

Rekrytointiasiantuntijoiden käsityksiä
etätyöstä kunnallisessa organisaatiossa
Pro gradu -tutkielma

Venla Korkiakoski

Pro gradu -tutkielma

Kasvatustieteiden tiedekunta

Yleinen kasvatustiede

Lapin yliopisto

2022

Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta

Työn nimi: Rekrytointiasiantuntijoiden käsityksiä etätyöstä kunnallisessa organisaatiossa

Tekijä: Venla Korkiakoski

Tutkinto-ohjelma/oppiaine: Yleinen kasvatustiede

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 82

Vuosi: 2022

Tiivistelmä:

Tämän tutkimuksen keskeinen aihe on etätyö. Syy aiheen tutkimiselle on Covid-19-pandemian aiheuttama laaja siirtyminen etätyöhön sellaisillakin aloilla, joissa se ei ole ennen ollut yleinen käytäntö. Rekrytointiala on kohdannut suuren muutoksen etätyöhön siirtymisen myötä. Tässä tutkimuksessa tuon esiin tämän muutoksen nostattamia käsityksiä etätyöstä rekrytoinnin parissa työskentelevien ihmisten näkökulmasta.

Tutkimukselle on asetettu yksi pääkysymys: Millaisia käsityksiä kunnallisen organisaation rekrytointiasiantuntijoilla on etätyöstä? Pääkysymystä tarkastellaan neljän tarkentavan alakysymyksen kautta: Millaisia ovat etärekrytointityön tuomat muutokset rekrytointiasiantuntijoiden työhön, mitkä tekijät lisäävät työhyvinvointia etätyössä rekrytointiasiantuntijoiden käsitysten mukaan, mitkä tekijät vähentävät työhyvinvointia etätyössä rekrytointiasiantuntijoiden käsitysten mukaan sekä millaisia käsityksiä rekrytointiasiantuntijoilla on rekrytointityöstä tulevaisuudessa?

Tutkimus on laadullinen tutkimus. Aineistonkeruutapana käytetään puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Osa haastatteluista toteutettiin paikan päällä sovitussa paikassa, osa etähaastatteluna ja osa kirjallisesti. Analysointi toteutetaan fenomenografiaa hyödyntäen. Tutkimuksen tulokset esitetään tuloksista muodostettujen kategorioiden tulosavaruutena. Niiden mukaan muutoksia ilmenee työn tekemisen tavoissa, vuorovaikutuksessa, ajankäytössä sekä työskentely-ympäristössä. Työskentelytapojen muutokset tulevat esiin erityisesti siinä, että työhaastattelut toteutetaan etähaastatteluna, työtä tehdään yksin ja teknisen- ja järjestelmäosaamisen koetaan lisääntyneen. Etätyön myötä vuorovaikutuksen tavat ovat muuttuneet, mikä on vaikuttanut siihen, että tunnetasolla toisten kohtaaminen jää vajaaksi tai sitä ei tapahdu ollenkaan,

ja esimerkiksi työpaikkaa hakevan henkilön arvioiminen on vaikeampaa. Tehokkuuden koetaan kasvaneen ja työ on aikataulullisesti joustavampaa ja paikkariippumatonta.

Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä etätyössä on yhteydenpito työkavereihin ja yhteisöllisyyden ylläpitäminen, työrauha on parempi, vapaa-aika on lähempänä, mikä lisää jaksamista sekä itseohjautuvuus on lisääntynyt, jonka myötä uuden oppimista on tapahtunut järjestelmien tuntemisessa. Kuitenkin etäyhteydenpitotavat lisäävät väärinymmärryksiä, vaikeuttavat uusien työntekijöiden perehdyttämistä ja tutustumista toisiin, vähentää spontaaneja keskusteluja ja sitä kautta myös innovatiivisuutta ja luovuutta. Lisääntynyt tehokkuus selittyy osaksi taukojen unohtumisella, mikä lisää väsymystä. Tekniset- ja yhteysongelmat vaikeuttavat työntekoa osaltaan ja häiriötekijöitä on myös kotona. Nämä ovat työhyvinvointia vähentäviä tekijöitä. Tutkimus osoittaa, että hybridityö on tullut jäädäkseen, erityisesti sen takia että se on toiminut pääasiassa hyvin ja se on myös erittäin kustannustehokasta. Tulevaisuudessa nähdään toimintojen jatkuvaa automatisoitumista ja myös julkisen puolen uudistumista.

Asiasanat: etätyö, muutos, työhyvinvointi, kohtaamattomuus, paikkariippumattomuus, itseohjautuvuus, puolistrukturoitu haastattelu, fenomenografia

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	5
2 TEORIATAUSTA: REKRYTOINNISTA ETÄREKRYTOINTIIN	9
2.1 DIGITALISAATION TUOMA MUUTOS TYÖHÖN JA OPPIMISEEN	9
2.2 REKRYTOINNIN OLEMUS.....	13
2.3 REKRYTOINTI ETÄTYÖNÄ: ETÄREKRYTOINTI	16
2.4 TYÖHYVINVOINNIN TUKEMINEN	17
2.5 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA.....	21
3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	24
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	25
4.1 FENOMENOGRAFIA.....	25
4.2. TUTKIMUSHENKILÖT	26
4.3 TUTKIMUSAINEISTO	27
4.4 AINEISTON ANALYYSI	29
4.5 LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS	31
5 TUTKIMUSTULOKSET.....	33
5.1 ETÄREKRYTOINNIN TUOMAT MUUTOKSET	34
5.1.1 Muutos työn tekemisen tavoissa	35
5.1.2 Muutos vuorovaikutuksessa	40
5.1.3 Muutos ajankäytössä.....	43
5.1.4 Muutos työskentely-ympäristössä.....	44
5.2 TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄT TEKIJÄT ETÄTYÖSSÄ	46
5.2.1 Yhteisöllisyyden säilyminen	46
5.2.2 Lisääntynyt työrauha	48
5.2.3 Vapaa-aika lähempänä	49
5.2.4 Uuden oppiminen	50
5.3 TYÖHYVINVOINTIA VÄHENTÄVÄT TEKIJÄT ETÄTYÖSSÄ	52
5.3.1 Tunnetason kohtaamattomuus.....	53
5.3.2 Tehokkuuden käänköpuoli	56
5.3.3 Tekniset- ja yhteysongelmat	57
5.3.4 Häiriötekijät kotona	58
5.4 TULEVAISUUDEN REKRYTOINTITYÖ.....	59
5.4.1 Hybridityö	59
5.4.2 Kustannustehokkuus.....	60
5.4.3 Robotiikka	61
5.4.4 Julkisen puolen uudistuminen	62
6 POHDINTA	63
6.1 YHTEENVETO	63
6.2 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	71
6.3 JATKOTUTKIMUSAIHEET	75
LÄHTEET.....	77
LIITE 1 HAASTATELURUNKO	81

1 Johdanto

Maailma muuttuu nopeaan tahtiin ja niin myös työn maailma. Työn toimintaympäristöille on ominaista nopea toiminta, teknologian kehitys, globalisaatio ja kova kilpailu (Maltbia, Marsick & Ghosh 2014, 162). Maailmantalouden murros edesauttaa työelämän muutoksia muuttaen työnteon rakenteita ja edellytyksiä. Organisaatiot miettivät toimintatapojaan sekä hakevat kilpailuetua joustavuudesta, nopeudesta ja innovaatioiden tuottokyvystä. Tieto- ja viestintäteknologiat mahdollistavat sen, että työtä voidaan tehdä vuorovaikutteisesti eri puolilta maailmaa ajasta ja paikasta riippumatta. Muutos korostaa myös jatkuvan oppimisen vaatimusta ja valmiutta sekä ihmisten elämönhallintataitoja kaiken tämän keskellä. (Manka 2016, 13, 17.) Vaikka muutoksen ja muuntumisen vaatimukset ovatkin olleet pinnalla jo kymmeniä vuosia nopean teknologisen kehityksen myötä, on Covid-19-pandemia pakottanut hyvin äkkinäiseen ja odottamattomaan muutokseen. Muutoksia voidaan normaalissa tilanteessa suunnitella pitkään ja muovailta valmiiksi niin, että niiden toimivuudesta voidaan olla mahdollisimman varmoja. (Rasila & Pitkonen 2010, 12.) Kuitenkaan aina ei suunnittelemiselle ole aikaa, kuten ei nyt Covid-19-pandemian myötä ole ollut. Valtioiden, instituutioiden ja organisaatioiden on ollut pakko muuttaa työskentelytapojansa nopealla aikataululla niin, että he pystyvät ottamaan myös vastuun pandemian leviämisen pysäyttämistä. Työelämässä useille tämä on tarkoittanut etätöihin siirtymistä, ja vaikka se on ollut monissa yrityksissä mahdollista jo pidempään, on se tullut joillekin yrityksille ihan täysin uutena asiana, ja vielä hyvin nopeana muutoksena. Erilaista on myös se, että nyt työ tehdään täysin etätöinä, eikä toimistolle ole ollut asiaa pandemian pahimmissa vaiheissa. Se on ollut muutos, joka on vaatinut sopeutumiskykyä, innovatiivisuutta sekä uuden oppimista ja omaksumista. Toisilla aloilla muutos on ollut haastavampi kuin toisilla. (Rasila & Pitkonen 2010, 12.)

Etätyö on ollut jo jossain määrin tuttua vuosikymmeniä (Helle 2004, 3). Se on kuitenkin ollut ennen enemmänkin luksusta, joista usein ylemmällä tasolla työskentelevät ovat saaneet nauttia. Se on myös nähty palkintona tai houkuttimena hyvästä työstä. Esimerkiksi Helle (2004, 3) nostaa esiin teoksessaan *Etätyö* paljon positiivisia puolia, joissa etätyön kerrotaan olevan tehokasta ja joustavaa, ja sen sanotaan auttavan työskentelytapojen ja johtamisen kehittämisessä. Usein se ei ole ollut säännöllistä, vaan enemmänkin poikkeus, moni onkin kymmenen vuotta sitten toivonut voivansa osaksi työskennellä etänä. Se on siis ollut asia, jota ei ole voitu pitää lainkaan itsestään selvyytenä. Etätyön huonoja puolia Helle (2004, 3) listaa myös: työntekijät saattavat sortua hoitamaan työtehtäviään vuosilomalla, perhevapaalla, sairauslomilla, vain koska se on kotoa käsin mahdollista, ja tämän ilmiön myötä ylitöitä voi kertyä paljon, mikä voi ajansaatossa tuottaa suurtakin räsytystä. Joillakin aloilla etätyö onnistuu paremmin kuin toisilla kun taas joillakin aloilla se ei ole mahdollista. Ennen Covid-19-pandemiaa useilla aloilla etätyö ei ollut yleinen käytäntö. Tutkimuksen mukaan ennen Covid-19-pandemiaa etätöitä tehtiin keskimäärin neljäsosa työajasta. (Rekrytointitutkimus 2021.) Muutos on ollut nopea ja suuri, ja siksi myös mielenkiintoinen tutkimuksen aihe.

Perehdyn tässä tutkimuksessa etätyöhön rekrytointiasiantuntijoiden käsitysten kautta. Aihe kumpuaa omasta ammatillisesta kiinnostuksesta. Rekrytointi, toisin sanoen henkilöstön hankinta, on prosessi, jolla yritykseen houkutellaan alan osaajia (O'Meara & Petzall 2013, 16). Rekrytointiprosessi sisältää eri vaiheita. Yksi tärkeimmistä vaiheista on haastattelu, jossa hakija kohdataan kirjallisten hakemusten jälkeen yleensä ensimmäisen kerran, ja jossa myös tehdään paljon päätelmiä siitä, onko henkilö sopiva työhön ja työyhteisöön. (Viitala 2007, 119.) Rekrytointia on mahdollista tehdä täysin etätyönä, tänä päivänä sitä tehdäänkin, mutta uskaltaisin väittää, että siirtyminen täysin etätyöskentelyyn siinä kentässä olisi jäänyt tapahtumatta ilman Covid-19-pandemiaa. Tämä on iso muutos, johon ala on pakotettu siirtymään, ja se onkin keskeinen teema tässä tutkimuksessa, sillä selvitan alan asiantuntijoiden käsityksiä juuri tämän muutoksen aiheuttamasta tilanteesta, etärekrytoinnista. Rekrytointi kuitenkin vaatii ihmisten haastattelua, jossa henkilöarviointi, ihmisen kohtaaminen ja vaikutelma ihmisen olemuksesta ovat tärkeässä roolissa, ja vaikutelma voi olla eri, kun ihmiset eivät ole fyysisesti samassa tilassa. Vaikka etätyö onkin jo jonkin verran tutkittu aihe, ei etärekrytoinnista erityisesti löydy kovin paljoa tutkittua tietoa. Kuitenkin se, mitä siitä löytyy, kertoo, että etähaastatteluja ei koeta toimivina eikä niitä suosita (Rekrytointitutkimus 2020). On mielenkiintoista tarkastella, saanko tutkimuksellani samansuuntaisia tuloksia. Aiheen tutkiminen on tärkeää, sillä rekrytointi on organisaatiolle taloudellisesti iso investointi, joka vaikuttaa palvelun laatuun, toiminnan

sujuvuuteen ja tehokkuuteen (Viitala 2007, 102). Rekrytointitutkimus on Suomessa ja myös kansainvälisesti edelleen niukkaa (Huilaja 2019, 82).

Rekrytointi täysin etätyönä on vaatinut jokaiselta sopeutumista muutokseen ja uusien työkalujen käyttöön ottamista, mikä tarkoittaa uuden oppimista jossain määrin, sillä aivan samoja käytäntöjä ei voi soveltaa verkkoyhteyden kautta tapahtuvassa etätapaamisessa kuin perinteisessä, kasvokkain tapahtuvassa tilanteessa. Rekrytoijan täytyy kehittää joiltain osin uusi arviointimenetelmä, jota käyttää haastateltavien kohdalla, sillä esimerkiksi etähaastattelutilanteessa täytyy huomioida teknisten laitteiden ongelmat, yhteyden pätkimiset sekä se, että joku haastateltava ei pysty olemaan täysin oma itsensä kameran edessä, tai erityisesti vanhemmat ihmiset voivat kokea olevansa epävarmoja tietotekniikan käyttäjiä, mikä voi heijastua myös heidän olemuksessaan etähaastattelutilanteessa ja vaikuttaa heistä muodostettavaan kokonaiskuvaan ja sitä kautta työn saantiin. Jännitys siitä toimiiko laitteet, voi viedä fokusta itse haastatteluun keskitymiseltä. (O'Meara & Petzall 2013, 126.)

Kasvatustieteen ajankohtaisiin keskusteluihin liittyy tällä hetkellä vahvasti etäopiskelu ja etätyö, ja niiden vaikutukset ihmiseen (Joutsensaari 2020; Mäkelä 2020; Salmela-Aro 2020; Salmela-Aro & Peltonen 2020.) Fyysinen työympäristö on työn tuottavuuden, motivaation ja hyvinvoinnin kannalta keskeinen, mutta myös työyhteisön toimintakulttuurilla on paljon vaikutusta työntekijöiden toimintaan. Vaikka työ olisikin itsenäistä ja kulkisikin kannettavan tietokoneen mukana tarvittaessa kaikkialle, ihmisinä tarvitsemme keskeisesti myös kokemusta yhteydestä toisiin. (Sjöblom & Uotinen 2020.) Covid-19-pandemian tuoma niin sanottu etätyöpakko on kirvoittanut uutisia yksinäisyydestä ja huolta jaksamisesta etätyöskentelyn jatkuessa pidempään sekä opiskelijoiden väsymyksestä, kun kykenevyyden, autonomian, yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisyyden tunteet eivät ole täyttyneet etäopiskelussa (Salmela-Aro 2020; Salmela-Aro & Peltonen 2020.) Samat asiat, mitkä ovat tulleet esiin etäopiskelusta puhuttaessa, voidaan ajatella koskevan myös etätyötä; yhtä lailla opiskelijat hoitavat opintonsa, toisin sanoen työnsä, kotonaan koneen äärellä usein yksinään omassa rauhassa. Covid-19-pandemian alkessa kunnolla vaikuttamaan ihmisten arkeen keväällä 2020 etätyöhön siirtyminen sujui suomalaisilta mallikkaasti, ja jopa työuupumus on korona-aikaan vähentynyt, mutta syksyn saapuessa yhä useampi on väsynyt etätyöhön ja rajoitettuun sosiaaliseen elämään. Alettiin puhua etätyöapatiasta, jossa etätyöpäivien yksitoikkoisuus ja yksinäisyys syövät työn mielekkyyttä ja johtavat tylsistymiseen. (Mäkelä 2020.) Kotona työskentelystä on kadonnut alkuaikojen

uutuudenviehätys ja innostuksen huuma. Tylsistyminen on lisääntynyt enemmän kuin varsinainen työuupumus. Työnteosta voi kadota kipinä ja mielekkyys, kun virikkeet ja elävät ihmiset puuttuvat. (Joutsensaari 2020.) Salmela-Aron ja Peltosen (2020) mukaan sosio-emotionaaliset taidot, kuten utelias mieli, sisu, resilienssi ja sosiaaliset taidot suojaavat uupumukselta, kun taas vaatimusten ja voimavarojen välinen epäsuhta johtaa uupumukseen. Haasteita etäopiskelun ja -työn aikana ovat aiheuttaneet myös sosioemotionaaliset taidot: vuorovaikutus on takunnut, sisu ei ole aina riittänyt tehtävissä etenemiseen ja tunteiden sääntely on ollut hankalaa. Nyt Covid-19-pandemian aikana on vihdoinkin ymmärretty, että hyvinvointi ja oppiminen kulkevat käsi kädessä. (Salmela-Aro 2020.)

Covid-19-pandemia on voinut pysyvästi vaikuttaa työskentelytapoihin. Uskon, että tulokset etärekrytointiin liittyvästä tutkimuksesta voivat antaa hyödyllistä tietoa rekrytointikentälle. Parhaassa tapauksessa, jos tutkimustulokset osoittavat henkilöstön hankinnan toimivaksi täysin etänä, niin jatkossa muun muassa haastattelut eivät olisi riippuvaisia ihmisten fyysisestä sijainnista, mikä toisi paljon helpotusta monessa eri tilanteessa. Työhyvinvointi on myös keskeinen tutkimisen aihe etätyötä tarkasteltaessa, ja se onkin yksi pääteemoista tässä tutkimuksessa. Pandemia-aika on näyttänyt, että etänä työskentelevä tarvitsee tukea hyvinvoinnilleen.

2 Teoriatausta: Rekrytoinnista etärekrytointiin

2.1 Digitalisaation tuoma muutos työhön ja oppimiseen

Digitalisaatioksi kutsutaan siirtymää teollisuusyhteiskunnasta teknologiseen yhteiskuntaan, mikä toi mukanaan muutoksia ja haasteita, joita ei ole aiemmin koettu. (O'Meara & Petzall 2013, 3.) Nykypäivänä lähes kaikki yhteisöt ovat kohdanneet muutoksen työn tekemisen tavoissa digitalisaation myötä. Tämä muutos edellyttää yrityksiltä uudenlaista johtamista, osaamista, tehtävien organisointia, toimintamalleja ja yrityskulttuuria toimintojen sähköistyessä ja automatisoituessa, ja tämä muutos on jatkuvaa. Uudistuminen ja muutos ovat digitalisaation ytimessä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 15–16.) Digitalisaatio on jo ennen Covid-19-pandemiaa mahdollistanut monien töiden hoitamisen täysin tietokoneen varassa paikasta riippumatta. Covid-19-pandemia on kuitenkin nopeuttanut siirtymää sekä myös pakottanut kaikki loputkin työtehtävät etänä hoidettaviksi, jota kohtaan on ennen oltu muutosvastaisia tai joiden hoitamista etäältä ei ole ennen ajateltu ajavan samaa asiaa tai niitä ei ole nähty yhtä toimivina (Rekrytointitutkimus 2020). Maailmantilanne on myös pakottanut ottamaan käyttöön uusia toimintamalleja ja työn tekemisen tapoja. Digitalisaatiota voidaan siis myös kutsua aikakautemme suurimmaksi muutosvoimaksi, sillä se on muuttanut ja jatkuvasti muuttaa tapoja, jolla ihminen hankkii tietoa, tekee hankintoja, ostaa palveluja, huolehtii raha-asioista ja on yhteyksissä toisten ihmisten kanssa. Tämä myös pakottaa yrityksiä uudistamaan toimintatapojaan ja kehittämään osaamistaan, sillä muutokset vaikuttavat suuresti myös yritysten kilpailuympäristöön ja perinteisiin toimialarajoihin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13.) Oppiminen on siis yhteydessä kilpailukykyyn. Se, kuinka nopeasti yrityksessä kyetään oppimaan uutta, sekä yleensäkin mitä se osaaminen on ja miten sitä käytetään, ovat tärkeitä kilpailukyvyn mittareita. (Viitala 2007, 172.)

Puhutaan paljon siitä, että digitalisaatio on monimutkaistanut työelämää, mikä tarkoittaa sitä, että teknologinen kehitys on mahdollistanut erilaisia moniammatillisia ajasta ja paikasta riippumattomia toimintamalleja, joiden myötä perinteiset organisaatorakenteet ja -mallit ovat muuttumassa. Siksi oppiminen ja uuden omaksuminen ovat tärkeitä aiheita

organisaatiotutkimuksissa, työelämässä ne ovat suorastaan vaatimuksia. Organisaatiot käyvät siis läpi muutosta, jotka vaikuttavat työyhteisöjen toimintaan ja tilaan. (Laitinen & Stenvall 2019, 107–108.) Sarala & Sarala (2010, 54) nostavat esiin teoksessaan *Oppiva organisaatio* sen, miten kaikki heidän aiheestaan esiintuomat määritelmät korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen. Muutos, kuten osallistumisen tavan muuttuminen tai toiminta- ja työskentelytavan muuttuminen, vaatii uuden opettelua (Sarala & Sarala 2010, 54).

Covid-19-pandemia tarkoitti käytännössä sitä, että kaikki opetus ja koulutus siirtyi tietyksi ajaksi verkkoon ja verkossa toteutettaviksi. Tätä voidaan kuvata digiloikkana, joka teki näkyväksi teknologian monet ulottuvuudet ja sen, mihin kaikkeen sen avulla pystytään. Samalla se toi esiin sosiaalisen ulottuvuuden merkityksen. Vaikka Niemen (2021, 135) tutkimuksen mukaan opetus oli laadukasta ja teknologia toimi hyvin, niin aidon sosiaalisen vuorovaikutuksen ja kohtaamisen tunteen puuttuminen sai kritiikkiä. Esimerkiksi ilmeiden ja eleiden tulkitseminen on vaikeampaa tai mahdotonta etäjärjestelyin. Etänä tapahtuvaa opiskelua myös verrattiin aitoihin tilanteisiin kuten luokkahuoneissa, käytävillä ja ruokaloissa tapahtuviin ihmisten väliin kohtauksiin, jotka ovat usein spontaaneja vuorovaikutustilanteita. Niitä ei etäyhteyksien päässä synny. Oppimisessa on keskeistä juuri vuorovaikutus toisten kanssa, kuten yhdessä ongelmien ratkomisen ja toisen ajatusten jatkaminen. Kaikki oppiminen perustuu oppijan aktiiviseen vuorovaikutukseen ympäristön, toisten ihmisten ja erilaisten välineiden, kuten teknologian, kanssa. (Niemi 2021, 133, 135.)

Organisaation osaaminen muodostuu työntekijän omista työtaidoista sekä organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin sisältyvistä tiedostetuista ja tiedostamattomista toimintakäytännöistä ja -rutiineista (Sarala & Sarala 2010, 54). Oppimisen edistämisen keinoja organisaatiossa on monia. Niitä joitain mainitakse Sarala ja Sarala (2010, 151) nostavat esiin työntekijöiden mukaan ottamisen organisaation toiminnan kehittämiseen sekä päätöksentekoon, työntekijöiden rohkaiseminen kriittiseen sekä reflektiiviseen ajatteluun työssään sekä avoimen ilmapiirin mielipiteiden ja palautteiden ilmaisemiseen, ilman pelkoa seurauksista. Oppimaan oppimiselle pitää antaa tilaa organisaation toimesta sekä myös työyhteisön keskinäinen luottamus ja kunnioitus painavat siinä, uskalletaanko ottaa vastuuta omasta toiminnasta ja salliiko yhteisö oppimisen ja keskeneräisyyden. Organisaatio voi myös tukea oppimista ja kannustaa siihen ohjaajien ja pienryhmätoiminnan avulla. (Sarala & Sarala 2010, 151.)

Opimme työelämässä siksi, että selviytyisimme erilaisista ongelmanratkaisutilanteista ja työtämme. On tutkittu, että työssä oppiminen voi lisätä yksilön luovuutta ja hyvinvointia. Länsimaaisessa individualistisessa yhteiskunnassa korostuu yksilöiden omasta elämästä vastuun ottaminen, joihin liittyy vahvasti itseohjautuvuus. Työ on hyvä esimerkki vastuun ja päätöksenteon siirtämisestä työntekijöille, yksilöille, ja sen tekeminen edustaa autonomian toteutumista. Yksilöiden vastuun ottaminen myös tehostaa toimintaa, joten kyseessä on myös kilpailukyvyyn lisääminen. Se on myös oppimisen tutkimuksissa havaittu kasvava trendi. Kun oppimistarpeet vain kasvavat, vaaditaan työntekijöiltä itseohjautuvaa toimintaa heidän oppimistaan, kehitystään ja työn tekemisen tehokkuutta koskien, tai se on suorastaan oletus. Itseohjautuva oppiminen on prosessi, jossa yksilö asettaa itselleen tavoitteet oppimisen suhteen sekä kontrolloi ja arvioi itse omaa oppimistaan. Tulee kuitenkin huomioida, että jokainen ihminen on yksilö ja jokaisella yksilöllä on erilaiset valmiudet toimia itseohjautuvasti. Tässä prosessissa tärkeiksi tekijöiksi nousevat myös ympäristöt, niissä tapahtuvat työelämän tilanteet sekä niissä olevat yhteisöt, joihin vaikuttavat organisaation kulttuuri, käytännöt, rakenteet, toimijoiden roolit, asemat ja niissä tapahtuvat vuorovaikutussuhteet ja niiden muodostuminen. Työssä oppiminen voi lisätä yksilön luovuutta ja hyvinvointia. (Lemmetty 2020, 328–329.)

Digitaaliset välineet vapauttavat työntekijän fyysisestä paikasta, mutta nämä olosuhteet vaativat entistä vahvempaa itseohjautuvuutta, johon sisältyy vahvat itsesäätelyn ja itsensä johtamisen taidot. (Sjöblom 2020.) Kun organisaatiossa osataan yhdistää yksilön ja organisaation tavoitteita, mahdollistavat ne muutoksen johtamisen, itseohjautuvuuden kehittämisen sekä oppimisen (Uutela 2019, 12). Uutela (2019, 138–141) nostaa esiin väitöskirjassaan valmentavaa organisaatioajattelua, jossa keskeistä on arjen sujumisen huolehtiminen työssä sekä työssä oppimisen mahdollistaminen, johon liittyy vahvasti rakentavan palautteen antaminen. Oppimista voidaan kuvata reflektiivisenä prosessina, jonka tehtävänä on tuottaa kokemusta ja osaamista, ja oppimisen tuottama osaaminen on toimintaa, joka muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. (Uutela 2019, 42.) Oppimista tapahtuu työssä ja työn kautta osallistumalla aitoihin toimintakäytäntöihin; esimerkiksi valmennuksellisten menetelmien avulla ohjataan työntekijöitä oppimaan työtilanteistaan. Valmentavan ajattelu tarkoittaa sitä, että lähtökohtaisesti ihmisten toiminta nähdään vahvuuspohjaisena, jolloin ihmiset saavat aikaa tuloksia koska ovat hyviä siinä mitä tekevät, ja heidän vahvuuksiaan pyritään valjastamaan mahdollisimman paljon heidän työtehtävissään. Tämä tarkoittaa myös sitä, että organisaation on tärkeää panostaa siinä, että työntekijät opitaan tuntemaan ja sitä kautta myös heidän vahvuutensa. (Uutela 2019, 24.)

Kun työssä oppimisen tilanteet huomioidaan työssä niin, että ne tukevat työntekijän kehittymistä, niin samalla tuetaan koko organisaation kehittymistä ja suorituskyvyn parantamista. (Uutela 2019, 48.) Oppiminen edustaa innostusta ja kiinnostusta jotain asiaa kohtaan, mitkä taas kytkeytyvät työn iloon ja siihen sitoutumiseen, eli työhyvinvointiin. (Uutela 2019, 42.)

Oppiminen voi kuitenkin olla myös voimavaroja vievää ja kuluttavaa. Lemmetty (2020, 331) huomauttaa kiireen ja muutoksen tuottamasta oppimisähkystä, joka voi verottaa hyvinvointia ja motivaatiota. Lisäksi organisaation saattaa asettaa työntekijöiden hartioille liian suuret vaatimukset eri koulutuksiin osallistumisen suhteen säilyttäen samalla työn tehokkuuden. Silloin oppimista ei nähdä ainakaan selkeästi osana työntekijän työtä, vaan omalla ajalla itsensä kehittämisenä, ja siitä seuraa todennäköisesti ongelmia. Jatkuva oppimisen tarpeesta on jopa muodostumassa työterveysriski. Itseohjautuvan oppimisen prosessissa tulee ymmärtää, mihin omaa oppimistaan suunnataan ja mitä mahdollisuuksia on käytettävissä. Työntekijälähtöinen lähijohdaminen on tärkeää kokonaiskuvan hahmottamisessa sekä vastuun ja työtaakan jakamisessa, jossa tärkeää on vuorovaikutustilanteiden mahdollistaminen ja kokemusten jakaminen. Itseohjautuvuus tulisi nähdä yksilön aktiivisuutena, joka tulee esiin osana yhteisöllisen oppimisen kokonaisuutta, ja työpaikat oppimisympäristöinä, joissa on saatavilla ohjausta aina tarvittaessa. On myös huomioitava, että oppiminen vaatii aikaa. (Lemmetty 2020, 331.)

Manka (2016, 24) huomauttaa, että voidaan puhua myös uudenaikaisesta osaamisesta sekä tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta. Organisaatiot ovat muuttuneet ja muuttuvat koko ajan enemmän virtuaalisemmiksi sekä vähemmän hierarkkiseksi, ja ovat hyvin verkostoituneita. Tämä vaatii sosiaalista älykkyyttä, eli sitä, että jokainen työyhteisön jäsen ja asiakas on tärkeä, olipa henkilön sijainti mikä tahansa ja että jokaista tulee kohdella reilusti. Lähes jokaisessa organisaatiossa nykypäivänä täytyy ottaa huomioon kansainvälinen näkökulma; olla yhteistyötaitoinen kaikkien kanssa sekä ymmärtää asioita maailmanlaajuisesti. Myös moninaisuuden ymmärtäminen on tärkeää, ja se kuuluu myös johtamistaitoihin. Johtaminen on myös itsensä johtamista ja motivoimista. Osaamiseen kuuluu Mankan mukaan myös omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, sekä elämönhallintataidot, jotka helpottavat muutoksia kohdatessa. Digitaalinen lukutaito on erittäin tärkeä, jotta osataan valita oikeaa tietoa ja käyttää sitä hyödyksi. Tärkeä taito on myös työskentely teknologian kanssa rinnakkain, jossa teknologia täydentää ihmisen työtä tehostaen työntekoa, tai joskus joissakin tilanteissa korvaten työn jota ihminen on aikaisemmin tehnyt, mutta samalla luoden uusia työtehtäviä. (Manka 2016, 24.)

2.2 Rekrytoinnin olemus

Henkilöstön hankinta eli rekrytointi on organisaatiolle toiminnan edellytys, sillä osaamisen lisäksi henkilöstö tuo mukanaan tietoa, lahjakkuutta, potentiaalia, yhteyksiä, verkostoja ja kokemusta. (O'Meara & Petzall 2013.) Rekrytoinnin rooli on erittäin merkittävä organisaation selviytymisen ja menestyksen parantamisessa, sillä tulevat työntekijät ovat todellinen suorituskyvyn lähde. (Bondarouk, Ruël & Looise 2011, 144.) Se sisältää resursseista kilpailemista, ja työtehtävien erikoistuesssa ne vaativat ammatillista osaamista, tiettyjä henkilökohtaisia ominaisuuksia ja työmarkkinoilla hankittua kokemusta. (Markkanen 2005, 12–16.) Rekrytoinnilla tarkoitetaan organisaation kykyä houkutella avoimeen työhön päteviä hakijoita kustannustehokkaasti ja ajoissa niin, että nimitykset tehdään nopeasti eikä prosessi pitkity sekä tarjota lyhyt luettelo ehdokkaista jatkoa varten valintavaiheeseen. (O'Meara & Petzall 2013.)

Suuret muutokset ovat vaikuttaneet perusteellisesti rekrytointiprosessiin: suurten ikäluokkien eläkkeelle jääminen, kasvava tarve joustavuuteen ja reagoitukykyyn sekä teknologian tarjoamat monipuoliset viestintätavat ja järjestelmät, joiden takia rekrytointiprosessia täytyy kehittää niin että edelleen saadaan työpaikat täytettyä ja tavoitetaan osaavat tekijät. (Bondarouk, Ruël & Looise 2011, 144.) Rekrytointiprosessissa haastattelut, joissa hakijat kohdataan, ovat erittäin tärkeitä koko rekrytoinnin kannalta, ja keskeinen osa valintaprosessia, sillä niissä päästään kohtaamaan ihminen kasvokkain, jonka kautta voidaan selvittää hänen sopivuuttaan työhön ja yhteisöön, hänen ammatillista osaamistansa sekä aiempaa työkokemusta, jotka näyttelevät suurta roolia lopullisessa valinnassa. (Viitala, R. (2007, 119.) Kehitystä on muun muassa tapahtunut siinä, että valintamenettelystä on tulossa yhä enemmän neuvotteluprosessi, joka korostaa sosiaalisen tilanteen merkitystä erityisesti haastatteluissa. Tämä näkökulma pitää valintamenettelyä sosiaalisena prosessina, jossa keskitytään hakijoiden asenteisiin, valintamenettelyjen vaikutuksiin ja hakijoiden päätöksentekotaitoihin kilpailullisissa työmarkkinaolosuhteissa sekä toimivan psykologisen siteen luomiseen työnantajien ja haastateltavien välille. (Lievens, Karen van Dam and Anderson 2002.)

Rekrytoinnissa on siis tavoitteena löytää organisaation tarpeisiin vastaava henkilö, joka on motivoitunut ja tuottoisa työntekijä yritykselle. Henkilöstön hankinnan vaiheisiin sisältyy alasta, työnkuvasta ja organisaation tasosta riippumatta samat vaiheet, joissa pohditaan uuden

työntekijän tarvetta, tehtävänkuvaa, tehtävän jatkuvuutta, tehtävässä tarvittavia kykyjä ja ominaisuuksia ja rekrytoinnin kulkua. (Markkanen 2005, 12–16; Viitala 2007, 103.) Rekrytointiprosessiin kuuluu työpaikkailmoituksen tekeminen ja julkaiseminen, jossa on määritelty tehtävän luonne ja laajuus sekä tarvittava aikaisempi kokemus ja tieto alalta, joita tarvitaan tehtävän onnistumiseen, hakemusten käsittely, karsinta ja ehdokkaiden haastattelu, ja joissain tapauksissa myös henkilöarviointikonsultin palvelut, josta kaikesta koituu yritykselle kustannuksia sekä vie aikaa. Organisaation on myös ilmoitettava, kuinka tehtävää haetaan ja miten prosessi etenee. (O'Meara & Petzall 2013; Markkanen 2005, 12–16.) Tärkeää on suunnitella prosessi hyvin ja huolellisesti, ilman kiirettä, tehden hyvät pohjatyöt, mikä helpottaa prosessin hallintaa ja päätöksentekoa. Rekrytointi on kokonaisuudessaan vaativa prosessi ja se voi olla onnistuessaan yrityksen toiminnalle erittäin iso ja tuottoisa voitto, mutta epäonnistuessaan siitä seuraa vain turhia kustannuksia ja koko rekrytointiprosessi joudutaan käynnistämään uudelleen. (Markkanen 2005, 12–16.)

Rekrytoinnissa korostuu organisaation itsestään antama julkinen kuva, imago, jota luodaan kaikella ulkoisesti näyttyväällä toiminnalla, kuten esimerkiksi juuri työpaikkailmoituksilla ja hakijoiden kohtelulla rekrytointiprosessin aikana. (O'Meara & Petzall 2013, 6; Viitala 2007, 106.) Organisaation itsestään antama kuva voi vaikuttaa siihen, haluaako hakija lopulta tulla organisaatioon töihin vai ei. Tärkeää rekrytoinnissa on keskittyä inhimillisen pääoman näkökulmaan, jolloin henkilöstön hyvinvointia voidaan vaalia ja heidän osaamistaan kehittää, ja näin rekrytoinnin tulokset nähdään kauaskantoisina, mikä on suotavaa organisaation kannalta, jotta toiminta on kustannustehokasta ja saadaan hyvä työntekijä sitoutumaan työpaikkaan. Rekrytointi tulee organisaatiolle hyvin kalliiksi silloin, jos uusi työntekijä palkataan ja hän melkein saman tien irtisanoutuu. (O'Meara & Petzall 2013, 4.) Tässä nousee esille se, miten työntekijä saadaan sitoutumaan työhönsä panostamalla ihmisiin ja työoloihin.

Organisaation resurssien ydin on ihmiset. Ihmiset luovat organisaatioille pääsyn pääomaan, laitteisiin ja muihin resursseihin, kehittävät tuotteita ja palveluita, tekevät päätöksiä, määrittävät asiakastyytyväisyyden, luovat strategisia mahdollisuuksia ja auttavat organisaatiota määrittämään ja saavuttamaan tavoitteensa. Näin ihmiset käyttävät sekä sisäisiä että ulkoisia resursseja, myös muita ihmisiä, saavuttaakseen kestävän kilpailuedun. Tähän päästään siten, että organisaatiot nimeävät parhaan käytettävissä olevan henkilöstön oikeisiin positiioihin ja johtavat heitä haluttujen tulosten saavuttamiseksi. Jotta organisaatio voi budjettirajojen puitteissa houkuttaa

henkilöstöä jäämään, täytyy henkilöstöä pyrkiä sitouttamaan tarjoamalla henkilöstölle tukea ja motivaatiostrategioita, joita ovat kokonaisvaltaiset kehitysmahdollisuudet, koulutukset, haastava ja mielekäs työ, urakehitys mahdollisuudet, kokemuksellinen oppiminen, rakentava palaute, osaamisen tunnustaminen sekä palkka, edut ja kannustimet. Eli siis organisaatio antaa henkilöstölle resurssit ja tarvittavat mahdollisuudet heidän menestymiseensä, mitkä edistävät henkilöstön sitoutumista. Näitä mahdollisuuksia ovat juuri henkilöstön kehitysmahdollisuudet, hyvät ja toimivat organisaation sisäiset viestintäkanavat, reilu ja joustava työnjako, monipuolisen teknologian saatavuus, erilaiset koulutukset, palkkiot ja edut, turvalliset työympäristöt ja motivaatiostrategiat. Rekrytoinnin ydintarkoitus on siis se, että organisaatiot yrittävät valita oikean henkilöstön ja rakentaa sisäisen ympäristön, jossa henkilöstö voi optimoida lahjakkuutensa ja panoksensa haluttuihin tuloksiin. Organisaation tulos riippuu siitä, miten tyytyväinen henkilöstö on työssään ja kuinka sitoutuneita ja motivoituneita he ovat työhönsä. (O'Meara & Petzall 2013, 5, 12, 17, 19.)

Nykyisessä globaalissa maailmassa sähköinen rekrytointi on ensisijainen tapa tavoitella uutta henkilöstöä. Verkossa listattu työpaikkailmoitus tavoittaa nykyään paljon suuremman kohdeyleisön verrattuna printtilehteen painettuun työpaikkailmoitukseen, sillä verkkoilmoitukset eivät usein jää vain paikallisiksi, vaan ne voivat tavoittaa maailmanlaajuisen yleisön. Sähköisen rekrytoinnin avulla organisaatiot voivat myös ilmoittaa avoimista työpaikoista ympäri vuorokauden. Hakijoilla on mahdollisuus täyttää hakemuksia sähköpostitse, minkä etuna on nopea vasteaika ja alhaiset kustannukset rekrytointiorganisaatiolle. Organisaatiot voivat julkaista kattavia tietoja avoimista työpaikoista verkkosivuillaan. (O'Meara & Petzall 2013, 7, 85.) Vaikka rekrytoinnin sähköistyminen on ollut jo pidempään kasvava trendi, niin se ei ole silti tarkoittanut jokaista rekrytointiprosessin vaihetta. Nyt vasta, kun Covid-19-pandemia pakotti ihmiset jäämään kotiin ympäri maailman, on myös rekrytointi täysin sähköistynyt, kun ei ole ollut vaihtoehtoja. Tämä siis tarkoittaa sitä, että myös työhaastattelut hoidetaan verkossa, mikä onkin iso muutos alalla. Haastatteluiden painoarvo valintamenettelyssä on hyvin suuri ja sosiaalisen kohtaamisen tärkeys on korostunut. Työnantajien ja työnhakijoiden kohtaaminen on merkityksellistä, koska niissä kohtaavat myös heidän ymmärryksensä ja odotuksensa rekrytoinnin suhteen, jolloin pienetkin asiat voivat johtaa suureen vaikutukseen. (Huilaja 2014, 14.)

2.3 Rekrytointi etätyönä: etärekrytointi

Rekrytointi etätyönä tarkoittaa tässä tutkimuksessa samaa kuin etärekrytointi, ja käytän näitä molempia käsitteitä. Etätyölle ei ole virallista määritelmää lainsäädännössä. Kuitenkin työsuhteessa tai julkisoikeudellisessa palvelussuhteessa tehtävän etätyön virallisena määritelmänä voidaan pitää etätyön eurooppalaisen puitesopimuksen määritelmää, missä etätyö määritellään työksi, jota tehdään säännöllisesti työnantajan tilojen ulkopuolella, vaikka sitä voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa. Etätyö on tapa tehdä normaalia työsuhteista työtä, jolloin myös etätyöntekijään sovelletaan aivan normaalisti kaikkea työlainsäädäntöä. (Helle 2004, 41–43.) Etärekrytointi tarkoittaa tässä tutkimuksessa koko rekrytointiprosessia etätyönä toteutettuna. Se on vielä melko jäsentymätön termi, sillä ilmiö on uusi ja käytännöt etsivät paikkaansa.

Rekrytointiprosessi on aina hyvin tapauskohtainen. Se, miten erilaiset kriteerit ja perusteet vaikuttavat rekrytoinnin päätöksissä, riippuu totutuista toimintatavoista, itse tilanteesta sekä siihen osallistuvista henkilöistä. Kohtaamiset työnhakijan ja työnantajan välillä ovat erilaisia tavoitteiltaan, osallistujajoukoltaan ja muodoltaan, jolloin neuvottelutilanne on aina omanlaisensa. Yleisesti kohtaaminen tapahtuu juuri työntekijän ja työnantajan ja muiden työnantajan edustajien välillä, mutta myös sellaisten henkilöiden mielipiteet voivat ohjata valintaprosessia, jotka pelkästään kirjallisten dokumenttien perusteella luo käsityksen työnhakijan sopivuudesta tehtävään. (Huilaja 2019, 70, 75.) Näin kohtaamisen tavalla, etänä tai läsnä, ei aina ole kovin suurta merkitystä, riippuen ihmisestä, haettavasta tehtävästä ja tilanteesta.

Henkilökohtaiset, fyysisesti samassa paikassa tapahtuvat haastattelut ovat koettu erityisen hyvin toimivina, koska niissä jokainen osapuoli voi tarkkailla sekä sanatonta että suullista viestintää (O'Meara & Petzall 2013, 108). Kutsun tässä tutkimuksessa tätä haastattelun muotoa perinteiseksi haastatteluksi, kun taas muutoksen tuomaa verkossa tapahtuvaa haastattelua etähaastatteluksi. Haastattelun tarkoituksena on antaa työnantajalle mahdollisuus saada ja arvioida hakijaan ja hänen työnteoonsa liittyviä tietoja, ja saada lisätietoja ja vahvistusta hakijan hakemuksessa kertomiin tietoihin. Hakijan näkökulmasta se on tilaisuus oppia lisää työstä ja organisaatiosta. Ei pidä koskaan unohtaa, että haastattelun tulisi olla kaksisuuntainen prosessi. Haastattelussa työnantaja pääsee luomaan vaikutelman hakijan persoonallisuudesta, ulkonäöstä ja toimintatavoista, joita ei voida saada hakulomakkeesta. Ihannetapauksessa haastattelua

voidaan käyttää edustavan otoksen saamiseen hakijan työhön liittyvästä käyttäytymisestä ja teknisestä osaamisesta. (O'Meara & Petzall 2013, 108).

Rekrytoinnissa on vältelty haastatteluiden siirtämistä verkkoon ainakaan kokonaisuudessaan. Etähaastattelussa on monia asioita, jotka voivat vaikeuttaa oikeanlaisen kuvan luomista, tämä koskee sekä haastateltavaa että haastattelijoita. Etähaastattelussa on merkitystä ihmisten etäisyydellä kameraan sekä sillä, mistä kulmasta kamera kuvaa henkilöä, koska kuvakulma voi pahimmillaan olla outo ja vaikuttaa osapuolten toistensa arviointiin negatiivisesti. Myös ympäristön siisteys täytyy huomioida. Visuaalinen laatu voi tietysti myös vaihdella aiheuttaen ärsytystä sekä haastattelijoille että haastateltaville. Menettelyn ilmeinen haitta on kuitenkin se, että hakijoiden ja työnantajan välillä ei ole henkilökohtaista yhteyttä. Näin ollen etähaastattelu näyttäisi olevan parempi menetelmä ensimmäisten haastattelujen suorittamiseen, niin sanotusti toimia hakijoita karsivana menetelmänä. (O'Meara & Petzall 2013, 126).

2.4 Työhyvinvoinnin tukeminen

Muutos on haaste hyvinvoinnille, sillä siihen liittyy aina epävarmuutta tulevaisuudesta; jostakin luopumista ja uuden oppimista (Rasila & Pitkonen 2010, 12). Etätyöstä puhuttaessa esiin nousee hyvinvoinnin teema, jota ei voida ohittaa. Ulla Uutela (2019, 3) nostaa esiin väitöskirjassaan, että nykyään organisaatioajattelun keskiössä ovat ihmiset, ja heidän näkemisensä organisaation voimavarana. Ihmiset ovat siis niitä, jotka saavat aikaan organisaation tuloksellisuuden ja tehokkuuden työhön sitoutumisensa kautta. Työhön sitoutuminen tukee sekä työssä oppimista että työhyvinvointia. (Uutela 2019, 3.) Se, mitä organisaatiossa voidaan tehdä mahdollistaakseen työntekijöiden hyvinvoinnin, on panostaa työntekijöiden tuntemiseen sekä huomioidaan heidän tarpeensa, jolloin vahvuuksien tunnistaminen on helpompaa. Sen myötä myös luottamukselliset suhteet rakentuvat, mikä luo turvallisuuden tunnetta. (Uutela 2019, 138.) Luottamuksellisuus ja omien vahvuuksien käyttäminen lisäävät sitoutumista työhön ja sitä kautta työhyvinvointia.

Uutelan (2019, 42) tutkimuksen perusteella hyvinvointia sekä työssä oppimista edistäviä tekijöitä ovat keskustelut esimiehen ja työntekijöiden kesken, työntekijöiden kuunteleminen, luottamuksen osoittaminen rakentavan palautteen kautta sekä tavoitteista keskusteleminen. Jotta näistä tekijöistä voidaan pitää kiinni, täytyy nämä toimintatavat ottaa käyttöön

organisaatiotasolta lähtien, jolloin se muotoutuu osaksi organisaatiokulttuuria sekä osaksi yleisiä käytäntöjä. Silloin organisaatiossa siis pidetään prioriteettina työntekijöiden kanssa tapahtuvia aitoja kohtaamisia ja opetellaan tuntemaan toinen toisiaan, jolloin työntekijöiden osaamista ja vahvuuksia osataan valjastaa oikein ja näin saadaan paras mahdollinen tulos kaikkien kannalta. Työhyvinvointia voidaan tarkastella yksilöllisenä tunnetilana, subjektiivisesti, johon kytkeytyy vahvasti yhteisöllisyyden kokemus. Sitä voidaan myös tarkastella kontekstuaalisuhteiden kautta, jolloin työhyvinvoinnin määrittely kietoutuu kulloiseenkin toimintaympäristöön ja dynaamisuus taas siirtää tarkastelun työyhteisön muuttumiseen siihen vaikuttavien tekijöiden muuttuessa. (Uutela 2019, 42, 48–49, 142–144.)

Töiden siirtyessä verkkoon ja tietokoneella hoidettaviksi, fyysinen läsnäolo ei ole välttämättä enää pakollista. Tämä voi helposti vähentää tiimin yhteisöllisyyden tunnetta sillä kontaktit vähenevät. Toki yhteisöt ne löytyvät verkostakin, siellä vain kohtaaminen ja kommunikointi on erilaista, ja tilaa väärinkäsityksille on enemmän, kun vastaanottajan kaikkia eleitä ei voi nähdä. Pyyhtiä (2019, 16) nostaa esiin, että työyhteisön sisällä vallitsevalla ilmapiirillä on suuri merkitys työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen sekä työn tuloksiin, ja se on myös osa organisaation kulttuuria, joka nimenomaan syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Yritysten kyky muuttaa toimintatapojaan ja uusiutua jatkuvassa muutosten paineessa on tärkeää menestyksen kannalta, ja se vaatii työntekijöiltä oppimiskykyä ja luovuutta. Jotta näitä ominaisuuksia yrityksen sisältä löytyy, on ilmapiirin ja kulttuurin oltava muutoksille joustava ja sopeutuva ja sellainen, jossa arvostetaan työn tuloksia eikä eroja ihmisten välillä korosteta. (Pyyhtiä 2019, 16.) Kun ilmapiiri työyhteisössä on hyvä ja luotettava, näkyy se suoraan työntekijöiden tuottavuudessa ja työhyvinvoinnissa. Luottamuksen kautta rakentuu myös psykologinen turvallisuudentunne. Kun työntekijät kokevat luottamusta esimiehen suunnalta, ilmapiiri on avoimempaa, toiset huomioidaan paremmin ja keskinäinen arvostus on suurempaa. Luottamus mahdollistaa hyvän työilmapiirin, mikä taas tehostaa tiedon kulkua ja uuden oppimista. Luottamuksen kautta myös muutosten kohtaaminen työssä on helpompaa. (Pyyhtiä 2019, 122.)

Työn muuttuessa tietointensiiviseksi, sekä yhä monimutkaisemmaksi ja monitasoisemmaksi, ihmiset tukeutuvat enemmän toisiinsa ja tekevät yhteistyötä laajemmin. Näin ollen työprosessit ovat suurempia ja osaaminen monipuolisempaa kuin aikaisemmin. Toimivan yhteistyön myötä tuotetaan uusia toimintatapoja, mikä taas lisää osaamista ja parantaa työn tehokkuutta. Hyvät sosiaaliset suhteet toimivat myös voimavarana lisäten työssä viihtyvyyttä ja tyytyväisyyttä, kun

koetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tutkitusti hyvä työilmapiiri lisää työhön sitoutumista, luotettavuutta työpaikalla, tukea sekä resilienssiä ja edistää myös työntekijöiden terveyttä. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 145.) Työhyvinvoinnin kulmakiviä ovat oma terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykkinen työympäristö. Suurimpia voimavaroja ihmisen elämässä ovat työ, joka motivoi sisäisesti, arvostava ja tukea antava työyhteisö sekä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuus. Vasta, kun ihminen voi hyvin, voi hän oppia, kehittyä ja olla tehokas ja luova. (Uutela 2019.) Työhyvinvointiin liittyen huomioni kiinnitti se, että pro gradu -tutkielmissa ennen Covid-19-pandemiaa etätö on nähty palkkiona (Somppi 2010) ja työssä jaksamisen tukena (Heinonen & Niskanen 2003). Vaatimukset, kuten päiväaikataulut, tekniset haasteet, muut huolet, työtilan puute ja häiriöt kuormittavat. Etäopiskelussa opiskelijan voimavaratekijöitä ovat etäopiskelukyky, opettajien etäopetustaidot, tuki opettajilta ja opettajien säännöllinen yhteydenpito, jotka toimivat uupumukselta suojaavina tekijöinä ja lisäävät intoa omaa työtä kohtaan. (Salmela-Aro & Peltonen 2020.)

Työn kuormittavuus voi olla myös myönteistä. Sillä tarkoitetaan sitä, että ihminen voi hyvin, kun kuormitus on sopivaa, jolloin pystytään kokea aikaansaamisen ja kehittymisen tunteita. Haitalliseksi kuormitus muuttuu silloin, kun ihminen ei pysty kunnolla hallitsemaan työtään ja se vaikuttaa kykyyn toimia kuormittavasti ja haitallisesti. Fyysisiä kuormitustekijöitä voivat olla työasennot, toistotyö, työajat, työvuorot, tauotukset sekä työympäristön lämpötila ja meluisuus ja työntekijän oma terveydentila. Psyykkiset kuormitustekijät voivat olla työtehtävien ylihellyys tai ylivaikeus, tai se että työtehtäviä on liikaa tai liian vähän. Silloin siis työn vaatimusten ja työntekijöiden voimavarojen ja tavoitteiden välillä on ristiriitaa. Psyykkinen kuormitus riippuu myös erilaisista tekijöistä kuten persoonallisista ominaisuuksista, osaamisesta, hyvinvoinnista ja yksityiselämän kriiseistä. Alikuormitus aiheuttaa usein turhautumista ja kiinnostuksen laskeamista, kun taas ylikuormitus heikentää oppimiskykyä, aiheuttaa unettomuutta, ahdistusta ja pahimmillaan erilaisia mielenhäiriöitä. (Uutela 2019, 33–37.) Myös työyhteisöllä on suuri merkitys työn kuormittavuuden kanssa. Kun työyhteisössä vuorovaikutus takkuu ja ilmapiiri ei ole mukava, voi se heijastua kaikkeen työntekoon: tieto ei kulje, palavereihin ei tulla tai tullaan myöhässä eikä yhteisiin projekteihin aktiivisesti osallistuta tai yritetä niitä edistää, mikä taas lisää jokaisen psyykkistä kuormitusta. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 145.)

Voimaantumisteorian (Siitonen 1999) pyrkimys on mahdollistaa eri ihmisryhmien hyvinvointi eri yhteisöissä. Yritysmaailmassa tämä voi tarkoittaa sitä, että esihenkilöasemassa oleva pystyisi mahdollistamaan työntekijöidensä hyvinvoinnin tuntemalla voimaantumisprosesseja.

Erityisesti työssä käyvien ihmisten ja myös monien muiden ihmisryhmien voimaantumisen tarve on tällä hetkellä erittäin ajankohtaista. Jokainen ihminen on yksilö, eikä siksi mitään yhteistä voimaantumista vaikuttavaa tekijää voida asettaa koko ihmisjoukolle. (Siitonen 1999, 189.) Siitosen (1999) voimaantumisteoriassa keskeinen ajatus on, että voimaantuminen lähtee henkilöstä itsestään, se on sekä henkilökohtainen että sosiaalinen prosessi. Voimaantumisen prosessin kannalta merkityksellisiä voivat olla toimintaympäristön olosuhteet, kuten turvalliseksi koettu ilmapiiri, ja siksi voimaantuminen voi olla jossain tietyssä ympäristössä todennäköisempää kuin toisessa. Voimaantumisen myötä henkilö näkee tavoitteensa, menee niitä kohti vahvuuksiaan käyttäen kokien samalla työn iloa. (Uutela 2019, 13.)

Positiiviset tunteet kuten toiveikkuus, positiivinen lataus ja onnistumisen kokemukset ovat yhteydessä voimavarojen vapautumiseen, joiden pohjalta ihminen pohtii, onko asetetut työtehtävät realistisia ja onko annettuihin tavoitteisiin mahdollista päästä. Siitonen (1999, 16) nostaa erityisesti esiin tunteita, kuten koetun toimintavapauden, turvallisuudentunteen, avoimuuden, ennakkoluulottomuuden, arvostuksen, luottamuksen, tasa-arvoisuuden ja hyväksymisen, joiden kokeminen on erittäin vahvasti yhteydessä voimaantumiseen, sisäisen voimantunteen rakentamiseen ja voimavarojen vapautumiseen, ja näin kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin lisääntymiseen. Voidaan siis sanoa, että hyvinvoinnin kokeminen on yhteydessä voimaantumisen kokemiseen. Yksilöllistä hyvinvoinnin kokemisesta tekee myös se, että ihmisen tavoitteiden asettelu on yhteydessä ihmisen itseluottamukseen ja omiin kykyihinsä uskomiseen. Tavoitteiden asettaminen taas pitää yllä ihmisen myönteistä toimintaa ja hyvinvointia. (Siitonen 1999, 16, 189.)

Voimaantuminen on myös sosiaalinen prosessi. Työyhteisön sosiaaliset rakenteet, kuten jokaisen tasa-arvoinen kohtelu, yhteiset tavoitteet, yhteistoiminta, ilmapiiri sekä työntekijöiden keskinäinen arvostus, ovat merkityksellisiä voimaantumisessa. Ihmiset kokevat asiat samassa tilanteessa hyvin eri tavalla, ja joku voimaantuu jostakin toisesta asiasta kuin toinen. Toisen mielestä työpaikka voi olla hyvä, kun taas toinen kokee, että hänelle työpaikassa ei ole etenemismahdollisuuksia koska ihmisiä ei siellä kohdella tasa-arvoisesti tai että siellä ei voi kertoa suoraan omia mielipiteitään. Tämä voi johtaa jopa keskinäisen kunnioituksen heikkenemiseen ja sosiaaliseen eristäytymiseen, eikä se tee tietenkään ihmiselle itselleen, mutta ei myöskään työn tehokkuudelle ja organisaation kilpailukyvyille. (Siitonen 1999, 189–191.)

Yksi tärkeimpiä työhyvinvoinnin lähteitä on työn hallinnan tunne. Se tarkoittaa sitä, missä määrin työntekijä voi vaikuttaa työtehtäviinsä ja työtahtiinsa. Työtahtiin vaikuttaminen nähtiin

varsin erilaisena eri toimialoilla. Työtehtäviin vaikuttaminen on yksityisellä sektorilla hieman yleisempää kuin julkisella. Työtahtiin vaikuttamisen mahdollisuudet ovat kuntien palkansaajilla selvästi harvinaisempia kuin muilla sektoreilla. Työnjakoon vaikuttaminen on valtiolla muita sektoreita harvinaisempaa ja työnteon paikkoihin vaikuttaminen muita yleisempää. Teollisuudessa ja kunnissa puolet palkansaajista ei voi lainkaan valita työnteon paikkoja. (Manka 2016, 27.)

Kun tutkimuksissa tarkastellaan yksilön toimintaa, käyttäytymistä ja viihtymistä organisaatiossa, tapahtuu se työhyvinvoinnin, työtyytyväisyyden sekä työmotivaation käsitteiden kautta. Kaikilla näillä on yhtymäkohta työssä sitoutumiseen. Työssä sitoutuminen pitää sisällään paljon asioita, kuten työntekijän suhteen organisaatioon, omaan ammattiin, työyhteisöön ja omaan tiimiin, esimieheen, asiakkaisiin tai palkkaukseen ja palkkioihin. Vahvimmin kuitenkin työssä sitoutumista synnyttävät tekijät painottuvat työyhteisön toimintaan ja ilmapiiriin, eli siihen miten työssä voidaan ja millainen ihmisten keskinäinen yhteys on. (Pyyny 2018, 63, 67, 107.)

2.5 Aikaisempia tutkimuksia

Digitalisaatio on mahdollistanut etätöiden tarjoamalla siihen tarvittavat työkalut, mutta siltikään etätöihin ei ole laajemmin uskallettu siirtyä ennen Covid-19-pandemiaa. Nyt kun siihen on suurin osa yrityksistä pakotettu, on siitä syntynyt myös moninaista tutkimustietoa. Etätöitä tutkiessa nousee poikkeuksetta keskeiseksi teemaksi työntekijöiden viihtyvyys ja työtyytyväisyys. Shklarski ja Ray (2021) keskittyivät tutkimuksessaan yliopiston sosiaalityön opettajien näemyksiin etäopetuksesta. Tutkimuksen mukaan yhtäkkinen ja nopea siirtyminen etäopettamiseen koettiin stressaavana. Muutokseen liittyy aina aluksi pelko ja epävarmuus, sillä uusi tuntematon koetaan uhkaavana itseä ja omaa tekemistä kohtaan (Rasila & Pitkonen 2010, 13). Opettajat kokivat tarvitsevänsä sekä henkistä että teknistä tukea muutoksessa. Työnteko eroaa siinä, tehdäänkö sitä paikan päällä vai etänä, joten osallistujat toivoivat myös instituutiotasolta määrittystä sille, mitä työtehtävät ovat etänä toteutettuna, ja miten opetuksen käytäntö eroaa etäopetuksessa. Osallistujat myös raportoivat, että muutos on lopulta ollut onnistunut ja se on vaikuttanut myönteisesti työelämän tasapainoon ja asenteisiin etäopettamista kohtaan. Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat myös siihen, että tarvitaan kattavaa institutionaalista tukea etäopetusmenetelmien parantamiseksi. (Shklarski & Ray 2021, 505–519.) Pakollisen etäopetusjakson myötä voidaan siis mahdollisesti jatkossa joustavammin ottaa käyttöön esimerkiksi

hybridikäytäntö, jossa opetukseen osallistuminen voi tapahtua joko paikan päälle tulemalla tai etäyhteyksin osallistumalla. Joustavuus on siis lisääntynyt.

Heinonen ja Saarimaa (2009) ovat keskittyneet tutkimuksessaan etätöiden merkitykseen työssä jaksamisen kannalta. Heidän tutkimuksensa tulosten mukaan etätö on opettanut organisoimaan työtä uudella tavalla. Myös ajankäyttö etätöissä on saanut uuden näkökulman sekä se, miten paljon aikaa eri tehtävien suorittamiseen kuluu. Esiin nousi myös se, että työhön lähtöön ei kulunut aikaa, kun ulkonäöllisiin seikkoihin ei tarvinnut keskittyä samalla tavalla kotona työskennellessä, eikä myöskään työmatkoihin tarvinnut varata aikaa. Työrauha koettiin parempana, kun jatkuvia keskeytyksiä, kuten palavereita ja työkaverien kanssa spontaaneja neuvotte-luja ja kohtaamisia, ei ollut, ja siksi työnteko ja ajankäyttö oli tehokkaampaa. Lisäksi myös työkuorman koettiin vähenevän. Työympäristön vaihtuminen koettiin myös virkistävänä. Näiden seikkojen myötä stressi vähenee työntekijöiltä, kun työnteko tehostuu, jolloin hoitamattomia asioita saatiin tehokkaammin eteenpäin eivätkä stressitasot myöskään päässeet nousemaan aamuisissa liikenneuhkissa. Stressi ja kiire on nykyisin usein pahin työelämän laatua heikentävä tekijä. Näiden tulosten perusteella saadaan vahvistusta sille, että etätöiden koetaan tukevan merkittävästi työssä jaksamista sekä jaksamista yleensä, sillä myös vapaa-ajan ja työn yhdistäminen koettiin helpompana. (Heinonen & Saarimaa 2009, 22–23.) Työhyvinvointi on keskeinen teema etätöistä puhuttaessa, ja Vanne (2021) painottaakin, että sen tutkiminen ja kehittäminen vievät eteenpäin sitä, että voidaan vaikuttaa ennaltaehkäisevästi hyvään ja terveeseen työympäristöön. Työhyvinvoinnin kehittämisen keskiössä ovat henkilöstön hyvinvointi, oppimisresurssien käyttöönotto, työssä jaksaminen sekä johtaminen ja esimiestyö (Vanne 2021, 7).

Digitalisaatio ja teknologian kehitys ovat muuttaneet vuorovaikutuksen muotoja ja mahdollisuuksia, ja kokemuksia siitä on myös tutkittu. Digitaalisen työelämän työolotutkimuksen (2019) tuloksissa nousivat esille eri viestintävälineiden moninaisuus sekä niissä tapahtuvat väärinkäsitykset. Verkossa viestit ovat usein kirjallisia, ja niissä on suuri väärinymmärryksen mahdollisuus, kun viesti tulkitaan väärin eikä toisen osapuolen ilmeitä ja eleitä nähdä ja saada varmistusta sille, onko ymmärtänyt oikein. Tämä myös vaikutti huonolla tavalla sosiaalisiin suhteisiin työyhteisössä, sekä myös se, että työkavereiden kanssa ei oltu tekemisissä yhtä usein kuin ennen. Positiivisia asioita nousee myös paljon esiin: työn tehokkuus on lisääntynyt ja työnteko nopeutunut, sekä työkuorma vähentynyt. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 88, 156–158.) Vesala (2021) tutki työn lisääntyvää virtuaalisuutta, ja tuloksista nousi vahvasti esiin, että

edelleen työkavereiden tapaamista henkilökohtaisesti pidetään suuressa arvossa, ja sen koetaan lisäävän tyytyväisyyttä työssä. Tuottavuuden ja luovuuden koettiin myös olevan parhaimmillaan silloin, kun osana työrutiineja ja käytäntöjä on olla tekemisissä toisten kanssa, mikä lisää keskinäistä yhteistyötä ja toisiin tutustumista. Tämä myös pakottaa mieleen sen ymmärryksen, että viestiin vastaa oikea ihminen, ei vain jokin robotti. (Vesala 2021, 132.) Tämä on tärkeä huomio siinä mielessä, että myös etätyössä voi kokea kohtaamisen tunnetta muiden kanssa, huolimatta siitä, että ollaan fyysisesti yksin.

Kansallinen rekrytointitutkimus selvittää vuosittain rekrytoinnin tilaa ja trendejä Suomessa. Vuoden 2021 tutkimustuloksissa vastaajat kokevat yleisesti ottaen etätyön sujuvan hyvin ja säästävän aikaa kaikin puolin, mutta yhteenkuuluvuuden tunne kärsii. Kuitenkin digitalisaation tarjoamat työkalut koetaan toimivina ja aikaa säästävinä, ja ne mahdollistavat muun muassa haastattelut etäyhteyksin, mikä säästää myös hakijoiden aikaa. Mielenkiintoista on se, että jo vuodessa rekrytoinnin onnistumisen kannalta tärkeimpiä asioita listatessa on tapahtunut muutos siinä, että video- tai puhelinhaastattelut ovat listauksessa ylempänä kuin kasvokkain tapahtuva perinteinen haastattelu. Tämä siis tarkoittaa sitä, että onnistuneeseen rekrytointiin ei koeta tarvitsevan enää perinteistä haastattelua. Ero on pieni ja ne koetaan lähes yhtä tärkeinä, mutta tämä on iso muutos vuodessa, kun vuoden 2020 rekrytointitutkimuksessa ero näiden kahden haastattelumuodon välillä on erittäin suuri ja haastatteluita videon välityksellä tai puhelimitse ei koettu kovin toimivana ja luotettavana keinona rekrytoinnissa. Silloin taas kasvokkain tapahtuva haastattelu on listattu kolmen tärkeimmän rekrytoinnin onnistumisen tekijän joukkoon. Se on nyt pudonnut listan kärkipäästä listan häntäpäähän. (Rekrytointitutkimus 2020; Rekrytointitutkimus 2021.) Osallistujan ovat myös kommentoineet, että digitaalisuus lisääntyy, mutta ei täysin syrjäytä kasvokkain tapahtuvia haastatteluja, joissa huomioidaan ihmisen kokonaisuus, mutta kuitenkin todettu, että videohaastattelut korvaavat osakseen kasvokkain tapahtuvia haastatteluja. (Rekrytointitutkimus 2020.) Edelleen vuosi myöhemmin ajatukset tulevaisuudesta ovat samantapaisia, eli osallistajat kertovat digitaalisuuden lisääntyvän tulevaisuudessa, mutta pientä positiivista muutosta etähaastatteluiden puolelle kallistumisesta on näkyvissä, kun tutkimuksesta tulee ilmi, että etähaastattelun nähdään vakinaistavan paikkansa haastattelumuotojen joukossa tasa-arvoisena toteutuksena perinteisen haastattelun kanssa, tai jopa suositumpana vaihtoehtona. Myös erilaiset hakijoiden testaukset ja arvioinnit pystytään toteuttamaan täysin etänä. (Rekrytointitutkimus 2021.)

3 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoitus on kuvata rekrytointiasiantuntijoiden käsityksiä etätyöstä pyrkien tuomaan esiin mahdollisimman laajasti erilaisia sisällöllisiä näkökulmia. Tavoitteena on luoda kokonaiskuva siitä, mitä rekrytointityö on etätyön aikana ja tulevaisuudessa sekä miten etätyöntekijöiden, tässä tapauksessa rekrytointityöntekijöiden, hyvinvointia voidaan edistää.

Olen asettanut tutkimukselleni yhden pääkysymyksen ja sille neljä alakysymystä. Pääkysymys on seuraava:

Millaisia käsityksiä kunnallisen organisaation rekrytointiasiantuntijoilla on etätyöstä?

Pääkysymykseen vastaan neljän alakysymyksen avulla:

1. Millaisia ovat on etärekrytointityön tuomat muutokset rekrytointiasiantuntijoiden työhön?
2. Mitkä tekijät lisäävät työhyvinvointia etätyössä rekrytointiasiantuntijoiden käsitysten mukaan?
3. Mitkä tekijät vähentävät työhyvinvointia etätyössä rekrytointiasiantuntijoiden käsitysten mukaan?
4. Millaisia käsityksiä rekrytointiasiantuntijoilla on rekrytointityöstä tulevaisuudessa?

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Fenomenografia

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tarkastellaan ihmisten antamia merkityksiä asioille ja ilmiöille. Nämä ilmenevät ihmisten toimintoina, ajatuksina ja päämäärien asettamisina, ja niiden oletetaan sisältävän ihmiselle itselleen tärkeitä ja merkityksellisiä asioita. Tarkastelen aineistoani ja muodostan tutkimustulokseni käyttäen laadullista, fenomenografista, lähestymistapaa, jossa tarkoituksena on tutkia ihmisten käsityksiä ja kokemuksia (Metsämuuronen 2008, 7). Tuon siis esiin ajatuksia ja näkökulmia todellisuudesta, jossa elämme, ja joiden avulla jäsenämme maailmaa ja luomme uusia merkityksiä. (Nikander, Hyvärinen, Ruusuvoori, Pöysä, Jolanki, Nikander & Karhunen 2010.) Vilka (2017, 75) erottelee kokemukset ja käsitykset toisistaan ja painottaa, että tutkimuksessa pitää tehdä selväksi, kumpia ollaan tutkimassa. Hänen mukaansa kokemus on aina omakohtainen, mutta käsitykset kertovat enemmän yhteisön tavoista ajatella (Vilka 2017, 75). Kuitenkin Metsämuuronen (2008, 25) puhuu fenomenografisen tutkimusotteen yhteydessä kokemuksesta ja käsityksestä, jotka molemmat ovat fenomenografiassa keskeisiä, sillä kokemus heijastuu käsitysten kautta. Hän sanoittaa, että käsitys on mielensisältö, joka heijastaa kokemusta ilmiöstä sellaisena, kuin ihmiset sen kokevat. Toisin sanoen, kaikki ihmisen kokema on läsnä siinä, miten käsitykset ovat rakentuneet, jolloin fenomenografiassa kokemusta ja käsitystä voidaan käyttää rinnakkaisina termeinä, eli tapa kokea jotain tarkoittaa samaa kuin tapa käsittää tai ymmärtää jotain. (Metsämuuronen 2008, 25.)

Valitsin tutkimukseni tarkastelutavaksi fenomenografian, koska kiinnostukseni kohteena on selvittää ihmisten erilaisia tapoja käsittää, kokea ja ymmärtää asioita ja omaa todellisuutta. Tähän fenomenografia on oivallinen menetelmä, sillä juuri käsitys on tutkimusaineiston kuvauksen yksikkö. Ihmisten käsitykset yhdestä asiasta vaihtelevat suuresti, ja ne ovat myös muuttuvia ja alttiita vaikutuksille, sillä tilannekokonaisuuteen vaikuttaa yhtäaikaisesti useita eri osatekijöitä eri tilanteista (Koskela 2009, 95, 99). Käsityksiä tutkiessa voidaan huomata kaksi eri näkökulmaa, joita ovat viitteellinen ja rakenteellinen näkökulma. Viitteellinen näkökulma tuo

esiin tutkimuskohteen universaalin, yleisesti ymmärretyn merkityksen, kun taas rakenteellinen näkökulma keskittyy tutkimuskohteen ominaisuuksiin ja niiden muodostamaan erityiseen yhdistelmään. (Alila 2014, 82.)

Fenomenografisessa menetelmässä erilaiset käsitykset eli tavat ymmärtää asioita tuodaan esiin luokittelujen avulla, jotka analysoidaan niiden loogisten yhteyksien suhteen muodostamalla niiden pohjalta tulosavaruus (Alila 2014, 82). Tavoitteena on huomata ja erottaa kaksi eri tasoa. Ensimmäisen tason tarkastelun kohteena on ihmisten tekeminen ja toiminta, kutsutaan myös ensimmäisen kohtaamisen tasoksi, ja toinen taso tarkastelee sitä, kuinka ilmiöt näyttäytyvät ihmisille, jossa voidaan myös löytää kriittistä ajattelua, jolloin ne vaikuttavat käsitysten kehittymiseen. Eli siis käsitysten kuvailemisesta siirrytään pohtimaan näiden kuvattujen käsitysten eroavaisuuksien eli variaatioiden ilmenemistä. (Alila 2014, 84 & Koskela 2009, 97.)

Tässä tutkimuksessa selvitän rekrytointiasiantuntijoiden käsityksiä etätyöstä fenomenografisen tutkimusotteen avulla. Fenomenografian on huomattu olevan erinomainen menetelmä tutkia ihmisten käsityksiä ja kokemuksia luonnollisissa tilanteissa, ja siksi se onkin hyvin suosittu kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Sen myötä kasvatustieteen tutkimuksissa on alettu antaa enemmän painoarvoa ajatteluun ja sen tutkimiselle, ja se on myös laajentanut opetuksen tutkimusta oppimisen tutkimuksen suuntaan. Fenomenografiassa fokuksena on ajattelun ja tiedon kohteen sisältö, sisällölliset näkökulmat sekä niiden laadulliset erot. Fenomenografiassa käsitykset ovat keskeisiä tekijöitä tiedon kuvaamisessa. Siinä ihmisten kokemuksia ja käsityksiä asioista pyritään kuvaamaan systemaattisesti ja siten kuin tietty ryhmä ihmisiä käsittää ilmiön ja sen sisällön. (Metsämuuronen 2008, 7, 9, 26, 28.). Fenomenografia on siis luonnollinen valinta tutkimusmenetelmäksi käsityksiä tutkiessa.

4.2. Tutkimushenkilöt

Aineistoni koostuu yhdeksän kunnallisen organisaation asiantuntijan vastauksista. Opintoihini liittyen olen ollut tekemisissä erään kunnallisen organisaation kanssa, jonka rekrytoinnin parissa työskenteleviä työntekijöitä lähestyin graduni tiimoilta, osaa sähköpostitse ja osaa kasvokkain, ja kysyin, suostuisivatko he haastateltaviksi. Tiesin tästä organisaatiosta valmiiksi useamman henkilön, jotka tekevät rekrytoinnin kentällä töitä, mutta sain heiltä kyselemällä kuulla myös muistakin työntekijöistä samassa työpaikassa, jotka tekevät töitä rekrytoinnin

parissa, ja lähestyin myös heitä sähköpostitse. Yhteensä yhdeksän henkilöä osallistui haastatteluihin, jotka toteutettiin haastateltavan tilanteen mukaan joko työpaikalla tai etänä, ja työaika-
taulujen kiireellisyyden takia annoin osalle mahdollisuuden myös vastata kirjallisesti. Haastat-
telut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tutkimukseen osallistuvista kolme osallistui haastattelui-
hin Teamsin välityksellä ja yksi kasvokkain, ja viisi osallistujaa vastasi kyselyyn kirjallisesti.
Käytin kirjallisesti vastanneille samoja kysymyksiä kuin heille, joita haastattelin. Haastatte-
luista kertyneen aineiston litteroinnin jälkeen aineistoa on yhteensä 26 sivua.

Tutkimuksen tuloksia ajatellen ei ole tarpeen mukaista tuoda esiin mitään kuvailevia tietoja
tutkimushenkilöistä. Kuitenkin jokaista vastaajaa kohden olen laittanut tunnistetiedoksi kirjai-
men, jotta lukija voi hahmottaa vastausten variaatiota. Kirjaintunnisteet ovat A, B, C, D, E, F,
G, H ja I. Kirjaimet eivät mitenkään liity tutkimushenkilöön, vaan kirjain on liitetty jokaiseen
haastatteluaineistoon sattumanvaraisesti. Nämä tulevat esiin tulosluvussa. Henkilöiden ano-
nymiteetin täytyy säilyä, joten siksi ylläpidän erityistä varovaisuutta, jotta säästyn tuomasta
esiin mitään kuvailevaa tietoa tai mitään muutakaan tietoa, jossa on pienikin tunnistamisen
mahdollisuus. Erityisesti myös sen takia, ettei tämän kyseisen organisaation henkilöstö, josta
tutkimushenkilöni olen saanut, tunnistaisi työkavereitaan vastaajien joukosta. Haastattelut on
kuitenkin annettu sen tiedon varassa, että anonymiteetti säilyy, joten haastateltavat ovat pysty-
neet vastaamaan sellaisiinkin asioihin, joita on vaikea sanoa ääneen kohdistuen suoraan asian
osaisiin. Haluan pitää haastateltavien olon turvallisenä myös tutkimuksen valmistumisen jäl-
keen.

4.3 Tutkimusaineisto

Haastattelussa tutkimushenkilö voi tuoda vapaasti ja laajasti esiin ymmärrystään tutkittavasta
ilmiöstä. Fenomenografiassa ollaan kiinnostuneita tavasta ymmärtää ilmiötä, joten haastattelu
on hyvin tarkoituksenmukainen aineistonkeruumenetelmä tätä tutkimusta varten. Erityisesti,
kun tutkimuskohteesta halutaan lisää tietoa, niin haastattelu sopii siihen hyvin. Haastatteluti-
lanteessa voi nousta esiin yllättäviäkin näkökulmia, kun päästään keskustelemaan rytmiin ja
haastateltavakin rentoutuu tilanteessa. Näin ilmiöstä voidaan saada uusia näkökulmia ja ilmiötä
tulee tarkasteltua eri puolilta. Keskusteleavuus sisältää juuri vastavuoroisuutta haastattelijalta, ja
näin tulee esitettyä lisäkysymyksiä ja aiheeseen uppoudutaan vielä syvemmin. (Ranta 2020,
35–37.)

Käyttämäni haastattelumuoto on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Halusin säilyttää haastattelussa tietyn rungon, tietyt aihealueet, joten näin että on hyvä olla tietyt aihealueet ja teemat haastattelussa, joihin saan kaikilta vastaukset. Kuitenkin pidin haastattelut sen verran väljinä, että en nopeasti siirtynyt kysymyksestä toiseen vaan annoin aikaa kysymysten välillä kertoa asiasta laajemmin, ja kysyin usein vastakysymyksen tai kommentoin jotain, mikä antaa viestin siitä, että olen avoin keskustelulle, ja se on tilanteessa sallittua. Nämä toin toki esille jo haastattelun alussa, kun kerroin miten haastattelutilanne etenee. Keskityin haastattelussa juuri haastateltavien kokemuksiin, tulkintoihin ja ymmärrykseen asiasta, joiden myötä voin tuoda esiin haastateltavien henkilökohtaiset tulkinnat ja kokemukset ilmiöstä. (Ranta 2020, 37.) Yleisesti motivaatiotekijänä haastatteluun osallistumisesta on pidetty mahdollisuutta tuoda oma mielipiteensä julki ja halusta päästä kertomaan omista kokemuksista. Osallistumisen takana voi olla ajatus siitä, että omia oivalluksia on hyödyllistä päästä jakamaan laajemmin, tai omia kokemuksia on hyvä tuoda esiin, jotta muut voivat niistä hyötyä. (Koskela 2009, 119.) Näen omaa tutkimustani ajatellen suurena tekijänä haastatteluun osallistumisessa sen, että kaikki ovat joutuneet uuden tilanteen eteen, mikä herättää paljon tunteita, ja niistä puhuminen voi hyödyttää itseä ja avata uusia näkökulmia. Varmasti vaikuttimena on myös jonkinlainen kehittämisajatus, että saadaan tuotua ilmiön hyvät puolet ja epäkohdat kaikkien tietoisuuteen, jolloin voidaan mahdollisesti löytää kaikkia palveleva tapa tehdä työtä etänä, jos tilanne edelleen on niin että toimistolle ei ainakaan täysin palata. Toki muutenkin työhyvinvointi- ja tulevaisuusasiat koskevat kaikkia työmuodosta ja työstä riippumatta.

Fenomenografiassa haastattelu on tyypillisin menetelmä kerätä tietoa, mahdollisimman avoin sellainen, sillä siinä ihminen pääsee kuvaamaan suhdetta hänen omaan kokemukseensa, ja se antaa paljon tärkeää tietoa tutkimukselle. Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineiston koolla ei ole väliä, vain sen laadulla. Kuitenkin aineiston kerääminen sen verran laajana on tärkeää, että se auttaa ymmärtämään ilmiötä ja että siitä voidaan muodostaa teoreettisesti järkevä tulkinta. Yleistettävä tieto ei ole tavoitteena, vaan ilmiön avaaminen niin, että asioista voidaan ajatella toisin, saada uusia näkökulmia. (Huusko, M., & Paloniemi 2006, 31; Vilka 2017, 96.) Nauhoitin kaikki haastattelut. Tästä mainitsin tutkimushenkilöille jo kutsuessani heitä haastatteluun. Nauhoitukset onnistuivat hyvin eikä epäselviä kohtia jäänyt. Tein myös pieniä muistiinpanoja aineistoon, esimerkiksi jos äänensävy oli hyvin painottava ja tuli ilmi, että tämä oli henkilölle erityisen tärkeää, tein merkintöjä kirjoittamalla näitä huomioita jo haastattelun aikana.

Vasta haastattelun jälkeen kirjoitin aineiston ikään kuin puhtaaksi kuuntelemalla nauhoitukset, ja liitin siihen sitten nämä tekemäni muistiinpanot. En kokenut tilanteessa mitään epämuakavuutta, kaikki sujui hyvin, olin valmistautunut haastatteluun, minulla oli tutkimuksen pohja valmiina, koin hyviä keskusteluja haastateltavien kanssa ja sain vastaukset kysymyksiini. Joidenkin kanssa toki tilanne soljuu paremmin kuin toisten. Haastattelut kestivät 20–40 minuuttia. Joidenkin kanssa edettiin hyvinkin pitkälti haastattelurungon avulla, toisten kanssa vastauksia tuli kuin itsestään kysymyksiin, joita olisin myöhemmin esittänyt, eli näin ollen kaikkia kysymyksiä ei joka haastattelussa tarvinnut esittää. Haastattelurungosta oli silti iso apu. Haastattelutaitoja täytyisi kehittää paljon, jotta kokisin olevani valmis tekemään haastattelun ilman mitään runkoa, täysin avoimena ja antaen tilanteen viedä. Teemahaastattelu on jo myöskin melko avoin ja koen, että se antaa hyvin tilaa haastateltavalle vastata myös kysymysten vierestä, tai laajemmin, mikä on erittäin hyvä.

4.4 Aineiston analyysi

Analyysin tarkoituksena on tuoda näkyviksi käsitykset ja tavat ymmärtää asioita. Analyysissä perehdytään aineistoon, joka pilkotaan merkityksellisiin osiin ilman että kokonaisuuden idea katoaa. Tutkimushaastattelun analysointi tarkoittaa sitä, että luokittelin erilaiset käsitykset niiden merkitysten perusteella. Fenomenografiassa käsitysten luokittelun avulla luodaan laajempia merkitysverkostoja. (Ranta 2020, 36.) Tärkeää on sisällön samanlaisuuksien ja erilaisuuksien jatkuva vertailu, huomioiden myös harvinaisuudet ja rajatapaukset. Ryhmittely tapahtuu siis vertailemalla merkityksellisiä ilmauksia toistensa kanssa. (Niikko 2003, 32–34.) Näistä käsitysten samanlaisuuksista ja erilaisuuksista pyrin löytämään myös niitä rakenteellisiä tekijöitä, jotka yhdistävät näitä erilaisia käsityksiä ja kokemustapoja. Tuloksena tästä on tulosavaruus, jonka tuon esiin myöhemmin (Ranta 2020, 36). Ryhmittely eli luokittelu tuo esiin eri tavat kokea ja käsittää ilmiö, ja jonka avulla voidaan tuoda tarkasteluun myös jonkinlainen ihmisille yhteinen tapa ilmiön käsittämiseksi. Ranta (2020, 36) tuo esiin sen, että erilaisten käsitysten havaitseminen tutkittavasti ilmiöstä vaatii dialogia tutkimuskohteen kanssa ja sitä, että luodaan myös ymmärrys kohteen erilaisista käsityksistä.

Tutkittavia ei ole tarvittavaa erotella yksilöinä, vaan keskityn vain heidän käsityksiinsä. Vain käsityksillä on tässä siis merkitystä, ei sillä kenen käsityksestä on kyse. Tärkeää on tutkittavan ilmiön kontekstiin keskittyminen, sillä käsitykset muodostuvat peilaten ympäröivään

maailmaan (Niikko 2003, 32–34). Aineistosta ei odoteta löytyvän suoria vastauksia alkuperäiseen tutkimusongelmaan, vaan niitä lähdetään etsimään aineistosta analyttisten kysymysten avulla, jotka muotoutuvat ja tarkentuvat aineistoon tutustuttaessa (Nikander, Hyvärinen & Ruusuvoori 2010). Tutkijan tehtävänä on pyrkiä ymmärtämään näitä ilmauksia ottaen koko ajan huomioon tutkimusongelmansa. Tulokset muodostuvat tavallisesti säännöllisten mallien, piirteiden ja teemojen kuvauksista sekä teoreettisista kategorioista. (Niikko 2003, 32–34.)

Jo ennen aineistoni keräämistä mietin analyysia, ja sitä mihin siinä keskityn. Tutkimukseni tavoite on tutkia käsityksiä, joten lähdin etukäteen miettimään mitä kaikkea käsitykset voivat pitää sisällään ja miten saan aineistosta irti mahdollisimman laajan käsitysten variaation. Muodostin analyysikysymyksiä jo ennen aineiston keräämistä, mutta ne muuttuivat ja muotoutuivat vielä aineiston keräämisen jälkeen. Jaoin aineiston neljään suurempaan teemaan tutkimuksen teoriataustan mukaan, ja ne ovat myös tutkimukseni alakysymyksiä. Näin pystyn ottamaan paremmin huomioon käsitysten variaation, kun tarkastelen niitä analyysissa ensin teemoittain ja sen jälkeen koostan yhteisiä luokitteluja. Teemoja ovat muutos, työhyvinvointia lisäävät ja vähentävät tekijät sekä rekrytointialan tulevaisuudennäkymät. Käsityksiä tutkiessa etsin aineistosta haastateltavien esiin tuomia tunteita, asenteita, ominaisuuksia, tietoja, taitoja, resursseja, muutoksia ja ajatuksia. Otan huomioon kontekstin, joka vaikuttaa käsityksiin, kuten työskentely-ympäristö, ajankäyttö, vuorovaikutuksen tapa työyhteisössä, työyhteisön toiminta, motivaatio ja tavoitteet työssä, yleinen tavoitteiden asettamisen kulttuuri työpaikalla sekä mahdollisuudet olla, edetä ja toimia.

Käsitykset kertovat suhteesta yksilön ja ympäristön välillä. Fenomenografiassa käsityksiin keskitytään kahdella eri tasolla, joita ovat mikä- ja miten-näkökulmat. Mikä-näkökulma tarkoittaa ajattelun kohdetta, fyysistä tai psyykkistä, ja miten-näkökulma tarkoittaa sitä, miten ajattelun kohde rajataan. (Järvinen & Järvinen 2011, 82.) Järvinen ja Järvinen (2011) kiteyttävät tämän asian hyvin: ”Se, kuinka näemme, määrittää sen mitä näemme”. Fenomenografiassa tarkastellaan ilmiön olemusta yksilön tasolla, yleisellä tasolla sekä käsitteellistämistapojen ja ajattelumuotojen tasolla. Aineistosta muodostetaan luokituksia tutkittavien ilmausten, havaintojen ja käsitysten pohjalta, joissa huomioidaan kaikki vastausten variaatiot. Nämä luokitukset, toisin sanoen kuvauskategoriat, ovat keskeinen vaihe fenomenografiassa, ja ne ovat jo sinällään tutkimuksen tuloksia. (Järvinen & Järvinen 2011, 82–83.)

Fenoenografiassa painotetaan vastausten variaatioita, eli sitä, että analyysissä tavoitetaan ja tulkitaan ihmisten laadullisesti erilaisia tapoja käsittää asioita. Analyysissä on myös tärkeää kunkin haastattelun ominaispiirteiden säilyttäminen. Laadullisesti erilaisia luokituksia muodostuu, kun kartoitetaan käsityksissä ilmeneviä yhtäläisyyksiä ja erilaisuuksia. Tein siis aineistostani luokitteluja haastateltavien käsitysten perusteella, jonka jälkeen analysoin henkilöiden toiminnan tuloksia ja toiminnan muotoja, ja teen luokittelut uudestaan näiden perusteella. Eli siis miten henkilöt kuvailevat omaa toimintaansa ja miten he ilmaisevat toimintansa tuloksia. Näiden tarkastelussa yhdessä ja erikseen muodostuu uusia luokitteluja. Kuvauskategorioita on horisontaalinen ja vertikaalinen. Horisontaalisessa kuvaustavassa eri käsitykset ovat keskenään yhtä tärkeitä, kun taas vertikaalisessa käsitykset järjestetään jonkin kriteerin mukaan, kuten yleisyysasteen mukaan. (Järvinen & Järvinen 2011, 83.) Tuon analyysissä ensin esille käsitysten kirjon, vertailemalla niitä keskenään ja selittämällä niitä auki kadottamatta kontekstia, luoden samalla luokitteluja, jotka muodostavat tutkimuksen tulosavaruuden eli tulokset.

4.5 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkijayhteisössä vallitsee sosiaalinen sopimus siitä, mikä on tieteellistä ja mikä ei, millaisilla käsitteillä voidaan mitäkin mitata ja missä kontekstissa, ja nämä mittaavat myös tutkimuksen luotettavuutta. Luottamusta lisää tutkimuksessa käytetty ajankohtainen tieteellinen kirjallisuus. Luotettavuutta voidaan mitata ainakin seuraavin kriteerein: tutkimuksen tuottama uusi tieto, tutkimuksen laatu ja sen tieteellisyys, sekä vaikuttavuus ja ammatillinen hyödynnettävyys. (Vilka 2017, 120.) Lisäksi tutkimusta tehdessä itsereflektio on olennaista. Se, että on tietoinen omista käsityksistä ja ennakko-odotuksista sekä avoin tutkittavien käsityksiä kohtaan lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 2015.) Tutkimuksessa etiikka tulee huomioida koko tutkimusprosessin ajan, aina aiheen valinnasta tutkimuksen tulosten vaikutuksiin saakka. Tämä tarkoittaa moraalisia valintoja ja päätöksiä, kuten tutkimuskohteen ja menetelmien valinta, aineiston hankinta, lähdekirjallisuuden ajankohtaisuus ja luotettavuus, tutkittavien kohdeltu ja tutkimustulosten vaikutus tutkittaviin. Ei ole olemassa yleisiä ja etukäteen laadittuja eettisiä sääntöjä ja ohjeita toimia kaikkiin tilanteisiin ja tutkimuksiin. Eettiset kysymykset nousevat esiin siis tapauskohtaisesti. Esimerkiksi kun tutkimuksessa käsitellään henkilötietoja, täytyy huomioida henkilötietolaki, joka säätelee tutkimusetiikan ohella henkilötietojen käsittelyä. Tämä koskee henkilötietoja sisältävän tutkimusaineiston kaikkia vaiheita; aineiston kerääminen, muokkaaminen, analysointi, luovuttaminen sekä aineiston arkistointi. (Kuula 2011, 11–

12.) Tutkimukseni aineisto on kerätty kunnallisen, nimeltä mainitsemattoman organisaation työntekijöiltä, joilta kysyin henkilökohtaisia tietoja vain nimen ja iän verran, eivätkä ne tule tutkimuksessa ilmi. Myös organisaatio pysyy anonyymina. Nimet ovat vain etunimen tasolla, joten raaka-aineistostakaan ei voi tutkimukseen osallistuneita tunnistaa. Aineisto on tallennettuna henkilökohtaiselle tietokoneelleni, johon on pääsy vain minulla. Tutkimuksessani en siis käsittele henkilötietoja. Henkilöt ovat täysin anonymisoitu, enkä käsittele henkilöitä tutkimuksessani yksilöinä, vaan yleisesti heidän käsityksiään tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimukseni tulokset eivät aiheuta kenellekään henkilölle tai millekään yritykselle minkäänlaista harmia tai seurauksia.

Tutkimuksissa näkyy aina tutkijan oma jälki, ja inhimillisyyttä, sillä vaikka kuinka yritämme irrottautua omien käsitysten vaikutuksesta työhömmme, niin katsomme silti asioita omien käsitystemme läpi omasta kontekstista. Jotain jää huomaamatta, varsinkin jos tutkimuksen tekee yksi henkilö. Tutkija kehittää luokitukset, jotka kuvaavat tutkittavien käsitysten merkityssisältöjä, oman ajattelunsa kautta, joten luokitukset eivät ole kiveen hakattuja. Tiedostan tutkijana, että minulla on ennako-oletuksia käsityksistä eri ilmiöitä kohtaan, koska minulla on omat käsitykseni, jotka helposti ajattelen olevan yleisiä, ja ne ovat saattaneet vaikuttaa analyysiini, vaikka olen siitä pyrkinyt olemaan tietoinen. Itsereflektio on siis jatkuvasti läsnä tehdessäni tutkimusta. Uskon, että muidenkin on mahdollista saada samoja luokituksia, sillä tuon tarkoin esille tutkimukseni analyysin vaiheet, jolloin tutkimukseni on läpinäkyvä. Mutta ihmiset ovat yksilöitä ja tulkitsemme asioita eri tavalla, joten pieniä eroja tutkimuksen tuloksissa voisi tulla, jos se tehtäisiin uudelleen. Olen kuitenkin ollut avoin tutkittavien käsityksille, mistä on merkkinä se, että otettuani selvää muiden käsityksistä etätyötä kohtaan, huomaan omien aikaisempien käsitysteni horjuvan, muiden käsitykset ovat siis vaikuttaneet niihin enkä pidä itsepintaisesti kiinni omista aiemmista käsityksistäni. Näen, että jos en olisi avoin erilaisille käsityksille, niin en huomaisi käsitysten variaatiota ja erilaisuutta, eivätkä ne mitenkään vaikuttaisi omiin käsityksiini tutkittavasta asiasta. Analyysissä olen pyrkinyt kiinnittämään huomiota haastateltavien ympäröivään maailmaan, siihen mihin he peilaavat omia näkemyksiään ja käsityksiään, missä kontekstissa he ne muodostavat. Näin pystyn mahdollisimman hyvin irtaantumaan itseäni ohjaavista oletuksista ja ne eivät ohjaa tulkintojen tekoa liian paljon. Aineiston rajauksessa on tärkeää sen johdonmukaisuus, mikä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi jokainen haastattelu ja siinä tutkimusongelman kannalta relevantit puheet ovat kaikki otettu huomioon eikä asioita ole jätetty ulkopuolelle.

5 Tutkimustulokset

Päätutkimuskysymykseni ja tutkimukseni koko tarkoitus on selvittää asiantuntijoiden käsityksiä etätyöstä ja tuottaa niiden myötä uusia näkökulmia rekrytointialalle. Vastaan päätutkimuskysymykseen alatutkimuskysymysten avulla. Alatutkimuskysymykset ovat muodostuneet tutkimuksen teoriataustan pohjalta. Luokittelen käsitykset ensin alakysymyksittäin, joiden pohjalta lähdän muodostamaan kuvauskategorioita eli tuloksia, tarkoittaen samalla päätutkimuskysymykseeni vastaamista. Alatutkimuskysymykseni eli teoriataustan teemat ovat seuraavat: muutos ja sen tuoma uuden oppiminen, työhyvinvointia lisäävät ja vähentävät tekijät sekä tulevaisuudennäkymät rekrytointialalla.

Aineistosta nousee esiin paljon erilaisia ja täysin vastakkaisia tunteita ja asenteita etätyötä kohtaan, sekä muun muassa ajatuksia työskentely-ympäristön vaikutuksesta työntekoon ja ajankäytöstä. Vahvasti edustettuna ovat myös uudet toimintamallit työssä ja uuden oppiminen, ja se, mitä ominaisuuksia, tietoja, taitoja ja resursseja muutokseen sopeutuminen vaatii työntekijöiltä. Yksi merkityksellinen aihe, joka aineistosta nousee esiin, on yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen kokeminen etätyössä ja miten etätyöskentely on vaikuttanut työyhteisön toimintaan. Tähän liittyy vahvasti työhyvinvointi- ja työn kuormittavuustekijät. Myös pohdinta etärekrytoinnin tulevaisuudesta, tavoitteista ja mahdollisuuksista herätti paljon ajatuksia. Tuon tutkimuksessa esiin kaikki vastaukset ja käsitysten variaatiot, jossa kaikki käsitykset ovat yhtä merkittäviä. Seuraavaksi lähdän avaamaan tutkimukseni tuloksia esittämällä muodostamani merkitysyksiköt ja abstraktimman tason kuvauskategoriat. Olen verrannut kategorioita keskenään ja tämä on lopputulos. Jotkin eri kategorioiden asiat limittyvät läheisesti toistensa kanssa, mutta ovat silti omia asioitaan omine asiayhteyksineen. On tärkeää pitää asiat juuri siinä asiayhteydessä, missä ne ovat esiin nousseetkin, ja mielestäni olen siinä onnistunut hyvin. Lopulta nämä kategoriat kuvaavat tutkimukseni tuloksia ja muodostavat tämän tutkimuksen tulosvaruuden. Tässä kappaleessa kuvaan ja vertailen rekrytointiasiantuntijoiden esiin nostamia

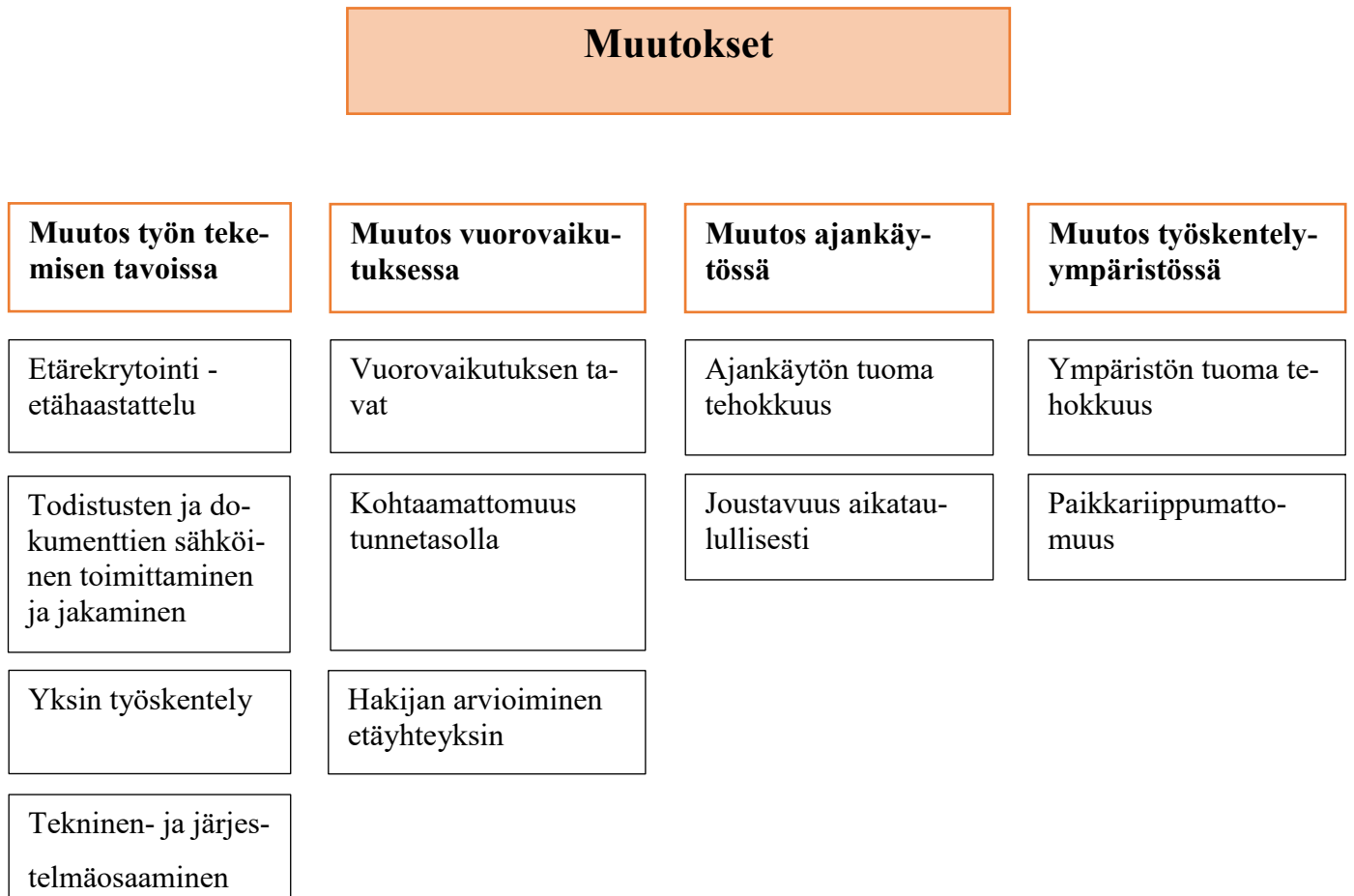
käsityksiä ja esittelen muodostamani kategoriat, jotka kuvaavat tutkimuksen tulosavaruutta. Kategorisoinnissa päädyin kuvion 1 mukaiseen ratkaisuun.



KUVIO 1. Etärekrytoinnin käsitysten tulosavaruus.

5.1 Etärekrytoinnin tuomat muutokset

Muutoksesta puhuttaessa aineistosta nousee esiin uudet asiat, jotka muutos on tuonut mukanaan, ja jotka ovat myös vaatineet uuden oppimista, sekä muutoksen tuomat hyvät ja huonot puolet, mutta myös neutraalius muutosta kohtaan. Neutraaliudella tarkoitan tässä sitä, että jotkut haastateltavista eivät kokeneet muutoksen vaatineen uutta osaamista, sillä kaikki sujuu yhtä hyvin kuin ennenkin, jollei jopa paremmin, tai etätyö on jo ennestään tuttua eikä siksi koe muutoksen muuttaneen itse työtä ollenkaan. Etätyön tuomat muutokset jäsensin kuviossa 2 neljään eri kategoriaan: muutos työn tekemisen tavoissa, muutos vuorovaikutuksessa, muutos ajankäytössä ja muutos työskentelyympäristössä.



KUVIO 2. Etärekrytoinnin tuomat muutokset.

5.1.1 Muutos työn tekemisen tavoissa

Etärekrytointi - etähaastattelu

Aineistosta nousi paljon esiin käsityksiä, joiden mukaan etärekrytointi koetaan hyvänä ja toimivana, ja nähdään myös ilmeisenä, että jossakin välissä rekrytointi olisi joka tapauksessa sähköistynyt entisestään, ja etätyö ja etähaastattelut olivat vain ajan kysymys; luonnollinen teknologinen kehitys. Muutosta kuvailtiin myös outona, kun työkavereiden kanssa ei työskennellä samassa tilassa.

H: ”Etärekrytointi on toiminut erittäin hyvin, paremmin kuin osasi odottaakaan. Rauha omalle tekemiselle on tullut etätyön myötä. ... En näe mitään ongelmaa [rekrytointi-] prosessin toteutumisessa [etänä]. ...”

A: ”...outoa kun ei näe työkavereita,”

Rekrytoinnissa etätyöskentelyyn liittyvät vahvasti etähaastattelut, ja se onkin yksi suurimmista ja konkreettisimmista muutoksista etärekrytointiin liittyen. Hakijoita ei välttämättä tavata ollenkaan kasvotusten, ja kaikki arviointi tapahtuu siis etäyhteyksin tehdyin haastatteluin. Etärekrytoinnista puhuttaessa etähaastattelu nousee hyvin vahvasti esiin, sillä Covid-19-pandemian tuoma muutos työn tekemisen tapoihin on rekrytoinnin alalla vaikuttanut juuri haastatteluiden toteuttamistapaan eniten, ja tämän muutoksen myötä myös ryhmähaastattelut verkossa ovat lisääntyneet. Etähaastatteluihin liittyvä suuri vastausten variaatio. Toisaalta etähaastattelut nähdään vaivattomina ja luotettavina, eikä eroa vanhaan nähden lähes ollenkaan käytännön toiminnassa, mutta todetaan kuitenkin, että kokemukseen vaikuttaa se, miten haastateltava on tottunut etäyhteyden päässä tapahtuvaan kanssakäyntiin. Esiin nousee myös etähaastattelun huonoksi puoleksi se, että siinä ei kunnolla päästä tapaamaan ihmistä, eikä siksi ole suosituin vaihtoehto, vaikka aina ei ole vaihtoehtoja. Täytyy huomioida, että etätyö ja etähaastattelut ovat vaatineet toisilta enemmän uuden oppimista ja omaksumista kuin toisilta, joille etätyöskentely on jo ennestään tuttua. Etähaastatteluun liittyen nousi esiin myös hakijaystävällisyys.

E: ”... haastattelut etänä vaatinut uutta osaamista ja niitä oppinutkin, ... uusien toimintatapojen ja muutosten omaksuminen...hyvin toimii [etähaastattelu].”

A: ”...[etähaastattelu] ei välttämättä suosituin vaihtoehto, sillä ihmiset tykkäävät tavata ja olla tekemisissä toistensa kanssa.”

G: ”Kunhan yhteydet pelaavat niin lähes verrattavissa kasvokkain tapahtuvaan haastatteluun.”

H: ”Haastattelut toimivat mielestäni jopa paremmin etänä...”

E: ”...mahdollistaa paljon kaikille, hakijaystävällisyys kun onnistuu mukavasti kotoa.”

Esiin nostetaan myös videohaastattelut etähaastatteluista puhuttaessa. Huomion arvoista on se, että etähaastatteluiden ja videohaastatteluiden välillä on iso ero: videohaastatteluun kutsutut hakijat jättävät muutaman minuutin pituisia videovastauksia kysymyksiin, joita heille on lähetetty, ja heillä on esimerkiksi muutama päivä aikaa vastata niihin, kun taas etähaastattelu tarkoittaa sitä varsinaista työhaastattelua, jossa on siis molemmat osapuolet reaaliajassa paikalla tapaamassa toisiaan, tässä tapauksessa vain kameroiden välityksellä. Videohaastatteluiden on todettu toimivan hyvin esikarsintana, joiden jälkeen on vielä tulossa varsinaiset yksilöhaastattelut, eli esimerkiksi etähaastatteluina toteutettava yksilöhaastattelu. Etärekrytointi on aineiston mukaan tuonut laajempaan käyttöön videohaastatteluvaiheen esikarsintana.

I: ”Videohaastattelu tullut enemmän käyttöön ennen varsinaisia haastatteluja.... hyvä esikarsinta ennen yksilöhaastatteluja.”

Todistusten ja dokumenttien sähköinen toimittaminen ja jakaminen

Muutosta on myös tapahtunut siinä, että muun muassa todistukset ja muut dokumentit toimitetaan sähköisesti. Aineistosta nousee esiin myös huomio, että kaiken tekemisen sähköistymisen myötä työhön hakeminen on tehty hakijoille paljon helpommaksi.

E: ”...turvapostin laajentunut käyttö mm. todistusten lähettäminen [muuttunut etätyön myötä]...”

E: ”...etärekrytointi on tehnyt hakemisen työntekijöille jotenkin kevyemmäksi ja luulen että se tulee jäämään ja siihen halutaankin pyrkiä että se ois vaivatonta.”

Haastattelutilanteita on helpottanut myös rekrytoijan näkökulmasta tekniikan tarjoamat lisäyökalut, jolloin pystytään helposti esimerkiksi tallentamaan haastattelut tai vaikka vain jokin osa haastattelusta ja näytölle voi helposti jakaa dokumentin, jonka haluaa toiselle osapuolelle näyttää. Tilanteet on siis monin osin myös sujuvoitunut.

I: ”...haastattelun tallennus helppoa joten siihen voi palata, ... hakijan cv:n ja muiden todistusten katsominen ja niistä keskusteleminen yhdessä helpompaa kun jaetaan näytölle.”

Yksin työskentely

Hyvin konkreettinen muutos on tapahtunut työskentely-ympäristössä ja siinä, että työskennellään fyysisesti yksin. Vaikka etärekrytoinnin nähdään toimivan hyvin, ja alun yksinäisyyden tunne on vähäisempää, kun siihen on totuttu, niin useimpien kommentteissa nousee näkemys, että kasvokkain tapaamista kaivataan. Tämä muutos kirvoittaa paljon mielipiteitä, ja usein se liitetään työhyvinvointia heikentäviin tekijöihin, sillä ihminen tarvitsee toista ihmistä ja toiset ihmiset toimivat voimavarana ja lisäävät jaksamista. Tässäkin löytyy ääripäitä; jokaisen mielestä etätyöhön siirtyminen ja yksin työskentely ei ole vaikuttanut yhteisöllisyyden tunteeseen mitenkään.

D: ”...alkuun yksinäisyyttä ja kuulumattomuuden tunnetta, mutta siihen on totuttu että on yksin vain fyysisesti mutta siellä ne työkaverit kuitenkin on, teams-kahvittelut auttaa, ...”

E: ”...suhteet työkavereihin pysyny kuitenkin ihan hyvänä, teams-kahvihetket hyviä.”

H: ”En koe [etätyön] vaikuttaneen mitenkään [yhteisöllisyyteen/ryhmähenkeen]. ... Ihan samanlaista. Pystymme [työkavereiden kesken] jakamaan ja puhumaan asioista aivan yhtä hyvin kuin livenäkin ja koen että ryhmähenki on yhtä vahva kuin aiemminkin ... vuorovaikutus toki tapahtuu viiveellä kun keskustelut täytyy sopia erikseen tai viestiin ei heti voi vastata, mutta ei ongelmaa.”

Itseohjautuvuudentaito on noussut tärkeäksi ominaisuudeksi etätyön myötä, eli siis kyky tarttua itse toimeen ja tehdä vaadittavat tehtävät ilman niin sanottua valvontaa ja joissain tilanteissa ilman lähellä olevaa ja heti saatavaa tukea.

A: ”...nopea tottuminen etätyöhön, itseohjautuvuus nousee vahvasti esiin ja etätyö pakottaa myös harjoittamaan sitä entisestään, [tärkeää koska] miten hakija pärjää erilaisten järjestelmien kanssa suppeammalla perehdytyksellä tai pienemmällä mahdollisuudella esimiehen ja työkavereiden tukeen...”

Aineistosta nousee esiin mielenkiintoinen käsitys etätyön mahdollisista vaikutuksista hakijoihin. Käsityksen mukaan etätyön vaatima itseohjautuvuudentaito, kyky työskennellä omillaan

ilman jatkuvaa ohjausta, lisää introverttien työllistymistä, sillä yleisen käsityksen mukaan yksin työskentely on introverteille ominaista.

A: ”...etätyö voi auttaa introvertteja työllistymään koska etätyössä vaaditaan kykyä työskennellä ja pärjätä yksin.”

Käsitysten mukaan muutoksia on siis tapahtunut työn tekemisen tavoissa, mutta työnkuvan ei useimmiten koettu muuttuneen etätyön myötä, mutta osassa käsityksistä tuli niissäkin muutoksia ilmi. Työnkuvan koettiin laajentuneen, sillä työhön nähtiin kuuluvan etätyön myötä enemmän asioita, joista huolehtia. Tämä voi mahdollisesti liittyä siihen, että oman perehtyneisyyden lisääntyessä ja osaamisen kasvaessa työmäärä on voinut niiden takia tuntua suuremmalta, kuin mitä se aiemmin on. Vaikka lisääntyneen osaamisen kautta työn tehokkuuden voidaan ajatella myöhemmin lisääntyvän. Tietysti tietotekniikan laajentunut käyttö on voinut tuoda lisää asioita, joiden toiminnasta täytyy huolehtia, ja esimerkiksi työtuntien merkkkaus täytyy huolehtia itse, kun ei leimauslaitteita ole lähellä.

D: ”...koen että työnkuva laajentunut koska enemmän asioita huolehdittavana.”

Työnkuvan sanottiin muuttuneen myös siinä, että työnkuvaan ei kuulu enää työpaikalle meno konkreettisesti.

G: ”työnkuva muuttunut siinä mielessä että nyt ollaan vain yhdessä paikassa, ennen paikasta toiseen liikkumista”

Tekninen- ja järjestelmäosaaminen

Yksin työskentelyn myötä muutosta on myös tapahtunut järjestelmien ja tietoteknisten laitteiden käytössä, osaaminen niissä on nimittäin syventynyt. Kun tuki ei ole fyysisesti käen ulottuvilla, on itse pyritty ensin selvittämään ongelma ennen kuin pyydetään apua. Tämä on myös itseohjautuvuuden yksi muoto, ja sen on koettu lisääntyvän entisestään, kun töiden tekeminen tapahtuu yksin kotoa käsin.

E: ”[Muutoksen myötä] ...opitaan käyttämään uusia ohjelmia paremmin ja syvällisemmin ja kehitytään nopeammin.”

A: ”joillakin se [etätyö] taas on vaatinut paljonkin [uuden oppimista] kuten järjestelmien kanssa toimimisessa ja niiden opettelussa.”

C: ”saanut itse kehittyä järjestelmien käytössä kun niihin tutustunut entistä syvemmin”

5.1.2 Muutos vuorovaikutuksessa

Vuorovaikutuksen tavat

Etätyön myötä on selvää, että vuorovaikutukseen on tullut iso muutos. Aineiston mukaan ensisijainen tapa viestiä työkavereiden kesken on chat, eli kirjoitetut viestit. Myös videopuhelut ja puhelut ovat käytössä, mutta kirjoitettu kanssakäyminen on eniten käytetty muoto pitää yhteyttä. Yhteydenpito koetaan helppona ja se toimii, jos yhteydet toimivat, vuorovaikutuksessa on vain pieni viive, mikä ei kuitenkaan ole ongelma. Kirjoitettujen viestien on kuitenkin huomattu lisäävän väärinymmärryksiä, mikä on ikävä puoli, ja ne helposti hukkuvat myös suureen viestitulvaan. Tekniset- ja yhteysongelmat nousevat myös esiin vuorovaikutukseen liittyen, sillä jos niitä ilmenee, ne vaikuttavat suoraan vuorovaikutukseen, voivat jopa estää sen väliaikaisesti.

B: ”...uutta teamsin kautta ajatusten ja kuulumisten vaihto, sekä videopuhelut että viestien kirjottaminen työkavereiden kesken, jota pitänyt opetella, myös täytyy huomioida suurempi mahdollisuus väärinymmärrykseen vuorovaikuttaessa toisten kanssa etäyhteyksin.”

E: ”...viestintä uutta työkavereiden kesken, täytyy osata olla selkeä. Vuorovaikutus vaatii järjestelmällisyyttä etänä, että kaikki laitetaan johonkin listaan ylös ja niistä tiedotetaan selkeästi, ettei asiat huku keskusteluihin.”

I: ”...vuorovaikutus on erilaista etänä, mutta toimii hyvin jos ei teknisiä ongelmia.”

Vuorovaikutustapojen muuttuminen on vaikuttanut myös useiden käsitysten mukaan yhteisöllisyyteen tiimin sisällä. Enää ei onnistu vain vetäistä työkaveria hihasta, vaan täytyy varmistaa, että työkaveri on tavoitettavissa, ja laittaa viestiä tai jos tarvitsee isommassa asiassa apua niin

sopia puhelu. Spontaanit kysymykset ja pohdinnat ovat siis huomattavasti vähentyneet, koska niiden tiedottaminen muille on paljon työläämpää etänä, ja tilanne niin sanotusti menee ohi. Toki tästä vastakkaisiakin mielipiteitä aineistosta löytyy. Myöskään kahvipöytäkeskusteluja ei ole samoissa määrin, eikä palautetta koeta saavan yhtä paljon, koska nämä saattoivat helposti nousta puheenaiheiksi kahvipöytäkeskusteluissa. Yhteyden saaminen työkavereihin on kuitenkin helppoa ja edelleen tulee kysytyä asioista. Luottamus tiimissä on myös koettu pysyvän vahvana, vaikka vuorovaikutustavat ovatkin muuttuneet.

A: ”koen että sama ”pöydän yli huutelu” toteutuu Teamsin kautta lähes yhtä hyvin kuin toimistolla, eikä itseäni se ainakaan yleensä häiritse.

Kohtaamattomuus tunnetasolla

Kohtaamisen tunne ihmisten välillä ei ole sama etäyhteyksin kuin fyysisesti toisten kanssa tapaaminen. Kun ihmiset tapaavat toisensa verkossa kameroiden tai pelkän äänen välityksellä, koetaan, että suhde voi jäädä etäiseksi tai sitä ei oikein pääse syntymään tilanteessa ollenkaan. Aineistosta nousee esiin spontaanin vuorovaikutuksen puuttuminen, kahvipöytäkeskustelujen väheneminen sekä keskustelujen passivoituminen tiimeissä. Roolitusten muuttuminen nostettiin aineistossa esille jossain määrin, jonka mukaan on tapahtunut passivoitumista työntekijöiden keskuudessa esimerkiksi yhteisissä projekteissa ja palavereissa, jolloin keskusteluun ei osallistuta yhtä aktiivisesti. Ihmiset eivät niin helposti vaivaannu tuomaan ajatuksiaan esiin, kun ollaan etänä linjoilla, eikä toisia nähdä ja ollaan mukana mykistetyin mikrofonein. Tämä on omiaan aiheuttamaan sen, että ei jakseta nähdä vaivaa keskusteluun osallistumisesta. Tähän nähdään yhtenä syynä juuri vuorovaikutustavan muuttuminen etätyön myötä, kun siihen on alettu tottua, eikä siksi tule enää samalla tavalla tiimissä spontaaneja heittoja ja keskustelua aiheesta. Käsitteistä tuli esille että tilanteen helpottamiseksi tulisi vastuu jakaa jokaiselle palaveriin osallistujalle, mikä lisäisi jokaisen osallistumista niin sanotun velvollisuuden kautta.

E: ”...palaverit nykyään enemmän sitä että yksi puhuu ja näyttää esityksen ja toiset kuuntelevat, keskusteleisuus vähentynyt.”

B: ”...tiimissä roolitukset muuttunut.”

F: ”...joissain palavereissa projektit välillä junnaa kun porukka jää helposti taka-alalle...”

E: ”...vaikka palaverit erilaisia [roolitus], viestinnästä pitäis enemmän ottaa vastuuta kaikkien, että ei jätettäis yhen kontolle, tämä tullut vasta etätyössä esille.”

Hakijan arvioiminen etäyhteyksin

Rekrytoija on uuden tilanteen edessä, kun hän käyttää jo opittuja ja hyväksi todettuja tapoja hakijan arvioinnissa myös etähaastattelussa. Nämä tavat ja työkalut eivät kuitenkaan välttämättä palvele tätä muuttunutta tilannetta kovin hyvin. Yksi iso syy sille, miksi näin on, on kohtaamattomuus. Rekrytoijan on arvioitava hakijaa tiettyyn positioon sopivaksi, mitä kohtaamattomuuden tunne voi huomattavasti vaikeuttaa, kun henilöstä ei saa samalla tavalla otetta kuin fyysisesti ihmisiä kohdatessa, ja siksi hakijaa ja hänen sopivuuttansa työyhteisöön on hankalampi arvioida. Esimerkiksi eleet ja ilmeet eivät tule niin selkeästi esiin kameran kautta, eikä ihmisen persoona, ja näin ollen henkilökemioitakin on vaikeampaa lukea.

B: ”[Etähaastattelu] ei ole niin hyvä, kun kasvokkain tapahtuva haastattelu, toimii ja asiat saadaan maaliin mutta vuorovaikutuksellisuus ei ole sama, kohtaaminen vaikeampaa: persoona jää pois,

B: ”...henkilökemiat jää vajaaksi tai näyttäytyy eri tavalla, vaara että tuomitaan ihminen virheellisesti ja tulos olisi eri kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa.”

E: ”...kohtaaminen vaikeampaa, ei tavoiteta esim. eleitä ja ilmeitä samalla tavalla, ...

G: ”...ei voi etänä havainnoida niin hyvin.”

A: ”...rekrytoijalle muutoksia haastateltavan arviointiin, sillä voi joutua miettimään erilaisia painotuksia kuten hakijan itsensä johtamisen taitoja ja kykyä työskennellä yksin”

Aineistosta nousee esiin useamman kerran, että pahimmillaan arviointia hankaloittaa yhteysongelmat tai tekniset ongelmat, tai se, että hakijalla ei ole ajan tasalla olevia teknisiä laitteita, joiden avulla haastattelu voidaan pitää, tai hänen taitonsa teknisten laitteiden kanssa ovat

heikot. Myös kameralle puhuminen voi olla joillekin vaikeaa. Aineistosta nouseva huoli kohdistuu siihen, että jos yhteydessä ilmenee paljon ongelmia, niin keskittymisen kohde on silloin väärä; ihmiseen keskittymisen sijaan keskitytään siihen, että kuuleeko toinen toisen äänen ja näkeekö reaaliaikaisen kuvan, ja yleensäkin sen huolehtiminen, että katkeako yhteys jossakin välissä kesken omien sanomisten. Nämä seikat voivat vaikuttaa helposti negatiivisesti hakijasta luotuun kuvaan, jos ei rekrytoija osaa lukea tilanteita tai kysyä näistä suoraan. Teknisten laitteiden puuttuminen tai niiden toimimattomuus tai yhteysongelmat voivat pahimmillaan estää koko haastattelun pitämisen. Etähaastattelu voi asettaa hakijat eriarvoiseen asemaan, sillä yhteys voi pätkiä vanhoilla laitteilla tai ei toimi ollenkaan, tai joku ei yksinkertaisesti pysty olemaan oma itsensä kameran edessä.

C: ”ongelmia tuottaa välillä haastateltavan kokemattomuus käyttää järjestelmiä, ja yhteysongelmat”

E: ”haastateltavien tekninen osaamattomuus tai tarvittavien laitteiden puuttuminen ollut syy siihen että haastattelu ei vain ole onnistunut”

5.1.3 Muutos ajankäytössä

Ajankäytön tuoma tehokkuus

Ajankäyttöön liittyen nousee aineistosta paljon esiin muutoksia. Aikaa ei kulu työmatkoihin ja työpaikalle asettumiseen ja oman työtilan asetteluun, mikä vapauttaa aikaa työnteolle. Etätyö nähdään nykyaikaisena ja aikaa säästävänä, tehokkaana, kun aikaa ei mene liikkumiseen. Enne se aika, mikä käytettiin paikasta toiseen menemiseen, on nyt vapautunut muulle työlle ja samassa ajassa ehtii siis enemmän kuin ennen. Puhutaan ajankäytön tehokkuudesta sekä rekrytoijan että asiakkaiden näkökulmasta.

B: ”...hyvä asia sillä aikaa säästyy kun mm. työmatkaan ei mene aikaa ...”

Keskittymisen työhön sanotaan olevan aivan erilaista, tapahtuu niin sanottua uppoamista, jolloin ajantaju unohtuu ja tauotkin unohtuvat. Tauot tulee totta kai pitää mutta aineiston mukaan niitä välillä myös unohtuu pitää, jolloin tulee saatettua loppuun isompiakin asiakokonaisuuksia ja työtehtäviä lyhyemmässä ajassa kuin ennen. Keskittyminen ei myöskään karkaa yhtä usein, koska häiriötekijöitä ei juurikaan ympärillä ole.

Joustavuus aikataulullisesti

Etätyössä ei myöskään tarvitse siirtyä eri kohteeseen tai huoneeseen haastattelua tai palaveria varten. Tämä on lisännyt joustavuutta haastatteluiden ja tapaamisten aikataulujen sopimisessa, sillä huomattavasti helpommin löydetään yhteistä aikaa, kun työpaikalla ei olla riippuvaisia jonkin neuvottelutilan tai kokoushuoneen varauskalenterista, ja toisellekin osapuolelle joustaminen on helpompaa, kun sen voi hoitaa mistä vain koneen ääreltä, vaikka kaiken sen keskellä mitä on juuri sillä hetkellä tekemässä. Tämä on myös huomattava säästö ajankäytössä, sillä kaikki aika, mikä on ennen mennyt haastattelupaikkojen varaamiseen ja niihin siirtymiseen, on nyt vapaana muulle työnteolle. Ei ihme, että tehokkuus työnteossa on kasvanut paljon.

B: ”Helpottaa rekrytoijaa aikataulullisesti, ei mene aikaa siirtymisiin.”

E: ”haastattelu ei riippuvainen neuvotteluhuoneiden varauskalentereista...”

5.1.4 Muutos työskentely-ympäristössä

Ympäristön tuoma tehokkuus

Vastauksissa nousi esiin sellainenkin näkökulma, että toimistossa tulee välillä oltua jopa liikaa tekemisissä työkavereiden kanssa, jolloin se on vaikeuttanut itse työhön keskittymistä, useissa haastatteluissa työkaverit olivat jopa häiriötekijä, vaikka toisaalta juttelua ei pistetty pahaksi. Kuitenkin ne vähensivät työnteon tehokkuutta, sillä toimistolla muiden kanssa keskeytyksiä on usein. Jokainen haastateltava sanoi omasta mielestään tehokkuuden kasvaneen etätyössä juuri keskeytysten vähyyden takia. Spontaaneja juttutuokioita työkavereiden kanssa ei ole samalla

tavalla kuin ennen. Toki tällä kaikella on myös kääntöpuolensa, ja näitä käsittelenkin seuraavissa kappaleissa työhyvinvointiin liittyen.

B: ”Välillä työkavereita kaipaa, mutta toimistotyössä heidän kanssa jatkuva lähellä oleminen saattaa viedä liikaa aikaa kun juttua riittää.”

E: ”...tehokkuus parempaa etätyössä, saa paljon enemmän aikaiseksi kuin toimistolla, jossa selkeästi enemmän keskeytyksiä, ...”

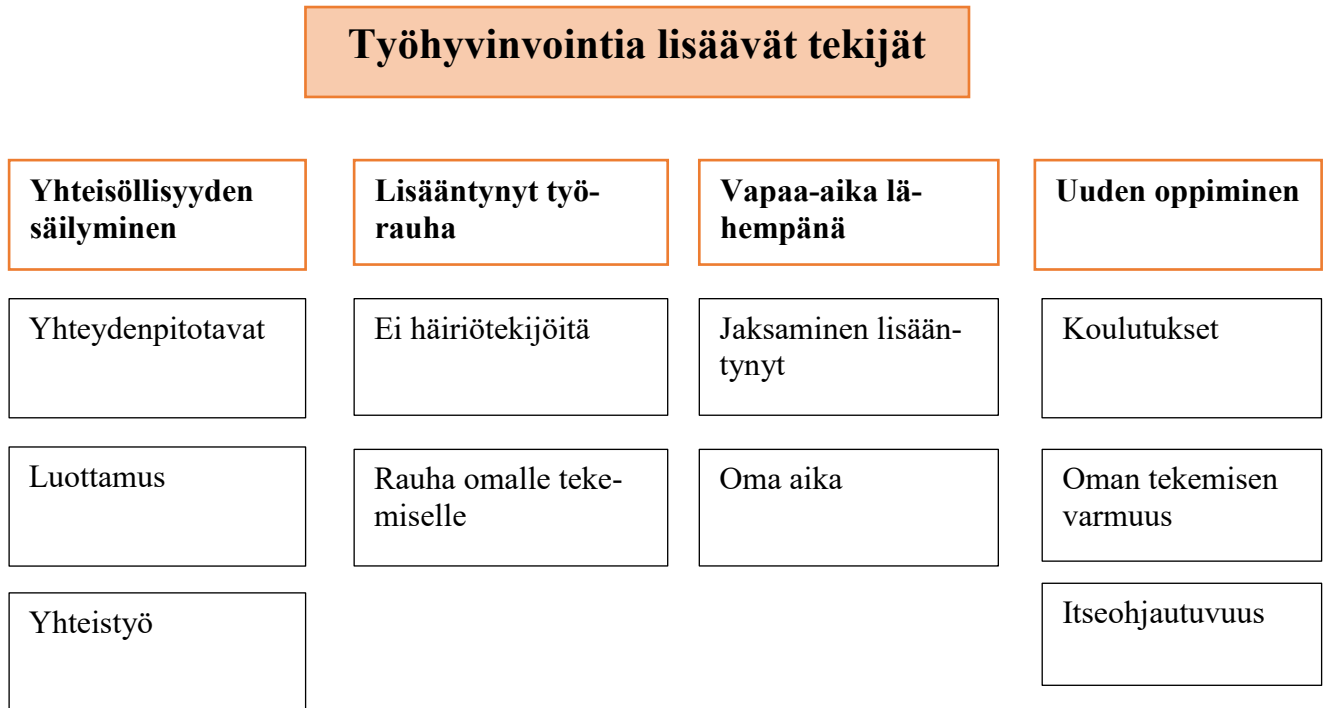
Paikkariippumattomuus

Muutos on tietenkin yleisesti tapahtunut siinä, että työntekijän sijainnilla ei ole merkitystä. Paikkariippumattomuuden on huomattu myös lisäävän tehokkuutta, kun työaikaa ei kulu paikasta toiseen liikkumiseen, jolloin samassa ajassa saa enemmän aikaan kuin ennen. Myös haastattelut onnistuvat mistä vain, eikä työaikaa tarvitse kuluttaa myöskään tapaamisesta toiseen siirtymiseen, kun kaikki hoituu näppärästi mistä vain, missä on käytössä kone ja internet-yhteys.

I: ”...positiivista että rekrytointikaan ei enää paikkariippuvaista.”

5.2 Työhyvinvointia edistävät tekijät etätyössä

Rekrytointiasiantuntijoiden käsitykset työhyvinvointia lisäävistä tekijöistä ryhmittelin neljään kategoriaan: yhteisöllisyyden säilyminen, lisääntynyt työrauha, vapaa-aika lähempänä ja uuden oppiminen. Näitä kuvaan kuviossa 3.



KUVIO 3. Työhyvinvointia edistävien tekijöiden tulosavaruus.

5.2.1 Yhteisöllisyyden säilyminen

Yhteydenpitotavat

Työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävin osin ilmapiiri ja yhteishenki työpaikalla, eli ihmiset. Se, että kokee kuuluvansa joukkoon ja olevansa osa yhteisöä on ensiarvoisen tärkeää. Näitä kokemuksia tulee myös etätyössä. Etätyön hyvinä puolina nostetaan myös se, että yhteistyö toimii hyvin, ja edelleen tapahtuu kuulumisten vaihtoa ja ryhmässä juttelua, ja puheluita, sekä yksilö että ryhmä, joita otetaan pienellä kynnyksellä, ja erilaisia kahvi- ja porinahetkiä pidetään

etänäkin, jotka ovat pitäneet yhteisöllisyyttä yllä. Ne ovat päivän piristys ja edistävät jaksamista, toimivat voimavarana.

C: ”...etänäkin voi höpötellä tiimin kesken ja saa tunteen olevansa tiimissä eikä yksin...hyvin toimii se että yhdessä pohditaan, otetaan ryhmäpuhelua, toivotellaan hyvät viikonloput ja näin, yhteisöllisyys ihan hyvin säilynyt.”

H: ”...ja koen että ryhmähenki on yhtä vahva kuin aiemminkin.”

E: ”...suhteet työkavereihin pysynyt kuitenkin ihan hyvänä, teams-kahvihetket hyviä.”

A: ”...vuorovaikutteisuuden lisääminen voisi tehdä hyvää työssä jaksamisen näkökulmasta, työkaverit kuitenkin voimavara, esim. teamsiin enemmän kahvihetkiä...”

Luottamus

Luottamus on erittäin tärkeä rakennuspalikka hyvinvoinnissa. Monissa käsityksissä tuli ilmi se, että vaikka yhteisöllisyyden koetaan jollain tasolla heikentyneen ja keskustelevuuden tapaamisissa vähentyneen, niin se luottamus siellä pohjalla on säilynyt, että kaikki kuitenkin tekevät työnsä ja tekevät sen hyvin. Tiimissä jaetaan tehtävät ja kun ne ovat kaikkien kanssa sovittu niin jokainen pystyy luottamaan, että asia on hoidossa eikä tarvitse siitä enää huolehtia. Luottamusta lisää se, että kynnys kysymiseen on pysynyt pienenä, ja tietää saavansa vastauksen ja toisen haluavan perehtyä toisen ongelmaan, vaikka vuorovaikutuksessa voikin olla viive.

A: ”...yhteyden saaminen työkavereihin helppoa, kynnys pysynyt pienenä kysymyksille, kuitenkin kahvipöytäkeskustelut jääneet pois, ne taukokeskustelut, ja kaikenlainen spontaanikeskustelu, tiimissä kuitenkin vallitsee vahva luottamus, ...jos ongelmia, tiedän mistä kysyä neuvoa, ...”

Yhteistyö

Yhteistyö ja luottamus kulkevat hyvin vahvasti käsi kädessä. Kun luottamus koetaan hyvänä, niin voidaan ajatella yhteistyönkin toimivan. Etätyöaikana ei olla oltu huolissaan siitä, etteikö

yhteistyö toimisi omassa tiimissä. Esille nousi kuitenkin pieni maininta siitä, että isompien projektien palaverit saattavat hieman jumittaa, kun ihmiset eivät osallistu samalla tavalla kuin mihiin on totuttu toimistolla. Tätä tuon esille laajemmin käsitellessäni työhyvinvointia vähentäviä tekijöitä. Yhteistyöhön liittyy myös vahvasti se, että pystytään kysyä pieniä ja ei-niin-relevantteja asioita, missä on itsellä hetkellisesti epävarmuutta, vaikka viestin perille saamiseen täytyykin nähdä enemmän vaivaa. Tärkeää on, että kynnyks siihen ei ole kasvanut.

A: ”...yhteistyö tiimissä toimii hyvin [myös etätyössä].”

A: ”koen että sama ”pöydän yli huutelu” toteutuu Teamsin kautta lähes yhtä hyvin kuin toimistolla, eikä itseäni se ainakaan yleensä häiritse.

5.2.2 Lisääntynyt työrauha

Ei häiriötekijöitä

Muutos työskentely-ympäristössä herättää sekä puolesta että vastaan vastauksia. Työhyvinvointia lisäävinä puolina siinä nähdään se, että keskeytyksiä ei tule niin usein, sillä jatkuva keskittymisen herpaantuminen on voimia vievää ja kuluttavaa, ja keskittyminen on yleensäkin vaikeampaa melun keskellä, jota toimistossa usein hieman on. Työrauha on siis parempi kotona.

B: ”Välillä työkavereita kaipaa, mutta toimistotyössä heidän kanssa jatkuva lähellä oleminen saattaa viedä liikaa aikaa kun juttua riittää.”

D: toimistolla alkaa seuraa keskustelua ja kuulee toisten puhetta, keskittyminen parempaa kotona, tehokkaampaa,”

H: ”työnteko intensiivisempää ja tehokkaampaa, kun porinahetket vähentyneet työaikana”

Rauha omalle tekemiselle

Aineistosta nousee esiin myös vastauksia, joiden mukaan etätyöhön siirtyminen on ollut enemminkin kaikin puolin positiivista, työ on muuttunut jopa paremmaksi. Työhön pystytään keskittyä paremmin, kun ulkopuoliset keskeytykset puuttuvat, muiden juttelut eivät häiritse, haastatteluiden pitämisessä on oma rauha, johon ei riity niin sanottua ylimääräistä säätöä, kun varauskalentereita ei tarvitse tutkailla eikä siirtymien aikatauluja miettiä. Yhteisöllisyydenkin koetaan pysyneen täysin samana ja tiimin kanssa tulee juteltua viikoittain, ja yksittäisten työkavereiden kanssa monesti myös päivittäin. Omiin työpäiviin on löytynyt rytmi.

H: ”...en ole kokenut mitään haasteita [etätyössä], päinvastoin.”

5.2.3 Vapaa-aika lähempänä

Jaksaminen lisääntynyt

Työhyvinvointia lisäävänä tekijänä koetaan myös se, että työ ja vapaa-aika ovat etätyön myötä ikään kuin lähempänä toisiaan, kun kotoa on nopeampaa lähteä esimerkiksi harrastusten pariin töiden jälkeen. Tämän on koettu helpottavan työssä jaksamista, kun aikataulut ovat joustavampia ajan vapauduttua työmatkoista. Näin myös muun muassa perheelle ja läheisille on antaa enemmän aikaa.

H: ”...vapaa-ajan ja työn välinen kuilu kaventuu, työssä jaksaminen helpottuu.”

Oma aika

Esiin nousee myös oman ajan arvostus ja se että itseensä pystytään paremmin keskittyä, kun arkipäivänä aikaa säästyy työmatkoista esimerkiksi kävelyille tai muihin omiin menoihin. Tähän liittyy myös vahvasti se, että työaikaa voi vapaammin suunnitella omien menojen mukaan, kun esimerkiksi omat harrastukset ovat jo valmiiksi lähellä, ja niihin pääsee kätevästi siirtymään

suoraan työpäivän loppumisen jälkeen. Tämä on asia, johon on totuttu, ja joka voi vahvasti vaikuttaa siihen, että toimistotiloihin ei haluta siirtyä ainakaan täysin takaisin.

H: ”...enemmän aikaa itselle.”

5.2.4 Uuden oppiminen

Koulutukset

Etätyö ei ole vaikuttanut koulutusten pitämiseen. Kaikki on pystytty sujuvasti pitämään etäyhteyksin. Koulutukset koetaan hyvinä ja ne ovat kasvattaneet omaa osaamista ja niiden kautta on myös koettu oppimisen iloa. Tärkeänä koetaan se, että koulutuksista opittua voidaan jakaa työkavereiden kesken, jolloin oppiminen ikään kuin vahvistuu ja saa uusia ulottuvuuksia. Tätä on edelleen pidetty yllä nyt etätyöaikana sen mitä on ehditty, yhtä spontaania ja laajaa se keskustelu ei tietenkään ole, mutta tärkeää on että sitä kuitenkin tehdään.

E: ”koulutuksia tasaisin väliajoin ja ne on kyllä hyviä”

F: ”[Kouluttautumisessa ja uuden oppimisessa] tärkeää työkavereiden tuki ja yhdessä opettelu.”

Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus nousee esiin aineistosta vahvasti. Itseohjautuvuuden taitojen koetaan lisääntyneen yksintyöskentelyn myötä. Käsitysten mukaan asioihin perehdytään itseohjautuvammin kuin aiemmin, tarkoittaen aiempaa syvällisempää itsenäistä perehtymistä ennen kuin neuvoa kysytään muilta. Työssä on huomattu nopeampaa kehitystä omassa osaamisessa, ja luovuuden lisääntymistä, kun esimerkiksi järjestelmien tuntemuksen lisääntymisen myötä osataan niiden käyttöä soveltaa tehokkaasti.

C: ”...uusien järjestelmien opettelu ja niihin eri tavalla syventyminen, lisännyt siinä omaa asiantuntijuutta ja osaa jo auttaa toisia niissä, luovuus lisääntynyt syventymisen myötä ja pystyy keksiä lennosta erilaisia ratkaisuja, omat tietotekniset taidot kehittyneet ja tietää erilaisia

niksejä, on pakotettu kehittymään, kun ei oo voinut jämähtää perinteisiin tapoihin toimia, kehitys hyvästä, pysyy aallonharjalla.”

Itseohjautuvuus nousee esiin myös siitä näkökulmasta, että sen arvostus ominaisuutena on korostunut, kun rekrytoidaan uusia työntekijöitä. Etätyöskentelyssä on ehdottoman tärkeää pystyä työskentelemään yksin niin, että työskentely on tehokasta ja oma-aloitteista.

Ajanhallinta vaatii itseohjautuvuutta, ja sitä moni sanookin jo opetelleensa. Kun muita ei ole ympärillä pyytämässä kahvitauolle, niin ne saattavat helposti unohtua. Taukojen pitäminen ja työajan jaksottaminen on ehdottoman tärkeää oman jaksamisen kannalta, ja siksi tärkeä oppimisen aihe. Tauot pitävät mielen virkeänä ja säästävät pahimmilta lihasjumeilta ja kolotuksilta, sekä myös pitävät liiallisen työskentelyn kurissa.

A: ”Tarvinnut opetella ajanhallintaa, kun työympäristö ei vaihdu ja raja työn ja vapaa-ajan välillä ei ole selkeä, aikataulutus tärkeää ja oppimisen paikka”

Oman tekemisen varmuus

Hyvinvointia työssä lisää myös varmuus omaa tekemistä kohtaan. Varmuus on kasvanut sekä koulutusten kautta että entistä tarkemman perehtyneisyyden kautta. Aineiston mukaan etätyön myötä on perehdytty itse paremmin esimerkiksi järjestelmien käyttöön tai selvitty ensin itse tietoteknistä ongelmaa ennen kuin aletaan soittamaan apua, mikä johtanut myös uuden oppimiseen ja sitä kautta oman kyvykkyyden tunteen lisäämiseen. Myös avun saaminen vaatii etätyössä itseohjautuvuutta. Apua on saatavilla, mutta sitä pitää osata pyytää kun ei itse asiassa pääse eteenpäin, ja osata tunnistaa se vaihe, kun apua on hyvä pyytää, eikä anna asian paisua liian suureksi ennen sitä.

H: ”Ohjelmien hallinta ja uuden oppimiskyky, asiakaspalvelutaidot myös etätyössä, uusiin asioihin sopeutuminen ja perehtyminen”

B: ”...yhteysongelmiin hyvin tukea tarjolla.”

Etätyö on myös vaatinut aivan perusasioissa, kuten asiakaspalvelussa, uuden oppimista, kun täytyy hallita esimerkiksi haastattelutilanteiden tekniikan käyttö niin hyvin että osaa neuvoa asiakasta.

D: ”...varmuus omaan tietotekniseen osaamiseen kasvanut ja voi olla jo apuna työkavereille tietoteknisten asioiden selvittämisessä,

”... täytyy osata myös neuvoa asiakkaita [tietotekniikan] käytössä...”

5.3 Työhyvinvointia vähentävät tekijät etätyössä

Rekrytointiasiantuntijoiden käsitykset työhyvinvointia vähentävistä tekijöistä ryhmittelin neljään kategoriaan: tunnetason kohtaamattomuus, tehokkuuden käänköpuoli, tekniset- ja yhteysongelmat ja häiriötekijät kotona. Näitä kuvaan kuviossa 4.

Työhyvinvointia vähentävät tekijät			
Tunnetason kohtaamattomuus	Tehokkuuden käänköpuoli	Tekniset- ja yhteysongelmat	Häiriötekijät kotona
Lisääntynyt riski väärinkäsityksille	Tauottamisen vaikeus	Haastatteluiden epäonnistuminen	Perhe on pahin
Uudet työntekijät	Työpäivien venyminen	Vaikutus työntekoon	Joustavuuden käänköpuoli
Vuorovaikutuksen spontaanisuus puuttuu	Väsyminen		
Innovatiivisuuden ja luovuuden väheneminen			

KUVIO 4. Työhyvinvointia vähentävien tekijöiden tulosavaruus.

5.3.1 Tunnetason kohtaamattomuus

Lisääntynyt riski väärinkäsityksille

Kohtaamattomuus tulee esiin vuorovaikutuksessa. Kohtaamisen tunne syntyy tunnetasolla, tunne siitä, että vuorovaikutus on molemmin puolista, ja toista oikeasti kuunnellaan ja reagoidaan sanomisiin, eleisiin ja ilmeisiin. Aineistosta nousee esiin, että juuri tunnetasolla kohtaaminen jää välillä vajaaksi eikä toista oikeasti tavoiteta. Kun yhteydenpito tapahtuu usein viestien välityksellä, on siinä suuri väärinkäsitysten riski, sekä myös kirjoitetun tekstin takia yhteys tuntuu etäiseltä. Kohtaamattomuus voi ilmetä myös silloin, kun työkaveria ei saa aina kiinni, kun on tarvetta, vaan yhteydenpito täytyy erikseen sopia, toisin kuin toimistolla on voinut vetää hihasta toista helposti ja spontaanisti. Vuorovaikutus on siis monien kokemusten mukaan vaikeampaa etätyössä ja se on vähentänyt yhteisöllisyyden tunnetta. Kasvokkain tapaamista kaivataan. Vaikka käsitysten mukaan yhteisöllisyys etätyöaikana on vähentynyt, voi silti yhteyden saamisen työkavereihin kokea helppona, ne eivät sulje toisiaan tietenkään pois.

E: ”...ei jaeta niin paljon asioita keskenään ... kanssakäyminen työkavereiden kanssa vähäisempää.”

B: ”...välillä haasteellista kun työkaveri ei ole vieressä, kun tarvitaan neuvoa ja ongelmia olisi helpompaa ratkoa yhdessä, ei niin spontaania, ...työkavereita kaipaa.”

F: ”...heikentävä vaikutus ryhmähenkeen ja yhteisöllisyyteen, kun tarvitsee neuvoa kollegalta täytyy erikseen sopia aika sille, ja myös yhteisille työtehtäville, ei välitöntä ja spontaania.”

C: välillä haaste saada henkilöitä kiinni, tunnetasolla kohtaaminen voi välillä jäädä vaisuksi; ymmärretään kirjoitettu teksti väärällä tavalla tai koetaan töksäyttelevänä, näitä ois hyvä parantaa

B: ”...yhteisöllisyys selkeesti vähentynyt, ei niin tiivis porukka enää, yhteyden saaminen kuitenkin helppoa.”

Uudet työntekijät

Niin kuin aiemmin on mainittu, kokemus kuulumisesta joukkoon ja olemisesta muiden ihmisten kanssa on hyvin tärkeää hyvinvoinnin kokemukselle. Kohtaamattomuuden tunne ei tee hyvää ihmisen hyvinvoinnille. Kohtaamattomuus liittyy etätyökontekstissa haastattelutilanteiden lisäksi myös työntekijöiden väliseen kanssakäymiseen, mikä tuli esille aineistosta. Esimerkiksi siihen, kun uusi työntekijä aloittaa työssä ja perehdytys tapahtuu etänä, ajatellaan perehdytyksen jäävän vajaaksi, koska se ei voi saavuttaa sitä samaa tasoa, kuin mitä se olisi paikan päällä työpaikalla, ihmisten oikeasti kohdatessa. Uuden työntekijän aloittaessa työpaikalla itseohjautuvuus ehdottomasti korostuu, kun työntekijän on itse oltava erityisen aktiivinen oppiakseen kaiken saman kuin mitä muut tietävät, ilman että heidän kanssaan on paljon tekemisissä. Täytyy edelleen huomioida riskit viestien väärinymmärryksessä tai jopa puhelussa, ja näitä on uuden työntekijän erityisen hankalaa tunnistaa, koska ei tunne vielä muita. Myöskin monien ajatus siitä, että kyllä minä osaan, voi olla niin vahva että tulee tehtyä virheitä kun haluaa näyttää osaavansa, vaikka perehdytys ei ole ollut niin kattavaa. Täytyy myös osata pysähtyä ja varmistella jos kokee epävarmuutta uudessa tilanteessa, ja sanoa kokemuksensa perehdytyksestä suoraan. Mahdollisuus työkavereiden ja esihenkilön tukeen on mutta se on suppeampaa kuin mitä se on ennen ollut. Myös tutustuminen työyhteisöön vaikeutuu huomattavasti.

A: ”perehdytys etätyöaikana voi olla suppeampaa sillä sen pitäminen samalla tasolla kuin kasvokkain toimiessa ei ole aivan realistista, ...”

G: ”...uusille työntekijöille erityisen hankalaa [aloittaa etätyöaikana uudessa työpaikassa] kun eivät pahimmillaan päässeet ryhmäytymään ollenkaan, ...”

Vuorovaikutuksen spontaanisuus puuttuu

On selvää, että etätyössä keskustelut eivät tapahdu yhtä spontaanisti, kuin mitä työpaikalla, jossa on muita työntekijöitä töissä yhtä aikaa. Etänä työssä ollessa jokainen yhteydenotto tapahtuu usein silloin, kun tarvitsee apua johonkin tai mielenpäällä on jokin kysymys. Harvemmin tulee pelkkiä kuulumisia vaihdeltua niin sanotusti spontaanisti. Tämä on selkeästi harmitantanut useita ja lisännyt yhteisöllisyyden tunteen heikkenemistä.

Spontaanit ajatustenvaihdot ja kommentit joihinkin väleihin myös tapaamisissa ovat vähentyneet, ja tästä päästäänkin seuraavaan haittapuoleen. Ihmiset eivät koe samanlaista tarvetta osallistua keskusteluun esimerkiksi palaverissa kuin jos ihmiset tapaisivat kasvokkain. Nyt jokainen puheenvuoro vaatii mikin aukaisemisen, eikä oma kommentti välttämättä tunnu niin tärkeältä, että haluaisi nähdä sen vaivan. Tai kun kaikki tuntuvat niin kaukaisilta niin asiaan ei täysin keskitytä. Tämä on vaikeuttanut välillä projektien edistymistä ja myös työtehtävien etenemistä, erityisesti sellaisten projektien jossa on mukana ihmisiä laajemmin kuin vain omasta tiimistä. Oman tiimin yhteistyön on edelleen koettu toimivan hyvin.

D: ”...kontakteja kuitenkin kaipaa, spontaania jutustelua vaikeuttanut tää etätyö.”

I: ”... ei lainkaan spontaaneja keskusteluja kuten toimistolla käytävillä ja kahvitauoilla, jokaisesta asiasta pitää erikseen soittaa ja sopia palaveri.”

Spontaanin keskustelun tyrehtyttyä nousee esiin myös harmitus siitä, että palautetta työstä ei oikein enää saa, kun se ei tapahdu niin sanotusti ohimennen työpaikalla. Palaute nähdään tärkeänä oman työnteon kehityksen kannalta, ja motivaatiotekijänä, joka antaa tietoa siitä että onko oma kehitys mennyt eteenpäin ja ovatko omat tavat tehdä työtä toimivia.

D: ”...olisi tärkeää nähdä tilastoja että kuinka on työt menneet ja saada enemmän palautetta niin tietäis että on tehnyt jotain hyödyllistä, sanallistaminen tärkeää työn tukemisessa... etänä ei sitä spontaania palautetta tuu...”

Innovatiivisuuden ja luovuuden väheneminen

Eirteisesti palaverissa ja projekteissa on huomattu muutosta, kun projekteja ei edistetä samalla tavalla, eikä keskustelu ole yhtä aktiivista. Se, että yksi henkilö pitää puheenjohtajan roolia ja vetää palaverin läpi, on uusi normaali, eikä mikään toivottu sellainen. Etätyön ja näiden uusien muodostuneiden käytäntöjen on huomattu vähentävän innovatiivisuutta ja luovuutta, koska niitä ei pääse syntymään keskustelujen puuttuessa tai ollessa enemmänkin monologia tai dialogia, muiden jäädessä vain kuuntelemaan. Ihmiset selvästi passivoituvat ollessaan piilossa omissa oloissa mykistetyin mikrofonin takana, eikä tunne muiden keskellä olemisesta ole niin vahvasti läsnä. Tämän myötä myös tiimityöskentelyn on nähty heikentyvän jossain määrin.

G: ” [Etätyö] Vaikuttanut heikentävästi tiimityöskentelyyn ja projekteihin, innovatiivisuus vähentynyt koska keskustelussa ei spontaaniutta, ...”

5.3.2 Tehokkuuden kääntöpuoli

Tauottamisen vaikeus

Työn tehokkuuden kääntöpuoli on se, että työtä tehdään taukojen kustannuksella. Pidemmällä tähtäimellä tämä kuluttaa ihmistä. Työhön uppoutumista tapahtuu usein etätyössä ja tauot meinaavat unohtua, mikä nousi aineistosta monesti esiin ja nähtiin yhtenä isoimpana ongelmana etätyössä.

G: ”...työ tiivistynyt etänä ja tauot jääneet pitämättä.”

Työpäivien venyminen

Työhön uppoutuminen johtaa myös siihen, että työpäivät venyvät jatkuvasti, mikä ei pidemmällä aikavälillä ole hyväksi työntekijälle eikä työnantajalle.

A: ”...toisinaan työhön myös uppoutuu niin ettei huomaa ajan kulua....”

Väsyminen

Kun työpäivien tauottomuus ja niiden venyminen jatkuvat pitkään, seuraa siitä väistämättä väsyminen, pahimmillaan burn out. Ihminen ei pysty loputtomiin tekemään vain töitä ilman kunollista taukoa, ei psyykkisesti eikä fyysisesti.

H: ...tulee oltua liian pitkiä aikoja koneella putkeen.”

5.3.3 Tekniset- ja yhteysongelmat

Haastatteluiden epäonnistuminen

Muita syitä etähaastattelun epäsuosiolle ovat tekniset ongelmat, yhteysongelmat sekä haastattavien osaamattomuus teknisten laitteiden ja järjestelmien käytössä. Nämä voivat pahimmillaan johtaa haastattelun epäonnistumiseen tai estymiseen. Myös muut tekniset toteutukset aiheuttavat harmaita hiuksia, kuten esimerkiksi tutkintotodistusten lähettäminen turvapostin kautta, joka vaatii hakijan ohjeistamista, eikä aina suju ihan sulavasti.

A: ”...hakijan puutteelliset taidot järjestelmän kanssa.”

B: ”todistusten sähköinen lähettäminen usein säätöä, turvapostin ohjeet pitää laittaa, hakija ei aina ymmärrä, voi mennä lopulta paljon aikaa,...”

A: ”tekniset haasteet, yhteyksien pätkiminen, ...”

Vaikutus työnteeseen

Yhteysongelmia mainittiin olevan toisinaan tai ei juurikaan, mutta aineistosta ne nousevat vahvasti esiin, joten niillä on siis merkitystä ihmisten asenteisiin etähaastattelua kohtaan. Oletus on, että jotain ongelmaa tekniikan kanssa ilmenee kesken työnteon, ja se on stressaava ajatus kantaa aina mukana. Toki siihen on totuttu, mutta ei se hyvinvointia myöskään lisää.

G: ”haasteet lähinnä yhteyksien toimivuudessa”

H: ”yhteysongelmia toisinaan, ...teknisiä ongelmia hyvin vähän”

5.3.4 Häiriötekijät kotona

Perhe on pahin

Vaikka yleisesti ottaen työnteko on etänä tehokkaampaa työhön uppoutumisen takia, niin välillä on hetkiä, että siihen on vaikeaa keskittyä, kun kotona huomion vievät muut perheenjäsenet tai lemmikit.

A: ”...toisinaan työnteko on entistä tehokkaampaa, kun keskeytyksiä tulee harvoin ja työhön voi uppoutua, silloin työnteko on nopeaa ja lyhyessä ajassa saa paljon aikaan, ... toisaalta joskus kotona ei saa tarpeeksi rauhaa.”

Joustavuuden käänköpuoli

Etätöön myötä on aiheutunut tunne, että pitää olla heti ja joka minuutti tavoitettavissa. Vaikka eihän sitä ole toimistotyössäkään, ei voi olla eikä tarvitse olla. Kuitenkin se, että on yksin kotona, aiheuttaa ilmeisesti sen, että kun on heti tavoitettavissa ja vastaamassa viesteihin, toimii se todisteena muille että on työnteossa eikä tee jotain muita askareita kotona. Kotiympäristö tuo sen joustavuuden työntekoon, että kahvitauolla ehtii hyvin laittaa pyykkikoneen päälle tai siivota keittiön, mutta sekin voi tuntua monesta ikään kuin työstä luistamiselta. Vuorovaikutustavan ollessa nyt viestittely ensisijaisesti, aiheuttaa se myös viestitulvia, erityisesti yhteisissä tiimikanavissa, jotka taas häiritsevät työntekoa.

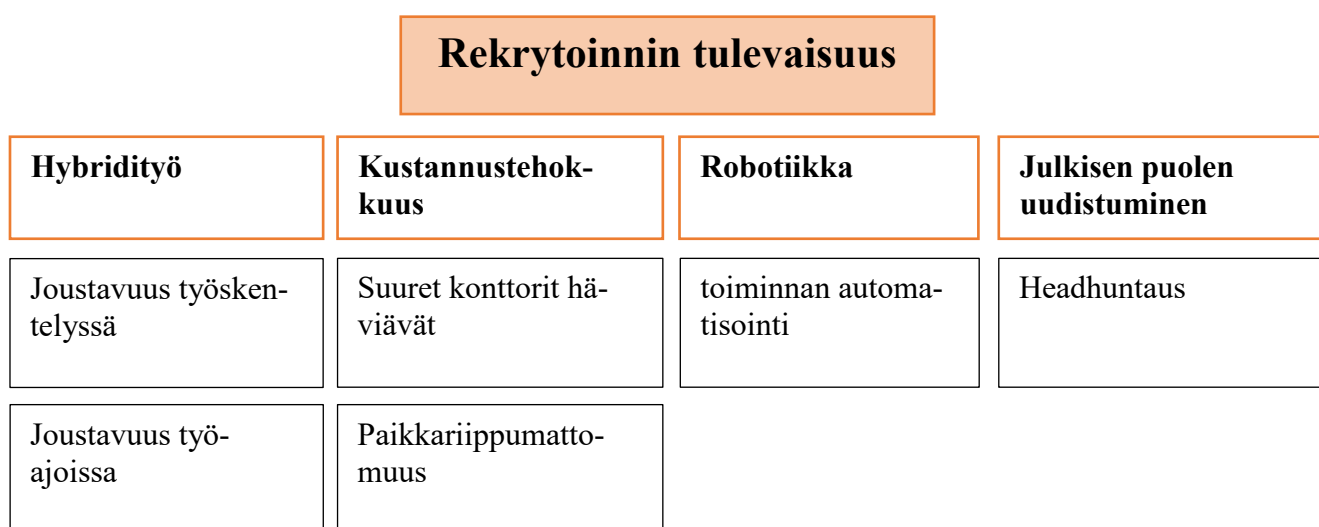
A: ”...tai sitten joskus viestejä työkavereilta tulee niin paljon, että ne häiritsee keskittymistä, koen että niihin täytyy vastata heti joten se häiritsee joskus.”

Etätö on myös käsitysten mukaan aiheuttanut sen, että illat venyvät koska aamulla ei tarvitse lähteä mihinkään ja saa nukkua pidempään. Tämän takia rytmi on muuttunut, ja on koettu normaalia enemmän väsymyksen tunnetta. Pidemmän päälle tällaisen jatkuessa on se suuri työhyvinvointiriski.

A: ”...itselläni [etätö] vaikuttanut nukkumiseen ja unirytmii kääntynyt ja nukun vähemmän kuin ennen, joskus ilmenee väsymyksenä työn aikana...”

5.4 Tulevaisuuden rekrytointityö

Rekrytoinnin tulevaisuutta kuvattiin laajemman hybridityön käyttöön ottamisen, kustannustehokkuuden, robotiikan lisääntymisen ja julkisen puolen rekrytointikäytäntöjen uudistumisen kautta. Nämä ovat esillä kuviossa 5.



KUVIO 5. Käsitteitä rekrytoinnin tulevaisuudesta.

5.4.1 Hybridityö

Joustavuus työskentelyssä

Käsitteet rekrytoinnista tulevaisuudessa olivat hyvin yhteneväisiä. Etätyö on tullut jäädäkseen. Jatkossa nähdään, että yritykset ovat joustavampia työntekijän sijainnin suhteen, etätyötä saa tehdä halutessaan, tai mahdollisesti hybridityökäytäntö yleistyy laajasti, jolloin sopimuksen mukaan tehdään osa työstä työpaikalla ja osa etänä, tai ihan sen mukaan miten työntekijä itse kokee parhaana. Työskentelyn joustavuus liittyen etä- ja lähityöskentelyyn heijastuu rekrytoinnissa myös hakijoihin, sillä hakijatkin saavat todennäköisemmin tällöin valita osallistuvatko haastatteluun etä- vai lähitoteutuksena. Näin ollen myös työpaikan hakeminen on tehty hakijoille kevyemmäksi.

I: ”Varmasti työskentely muuttuu hybridimalliksi,”

F: ”...etätyö lisääntyy tulevaisuudessa, jos työnantaja sen sallii ... toiminu sen verran hyvin ja ollu tehokasta.”

B: ”Jää varmasti pysyväksi käytännöksi, tapahtumat esim. tulevat olemaan hybridimallisia, että tullaan tulevaisuudessakin aina antamaan se vaihtoehto, kehitystä.”

Joustavuus työajoissa

Tulevaisuuden nähdään tuovan lisää joustoa työaikoihin jopa niin, että niitä voidaan määritellä oman rytmin mukaan. Etätyö on jo käsitysten mukaan tuonut joustavuutta työaikoihin, kun vapaa-ajan ja työn välinen kuilu on sen myötä kaventunut, mutta tämän joustavuuden nähdään edelleen siis kasvavan.

”...voi itse määritellä työssäoloaikansa esim. oman rytmin mukaisesti.”

5.4.2 Kustannustehokkuus

Suuret konttorit häviävät

Etätyön kustannustehokkudella nähdään olevan suuri vaikutus siihen, että etärekrytointi jää elämään. Onhan etätyöntekijän palkkaaminen hyvin kustannustehokasta; ei tarvita työpaikoille jatkossa välttämättä ollenkaan työpisteitä, vaan yhteisessä käytössä oleva pieni tila, jota voivat käyttää he, jotka työpaikalla satunnaisesti käyvät. Tulevaisuudessa nähdään myös enemmän joustoa työajoissa.

”... yritysten toimistot ja tilat tulee joko poistumaan kokonaan tai ainakin pienenemään,...”

Paikkariippumattomuus

Paikkariippumattomuudesta tulee yrityksille iso kilpailuvaltti hyvistä tekijöistä, jolloin siihen on lopulta kaikkien yritysten suostuttava. Parhaita osajia voidaan palkata vaikka toiselta puolelta maapalloa, koska tiedetään että työ onnistuu etänä, eikä maantieteellinen sijainti ole este.

I: ”...rekrytoinneissa korostuu paikkariippumattomuus, ja se että työntekijöitä voi olla entistä enemmän eri puolilla Suomea ja maailmaa, erilaiset testaamiset rekrytoinnin yhteydessä varmasti myös lisääntyvät.”

Tulevaisuudessa arvostetaan mitä luultavammin enenevässä määrin sitä, että on taloudellisesti kannattavampaa, kun työmatkoihin ei tarvitse maksaa polttoainetta, eikä tätä myöskään työnantajan tarvitse korvata, ja se, että ihmisille on myös tarjota ilmastoja säästävää vaihtoehtoa; kotona työskentely. Ekologisuus on useille myös arvokysymys, ja kun sitä pystyy toteuttamaan, lisää se myös hyvinvointia.

B: ”ekologista myös kun liikennöinti vähenee.”

5.4.3 Robotiikka

Toiminnan automatisointi

Tulevaisuudessa nähdään myös, että rekrytoinnissa edetään suurin harppauksin robotiikkaan tai ainakin jonkinlaiseen automatisointiin, jossakin määrin haastatteluiden kohdalla, mutta enemmän erilaisissa hakijoiden karsintatyökaluissa tai henkilöarvioinneissa. Näiden erilaisten testien ja henkilöarviointien arvellaan lisääntyvän tulevaisuudessa. Kuitenkin lopulta nähdään, että rekrytoinnissa tarvitaan kohtaamista ja inhimillisyyttä, joten ei sitä täysin tulla koskaan automatisoimaan.

G: ”...etätyö uusi normaali ja tulee jatkumaan lähes yhtä laajana kuin nyt, rekrytointiin tulee lisää sähköisiä työkaluja, ...”

A: ”Etätyö tulee pysyväksi vaihtoehdoksi yhä useammalla alalla, järjestelmät koko ajan tehokkaammiksi tukemaan sitä.”

C: ”...robotti voisi tehdä lyhyiden sijaisuuksien valinnat, mutta en usko että robotti voi täysin korvata sitä haastattelua ja sen kohtaamisen merkitystä.”

5.4.4 Julkisen puolen uudistuminen

Headhuntaus

Myös headhuntauksen arvellaan yleistyvän julkisella puolella, mikä siis tarkoittaa sitä, että työnantaja etsii työntekijää haettavissa olevaan tehtävään vaadittavien kykyjen mukaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, ja ottaa yhteyttä henkilöön ilman, että tämä on hakenut tehtävään tai osoittanut mitään kiinnostusta yritystä kohtaan. Samalla tavalla headhuntaus-toimintaa voidaan automatisoida kuten rekrytointia yleensäkin, ja varmasti sitä on jo tehtykin, niin että algoritmit etsivät parhaiten tehtävässä vaadittuja taitoja vastaavia osaajia verkossa. Rekrytoinnissa tarvitaan jatkuvasti uusia oivalluksia, jotka johtavat kehitykseen.

E: ”...etähaastattelut ja etätyö jää, headhuntaus yleistyy [julkisellakin puolella].”

6 Pohdinta

6.1 Yhteenveto

Lähdin tutkimuksessa tarkastelemaan, miten muutos työn tekemisen tavoissa on ihmisiin vaikuttanut. Tätä tutkin ihmisten käsitysten kautta. Tuon esiin ihmisten käsitysten kirjoa etätyöstä rekrytointialalla, nimenomaan rekrytointiammattilaisten näkemyksiä, jotka elävät tämän muutoksen keskellä. Aineistosta tulee esille kirjo erilaisia vastauksia, ääripäitä ja yhteneväisiä mielipiteitä. Muutoksia on tapahtunut työskentely-ympäristössä, ajankäytössä, vuorovaikutuksen tavoissa, järjestelmissä ja niiden käytössä, haastatteluiden ja muiden tapaamisten kokoontumistavoissa sekä työnkuvan muuttumisessa ja paikkariippumattomuudessa, kun ei enää vaadita paikasta tai neuvotteluhuoneesta toiseen siirtymistä. Jo täysin etätyöhön siirtyminen on ollut muutos, joten jokaisella tämän kokeneella on siihen mielipiteensä.

Rekrytointialalla etätyön myötä suuri muutos on tapahtunut haastatteluiden kohdalla, kun haastatteluiden pitäminen verkossa ei ole ollut ennen pandemiaa suosiossa. Kuitenkin nyt kun muutokseen on pakotettu, asenne on tottumisen jälkeen myönteinen etähaastattelua kohtaan, ne ovat alkaneet tuntua luonnollisilta ja koettu toimivina. Jokaisen käsityksen mukaan etähaastattelu siis toimii, mutta aitoa kohtaamista kaivataan. Useita ääniä aineistosta kuului, jotka kritisoivat etähaastattelussa sitä, että ihmistä ei päästä kohtaamaan samalla tavalla, mikä voi vaikuttaa haastattelun lopputulokseen. Ilmeitä ja eleitä voi olla vaikeaa lukea, tai ainakin vaikeampaa kuin perinteisessä haastattelussa, ja lisäksi etähaastattelussa huomion voi viedä haastateltavan jännittyneisyys puhua kameralle ja osaamattomuus laitteiden käytössä tai pelko siitä, että yhteydet eivät toimi tai ole tarpeeksi hyvät, jolloin pahimmassa tapauksessa fokus on aivan muualla kuin itse keskustelussa. Pätkivä yhteys voi myös olla erittäin ongelmallinen, ja voi pilata haastattelun. Nykyisin varmasti suurin osa ihmisistä on tottunut tekniikan käyttöön ja kameralle puhuminen voi olla suurelle osalle tuttua, mutta näin ei ole kaikkien kohdalla. Etähaastatteluihin tarvittaisiin siis jonkinlaiset uudet kriteerit tai toimintamallit haastatteluiden pohjalle, niin että jos yhteysongelmia ilmenee, niin pyritään kuitenkin löytämään jotain

inhimillistä tarttumapintaa haastateltavasta. Etähaastattelu voi pahimmillaan asettaa hakijat eriarvoiseen asemaan, kun jonkun vanha tietokone ei vain pysty pyörittämään live-aikaista yhteyttä ilman että pätkimistä ilmenee. Tämä voi estää haastattelun tai vaikuttaa suoraan siihen, ettei hakijaa valita tämän takia.

Se on selvää, että konkreettisin muutos etätyöhön siirtymisessä on työskentely-ympäristön muutos. Aineistosta nousi esiin, että kotona työskentelyrauha on pääosin parempi kuin toimistolla, sillä kotoa puuttuu yleinen taustahäly eikä keskeytyksiä, kuten spontaaneja porinahetkiä tule, jolloin työntekoon keskittyy paremmin. Joltain osin nousi myös ääniä, että keskittyminen karkaa kotona välillä epäolennaiseen ja herpaantuu, ja toisinaan taas kotonakin voi olla perhettä ja lemmikkejä paikalla, joista koituu joskus häiriötä. Keskeytyksetön työnteko kodin rauhassa on tietysti tehokkaampaa, kuin työnteko rauhattomassa ympäristössä. Kaikista haastatteluista nousi esiin näkemys, että työnteko on ehdottomasti tehostunut. Muutos on siis vaikuttanut tehokkuuteen myönteisesti. Se, että pystytäänkö lisääntyttä tehokkuutta pitämään yllä pidemmällä tähtäimellä, onkin mielenkiintoinen kysymys. Tehokkuuden kasvamiseen on aineiston mukaan kolme syytä: parempi keskittyminen kun häiriötekijöitä ei ympärillä ole, työhön uppoudutaan niin, että taukoja ei aina muisteta pitää ja siirtymiä paikasta toiseen ei enää ole, mikä vapauttaa aikaa työnteolle. Mutta onko tämä tehokkuus kestävä? Kaikessa on käänköpuolensa. Näiden tekijöiden käänköpuolta katsoessa nousee esiin, että työssä ihmiset eivät juttele keskenään kovin paljon, ja jos juttelevat niin ne ovat usein suunniteltuja tapaamisia, joissa jutellaan työasioita, eivät pidä taukoja, mikä pidemmällä tähtäimellä tuottaa väistämättä uupumusta, sekä tekevät enemmän töitä samassa ajassa kuin ennen, edelleen taukojen kustannuksella. Ovatko nämä kuitenkin lopulta vain kuormitustekijöitä vai lisäävätkö ne myös samaan aikaan jaksamista? Nämä ovat lopulta täysin kytköksissä työhyvinvoinnin kysymyksiin. Heinosen ja Saarimaan (2009) tutkimuksen sekä Digiajan työelämän työolotutkimuksen (2019) tuloksissa työrauha koettiin parempana etätyössä ja työnteko tehokkaampana, niin kuin tässäkin tutkimuksessa. Tulokset eroavat kuitenkin siinä, että työkuorman koettiin vähenevän näissä molemmissa tutkimuksissa, kun taas tässä tutkimuksessa työnkuvan on koettu tiivistyvän ja tehtävien lisääntyvän, koska samassa ajassa saadaan enemmän aikaan kuin ennen ja ehditään ottaa enemmän työtehtäviä käsittelyyn. Tämän tutkimuksen tuloksissa ei suoraan tullut esiin, että tämä työn tiivistyminen olisi kuormittavaa, mutta sitä kuvailtiin työnkuvan muuttumisena. Myöskään stressin vähenemistä ei tullut esiin tästä tutkimuksesta, toisin kuin Heinosen ja Saarimaan (2009) tutkimuksesta, mutta ei ilmennyt myöskään stressin lisääntymistä.

Vesalan (2021) työssä lisääntyvän digitaalisuuden tutkimuksen tuloksista selviää, että työtyytyväisyyttä lisää työkavereiden tapaaminen henkilökohtaisesti ja sitä pidetään suuressa arvossa. Lisäksi tutkimuksen mukaan luovuuden ja tuottavuuden koettiin lisääntyvän, kun työrutiineihin kuuluu toisten kanssa yhteistyön tekeminen. Nämä tulokset painottavat edelleen työssä kohtaamisen tärkeyttä toisten kanssa. Henkilökohtainen tapaaminen on mahdotonta toteuttaa sen syvimmissä merkityksessä etätyössä, mutta henkilökohtainen tapaaminen voi myös olla jutteluhetki työkaverin kanssa työpäivän aikana, jossa pyritään oikeasti kohtaamaan ja hieman irtautua työstä. Yhteistyön tekemiseen on tärkeää panostaa, jonka kautta työntekijöiden luovuus ja tuottavuus lisääntyvät. Nämä ovat mahdollisia etätyössä mutta tietysti vaikeampaa. Niin kuin tämän tutkimuksen tuloksissa tulee esiin, ihmiset jäävät helposti taka-alalle ja passivoituvat projekteissa, kun motivaatio tapaamisiin puuttuu kohtaamattomuuden takia, jolloin luovuus ja innovaatiot vähenevät. Siksi tärkeä kehittämisen paikka etätyön aikana on yhteistyön tarkoituksenmukainen lisääminen, mikä olisi yksi ratkaisu työhyvinvoinnin lisäämiselle ja tehokkuuden ja tuottavuuden kestävyydelle.

Työn ja vapaa-ajan välinen kuilu on kaventunut, tämä tuli esiin suoraan aineistosta. Aineistosta nousi myös huomio siitä, että etätyön myötä oma unirytmisi on muuttunut, ja nukkumaan tulee mentyä myöhemmin, vaikka työt aloitetaan samaan aikaan kuin ennen. Aineiston mukaan tämä on juuri aiheuttanut väsymystä töissä. Tämä voi johtua juuri siitä tunteesta, että vapaa-ajan ja työn välillä ei koeta enää olevan niin suurta eroa, jolloin tunne siitä, että on menossa työviikko, hämärtyy, kun kotoa ei tarvitse siirtyä mihinkään. Se vaatii varmasti tottumista myös siinä, että kyseessä ei ole loma eikä vapaata eikä lupa ottaa sen rennommin. Ajankäytöstä puhutaan myös asiana, jota on etätyössä täytynyt opetella uusiksi juuri tauottamisen hankaluuden sekä työpäivien venymisen takia. Etätyössä harvemmin pidetään kahvitaukoja spontaanisti yhdessä. On niitäkin, mutta ei niin säännöllisesti ja usein kuin ihmiset ovat tottuneet. Näihin muutoksiin menee myös aikaa tottua, ja on hyvin mahdollista, että taukoihin aletaan tietoisesti kiinnittämään huomiota, jolloin niistä voi myöhemmin muodostua rutiineja. Kuitenkin etätyössä, kun kukaan ei tule kysymään mukaan tauolle, saattavat ne helposti jäädä. Taukojen unohtumisen lisäksi työpäivät tapaavat aineiston mukaan venyä pitkiksi. Päivässä tulee siis oltua pitkiä aikoja koneella, joka voi osaltaan vaikuttaa unen saamiseen. Aineistossa myös kuvailtiin työn ja vapaa-ajan välisen kuilun kaventumista työhyvinvointia lisäävänä asiana, sillä se lisää joustoa omiin aikatauluihin, kun esimerkiksi omien harrastusten pariin lähteminen on helpompaa kotoa

käsin, ja usein nopeampaa ilman ylimääräisiä mutkia. Etätyö on myös paikkariippumatonta, jolloin työskentely onnistuu mistä tahansa missä on toimiva verkkoyhteys. Töitä voi tehdä vaikka omalta kesämökiltä käsin, jolloin työpäivän päätteeksi vapaalle vaihtaminen onkin erityisen sujuvaa, ja mökillä työ ei välttämättä tunnu edes työltä, kun sitä tekee niin sanotuista vapaa-ajanoloista käsin. Heinosen ja Saarimaan (2009) tutkimuksen tulokset osoittavat etätyön tukevan työssä jaksamista sekä jaksamista yleensä, sillä myös vapaa-ajan ja työn yhdistäminen koettiin helpompana. Tutkimukseni siis tukee näitä tuloksia, mutta huomioi lisäksi asiat, jotka voivat tuottaa haasteita, ainakin muutoksen alussa.

Paikkariippumattomuus on etätyön mahdollistama asia. Tämä nähdään aineistossa positiivisessa valossa. Rekrytoinnissa paikkariippumattomuus mahdollistaa paljon ja on muuttanut myös työnkuvaa, sillä haastatteluja varten kummankaan osapuolen ei tarvitse konkreettisesti mennä paikkaan, jossa haastattelu pidetään, vaan se onnistuu mukavasti kotoa. Käsitusten mukaan se on helpottanut ajankäyttöä ja ajan löytämistä haastatteluille yleensäkin, kun neuvotteluonekalentereita ei tarvitse katsoa, ja haastattelun voi tarvittaessa hoitaa matkalla jonnekin tai sen tekemisen lomassa, mitä onkaan ikinä tekemässä. Paikkariippumattomuuden koetaan myös muuttaneen työnkuvaa, sillä ennen monet työntekijät ovat siirtyneet paikasta toiseen taapaamisten mukaan, niin nyt sitä ei enää tapahdu. Työnkuva on myös tiivistynyt siirtymisistä vapautuneen ajan takia, joka on lisännyt työlle annettavaa aikaa. Paikkariippumattomuus nähdään varsinkin tulevaisuudessa asiana, joka avaa yrityksille ovet koko maailmaan, sillä kun maantieteellisellä sijainnilla ei työssä ole väliä, avaa se lähes rajoittamattomat mahdollisuudet kaikkien alojen parhaisiin osaajiin. Tietysti se osaltaan vaikeuttaa, kun valinnanvaraa on paljon, ja rekrytointiprosessit täytyy suunnitella uudelleen muun muassa kulttuuristen erojen takia, mutta ennen kaikkea tämä nähdään mahdollisuutena. Tämän myötä nähdään myös joustavuuden työssä lisääntyvän, kun omat päivät, viikot ja kuukaudet pystyy viettämään missä vain, kunhan on tavoitettavissa ja pitää mukanaan tarvittavat välineet työntekoon.

Etätyö on tuonut käytännön työhön uusia tapoja toimia. Se on siis pakottanut kehittämään uusia ratkaisuja toimintoihin, joiden toteuttaminen ei onnistu samalla tavalla etätyössä kuin ennen. Asioiden halutaan sujuvan vaivattomasti, ja järjestelmiäkin kehitetään koko ajan niin, että niihin sisältyy enemmän ja enemmän työkaluja, jotka mahdollistavat asioiden toteuttamista etäjärjestelyin. Esimerkiksi aineistossa nostettiin esiin, että turvaposti on otettu laajemmin käyttöön, jonka kautta haastateltavat välittävät tarvittavat todistukset ja muut dokumentit

sähköisesti ennen haastattelua. Aineistossa nostetaan myös esiin etähaastattelun aikana käytöön otettu tapa, että todistukset jaetaan näytölle ja katsotaan ja keskustellaan niistä yhdessä, mikä on ollut hyvä lisä haastatteluihin ja toimii hienosti etänä, sekä myös se, että etähaastatteluita on helppoa nauhoittaa järjestelmästä löytyvällä nauhoitustoiminnolla, jolloin haastatteluun voi palata jälkeenpäin, jos siltä tuntuu. Varsinkin kun esiin on noussut kohtaamattomuuden ongelma, mikä voi vaikeuttaa muun muassa ilmeiden ja eleiden lukemista etähaastattelussa, jolloin haastatteluun palaaminen myöhemmin voi auttaa ymmärtämään haastateltavaa paremmin ja muuttaa tai vahvistaa hänestä saatua kuvaa. Järjestelmien käyttö on siis laajentunut etätöiden myötä ja se on vaatinut ja vaatii uuden opettelua.

Aineiston mukaan uuden oppiminen muutoksessa liittyy pitkälti juuri järjestelmien käytön opetteluun. Toki myös siinä, että asiantuntijoiden on pitänyt opetella perusasiat esimerkiksi haastatteluiden pitämisestä verkossa, mikä tosin on myös pitkälti järjestelmän opettelua. Haastatteluista nousi esiin työntekijöiden oman asiantuntijuuden lisääntyminen järjestelmistä, sillä niiden ymmärtämisessä on menty paljon syvemmälle nyt, kun ollaan yksin kotona tekemässä työtä järjestelmän parissa. Kun ongelmia ilmenee, teknistä tukea on kyllä hyvin saatavilla, mutta se vaatii puhelinsoiton. Tämä on vaikuttanut siihen, että työntekijät ovat pyrkinet itse enemmän perehtymään ongelmaan, ja yrittäneet ratkaista sen ensin itse. Vastaukset osoittavat, että tämä on johtanut uuden oivaltamiseen ja oppimiseen, oman varmuuden kasvamiseen ja jotkut sanovat pystyvänsä jakamaan neuvoja työkavereille, kun kokee ymmärtävänsä järjestelmiä jo sen verran hyvin. Myös asiakkaiden kanssa käydään paljon nyt etätöaikana läpi järjestelmien käyttöön ja tietoteknisiin asioihin liittyviä kysymyksiä, jolloin varmuus niiden käytön hallitsemisesta lisää varmuutta omaan työntekoon ja kannustaa edelleen ottamaan asioista selvää ja pysymään ajan tasalla järjestelmien päivityksissä ja uusissa toiminnoissa. Pääasiassa oma osaaminen etätöissä koetaan riittävänä ja apua tarvittaessa koetaan, että aina on joku, jolta kysyä neuvoa, sekä myös tekninen tuki. Koulutuksia järjestelmien käytöstä on myös ollut riittävästi ja ne on koettu hyvinä.

Kohtaamattomuuden tunnetta koetaan laajemminkin etätöissä kuin vain etähaastatteluiden kohdalla, sillä etätö yleensäkin on muuttanut ihmisten välistä vuorovaikutuksen tapaa työssä. Yleinen tapa viestitellä työpäivän aikana on kirjoittaminen tiimin chatissa. Se lisää helposti väärinymmärryksiä vuorovaikutuksessa, sillä siitä puuttuu täysin eleet ja ilmeet, mikä voi vaikeuttaa joissain tilanteissa tekstin tulkintaa. Viestit voivat esimerkiksi kiireen lomassa olla

töksäytteleviä, jolloin ne voivat vaikuttaa huonolla tavalla jo yleisesti heikentyneeseen yhteis-
henkeen. Myös Digiajan työelämän työolotutkimuksen (2019) tuloksissa nousivat esille eri kir-
jallisissa viestintävälineissä tapahtuvat väärinkäsitykset. Niissä on suuri väärintulkittamisen
paikka, eikä varmistusta asian ymmärtämiseksi oikein välttämättä koskaan saada. Tämä vaikut-
taa myös huonolla tavalla sosiaalisiin suhteisiin työyhteisössä. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen
2019, 88, 156–158.)

Digiajan työelämän työolotutkimuksen (2019) tulokset yhteisöllisyyden vähenemisestä ovat sa-
mankaltaisia tutkimukseni kanssa, kun käsitysten mukaan yhteyden saaminen toisiin sanotaan
olevan helppoa, mutta yhteisöllisyyden tunne on silti heikentynyt, siis se, että kohdataan tun-
netasolla aidosti. Tähän vaikuttaa aineiston mukaan suuresti spontaanin vuorovaikutuksen
puuttuminen, ja kaikki niin sanotun ylimääräisen vuorovaikutuksen puuttuminen, kuten ennen
on voinut työpaikalla käytävällä kohdatessa vaihtaa pari sanaa työkaverin kanssa. Kuten haas-
tattelussakin mainitaan, työkaverit ovat kuitenkin suuri voimavara työssä. Tunne siitä, että ei
kohtaa ketään aidosti työssä, vie pois tämän voimavaran, eikä se tee hyvää. Aineistosta nousee
myös mielipiteitä siitä, että yhteisöllisyys on pysynyt samana eikä tilanne ole siis muuttunut
minnekään, ja että samalla tavalla onnistuu kuulumisten vaihto viikoittaisessa Teams-kahvitte-
luhetkessä, joka on kaikkien kalenterissa jo valmiiksi kiinnitettynä tapahtumana. Nämä ovat
kuitenkin rajatapauksia, sillä enemmän aineistosta nousee esiin huoli tunnetason kohtaamatto-
muudesta, työkavereista etäännyttämisestä ja siitä että vuorovaikutus ei ole enää sama, eikä enää
ei jaeta yhtä paljon asioita. Iso syy sille on se, että jokainen yhteydenotto täytyy sopia tai odottaa
että työkaveri vapautuu menossa olevasta työtehtävästään. Tämä luonnollisesti vähentää keski-
näistä keskustelua, ja kun sitä on, se on järjestettyä, eikä välttämättä silloin yhteisesti koko
tiimille ole niin paljoa sanottavaa.

Aineistosta nousee yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutukseen liittyen myös yleisen aktiivisuuden
ja osallistumisen muuttuminen etätöiden myötä. Palaverissa ja erilaisissa projekteissa on huo-
mattu, että ihmiset jäävät helposti taka-alalle, jos heillä ei ole palaverin vetovastuuta. Tästä
puhutaan aineistossa roolituksen muuttumisena. Myös innovatiivisuuden ja luovuuden koetaan
vähentyneen, kun ihmiset eivät koe aitoa kohtaamista verkkotapaamisissa, jolloin osallistumi-
sen halu laskee eikä jakseta nähdä sitä vaivaa, että kehitetään uutta ja otetaan aktiivisesti kantaa.
Se, että työkavereita ei näe ja heidän ilmeitään, eleitään ja sen myötä tunteitakaan ei niin hyvin
voida lukea, syö motivaatiota. Tämä on myös rankkaa henkilölle, joka on vetovastuussa

palavereissa, usein tiimin esimiehet, kun muut eivät aktiivisesti osallistu ja edistä palavereiden kulkua. Kohtaaminen tunnetasolla nähdään siis erittäin tärkeänä asiana ihmisten välisessä kanssakäymisessä, tässä tapauksessa työn teossa, eikä sen pidempiaikainen puute lupaa hyvää ihmisten hyvinvoinnille näiden käsitystensä mukaan.

Koska etätyö on tullut pysyväksi, ihmiset myös sopeutuvat siihen, ja siitä halutaan tehdä mahdollisimman toimivaa ja mukavaa. Ajan myötä varmasti kohtaamiseenkin kehitetään enemmän mahdollisuuksia ja parannetaan omaa toimintaa siinä, kun opitaan myös lukemaan paremmin toisten kirjoitettua tekstiä ja tarkoituksia niiden takana. Kun tunnetason kohtaamista aletaan tarpeeksi kaivata, sen eteen varmasti myös tehdään enemmän töitä. Kuitenkin verkossa on mahdollista pitää yhteisiä kahvitaukoja, ja spontaaniuttakin voi yrittää lisätä, se vaatii hieman enemmän vaivaa mutta voi olla sen vaivan arvoista kohtaamisen onnistuessa. Työpaikoilla voidaan alkaa kehittämään parempia kanavia olla yhteydessä, joissa jotenkin annetaan enemmän tilaa spontaaniudelle, sekä myös kehittää tiimien toimintaa, jolloin kahvihetkiä ja ihan vain rupattelukuokioita olisi enemmän, ja niihin osallistuvat ne, jotka pystyvät. Jokaisessa haastattelussa nousee esiin, kuinka tärkeä voimavara työkaverit ovat. Aikaisemman tutkimuksen mukaan (Shklarski & Ray 2021) suurin tuki etätyömenetelmien parantamiseksi on tultava organisaatiotasolta, eli organisaation täytyy ajaa muutosta kattavasti, olla ajan tasalla ja tukea uusien menetelmien kehittämistä. Esimerkiksi taukojen pitämisestä voisi tulla linjaus organisaatiotasolta, jolloin se voisi vaikuttaa tiimin toimintaan parantavasti niiden pitämisessä.

Vuoden 2021 rekrytointitutkimuksessa todettiin, että etätyö sujuu hyvin, digitaaliset työkalut toimivat ja on aikaa säästävää, mutta yhteenkuuluvuuden tunne kärsii. Nämä tulokset ovat täysin samoja kuin mitä tämän tutkimuksen tulokset sanovat. Tämän mainitun rekrytointitutkimuksen mukaan suuri muutos rekrytointialan ihmisten käsityksissä on siinä, että onnistunut rekrytointi ei tarvitse enää perinteistä haastattelua. Vuoden 2020 rekrytointitutkimuksessa todettiin, että digitaaliset välineet tukevat rekrytointiprosessia ja niistä on hyötyä, mutta ne eivät tule korvaamaan täysin perinteistä haastattelua. Muutokset ihmisten asenteissa tapahtuvat kuitenkin lopulta hyvin nopeaa. Tosin Covid-19-pandemia on nopeuttanut tätä asennemuutosta. Tähän digiloikkaan on kuitenkin oltu valmiita, sillä kaikki toimii ja jokaisen käsityksen mukaan etärekrytointi ajaa asiansa, siihen pystytään luottamaan, vaikka puutteita löytyy niin kuin on mainittu. Asenne kuitenkin ratkaisee. Tämän tutkimuksen tulokset sanovat samaa; käsitysten mukaan etätyö ja tässä tapauksessa etärekrytointi sujuu hyvin ja on tullut jäädäkseen, ja

etähaastattelu ajaa saman asian kuin perinteinen haastattelutilaisuus rekrytointiprosessissa. Tulevaisuuden rekrytointi tapahtuu etänä, mahdollisesti kuitenkin työn hybridimalli yleistyy, jossa yhdistetään perinteistä ja etähaastattelua, tai lisätään joustoa, jolloin esimerkiksi haastattelu toteutetaan hakijan mieltymysten mukaan etänä tai läsnä. Kustannustehokkuus nousee tärkeäksi määrittäjäksi siinä, että työnantajat eivät enää vaadi läsnäoloa toimistolla, sillä paikkoja toimistossa voidaan vähentää ja toimistotiloja pienentää, mikä tarkoittaa vähemmän kustannuksia. Rekrytoinnin saralla ollaan avoimia myös joidenkin haastattelujen robotisoinnille, vaikka samalla todetaan, että kyllä rekrytoinnissa jonkinlainen ihmisläheisyys tulee aina säilymään. Oppivan organisaation olemus tulee esiin siinä, että asiantuntijat ovat kaikki innokkaita ja avoimia sitä kehitystä kohtaan, että tietyt prosessit myös rekrytoinnissa voidaan automatisoida ja robotti hoitaa niistä osan (Sarala & Sarala 2010). Kuitenkaan inhimillistä kohtaamista ei voida nähdä jätettävän kokonaan rekrytoinnista pois.

Etätyöstä nousee sekä myönteisiä että kielteisiä käsityksiä. Nämä ovat tietenkin jokaisen yksilöllisiä näkemyksiä, eikä näistä voi tehdä mitään yleistyksiä, mutta samansuuntaiset mielipiteet kuitenkin painottuvat, sekä hyvissä että huonoissa puolissa. Ajanhallinnan opettelu nousee tässä tutkimuksessa yhdeksi isoksi teemaksi, sillä tehokkuus on kasvanut jokaisen näkemyksen mukaan, minkä taustalla ovat työnteon lisääntynyt määrä, taukojen unohtumiset, työpäivien venyminen sekä työn tekeminen myös vapaa-ajalla. Toisaalta siihen vaikuttaa myös se, että kotona työrauha on parempi, jolloin uppoutumista työhön pääsee todennäköisemmin tapahtumaan. Tämä toisaalta taas tarkoittaa sitä, että sosiaalinen kanssakäyminen työkavereiden kesken on vähentynyt huomattavasti, mikä ei ole hyvä sillä se on useille ihmisille voimavara. Aineiston mukaan etätyöhön juuri siirryttäessä on ilmennyt kuulumattomuuden tunnetta ja yksinäisyyttä, mutta ne ovat laantuneet ajan kuluessa, ja kun etäyhteydet työkavereiden kesken on alkanut tuntua niin sanotusti normaalilta. Yksintyöskentelyyn on siis totuttu, mutta sitä emme tiedä onko tämä kestäväntöntä, ja ihmiset väsyvät pidemmällä aikavälillä yksinäiseen työskentelyyn. Työnantajalle etätyö on siis kustannustehokasta mutta tehokkuutta ei pidä saavuttaa työntekijöiden hyvinvoinnin kustannuksella, tässä on erittäin tärkeää löytää tasapaino niin, että jokaiselle löytyy työstä myös niitä asioita, jotka lisäävät jaksamista. Myöskin ainainen yhteysongelmien tiedostaminen on jollain tapaa pieni stressaava tekijä takaraivossa. Stressi ei suoranaisesti aineistosta nouse esiin, mutta se kylläkin, että vaikka yhteysongelmia ei jatkuvasti eikä paljoa ole, niin niitä kuitenkin ilmenee silloin tällöin, eikä koskaan voi tietää milloin näin tapahtuu. Esimerkiksi jossain tärkeässä työtapahtumassa tämä voi kehkeytyä isoksikin stressin aiheuttajaksi. Aineistosta nousee myös esiin käsitys siitä, että etätyö lisää introverttien ihmisten

työllistymistä, sillä heille yksintyöskentely on ominaista ja mieluista, jolloin heidän parhaat puolet tulevat esille. Tämän myötä voidaan todeta, että etätyön voidaan nähdä lisäävän työllistymistä tai ainakin laajentavan hakijaryhmää jotain tehtävää kohtaan, jossa etätyö on käytössä, sillä etätyöskentely on tullut jäädäkseen ja mahdollistaa työntekijöiden palkkaamisen etäisyydestä riippumatta.

6.2 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoitus on tuoda esiin fenomenografian kautta käsitysten kirjoa liittyen etätyöhön. Mielestäni tutkimuksessa onnistuin nostamaan esiin kaikki mielipiteet; vastakkaiset ja rajatapaukset, monine eri näkökulmineen. Kaikissa mielipiteissä on monia eri ulottuvuuksia, joista käsityksiä tulkitaan. Pääaineeni kasvatustiede tulee esille tutkimuksessa kasvatustieteellisen ajankohtaisen keskustelun kautta hyvinvoinnin ja oppimisen yhteydestä sekä etäopetuksen ja etätyön aiheuttamasta uupumisesta, yksinäisyydestä ja niiden huonosta vaikutuksesta työn tai opintojen tuottavuuteen ja jaksamiseen. Kaikki liittyvät toisiinsa, sillä jos ihminen ei voi työssään hyvin, ei hän pysty suoriutumaan työstään tuottavasti eikä ole myöskään avoin oppimiselle, jota tämä muutos vaatii. Siksi näitä käsityksiä on tärkeää nostaa esiin, sillä ne antavat tärkeää tietoa siitä, että mistä löytyy ne osat ja palikat, joiden myötä saadaan rakennettua pysyvää hyvinvointia etätyössä, sillä etätyöskentely on kaikkien tämän tutkimuksen näkemysten mukaan tullut jäädäkseen.

Jotta tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset tulevat mainittua selkeästi, jaan ne fenomenografisen tutkimusmenetelmän mukaan horisontaalisiin ja vertikaalisiin kuvauskategorioihin. Horisontaalisissa kuvaustavoissa eri käsitykset ovat keskenään yhtä tärkeitä, kun vertikaalisissa ne järjestetään jonkin kriteerin mukaan, tässä tapauksessa yleisyysasteen mukaan (Järvinen & Järvinen 2011, 83).

Horisontaaliset kuvaustavat

Kaikkien kohdalla muutosta etätyöskentelyyn ei koettu muutoksena, sillä etätyöstä oli aiempaa kokemusta ja se oli tuttua. Muutos tapahtui tosin siinä, että nyt kaikki muutkin ovat etätyössä ja kaikki haastattelut ja tapaamiset hoidetaan etäyhteyksin, kun ennen ne olivat satunnaisia eikä

niin yleisiä tapoja. Aina ei siis koettu, että etätyö on vaatinut uuden oppimista, hieman vain sopeutumista ja muuntautumiskykyä uusiin tilanteisiin. Aineistosta nousi esiin nopea tottuminen etätyöhön kaikkien kohdalla ja itseohjautuvuuden kehittyminen, kun on pakko ollut opetella yksin työskentelyä ja tehdä siitä järjestelmällistä, jotta kaikki tulee ajoissa hoidettua. Joillekin muutos on ollut suuri siinä, että on voinut tottua ennen jonkun muistuttavan viereisestä pöydästä, että muistathan tehdä sen ja sen asian, mutta nyt sitä ei tapahdukaan niin helposti. Etätyö voi mahdollisesti auttaa introverteja työllistymään koska etätyössä vaaditaan kykyä muun muassa työskennellä ja pärjätä yksin. Vaikeuksia aiheuttaa hakijan tottumattomuus etäyhteyksin toteutettavaan haastatteluun sekä vaikeus järjestelmien käytössä. Myös uusien työntekijöiden perehdytyksen nähdään jäävän heikoksi etäyhteyksin toteuttamalla.

Etätyö on toimivaa ja vastaa perinteistä kasvokkain kohtaamista, mikäli yhteysongelmia ei ilmene. Kaikki eivät koe yhteisöllisyyden vähentyneen tai etätyön vaikuttaneen millään tavalla työyhteisöön ja sen toimintaan. Kuitenkin käsityksistä nousee kokemus yhteisöllisyyden vähentymisestä, mikä on iso haittapuoli etätyössä. Tunnetason kohtaaminen jää vajaaksi, eikä jakseta osallistua samalla tavalla yhteiseen toimintaan kuin ennen. Työn tehokkuus on kasvanut etätyön myötä, mutta usein oman hyvinvoinnin kustannuksella. Käsitysten mukaan tauot unohtuu pitää ja työpäivät venyvät, jolloin työtä tehdään enemmän kuin ennen mutta lepääminen työpäivän aikana unohtuu.

Tehokkuus on parempaa myös siksi koska keskittyminen on parempaa kotona, jossa ei yleensä ole häiriötekijöitä. Joidenkin käsitysten mukaan kuitenkin kotona keskittyminen voi herpaantua ja kotona voi olla häiriötekijöitä esimerkiksi omat perheenjäsenet ja lemmikit. Keskittyminen yhtäjaksoisesti on hyväksi, mutta ei siihen kukaan jatkuvasti pysty. Ihminen tarvitsee taukoja ja se on tervettä. Etätyössä taukoja ei tule samalla tavalla kuin konttorilla on totuttu, että joku pyytää kahville mukaan. Etätyössä yhteiset kahvitauot ja porinahetket työkavereiden kanssa vaativat oma-aloitteisuutta ja suunnitelmallisuutta, mikä helposti jää muun tekemisen jalkoihin, kun kukaan ei kotona tule koputtamaan olkapäähän ja pyytämään tauolle. Ajankäytön opettelu nousi käsityksistä esiin, ja liittyi erityisesti taukojen pitämiseen. Täytyy olla järjestelmällisempi omassa ajankäytössä, että ei tule uupumusta työntekoon. Aineistosta nousee esiin työkavereiden olevan tärkeä voimavara työssä. Etäyhteyksien päässä spontaanit kohtaamiset jäävät pois, jotka voivat olla päivän piristyksiä työpaikalla. Tämä on yksi tekijä lisää siihen, että etätyö ei aina ole hyväksi. Työn ja vapaa-ajan välisen kuilun kaventuminen on noteerattu, ja sekin jakaa

mielipiteitä. Positiivisina puolina siitä nostetaan esiin, että se koetaan joustavuutena, kun vapaa-ajan asioiden yhdistäminen työajan kanssa käy helpommin. Se voidaan kuitenkin kokea myös hämmentävänä ja rasittavana, kun työ kietoutuu niin lomittain vapaa-ajan kanssa, ja vapaa-aikaa saattaa mennä myös työntekoon.

Muutoksen myötä on otettu käyttöön uusia työkaluja haastatteluiden toteuttamisessa ja todistusten lähettämisessä. Myös paikkariippumattomuus tuo mukavuutta sekä työntekijöille että asiakkaille. Järjestelmät vaativat opettelua ja uuden oppimista. Myös oma osaaminen teknisten laitteiden ja järjestelmien kanssa on koettu lisääntyvän etätöiden myötä, sillä niihin paneudutaan todennäköisemmin ensin itse ennen kuin pyydetään apua. Etähaastattelut koetaan pääosin toimivina, mutta esiin nousee huoli siitä, että aina persoonaa haastatteluissa ei oikein tavoiteta tai se jää vajaaksi, jolloin haastateltava voi tulla arvioitua väärin, ja siksi etähaastattelua ei pidetä niin suosittuna tapana. Samaan aikaan siitä on aivan päinvastaisia kokemuksia, joissa ei huomata eroa etähaastattelun ja perinteisen haastattelun välillä. Huonot yhteydet ja haastateltavan osaamattomuus tekniikan kanssa ovat suurimmat tekijät haastattelun epäonnistumiselle tai jopa sen estymiselle.

Vertikaaliset kuvaustavat

Lähes kaikkien käsitysten mukaan etätö on toimivaa siinä mielessä, että tekniikka ja yhteydet pääasiassa hyviä ja luotettavia, jolloin kaikki asiat saadaan hoidettua. Jokainen käsitys puoltaa sitä, että työn tehokkuus on kasvanut etätöissä. Jokainen myös mainitsee tauottamisen unohtuneen tai sen olevan hankalaa. Uuden oppimista on tapahtunut järjestelmien käytössä ja oman teknisen osaamisen kehittämisessä.

Yhteisöllisyyden koetaan useiden mielipiteiden mukaan heikentyneen, koska ihmisiä ei kohdata tunnetasolla. Etätapaamiset, kuten palaverit, voivat jäädä vaisuiksi ja niissä on usein ennalta suunniteltu kaava, joka ei jätä varaa spontaaniudelle, mikä on muutenkin vähäistä etätöissä. Kohtaamisen tunne jää vajaaksi myös haastattelutilanteissa. Hakijan arviointi voi olla hankalampaa, kun eleitä ja ilmeitä ei samalla tavalla tunnisteta. Lisäksi hakija saattaa jännittää kameran edessä puhumista, sillä tilanne ei ole luonnollinen, tai jännitys voi kohdistua siihen, että pätkiikö yhteys. Yhteyden pätkiminen voi myös vaikuttaa rekrytoijan luomaan kuvaan haastateltavasta. Molemminpuolinen kuva voi siis jäädä vaisuksi tai olla vääränlainen.

Roolitusten muuttuminen palavereissa ja tapaamisissa tuli useamman kerran esiin. Palaverit ovat muuttuneet enemmän luentojen tapaisiksi, jossa yksi on äänessä ja muut passivoituneina kuuntelemassa. Yhteisöllisyyden ja kohtaamattomuuden tunteen vähentyminen vaikuttavat tähän, kun vaivaa osallistumiseen ei viitsitä nähdä. Tähän vaikuttaa se, että etäyhteydet tekevät juttelusta tönkköä ja hankalaa, kun spontaani vuorovaikutus puuttuu. Juttelu on enemmän puheenvuorojen ottamista, eikä niinkään väliin heittoja. Koetaan, että etätöiden myötä innovatiivisuus ja luovuus työssä ovat vähentyneet, sekä aineiston mukaan sen myötä on ilmennyt passiivisuutta palavereissa ja yhteisissä projekteissa.

Paikkariippumattomuus on tulevaisuudessa yksi iso valttikortti yrityksille ja työntekijöille. Se tekee jokaiselle helpompaa etsiä laajemmin töitä maantieteellisestä sijainnista riippumatta, kun läsnäoloa työpaikalla ei vaadita, ja se myös antaa yrityksille laajemman valikoiman alan osaajia ehdolle avoimiin positioihin. Etätöissä paikkariippumattomuus helpottaa haastatteluajkojen sopimista, haastatteluihin osallistumista, sekä myös ajan löytäminen on helpompaa, kun tilaa haastattelun pitämiseksi ei tarvitse etsiä. Tämä kuitenkin tiivistänyt työntekoa, kun siirtymisiin ei mene aikaa ja enemmän aikaa jää silloin työnteolle.

Kehitysideoita

Johtopäätöksien myötä päästään kehitysideoihin, jotka rekrytointiasiantuntijoiden mukaan parantavat toteutuessaan työskentelymukavuutta etäyhteyksien päässä. Tutkimuksen tuloksissa nousee esiin roolitusten muuttuminen. Sen on suurin osa pistänyt merkille. Esiin nousee toive siitä, että kaikki ottaisivat yhtä paljon vastuuta palaverien toiminnasta. Tiimin esimieheltä voisi esimerkiksi tulla ehdotus, että palaveriinkin jaetaan vastuualueita, jolloin jokaisella on vetovastuu, eikä taka-alalle jäämistä pääse tapahtumaan niin paljon. Ilmoille nousee myös toive yhteisten kahvihetkien lisäämisestä työviikkoihin, sillä työkaverit ovat voimavara ja edistävät työssä jaksamista. Oikealla asenteella kohtaamistakin saataisiin esiin, kun säännöllisestä jutustellaan tiimin kesken. Järjestelmällisyyttä toivotaan viestittelyyn. Helposti asiat laitetaan tiimin yhteiselle keskustelupalstalle, jonne ne pääsevät uppoamaan, tai menevät joiltain kokonaan ohitse, kun sitä ei ehd heti katsoa. Käsitusten mukaan nousee esille kehitysidea tietynlaisesta järjestelmällisyydestä, eli tarkoituksena perustaa jokaiselle aihekokonaisuudelle oma lista tai muistio, johon kirjataan kaikki siihen liittyvät muistettavat asiat ja työtehtävät, ja johon myös merkataan,

kuka on asiasta vastuussa. Tämä helpottaa jokaisen työn järjestämistä. Muutos on vaatinut enimmäkseen enemmän järjestelmällisyyttä, ja sitä täytyy edelleen parantaa.

Yksi tärkeä esille noussut kehittämiskohde liittyy palautteisiin ja tilastoihin. Etänä kun työtä tehdään yksin, jää paitsi spontaanista palautteesta, eli sitä ei tule niin helposti ja automaattisesti työn lomassa saatua ja annettua kuin ennen. Kehitysideana olisikin useammin järjestetyt palauttekeskustelut sekä yhteisesti yksikön tilastojen läpi katsominen, mikä antaa osviittaa siihen, miltä työnteko isommassa kuvassa näyttää. Esimerkiksi se, että tuntuuko työnteko vain siltä, että se on tehostunut, vai näkyykö se isommassa kuvassa selkeästi siltä, että on saatu enemmän aikaa. Tieto oman tekemisen tasosta ja kehityskohteista myös lisäävät työntöön motivaatiota.

Etärekrytointi voidaan hyvin todennäköisesti ottaa käyttöön tasavertaisena vaihtoehtona kasvokkain tapahtuvalle haastattelulle. Tämä oikeastaan on jo tapahtunut, tai ainakin asenteet ovat muuttuneet positiiviseksi tätä kohtaan. Kun aloitin tämän tutkimuksen tekoa, oli käytössäni yhtenä lähteenä Rekrytointitutkimus 2020, jossa lähes puolet vastasivat olevansa samaa mieltä siitä, että työhaastatteluista suurin osa tehdään 10 vuoden päästä digitaalisesti etänä. Asenne-muutos tässä on ollut huima, sillä jo seuraavan vuoden 2021 rekrytointitutkimuksessa työhaastattelu etäyhteyksin koetaan toimivana ja tasavertaisena perinteiselle haastattelulle. Tällä hetkellä pandemia siihen pakottaakin, mutta kun ja jos maailma tästä vielä vapautuu, niin asenne-muutos on jo tapahtunut, eikä todennäköisyys sille, että palattaisiin täysin siihen mistä lähdettiin, ole suuri.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessa selviää laajasti eri käsityksiä liittyen etätyöhön rekrytointialalla, mutta näen, että olisi vielä syytä syventyä erityisesti joihinkin aiheisiin. Olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin juuri haastattelutilanteita, joihin muutos on eniten vaikuttanut rekrytointialalla, että mitkä asiat vaikuttavat rekrytoijan tekemiin päätelmiin haastateltavasta henkilöstä etähaastattelussa, muodostuvatko päätelmät samalla tavalla kuin perinteisessä, kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa, annetaanko painoarvoa eri asioille, pystytäänkö yhteysongelmia tai teknisiä vaikeuksia ikään kuin antamaan anteeksi ja olla antamatta niiden vaikuttamia rekrytoinnin lopputulokseen, sillä joka kerta syy teknisille- ja yhteysongelmille ei ole hakijassa. Myöskin

mahdollisten uusien osaamiskartoitusten ja arviointimenetelmien muodostumista olisi kiinnostavaa selvittää, yleensäkin se, että onko niitä muodostunut ja miten ne eroavat aiemmista vastaavista. Tällä alueella jää siis paljon vielä selvittämättä. Toki myös työnhakijoiden näkökulmasta olisi mielenkiintoista saada tutkimustietoa, että miten etähaastattelut koetaan ja toivotaanko että niistä tulisi yleinen käytäntö ja että ne jäisivät elämään vielä Covid-19-pandemian jälkeenkin.

Toinen tässä tutkimuksessa hieman piiloon jäänyt asia on kuormitustekijät työssä. Kuormitustekijöitä työssä on kyllä tutkittu, mutta erityisesti rekrytointialalta ei tästä löydy kovin kattavasti ajankohtaista tutkimustietoa. Kuormitustekijät antavat tärkeää tietoa tulevaisuutta varten, sillä niiden tunnistamisen kautta tapahtuu myös kehitystä. Lisäksi esiin noussut käsitys siitä, että etätöiden myötä introvertit työllistyvät paremmin, kaipaisi minun mielestäni tutkimusta. Etätöiden vaatima yksintyöskentely kyllä tukee tätä teoriaa, mutta voidaanko tässä luottaa yleiseen käsitykseen asiasta. Tämä olisi organisaatioille sekä kaikille muillekin ihmisille hyödyllinen tieto. Organisaatio tutkimuskohteena on hyvin laaja. Yksi yleinen tutkimuskohde siinä kentässä on organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurin tutkimusta olisi mielenkiintoista tehdä vertailemalla jonkin yrityksen kulttuuria aikaan ennen Covid-19-pandemiaa ja aikaan nyt; onko muutoksia ja millaisia ne ovat. Paljon on työtä, mutta kuitenkin kaikki tutkimukset vievät meitä eteenpäin tuottaessaan aina jotain uutta.

LÄHTEET

- Alila, S. (2014). "Työnohjaus auttaa löytämään omia vahvuuksia ja ... toimintakulttuurin luomisessa": Työnohjaus inklusiivisen opettajuuden tukena. Väitöskirja. Acta Universitatis Lapponiensis 277. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Bondarouk, T., Ruël, H., & Looise, J. K. (2011). *Electronic HRM in theory and practice* (1st ed ed.). Bingley, U.K.: Emerald. https://luc.finna.fi/ulapland/Record/luc_electronic_yo.994710803006246
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2015). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Heinonen, S., & Niskanen, S. (2003). *Etätyö työssä jaksamisen tukena : Kokemuksia toimihenkilöunioni TU ry:N etätyökokeilusta*. Helsinki: Työministeriö. <https://finna.fi/Record/luc.991192203806246>
- Heinonen, S., & Saarimaa, R. (2009). *Työelämän laadulla parempaa jaksamista : Kuinka etätyö voi auttaa?*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://finna.fi/Record/ekk.993866934006250>
- Helle, M. (2004). *Etätyö*. Helsinki: Edita. <https://luc.finna.fi/ulapland/Record/luc.991176013806246>
- Huilaja, H., Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, & Faculty of Social Sciences. (2019). *Rekrytoinnin sosiaalinen järjestys – tutkimus työhön sopivuuden neuvottelukontekstista* https://luc.finna.fi/ulapland/Record/lauda.10024_63772
- Huilaja (2014) *Rekrytoinnin aika. Työnhaun neuvoteltu konteksti*. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63772/Artikkeli%20III%2C%202014.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Huusko, M., & Paloniemi, S. (2006). *Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä*. *Kasvatus*, 37(2). 162–173. <http://elektra.helsinki.fi/se/k/0022-927-x/37/2/fenomeno.pdf>
- Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvaori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino. https://luc.finna.fi/ulapland/Record/luc_electronic_yo.994349373806246
- Ilmarinen, V., & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio : Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum. <https://luc.finna.fi/ulapland/Record/luc.994290673806246>

Joutsensaari, Lea. 2.11.2020. Korona vähensi työuupumusta, mutta nyt etätyö aiheuttaa apatiaa – tutkimusprofessori: "Työnteosta katoaa kipinä, kun elävät ihmiset puuttuvat". Etätyö. Yle Uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-11622374>

Järvinen, P. & Järvinen, A. (2011). Tutkimustyön metodeista ([Uud. p.]). Opinpajan kirja.

Koskela, T. (2009). Perusopetuksen oppilashuolto Lapissa opettajien käsityksen mukaan. Väitöskirja. Acta Universitatis Lapponiensis 167. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Kuula, A. (2011). Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys (2. painos). Tampere: Vastapaino.

Laitinen & Stenvall 2019, 107–108. Ihminen ja vuorovaikutus – kompleksisuusteoriat työyhteisöjen muutoksessa

Teoksessa: Pietiläinen, V., Syväjärvi, A. & Hyttinen, R. (2019). Johtamisen psykologia (2., uudistettu painos.). PS-kustannus.

Lemmetty, Soila. 2020. Itseohjautuvan työssä oppimisen ihanuus ja ongelmallisuus. Kohti sosiokulttuurista näkökulmaa. Vol 40 Nro 4 (2020): Aikuiskasvatus 4/2020, aikuiskoulutuspolitiikka. https://journal.fi/aikuiskasvatus/issue/view/4_2020/1105?acceptCookies=1

Lievens, F. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. Personnel Review, 31(5), 580-601. doi:10.1108/00483480210438771

Maltbia, Terrence E.; Marsick, Victoria J.; Ghosh, Rajashi. 2014. Executive and Organizational Coaching: A Review of Insights Drawn From Literature to Inform HRD Practice. Volume: 16 issue: 2, page(s): 161-183. Article first published online: February 13, 2014; Issue published: May 1, 2014

Manka, M., & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media. https://luc.finna.fi/ulapland/Record/luc_electronic_yo.994491113806246

Markkanen, M. (2005). Henkilöstön hankinta sähköistyy. Helsinki: WSOY. <https://outi.finna.fi/Record/outi.661335>

Metsämuuronen, J. (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet (3. uud. p. ed.). Helsinki: International Methelp. <https://luc.finna.fi/ulapland/Record/luc.991421983806246>

Mäkelä, Anna. 16.9.2020. Etätyö ja koronaputki uuvuttavat monen – työpsykologi kertoo, miten selviät syksystä. Hyvinvointi. Duunitori. <https://duunitori.fi/tyoelama/etatyo-miten-jaksaa-syksylla>

Niemi, 2021. Miten tekoäly muuttaa oppimista ja koulutusta?

Teoksessa: Älykäs huomina : Miten tekoäly ja digitalisaatio muuttavat maailmaa? (2021). Gaudeamus. <https://finna.fi/Record/jamk.993680642106251>

Niikko, A. (2003). Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuun yliopisto.

Nikander, P., Hyvärinen, M., Ruusuvuori, J., Pöysä, J., Jolanki, O., Nikander, P. & Karhunen, S. (2010). Haastattelun analyysi. Vastapaino.

Olivas-Lujan, M. R., & Bondarouk, T. (2013). Social media in human resources management (First edition ed.). Bingley, England: Emerald. https://luc.finna.fi/ulapland/Record/luc_electronic_yo.994709419306246

O'Meara, B., & Petzall, S. (2013). The handbook of strategic recruitment and selection : A systems approach (First edition ed.). Bingley, United Kingdom: Emerald. https://luc.finna.fi/ulapland/Record/luc_electronic_yo.994707712206246

Pietiläinen, V., Syväjärvi, A., & Hyttinen, R. (2019). Johtamisen psykologia (2., uudistettu painos ed.). Jyväskylä: PS-kustannus. https://luc.finna.fi/ulapland/Record/luc_electronic_yo.994632433806246

Pyhtiä, T. (2019). Digiajan johtajan käsikirja : Käytännönläheinen, helppolukuinen ja tiivis opas digiajan johtamiseen. Helsinki, Suomi: BoD - Books on Demand. <https://outi.finna.fi/Record/outi.2148464>

Pyyny, H. (2018). Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa. <https://oula.finna.fi/Record/oy.9916202253906252>

Ranta, S., tiedekunta, K. & Education, F. o. (2020). Positiivinen pedagogiikka suomalaisessa varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa. Lapin yliopisto.

Rasila, M., & Pitkonen, M. (2010). Muutos - haaste ja mahdollisuus. Helsinki: Yrityskirjat. <https://finna.fi/Record/3amk.250690>

Rekryointitutkimus 2020. Kansallinen rekryointitutkimusTM. www.rekryointitutkimus.fi. Duunitori Oy.

Rekryointitutkimus 2021. Kansallinen rekryointitutkimusTM. www.rekryointitutkimus.fi. Duunitori Oy.

Salmela-Aro, Katariina. Peltonen, Mari. 17.12.2020. Yliopisto-opiskelijoiden hyvinvointi jatkaa laskua. Tiedote. Opetus ja opiskelu yliopistossa. Hyvinvointiyhteiskunta. Helsingin yliopisto. <https://www2.helsinki.fi/fi/uutiset/opetus-ja-opiskelu-yliopistossa/yliopisto-opiskelijoiden-hyvinvointi-jatkaa-laskua>

Salmela-Aro, Katariina. 8.10.2020. Oppiminen ja hyvinvointi kulkevat käsi kädessä. Kolumni. Yliopisto-lehti. Koulutus, kasvatus ja oppiminen. Helsingin yliopisto. <https://www2.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus-kasvatus-ja-oppiminen/oppiminen-ja-hyvinvointi-kulkevat-kasi-kadessa>

Sarala, U., & Sarala, A. (2010). Oppiva organisaatio : Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen (9. p. ed.). Helsinki: Gaudeamus. <https://luc.finna.fi/ulapland/Record/luc.992674873806246>

- Shklarski, L. (2021). The abrupt transition to distance social work teaching: Lessons learned in the age of COVID-19. *Journal of Teaching in Social Work*, 41(5), 505-519. doi:10.1080/08841233.2021.1988032
- Siitonen, J., Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta, & Oulun opettajankoulutuslaitos. (1999). Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. <https://luc.finna.fi/ulapland/Record/luc.992134253806246>
- Sjöblom, K. (2020). Flourishing in 21st century workplaces : How to support knowledge workers' productivity and well-being in modern environments. <https://finna.fi/Record/fikka.5439353>
- Sjöblom, Kirsi. Uotinen, Suvi. 28.5.2020. Etätyö vaatii itseohjautuvuutta – osa tarvitsee tukea uusien työelämätaitojen oppimiseen. Tiedote. Koulutus, kasvatustieteiden ja oppiminen. Helsingin yliopisto. <https://www2.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus-kasvatustieteiden-ja-oppiminen/etatyo-vaatii-itseohjautuvuutta-osa-tarvitsee-tukea-uusien-tyoelamataitojen-oppimiseen>
- Sutela, H., Pärnänen, A., & Keyriläinen, M. (2019). Digiajan työelämä : Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Helsinki: Tilastokeskus. <https://oulu.finna.fi/Record/oy.9917490013906252>
- Somppi, J. (2010). Palkkiona etätyö: Joustavat työjärjestelyt palkitsemisen välineenä. <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/60886>
- Syrjänen, P. (2006). Yksityisyyden suoja ja henkilöarviointi. <https://luc.finna.fi/ulapland/Record/luc.991413183806246>
- Uutela, U., Kasvatustieteiden tiedekunta, & Faculty of Education. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa : Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. https://luc.finna.fi/ulapland/Record/lauda.10024_63708
- Vanne, Tarja (2021) Ratkaisukeskeinen ryhmätyönohjaus esimiesten ja asiantuntijoiden kokemuksellisen oppimisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmänä.
- Vesala H. (2021). Grounded transformations : Body, space and creativity in an increasingly virtual world of work. Väitöskirja. Tampere University Dissertations 518. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen : Strateginen kilpailutekijä (4. uud. p. ed.). Helsinki: Edita. <https://finna.fi/Record/3amk.259213>
- Vilkka, H. (2017). Tutki ja kehitä (4. painos). Jyväskylä: PS-kustannus.

LIITE 1 Haastattelurunko

1. Taustatiedot

- a. Ikä
- b. Koulutustausta
- c. Kauanko olet toiminut alalla?

2. Etärekrytointi

- a. Mitä ajatuksia etärekrytointi herättää?
- b. Miten koet rekrytointiprosessien toteutuvan etänä?
- c. Miten haastattelut mielestäsi toimivat etäältä hoidettuna?
- d. Mitä haasteita olet kokenut etärekrytoinnissa?
- e. Mikä on sujunut hyvin etärekrytoinnissa?
- f. Millaisia toimintamalleja etätyöskentely on tuonut uutena rekrytointiin?
- g. Millaista osaamista organisaatio vaatii rekrytointiasiantuntijoilta

3. Oma työ etänä

- a. Miten koet etätyöskentelyn vaikuttaneen työn tekoon?

- b. Millaisena koet oman osaamisesi etätyössä? (onko etätyö vaatinut uutta osaamista jne.?)
- c. Miten koet etätyön vaikuttaneen työn tehokkuuteen?
- d. Miten koet etätyön vaikuttaneen työn yhteisöllisyyteen/ryhmähenkeen?
- työn vuorovaikutukseen? (eri viestittelykanavat, onko helppo saada yhteys työkavereihin vrt. toimistotiloissa tapahtuva työ)
- tiimityöskentelyyn? (miten projekteja edistetään, eteneekö yhteiset työtehtävät ajallaan?)
- e. Millaisia keinoja toivoisit oman työsi tukemiseen etätyössä?
- f. Koetko työnkuvasi muuttuneen etätyön aikana, millä tavalla se tulee esiin?
- g. Millaista rekrytointi tulee mielestäsi olemaan tulevaisuudessa, sanotaan vaikka kymmenen vuoden päästä? (uusia toimintamalleja, onko etätyö pysyvä käytäntö, millaisia muutoksia, ajatuksia, pysyväkö samana)