



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# ETÄTYÖ POIKKEUSTILANTEESSA -KORONAVIRUKSEN AIHEUTTA- MAN POIKKEUSTILANTEEN VAIKU- TUKSET CASE-YRITYKSEN HENKI- LÖSTÖN TYÖKYKYYN

TEKIJÄ/T: Roosa Sutinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Roosa Sutinen	
Työn nimi ETÄTYÖ POIKKEUSTILANTEESSA -KORONAVIRUKSEN AIHEUTTAMAN POIKKEUSTILANTEEN VAIKUTUKSET CASE-YRITYKSEN HENKILÖSTÖN TYÖKYKYYN	
Päiväys	21.11.2020
Sivumäärä/Liitteet	55/1
Ohjaaja(t) Ilkka Virolainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Talentree Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, minkälaisia vaikutuksia koronaviruksen aiheuttamalla poikkeustilanteella on yrityksen henkilöstön työkykyyn etätöissä. Tutkimuksen avulla pyrimme kehittämään Case-yrityksen etätyökäytäntöjä. Etätyön kuormitustekijät, sekä työkykyä edistäneet tekijät oli tärkeää tunnistaa, koska kotona työskentely vaikutti tulleen jäädäkseen. Työkykyä tukevien etätyökäytänteiden kehittäminen, sekä tieto työkykyyn vaikuttaneista tekijöistä etätöissä olivat näin ollen lähtökohtana tutkimukselle.</p> <p>Koronaviruspandemia pakotti monen yrityksen henkilöstön siirtymään täysipäiväisesti etätöihin. Myös kohdeyrityksessä siirryttiin täysipäiväiseen etätyöskentelyyn keväällä 2020. Poikkeustilanne vaikutti monen yrityksen liiketoimintaan. Avokonttorit ammottivat tyhjiyttään, ja monipaikkaiset työskentelytavat kehittyivät yrityksissä Suomessa huimaa vauhtia. Se on tarjonnut yrityksille tilaisuuden oppia etätyön hyödyistä, ja toisaalta näkemään etätyön haasteet.</p> <p>Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu työkyvystä, professori Juhani Ilmarisen kehittämästä työkykytalosta, etätyön vaikutuksista työkykyyn, sekä koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilanteen vaikutuksista. Aineistonkeruumenetelminä käytin esimiehille ja johdolle tehtävää haastattelua, sekä yrityksen henkilöstölle tehtyä kyselyä. Kysely, saate, sekä kutsu haastatteluun lähetettiin Whatsappissa. Haastattelu järjestettiin Teamsissä, ja kysely oli sähköinen.</p> <p>Tuloksissa täysipäiväisen etätyön kuormittaviksi vaikutuksiksi työkykyyn ilmeni työn ja vapaa-ajan suhteen hämmärtyminen, huonontunut tautus, liian intensiivinen työtahti ja liian suuri työmäärä, työpäivien venyminen, sekä työnteon yksinäisyys. Vastauksissa pohdittiin myös työn ja vapaa-ajan suhteen korostumista. Henkilöstön työkykyä edistäneitä ja tukeneita tekijöitä etätöissä poikkeustilanteen aikana olivat itsensä johtamisen korostaminen, päivärytmin suunnittelu, mahdollisuus oman työpäivän rytmittämiseen, lisääntynyt vapaa-aika, työn tauotutuksen parantuminen, elämäntapojen parantuminen, sekä yhteydenpito työkaveriinhin. Yhteydenpito tapahtui Teams-sovelluksen välityksellä. Esimiesten ja johdon työkykyä kuormittaneita tekijöitä etätöissä poikkeustilanteen aikana olivat epävarmuus yrityksen tulevaisuudesta, huonontunut tautus, sekä työn ja vapaa-ajan rajan hämmärtyminen. Haasteita aiheuttivat myös suurentunut työmäärä, itsensä johtamisen haasteet, normaalin yhteyden puute ihmisiin, sekä työyhteisön kaipuu. Esimiesten ja johdon työkykyä tukeneita ja edistäneitä tekijöitä olivat muiden, ja oman tiimin onnistumiset, viikottaiset keskustelut työyhteisön jäsenten kanssa, sekä esimiesvalmennuksissa sparraaminen. Etätyön tarjoamia mahdollisuuksia olivat työn tehokkuuden lisääntyminen, mahdollisuus työpäivän rytmittämiseen itselle sopivaan ajankohtaan, sekä yhteiset kävelypalaverit. Vastajaat kuvailivat etätyön eduksi työn tehostumisen.</p>	
Avainsanat Työkyky, etätyö, Koronaviruspandemia, työkykyjohtaminen, etäjohtaminen, työergonomia, asiantuntijatyö	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Roosa Sutinen			
Title of Thesis ETÄTYÖ POIKKEUSTILANTEESSA -KORONAVIRUKSEN AIHEUTTAMAN POIKKEUSTILANTEEN VAIKUTUKSET CASE-YRITYKSEN HENKILÖSTÖN TYÖKYKYYN			
Date	21.11.2020	Pages/Appendices	55/1
Supervisor(s) Ilkka Virolainen			
Client Organisation /Partners Talentree Oy			
<p><b>Abstract</b></p> <p>The purpose of the research was to find out the effects of the exceptional situation caused by the Coronavirus Pandemic while the Case-organizations staff was telecommuting. Through the research, the aim was to develop Case-organization's telecommuting practices. The workload factors of telework, as well as the factors that promote work ability, were important identifiers because the effects of working from home had come to stay. Development of teleworking practices that support work ability, as well as knowledge of the factors affecting work ability while teleworking were the starting points for this research.</p> <p>The Coronavirus Pandemic forced the staff from many companies to work from home full-time. The target company also switched to full-time teleworking in the spring of 2020. The exceptional situation affected the business operations of many companies. Open-plan offices were gaping, and multi-location working methods were developing at a tremendous pace in companies in Finland. It has provided companies a good opportunity to learn about the benefits of teleworking and on the other hand, to see the challenges of teleworking.</p> <p>The theoretical framework of this thesis consists of work ability, Työkykytalo developed by Professor Juhani Ilmarinen, the effects of telework on work ability, and the effects of an exceptional situation caused by a Coronavirus Pandemic. As data collection methods, I used an interview with supervisors and managers, as well as a survey for the Case-companys staff. The survey, cover letter and an invitation to the interview was sent via Whatsapp. The interview was conducted in Teams and the survey was electronic.</p> <p>In the results, the work ability load factors of full-time telework were blurring of work-life balance, deteriorating breaks, too intense work pace and too much workload, prolongation of working days, and loneliness of work. The responses also considered the emphasis on work and leisure. Factors that promoted and supported employees' ability to work remotely during an emergency situation included emphasizing self-management, planning a daily rhythm, being able to rhythmize one's own work day, increased leisure time, improving work breaks, improving lifestyles, and communicating with co-workers. The communication took place via the Teams application. The work ability load factors of supervisors and managers full-time telework were uncertainty about the company's future, worsened downtime, and blurring the line between work and leisure. Challenges were also caused by the increased workload, the challenges of self-management, the lack of a normal connection with people, and the longing of the work community. Factors that supported and promoted the ability of supervisors and management to work included the success of others, and one's own team, weekly discussions with members of the work community, and sparring in supervisor training. The opportunities offered by teleworking were increased work efficiency, the opportunity to rhythmize the working day at a time that suited oneself, and walking meetings outside. Respondents described that the benefits of teleworking was more efficient work.</p>			
<p><b>Keywords</b></p> <p>Work ability, telecommuting, Coronavirus Pandemic, work ability management, telework management, work ergonomics, expert work</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	7
1.2	Talentree Oy .....	7
1.3	Tutkimusongelma ja aiheen rajausta .....	8
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	10
2.1	Tapaustutkimus Talentree Oy:lle.....	10
2.2	Tutkimussuunnitelma ja tutkimusprosessi .....	10
2.3	Tutkimusmenetelmät .....	11
2.3.1	Laadullinen tutkimus .....	11
2.3.2	Määrällinen tutkimus .....	12
2.4	Aineistonkeruumenetelmät .....	12
2.4.1	Ryhmähaastattelu .....	12
2.4.2	Kyselytutkimus.....	13
2.5	Sisällönanalyysi.....	14
2.6	Tutkimuksen eettisyys.....	15
3	UUDEN KORONAVIRUKSEN AIHEUTTAMA POIKKEUSTILANNE.....	16
3.1	Uuden Koronaviruksen (COVID-19) aiheuttama poikkeustilanne.....	16
3.2	Poikkeustilanteen vaikutukset suomalaisen työelämään .....	16
4	TYÖKYKY .....	18
4.1	Työkyvyn määritelmä .....	18
4.2	Työkykyyn vaikuttavat psyykkiset, sosiaaliset ja fyysiset tekijät.....	18
4.3	Asiantuntijatyön kuormitustekijät .....	19
4.4	Työkykytalo .....	20
4.4.1	Terveys ja toimintakyky.....	20
4.4.2	Osaaminen .....	21
4.4.3	Arvot, asenteet, motivaatio .....	22
4.4.4	Johtaminen, työyhteisö ja työolot.....	22
4.4.5	Perhe ja lähiyhteisö .....	23
4.5	Työkyvyn kehittäminen .....	23
5	ETÄTYÖ.....	24
5.1	Etätyö poikkeustilanteessa.....	24

5.2	Etätöön vaikutus työkykyyn .....	24
5.3	Etäjohtaminen .....	27
5.4	Työkykyjohtaminen etätöissä .....	28
6	TULOKSET .....	32
6.1	Etätöyö poikkeustilanteessa .....	32
6.1.1	Henkilöstön työkykyä kuormittaneet tekijät etätöissä .....	33
6.1.2	Esimiesten työkykyä kuormittaneet tekijät etätöissä poikkeustilanteen aikana .....	34
6.1.3	Yrityksen henkilöstön työkykyä edistäneet tekijät etätöissä poikkeustilanteen aikana .....	34
6.1.4	Esimiesten työkykyä tukeneet ja edistäneet tekijät .....	34
6.1.5	Etätöön tarjoamat mahdollisuudet .....	35
6.1.6	Erot valmiuksissa tehdä etätöitä .....	35
6.1.7	Itsensä johtaminen .....	36
6.2	Terveys ja toimintakyky .....	36
6.2.1	Työergonomian kuormittavat vaikutukset fyysiseen hyvinvointiin etätöissä poikkeustilanteen aikana .....	36
6.2.2	Fyysistä hyvinvointia tukeneet työergonomiset tekijät .....	37
6.3	Osaaminen .....	37
6.3.1	Osaamista heikentäneet tekijät .....	37
6.3.2	Osaamista tukeneet tekijät .....	37
6.4	Arvot, asenteet ja motivaatio .....	37
6.4.1	Arvoja, asenteita ja motivaatiota heikentäneet tekijät .....	38
6.4.2	Arvoja, asenteita ja motivaatiota tukeneet tekijät .....	38
6.5	Johtaminen, työyhteisö ja työolot .....	38
6.5.1	Esimiesten ja johdon rooli työkyvyn edistämässä .....	38
6.5.2	Työyhteisön fyysisen läsnäolon puutteen vaikutukset työkykyyn .....	39
6.6	Perhe ja lähiyhteisö .....	40
6.6.1	Perheen läsnäolon työkykyä kuormittaneet tekijät .....	40
6.6.2	Perheen läsnäolon työkykyä edistäneet tekijät .....	41
6.7	Yksin työskentelyn vaikutukset työkykyyn etätöissä poikkeustilanteen aikana .....	41
6.7.1	Työkykyä kuormittaneet tekijät .....	41
6.7.2	Työkykyä edistäneet tekijät .....	42
6.8	Etätöyökäytäntöjen kehittäminen .....	42
6.9	Etäjohtaminen .....	43

6.9.1	Etäjohtamisen hyvät käytänteet poikkeustilanteen aikana .....	43
6.9.2	Etäjohtamisen haasteet poikkeustilanteen aikana .....	43
6.9.3	Etäjohtamisen kehittäminen.....	43
6.10	Työkykyjohtaminen .....	44
6.10.1	Työkykyjohtamisen hyvät käytänteet etätöissä poikkeustilanteen aikana.....	44
6.10.2	Työkykyjohtamisen haasteet etätöissä poikkeustilanteen aikana.....	44
6.10.3	Työkykyjohtamisen kehittäminen, työkykyjohtamisen tulevaisuus etätöissä .....	44
7	POHDINTA.....	45
7.1	Tulosten pohdinta .....	45
7.2	Opinnäytetyöprosessi .....	48
7.3	Kehittämisehdotukset.....	49
7.4	Jatkotutkimusaiheet .....	50
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	51
	LIITE 1: HAASTATTELUPOHJA.....	55

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Kohdeyrityksenäni toimi Talentree Oy. Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, minkälaisia vaikutuksia koronaviruksen aiheuttamalla poikkeustilanteella on yrityksen henkilöstön työkykyyn etätöissä. Koronaviruksen aiheuttamalla poikkeustilanne vaikutti myös kohdeyrityksen liiketoimintaan, kuten kuvailen kappaleessa 1.2. 12.3.2020 yrityksessä annettiin etätyösuositus. 16.3.2020 ilmoitettiin alkavista yt-neuvotteluista.

Koronaviruksen aiheuttama pandemia vaikutti lähes kaikkien yritysten liiketoimintaan Suomessa ja Maailmalla. Suomessa koronavirus on aiheuttanut ongelmia suuressa osassa yrityksiä. Haasteita ovat aiheuttaneet myynnin heikentyminen, asiakkaiden määrän vähentyminen, sekä tilaisuuden ja tilausten peruuntuminen. Yrityksillä on ollut laajalti myös maksuvaikeuksia. Alkaneet YT-neuvottelut, konkurssit, BKT:n supistuminen, talouskasvun heikentyminen, sekä terveydenhuollon ylikuormittuminen olivat mainittavia uhkia. Koronaviruksen vaikutuksia suomen talouden ja työelämään käsitellään laajemmin luvussa 3.2.

Suuressa osassa yrityksiä siirryttiin pandemian myötä etätöihin. Tutkimukseni tarkoitus oli selvittää etätyön kuormitustekijöitä, ja kehittää Case-yrityksen etätyökäytäntöjä. Pohdimme yrityksen henkilöstöpäällikön kanssa, että etätyö poikkeustilanteessa saattaisi muuttaa työn tekemisen tapoja pysyvästi. Monipaikkaisuus tulisi lisääntymään pandemian aikana ja sen jälkeen. Tästä syystä etätyön kuormitustekijöitä oli tärkeää selvittää. Työkykyä tukevien etätyökäytänteiden kehittäminen, sekä tieto työkykyyn vaikuttaneista tekijöistä etätöissä olivat näin ollen lähtökohtana tutkimukselle. Myös oma kiinnostus aiheesta auttoi sen valinnassa. Idea aiheeseen tuli yllättäen ja sattumalta, koronaviruksen aiheuttaman pandemian myötä.

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu työkyvystä, professori Juhani Ilmarisen kehittämästä työkykytalosta, etätyön vaikutuksista työkykyyn, sekä koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilanteen vaikutuksista. Teoreettiset käsitteet ovat ohjanneet työni empiirisen osan valintoja: ongelmanasettelua, metodin valintaa, tulosten tulkintaa, sekä johtopäätöksiä.

### 1.2 Talentree Oy

Talentree Oy on Kuopiolaislähtöinen, moderni, vahvasti teknologiapainotteinen asiantuntijaorganisaatio. Yrityksen perustajaosakkaana on Antti Haapakorva, joka toimi yrityksessä toimitusjohtajana vuoden 2019 loppuun saakka. Yritys tarjoaa laajalla skaalalla konsultointi-, kehitys- ja ulkoistuspalveluita. Konserni koostuu kolmesta yrityksestä, joita ovat emoyhtiö Talentree Oy, tytäryhtiö Talentree Talouspalvelut Oy, sekä tytäryhtiö Well3 Oy. Talentree Oy:n tytäryhtiöihin kuului aikaisemmin myös Digital Talents Oy, mutta vuoden 2020 alussa Talentree Oy ja Digital Talents Oy fuusioituivat. Konsersin uudeksi toimitusjohtajaksi vaihtui tällöin Kimmo Vainikainen, jonka myötä Haapakorva siirtyi yrityksen hallituksen puheenjohtajaksi. Talentree Oy tarjoaa yritysten konsultointipalveluita, liiketoiminnan kehittämispalveluita, ohjelmistokehityspalveluita, sekä digitaalisen markkinoinnin palveluita.

Talentree Talouspalvelut Oy on ”moderni kasvuyrityksen tilitoimisto” (Talentree Talouspalvelut, 2018). Se tarjoaa yrityksille sähköisen taloushallinnon palveluita, sekä tilitoimisto- ja konsultointipalveluita. Well3 Oy on konsernin

uusin tulokas. Yritys on perustettu vuoden 2019 alussa. Yritys tarjoaa työkykyjohtamisen palveluita yrityksille. Well3:n palveluihin kuuluvat muun muassa esimiesvalmennukset, tehokas työkykyjohtamisen järjestelmä, varhaisen välittämisen malliin perustuva työkyky- indeksi, sekä työkykyanalyysi.

Koronaviruksen aiheuttama poikkeustilanne vaikutti myös kohdeyrityksen liiketoimintaan. Koronaviruksen vaikutuksista Talentreen liiketoimintaan kävin Antti Haapakorvan kanssa myös Teams-keskustelua. Haapakorvan (2020) mukaan pandemian alkuvaiheessa yritykset olivat shokissa uuden edessä. Hän lisäsi, että ”näkyvä oli nolla ja jokainen suojeli kassaansa”. Myös Talentreellä varauduttiin kaikkiin mahdollisiin keinoihin siihen, että liiketoimintaympäristö voi olla todella haasteellinen (Haapakorva, 2020). Hyvin nopeasti kuitenkin selvisi, että ollaan kuitenkin ”niin sanotusti kadun valoisammalla puolella”. Haapakorva (2020) lisäsi, että ”monet asiakkaat halusivat käyttää uudenlaisen tilanteen esimerkiksi strategian päivittämiseen, henkilöstön valmentamiseen ja uusien digiratkaisujen luomiseen”. Tämä lisäsi yritykseen lisää töitä. Osaltaan yritystä auttaa se, että ”kun julkinen puoli elvyttää, päättyy yritysten kehittämiseen suunnatut lisävarat osittain yrityskehittäjien ostopalveluiden tukemiseen”. Haapakorva (2020) lisää, että yritykselle on ollut hyötyä myös monipuolisesta palvelutarjoomasta, jonka vuoksi yritys ei ole yhden palvelun tai asiakassegmentin varassa. Lokakuun alussa tilanne oli hyvä, vaikka mahdollinen pidempiaikainen talous- taantuma tuottaa taatusti haasteita kaikille yrityksille, myös Talentreelle (Haapakorva, 2020). (Haapakorva, 2020)

### 1.3 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Tutkimuksen perusta lähtee liikkeelle tutkimusongelmasta, sekä tutkimuskysymyksestä (Vilkkä, 2015). Opinnäyte- työssäni tutkimusongelmana on, minkälaisia vaikutuksia poikkeustilanteesta johtuvalla etätyöskentelyllä on yrityksen henkilöstön työkykyyn. Tutkimuksen tavoitteena on työkykyä kuormittaneiden ja toisaalta edistäneiden tekijöiden tunnistaminen etätöissä, sekä kohdeyrityksen etätyökäytäntöjen kehittäminen. Toisena tutkimuskysymyksenä on se, minkälaisia kokemuksia esimiehillä ja johdolla on etä- ja työkykyjohtamisesta etätöissä poikkeustilanteen aikana. Esimiesten ja johdon, sekä henkilön kokemuksia perusteellisesti selvittämällä tavoitellin koko yrityksen yhteistä näkemystä tapauksesta. Tätä kautta yrityksen etätyökäytäntöjä voidaan kehittää työkykyä tukevaksi. Tutkimuksen pohjalta tehdään kehitysehdotukset etätyökäytänteistä.

#### Tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin:

- Minkälaisia vaikutuksia poikkeustilanteesta johtuvalla täysipäiväisellä etätyöllä on yrityksen henkilöstön työkykyyn?
- Minkälaisia kokemuksia yrityksen esimiehillä ja johdolla on työkyky- ja etäjohtamisesta poikkeustilanteen aikana?

#### Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

- Mitkä tekijät kuormittavat työntekijöiden työkykyä etätöissä?
- Mitkä tekijät ylläpitävät/edistävät työntekijöiden työkykyä etätöissä?
- Mitkä tekijät kuormittavat esimiesten ja johdon työkykyä etätöissä?
- Mitkä tekijät ylläpitävät/edistävät esimiesten ja johdon työkykyä etätöissä?
- Etäjohtamisen haasteet poikkeustilanteen aikana?
- Etäjohtamisen hyvät käytänteet poikkeustilanteen aikana?
- Työkykyjohtamisen haasteet etätöissä poikkeustilanteen aikana?



-Työkykyjohtamisen hyvät käytänteet etätöissä poikkeustilanteen aikana?

Tutkimuksen tavoite:

-Työkykyyn vaikuttaneiden tekijöiden tunnistaminen etätöissä

-Työkykyä tukevien etätöykäytänteiden kehittäminen

-Yrityksen etä- ja työkykyjohtamisen kehittäminen

## 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

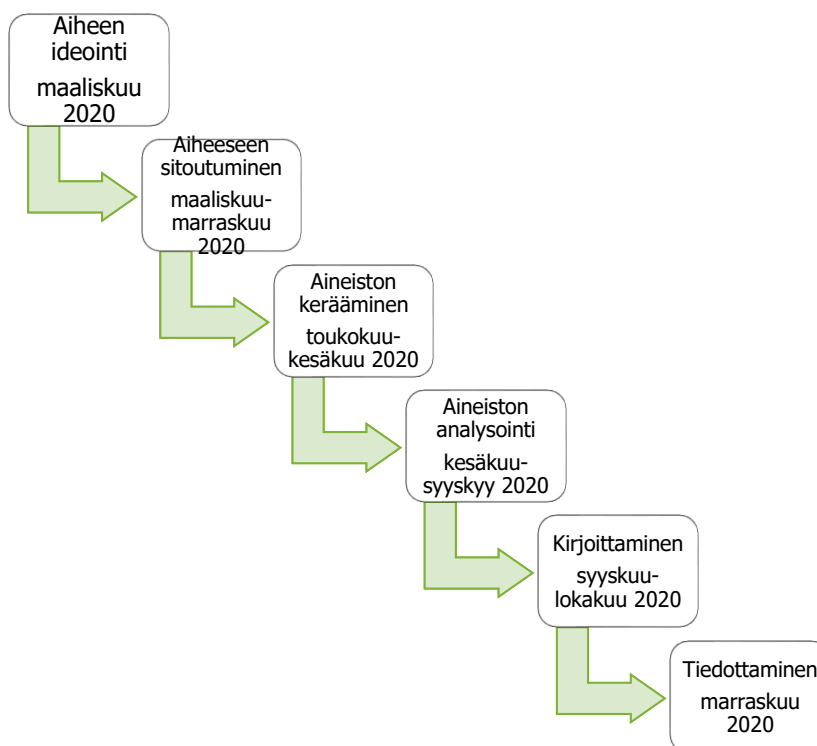
### 2.1 Tapaustutkimus Talentree Oy:lle

Opinnäytetyöni tutkimusstrategiana on Tapaustutkimus. Kyseinen tutkimusstrategia tuntui parhaalta vaihtoehdolta, johtuen pääosin siitä, ettei aiempaa tutkimusta aiheesta ollut tehty. Vaikka etätyön vaikutuksista työkykyyn on tehty joitakin tutkimuksia, aiheestani ei ollut suoraa tutkimustietoa poikkeuksellisen tilanteen vuoksi. Koin kyseisen tutkimusstrategian sopivan aiheeseeni hyvin, koska kyseessä oli yksittäinen yritys. Yksittäistapaustutkimuksessa on tarkoitus sukeltaa syvälle yksittäiseen asianyhteyteen, ja kuvailla mahdollisimman yksityiskohtaisesti yhtä tapausta. Yksittäistapaus on perusteltua, mikäli kyseessä on poikkeuksellinen tai harvinainen tapaus, tai tapaus, jota ei ole aiemmin tutkittu (Puusa & Juuti, 2020).

Puusan & Juutin (2020) mukaan tapaustutkimus on tyypillisesti laadullinen tutkimusstrategia, mutta sitä voidaan käyttää yhdessä määrällisen menetelmän kanssa. Tapaustutkimus on joustava ja muuntautumiskykyinen, eri tutkimusympäristöihin muuntautuva tutkimusstrategia (Puusa & Juuti, 2020). Tapaustutkimus onkin luonteeltaan empiirinen, jossa tarkastellaan ajankohtaista ilmiötä syvällisesti todellisessa asiayhteydessä (Puusa & Juuti, 2020). Empiirinen tutkimus on kokemusperäistä. Tapaustutkimuksen tavoite on tuoda teoria kosketuksiin kokemusperäisen eli empiirisen maailman kanssa (Puusa & Juuti, 2020). Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista luoda uutta teoriaa (Puusa & Juuti, 2020).

### 2.2 Tutkimussuunnitelma ja tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi pitää sisällään ideavaiheen, sitoutumisvaiheen, toteuttamisvaiheen, kirjoittamisvaiheen ja tiedottamisvaiheen (Vilkkä, 2015). Opinnäytetyöni ideointi alkoi alkuvuodesta 2020. Aiheen valittuani sitouduin siihen. Tämän jälkeen siirryin keräämään aineistoa ja analysoimaan sitä. Tulosten kirjoittaminen ja tiedottaminen olivat prosessin viimeisimmät vaiheet. Tekstin kirjoittaminen on ollut osa koko opinnäytetyön tekemistä. Prosessin alussa kirjoitin tekstiä olemassa olevan teorian pohjalta, ja aineiston keräämisen ja analysoinnin jälkeen kirjoitin auki tutkimukseni tuloksia. Opinnäytetyöprosessin vaiheet sijoittuivat aikavälille maaliskuu 2020-marraskuu 2020, kuten kaavio 1. osoittaa. Haastavin ja lopulta tärkein vaihe opinnäytetyön tekemisessä oli itselleni sitoutumisvaihe. Kappaleessa 7.1 reflektoin opinnäytetyöprosessia syvällisemmin.



Kaavio 1. Opinnäytetyöprosessin vaiheet.

Koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilanteen vaikutuksista työkykyyn ei oltu tehty tutkimusprosessin alussa aiempaa tutkimusta, koska tilanne oli täysin uusi koko maailmassa. Täysin verrattavissa olevia aiempia tutkimuksia ei tutkimusprosessin alussa löytynyt, mutta joiltakin osin rinnastettavia aiempia tutkimuksia on tehty.

Etätyön vaikutuksista työhyvinvointiin on tehty joitakin tutkimuksia. Siitosen (2018) Etätyön vaikutukset työhyvinvointiin, Jarvan (2017) etätyön edut ja haasteet, Kortelaisen (2014) Etätyön vaikutus työhyvinvointiin, Viitasen (2012) Etätyön mahdollisuudet ja tutkimustulosten soveltaminen Etäpalveluun olivat tutkimuksia, joihin perehdyin. Myös etäjohtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin on tehty aiempaa tutkimusta, kuten Aholan (2016) Case-tutkimus ”Etäjohtamisen vaikutus työhyvinvointiin”.

## 2.3 Tutkimusmenetelmät

Lähestymistapana opinnäytetyössä on laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa on lisäksi hyödynnetty hieman määrällistä tutkimusmenetelmää, kahden kysymyksen, sekä taustakysymyksen osalta. Tutkimusstrategia on luonteeltaan empiirinen. Päädyin laadulliseen tutkimukseen, koska tavoitteeni oli kerätä tietoa monipuolisesti ja syvällisesti tutkittavasta aiheesta.

### 2.3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat ihmisten luomat merkitykset asioille. Laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä kysymyksiä ovat usein miten, miksi, mitä tai millainen, sekä kysymykset, joissa pyydetään kuvailemaan ja kertomaan. Laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 22).

Vilkan (2015a) mukaan laadullinen tutkimus tarkastelee ihmisten välisistä, ja sosiaalista merkitysten maailmaa. Tuomen & Sarajärven (2009, 28) mukaan sitä voidaan kutsua myös ymmärtäväksi tutkimukseksi. Sen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan pikemminkin ihmisten kuvaamien kokemusten ja käsitysten

avulla tehtävät tulkinnat, merkityssuhteiden avaaminen, ja arvoitusten ratkaiseminen. Arvoitusten tarkaisemisella ja tulkinnan avaamisella tutkimuksessa luodaan malleja, ohjeita, toimintaperiaatteita, sekä tietoa ja kuvauksia tutkitavasta asiasta (Vilka, 2015). Kokemus on omakohtainen, ja käsitys kuvaa yhteisön perinteitä ja tyypillisiä tapoja ajatella. Merkitykset ovat puolestaan ihmisten luomia ajatuksia, kokemuksia, käsityksiä, toimintaa, tai päämäärien asettamista. Tavoitteena on kerätä ihmisten kuvauksia heidän omasta todellisuudestaan. Laadullinen tutkimus sisältääkin kysymyksen siitä, mitä merkityksiä tutkitaan. (Vilka, 2015). (Vilka, 2015; Tuomi, 2018, 28; Tuomi & Sarajärvi, 2009.)

### 2.3.2 Määrällinen tutkimus

Vaikka tutkimukseni oli laadullinen, päädyin hyödyntämään siinä määrällistä tutkimusmenetelmää. Valintaani ohjasi se, että toimeksiantajan ja itseni mielestäni oli hyödyllistä kysyä henkilöstön mielipidettä poikkeustilanteen aikaisesta etätyömallista. Olimme kiinnostuneita myös prosentuaalisista jakaumista täysiaikaisen etätyömallin toimivuudesta.

Kyselylomake on yleisin määrällisessä tutkimuksessa käytetty aineiston keräämisen tapa (Vilka, 2015). Kyselylomaketta käytetään silloin, kun kysytään arkaluontoisia kysymyksiä, tutkittava joukko on suuri, tai tutkittava joukko on hajallaan. Kyselylomakkeen etuna on se, että vastaaja jää tuntemattomaksi (Vilka, 2015). Riskinä kyseisessä aineistonkeruumenetelmässä on alhainen vastausprosentti, eli tutkimusaineiston kato (Vilka, 2015). Kyselyaineiston kerääminen internetin välityksellä sisältää tutkimuseettisen ongelman, koska vastaajan anonymiteetti on vaikeaa turvata.

## 2.4 Aineistonkeruumenetelmät

### 2.4.1 Ryhmähaastattelu

Päädyin esimiehille ja johdolle tehtävään ryhmähaastatteluun, koska mielestäni se sopi tutkimuskysymyksiini hyvin. Haastattelun etuna on se, että haastatteluun voidaan valita henkilöitä, joilla on kokemusta tutkitavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 74). Puusan (2020) mukaan ryhmähaastatteluksi kutsutaan tilannetta, jossa on paikalla useita haastateltavia samanaikaisesti. Sen ominaispiirteenä voidaan pitää osallistujien välistä vuorovaikutusta, esimerkiksi yrityksen johdon välillä. Tutkimuksen tavoite ratkaisee, minkälaisia henkilöitä ryhmäkeskusteluun kutsutaan (Puusa, 2020). Ryhmähaastattelua kannattaa hyödyntää tutkimuksessa silloin, kun tutkija on kiinnostunut ryhmän yhteisestä kannasta tutkittavaan kysymykseen (Puusa, 2020). Ryhmähaastattelun avulla voidaan saavuttaa sekä ryhmän kollektiivisia, että yksilön henkilökohtaisia käsityksiä ja tulkintoja aiheesta (Puusa, 2020). Ryhmähaastattelussa voi Puusan (2020) mukaan kiinnittää huomion kaikkiin ryhmän jäseniin, ja kysymyksiä voi kohdentaa myös yksittäiselle henkilölle. Tilanteen on tarkoitus lisätä myös haastateltavien omaa ymmärrystä asiasta, eli olla emansipatorinen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 74; Puusa, 2020; Vilka, 2015)

Lähetin kutsun ryhmähaastatteluun 8.5.2020. Haastattelun teema ja keskusteltavat aiheet kerrottiin etukäteen. Ryhmähaastatteluun tehtiin valmiit teemat, joista keskustellaan. Teemojen pohjalta esitin kysymyksiä haastateltaville. Haastattelurunkoon ei liitetty täsmentäviä kysymyksiä teemoista. Katsoimme kysymykset ohjaajan, ja toimeksiantajan kanssa läpi yhdessä. Kysymyksissä olin perehtynyt teoriaan. Kysely lähetettiin koko henkilöstölle Whatsappissa. Myös saate lähetettiin Whatsapp keskusteluun

Haastattelu kesti tunnin, ja onnistui kokonaisuudessaan hyvin. Haastatteluun oli varattu tunti, eli pysyimme aika-  
taulussa. Tätä pidin erityisen hyvänä asiana siitä syystä, että haastattelu toteutettiin työpäivän lomassa. Keskustelu  
eteni haastattelun aikana hyvin. Välillä tuli hiljaisia taukoja, mutta usein ne tarkoittivat sitä, että vastaajat jäivät  
pohtimaan kysymystä. Keskustelu eteni luontevasti, ja sain kattavan aineiston vastaamaan tutkimuskysymyksiini.  
Haastatteluun osallistuneista kaksi antoi palautetta siitä, että aihe oli heidän mielestään tärkeä ja oli saanut heidät  
pohtimaan teemoja jälkeensä. Haastattelusta kerätyn aineiston hävitin tutkimusprosessin lopussa poistamalla  
sen tietokoneeltani. Kerättyyn aineistoon ei päässyt käsiksi muut henkilöt opinnäytetyöprosessin aikana.

#### 2.4.2 Kyselytutkimus

Opinnäytetyössäni toisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Loin kyselyn SurveyPal kysely-  
alustaa hyödyntäen, joka on Talentree Oy:llä yleisesti käytössä. Päädyin kyselylomakkeeseen, koska halusin mah-  
dollisimman kattavan kokonaiskuvan yrityksen henkilöstön kokemuksista työkykyä kuormittaneista tekijöistä etä-  
työssä poikkeustilanteen aikana. Kysely ei ole tyypillisin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruutapa. Pidän kyselyä  
työelämälähtöisenä, mikä oli itselleni tärkeää. Pyrkimyksenäni oli saada mahdollisimman monelta työntekijältä vas-  
tauksia, joihin oma läsnäoloni ei vaikuttaisi. Myös kohdejoukon pieni koko vaikutti siihen, etten päätenyt määrälli-  
seen kyselyyn, vaan laadulliseen. Vilkan (2015b, 106) mukaan Heikkilä (2004, 49-52) toteaa, että avoimilla ky-  
symyksillä vastaajilta on mahdollista saada spontaaneja mielipiteitä, joissa vastaamista rajataan vain vähän. Kyse-  
lylomakkeen etuna on myös se, että vastaaja jää tuntemattomaksi (Vilka, 2015). Halusin mahdollisimman rehellisi-  
ä ja avoimia vastauksia. Laadullinen kysely tuntui näistä syistä parhaalta vaihtoehdolta ottaen huomioon myös  
sen, että kysely säästäisi tutkimukseen osallistuvien aikaa.

Kyselylomake sisältää taustakysymyksen lisäksi yhden likertin asteikollisen määrällisen kysymyksen, yhden nomi-  
naaliasteikollisen kysymyksen, sekä avoimia kysymyksiä. Aineistonkeruumenetelmänä kyselylomake ei ole tyypillisin  
laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Se on tyypillisesti yleisin määrällisessä tutkimuksessa käytetty  
aineiston keräämisen tapa (Vilka, 2015). Lomakekyselyä voidaan kuitenkin hyödyntää myös laadullisessa tutki-  
muksessa (Vilka, 2015b; Tuomi & Sarajärvi, 2009, 74.). Kyselylomaketta käytetään silloin, kun kysytään arkaluon-  
toisia kysymyksiä, tutkittava joukko on suuri, tai tutkittava joukko on hajallaan (Vilka, 2015b, 94; Tuomi & Sara-  
järvi, 2009, 74.). Riskinä kyseisessä aineistonkeruumenetelmässä on alhainen vastausprosentti, eli tutkimusaineis-  
ton kato (Vilka, 2015b, 94).

Lähetin kyselyn, sekä kyselyn saateen yrityksen henkilöstölle 29.5.2020 Whatsappissa ja yrityksen Teams- kana-  
vassa. Laadin kysymykset siten, että ne vastaisivat tutkimuskysymyksiini mahdollisimman hyvin. Katsoimme kysy-  
mykset ohjaajan, sekä toimeksiantajan kanssa yhdessä. Opinnäytetyön teoria ohjasi valintojani kyselyn rakentami-  
ssa. Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 15 henkilöä. Yrityksessä työskenteli kyselyn vastaamisaikana 35 henkilöä  
esimiesten ja johdon lisäksi. Vastaajamäärä oli mielestäni sopiva kysymysten luonteen huomioon ottaen, tutkimuk-  
seni ollessa laadullinen Case-tutkimus. Kyselyssä oli kolmen taustakysymyksen lisäksi kaiken kaikkiaan yhdeksän  
*pohtimista* tai *kuvailemista* edellyttävää kysymystä. Sain vastausten pohjalta kattavan aineiston sisällönanalyysiäni  
varten. Kyselystä saatu aineisto hävitettiin opinnäytetyöprosessin lopuksi. Kyselyaineistoon ei päässyt käsiksi muut  
henkilöt.

## 2.5 Sisällönanalyysi

Laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 22). Kyseisessä tutkimusmenetelmässä on kyse empiirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa ja argumentoida (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 22). Empiirisessä analyysissä aineiston keräämis- ja analyysimetodit korostuvat (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 20). Laadullisessa analyysissä johtolangoiksi eivät kelpaa tilastolliset todennäköisyydet ja analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä, sekä arvoituksen ratkaisemisesta (Alasuutari, 2011).

Sisällönanalyysi on analyysimenetelmä, joka soveltuu monenlaiseen tutkimukseen. Sitä voidaan pitää väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 91.). Sisällönanalyysi on tekstianalyysi, joka sopii kirjalliseen muotoon saatettujen materiaalien analysoimiseen (Vilka, 2015a). Sisällönanalyysissä etsitään tekstin merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 104.). Sen avulla aineisto pyritään järjestämään tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 108).

Työssäni käytin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöisessä analyysissä aineisto pelkistetään, klusteroidaan, ryhmitellään ja abstrahoidaan, eli luodaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 108). Kyseisessä analyysimenetelmässä yhdistellään käsitteitä, jonka myötä saadaan vastaus tutkimustehtävään (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 112). Kun analysoin keräämääni aineistoa, aloitin aineistolähtöisen analyysin tekemisen ryhmittelemällä, teemoittelemalla ja tyyppittelemällä tutkimukseni kannalta oleellisen aineiston. Aloitin analyysin tekemällä yhdistävät luokat haastattelun ja kyselyn kysymyksistä. Lisäsin viimeiseen sarakkeeseen yrityksen henkilöstön vastaukset ja kirjoitin niistä pelkistetyt ilmaukset. Pelkistetyistä ilmaisuista loin alaluokat. Alaluokista tein pääluokat, jotka yhdistivät yhdistävään luokkaan. Tässä raportissa sisällönanalyysin tulokset on kuvattu sanallisesti. Taulukkomuotoisen sisällönanalyysin pituus oli 32 sivua, jonka takia raporttiin on tuotu esimerkki siitä, kuinka aineistoa analysoin. Taulukossa 1. näkyy, kuinka analysoin työergonomian vaikutuksia fyysiseen hyvinvointiin etätöissä poikkeustilanteen aikana.

Yhdistävä luokka	Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka	Pelkistetyt ilmaukset	Yrityksen henkilöstön vastaukset
Työergonomian vaikutukset fyysiseen hyvinvointiin etätöissä poikkeustilanteen aikana (terveys ja toimintakyky)	Työergonomia	Huono työergonomia	Huono/erittäin huono työergonomia [4]	Huono/Erittäin huono työergonomia	”HUONO!” ”Ergonomia on surkea kotona” ”Aivan kuraa” ”Erittäin huono”
	Työergonomia	Työergonomiaa tukeneet tekijät	Ergonomiset työvälineet Työasentojen vaihtelu	Säädettävä pöytä. Mahdollisuus seisomatyöhön Satulatuoli	”Kotona on säädettävä pöytä, jonka ääressä voi tehdä myös seisten töitä, ”satulatuoli”
	Työergonomia	Työergonomiaa	Ergonomiset työvälineet	Säädettävän pöydän lainaaminen töistä.	”Jouduin hakemaan töistä säädettävän

		tukeneet tekijät			pöydän lainaan.”
--	--	------------------	--	--	------------------

Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysistä.

## 2.6 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusta tehdessä tutkimuksen eettiset ratkaisut ja uskottavuus kulkevat käsi kädessä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 132). Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkija on rehellinen ja huolellinen, ja noudattaa tarkkoja toimintatapoja koko tutkimusprosessin ajan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 132). Tuomen & Sarajärven (2009, 22) mukaan empiirisessä tutkimuksessa tulee aina pitää huolta siitä, etteivät yksittäiset henkilöt ole tunnistettavissa. Tämä pätee etenkin silloin, kun teoreettisen analyysin argumentointi nojaa juuri yksittäisen väitteen ja sen esittäjän tunnistamiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 22). Yksittäistä väitettä ei myöskään saa häivyttää yleiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 22).

Tutkimusprosessin aikana oli tärkeää varmistaa, että haastatteluun osallistuneiden, ja kyselyyn vastanneiden anonymiteetti säilyy. Myös Mäkisen (2006, 114) mukaan yksityishenkilön tulee saada säilyä anonymyminä valmiissa tutkimuksessa. Tutkijan onkin tehtävä kaikkensa, että tutkittavien henkilöiden yksityisyys säilyy (Mäkinen, 2006, 115). Myös organisaatiolla on oikeus pysyä anonymyminä tutkimuksessa. Kohdeyritys ei kuitenkaan kokenut anonymyminä säilymistä tarpeellisenä, jonka vuoksi yrityksen nimi mainitaan. Koska kohdejoukko oli suhteellisen pieni ja yrityksen nimi mainitaan opinnäytetyössä, anonymiteetin säilyminen korostui entisestään. Vastausten analysoinnissa ja johtopäätöksen kirjoittamisessa on pidetty huoli siitä, ettei vastaaja ilmene vastauksista. Case-yrityksestä oli miltei välttämätöntä tuoda joitakin asioita ilmi yhteyksien luomiseksi yrityksen ja henkilöstön välille. Näitä olivat yksikkö ja asema yrityksessä. Esimerkiksi esimiesasema tulee esille ryhmähaastattelussa, joka oli tutkimuksen kannalta tarpeellista kertoa. Lisäksi konsernin tytäryhtiöiden nimet tulevat ilmi tutkimuksessa. Tein tämän tutkimuksessa siten, ettei yksittäisiä henkilöitä tunnisteta kuvauksesta. Mäkinenkin (2006, 115) toteaa, että tiettyjen yhteyksien ja aseman kertominen on mahdollista tehdä siten, ettei yksittäisiä henkilöitä tunnisteta (Mäkinen, 2006, 115.) Anonymiteetti suojaa myös kerätyissä aineistossa ilmi tulleita henkilöitä (Mäkinen, 2006, 114, 115).

Anonymiteetin säilyttämisellä on etuja tutkimusprosessin kannalta, muun muassa lisäämällä tutkijan vapautta, arkojen asioiden käsittelyä, sekä objektiivisuutta. Tämä tarkoitti tutkimuksessani sitä, että kaikki tieto, joka vaarantaisi vastaajan anonymiteetin, on jätetty pois sisällönanalyysistä, sekä johtopäätösten kirjoittamisesta. Yksityisyyden säilyminen kulkee käsi kädessä tutkimuksen luottamuksellisuuden kanssa, ja anonymiteetti on yksi tutkijan päämetodeista luottamuksellisuuden varmistamiseksi (Mäkinen, 2006, 114, 115.).

Luottamuksellisuudella viitataan tutkijan lupaukseen ihmisten henkilökohtaisten asioiden ja tietojen salassapidosta. Tämä lupaus myös pidetään koko tutkimusprosessin ajan, sekä sen jälkeen. Luottamuksellisuus on tutkijan moraalinen ja lakisääteinenkin velvollisuus, jonka takia lupaukseen on suhtauduttava vakavasti. Luottamuksellisuus takaa tutkittaville, että heidän henkilökohtaiset tiedot ja asiat pysyvät tutkijan ja tutkittavan välisinä. Luottamuksellisuudesta on annettu lupaus kyselyaineistoa lähetettäessä Whatsappissa, sekä Teamsissä saatteessa. Tehdessä esimiehille ja johdolle haastattelua, unohdin mainita luottamuksellisuudesta kokonaan. Itselleni tietojen salassapito tuntuu niin itsestään selvältä, jonka takia asia varmastikin unohtui mainita. Asian mainitseminen olisi kuitenkin kuulunut hyvään tieteelliseen käytäntöön. (Mäkinen, 2006, 115, 116.)

### 3 UUDEN KORONAVIRUKSEN AIHEUTTAMA POIKKEUSTILANNE

#### 3.1 Uuden Koronaviruksen (COVID-19) aiheuttama poikkeustilanne

Uusi koronavirus aiheutti maailmanlaajuisen pandemian, joka levisi Suomeen Tammikuussa 2020. Terveyskirjaston (2020a) mukaan uusi koronavirus eli COVID-19 alkoi joulukuussa 2019 Wuhanin maakunnasta. Suomen hallitus yhdessä tasavallan presidentin kanssa totesi alkuvuodesta 2020, että maassa vallitsee koronavirustilanteen takia poikkeusolot. Hallituksen linjaamien toimenpiteiden myötä vaikutukset näkyivät koko Suomessa. Riski saada koronavirustartunta oli Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (2020b) mukaan kohonnut koko Suomessa.

Poikkeustilanne vaikutti voimakkaasti myös työpaikkojen etätyö- kokous- ja palaverikäytäntöihin, sekä Suomen talouteen. Suomessa varauduttiinkin laajempaan epidemiaan monenlaisin toimin. Vilkan (2020) mukaan kaikille, joille oli mahdollista, kehoitettiin etätöihin siirtymistä. Työterveyslaitoksen (2020a) mukaan koronaviruksesta aiheutuneet töiden uudelleenjärjestelyt, työssä käynnin rajoitukset, sekä työtapojen muutokset olivat poikkeukselliset myös kansallisessa ja kansainvälisessä tilanteessa.

Uusi koronavirus tulee Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (2020) mukaan sanoista corona, virus ja disease. Viruksen taudinaiheuttajavirus on nimeltään aiemmin tuntematon SARS-CoV-2-virus. Terveyskirjaston ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (2020) mukaan koronaviruksen oireisiin kuuluu hengitysvaikeudet, kuume, yskä lihaskivut, väsymys, sekä päänsärky. Ruotsalaisen (2020) mukaan tartunnan saaneilla saattaa edellä mainittujen lisäksi ilmaantua hengenahdistusta ja kurkkukipua. Oireet muistuttavat alkuvaiheessa minkä tahansa hengitysteiden virusinfektion oireita. Osalla tartunnan saaneista on ollut vakava infektio, ja menehtyneet ovat yleensä kuuluneet riskiryhmään. Ruotsalaisen (2020) mukaan virus tarttuu kosketus- ja pisaratartuntana ihmisestä toiseen. Myös THL sanoo uuden koronaviruksen tarttuvan ensisijaisesti pisaratartuntana henkilön yskiessä tai aivastaessa. Koronavirukseen oli kuollut 13.11.2020 mennessä 369 henkilöä (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 2020b)

#### 3.2 Poikkeustilanteen vaikutukset suomalaiseen työelämään

Vaikka koronaviruspandemiaa pidettiin tilapäisenä poikkeustilanteena, pandemialla oli synkät vaikutukset maailmantalouden kasvuun, ja vaikutukset Suomen talouteen merkittäviä. Työtä kirjoittaessa elettiin elokuun puolta väliä 2020, jonka vuoksi pitkäaikaiset vaikutukset talouteen olisi nähtävillä vasta myöhemmin. Suomen pankin maaliskuussa 2020 julkaiseman väliennusteen arvion mukaan Suomen talous tulisi vajoamaan taantumaan vuonna 2020 (Suomen pankki, 2020). Arvion mukaan Suomen BKT tulisi supistumaan kuluvana vuonna 1,5 prosentista jopa 4 prosenttiin laskelmasta riippuen (Suomen pankki, 2020). Ennusteen mukaan yrityssektorin uhkana saattaisi olla konkurssiaalto, ja työttömyys kasvaa merkittävästi (Suomen pankki, 2020).

Myös Yrittäjägallupin 2020 tekemän tutkimuksen mukaan koronavirus on aiheuttanut ongelmia monessa yrityksessä. Koronavirus oli aiheuttanut ongelmia 73 % yrityksistä, ja 23 % maksuvaikeuksia. Monessa yrityksessä myynti on heikentynyt, asiakkaiden määrä vähentynyt, tilaisuuksia on peruttu, ja hygieniatoimia lisätty. 19 % työntekijöistä oli jäänyt töistä pois koronavirustilanteen takia, vaikka ei ollut sairaana. (Hyry, 2020.)

Valtiovarainministeriön 16.6.2020 julkaiseman ennusteen mukaan Suomen bruttokansantuote tulisi supistumaan, julkinen talous velkaantuvan, ja yksityisen kulutuksen, sekä yksityisten investointien supistuvan vuonna 2020. Valtiovarainministeriön (2020b) mukaan bruttokansantuotteen ennustettiin supistuvan arviolta 6 %. Ennusteessa oli



oletettu, että Koronavirusepidemia hiipuisi vähitellen, ja syksyllä ei tulisi toista epidemia-aaltoa (Valtiovarainministeriö, 2020b). Myös julkisen talouden kerrottiin velkaantuvan erittäin nopeasti, ja pysyvän alijäämäisenä vuoden 2020 puoliväliä lähestyttäessä. Yksityisen kulutuksen ja yksityisten investointien ennustettiin supistuvan viennin lisäksi (Valtiovarainministeriö, 2020b). Julkisten menojen lisääntymisen arvioitiin puolestaan tukevan talouskasvua (Valtiovarainministeriö, 2020b).

## 4 TYÖKYKY

### 4.1 Työkyvyn määritelmä

Työkyvylle on olemassa lukuisia eri määritelmiä, ja työkyky on monen tekijän summa. Tässä opinnäytetyössä työkyvyllä tarkoitetaan ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten välistä tasapainoa. Tämä tasapaino voidaan kuvata professori Juhani Ilmarisen kehittämän Työkykytalon osa-alueina, joita käsittelen kappaleessa 4.3. Työkykytalo koostuu ihmisen terveydestä ja toimintakyvystä, johtamisesta, työyhteisöstä ja työoloista, osaamisesta, sekä arvoista, asenteesta ja motivaatiosta. Myös perhe ja lähiyhteisö vaikuttavat työkykyyn. Hyvinvointia käsitellään tutkimuksessa kolmen osa-alueen kautta, joita ovat psyykinen, sosiaalinen ja fyysinen hyvinvointi. Ne korostuvat erityisesti asiantuntijatyössä, ja vaikuttavat keskeisesti työkykyyn.

Ilmarisen, Gouldin, Järvikosken & Järvisalon (2006) mukaan työkyky tarkoittaa ihmisen voimavarojen ja työn välistä suhdetta ja tasapainoa. Työkyky on osa työhyvinvointia (Mannermaa 2018). Työkykyyn vaikuttavat muun muassa työntekijän terveys ja työpaikan fyysinen turvallisuus (Viitala, 2013, 213). Ahtela (2011) puolestaan toteaa, että työkyky on yhdistelmä fyysistä terveyttä ja henkistä työhyvinvointia. Työkyvyn säilyttämiseksi on välttämättömyyksiä tavoitella terveellistä ja turvallista tasapainoa työn ja omien voimavarojen välillä (Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo, 2006). Vastuu työkyvyn ylläpitämisestä on yhteinen ja se jakaantuu yksilön, yrityksen, ja yhteiskunnan kesken. Mannermaan (2018) mukaan hälytysmerkkejä työkyvyn vaarantumisesta ovat muun muassa jaksamisongelmat, heikentynyt työsuoritus tai työn laadun heikkeneminen, ajanhallinnan ongelmat, muutokset käyttäytymisessä, työkaverin huoli työntekijästä, huono käytös, tai esimerkiksi häirintä ja syrjintä.

Erkkilän & Tuomikosken (2011), sekä Ahon & Hiekkamäen (2011) mukaan työkykyä heikentäviä tekijöitä ovat muun muassa liian suuri työmäärä, psyykinen ylikuormitus, huonot työjärjestelyt, epäergonomiset työtavat, terveyttä vaarantava työympäristö, sekä huono työilmapiiri ja työpaikan ristiriidat. Aho & Hiekkamäki (2016) lisäävät, että liian suuri työkuorma saattaa heikentää myös työn tuottavuutta.

Työkyvyn kokonaisuus muodostuu monesta eri tekijästä. Sille on olemassa monta määritelmää, ja sen voisi kuvailla tarkoitettavan näiden kaikkien tasapainoa. Vastuu työkyvystä ja sen edistämisestä on yhteinen. Vastuu jakaantuu yksilön, yrityksen, sekä yhteiskunnan välillä. Työkykyyn vaikuttavat työhön liittyvät tekijät, terveys, ihmisen voimavarat, ympäristö, sekä sosiaaliset suhteet töissä ja vapaa-ajalla. Vapaa-ajan asiat vaikuttavat työkykyyn ja työkyky vaikuttaa vapaa-aikaan, jonka vuoksi työn ja vapaa-ajan tasapainon tavoittelu on tärkeää. On tärkeää, että havaittuihin työkyvyttömyysriskeihin puututaan riittävän aikaisessa vaiheessa, jotta työkyky voidaan turvata.

### 4.2 Työkykyyn vaikuttavat psyykkiset, sosiaaliset ja fyysiset tekijät

Työkykyyn vaikuttavia tekijöitä kuvataan tässä opinnäytetyössä kolmen hyvinvoinnin osa-alueen kautta. Niitä ovat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kokonaisuutta kutsutaan myös psykososiaaliseksi hyvinvoinniksi, joka korostuu erityisesti asiantuntijatyössä. Asiantuntijatyön psyykkistä hyvinvointia tukevat muun muassa selkeät tavoitteet ja työhön sitoutuminen, arvostuksen tunne, priorisointitaidot ja riittävä näkemys asioista, ajan tasalla oleva ammattitaito, sekä oman työn- ja elämänhallinta (Mannermaa, 2018).

Myös mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, sekä hyvät työn joustomahdollisuudet tukevat psyykkistä hyvinvointia. Sosiaalisessa hyvinvoinnissa tärkeitä tekijöitä ovat hyvät suhteet perheeseen, läheisiin, työkavereihin ja ystäviin, sekä hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteet (Ahalautala & Huhta, 2018; Mannermaa, 2018). Myös erilaisiin yhteisöihin ja verkostoihin kuuluminen vaikuttaa sosiaaliseen hyvinvointiin (Ahalautala & Huhta, 2018; Mannermaa, 2018).

Fyysinen hyvinvointi muodostuu hyvästä fyysisestä kunnosta, terveydestä ja terveellisistä elämäntavoista, ravinnosta, levosta ja riittävästä unesta. Etätöissä fyysistä hyvinvointia tukee hyvä työergonomia. Hyvästä työergonomiasta huolehtiminen on erityisen tärkeää fyysisen hyvinvoinnin turvataamiseksi. Asiantuntijatyössä fyysiset kuormitustekijät muodostuvat huonosta työergonomiasta, työasunnoista ja työliikkeistä, puutteellisista työvälineistä, nostamisesta, liikkumisesta, sekä työjärjestelyistä kuten työajoista, työvuoroista ja työn tauotuksista. Virheelliset työasennot lisäävät myös loukkaantumisten riskiä, ja saattavat aiheuttaa kiputiloja eri puolille kehoa. Työn fyysiset kuormitustekijät voivat vaikuttaa myös psykososiaalisesti ja toisinpäin. (Ahalautala & Huhta, 2018; Mannermaa, 2018.)

Haitallinen psyykinen työkuormitus muodostuu ristiriidasta työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen, tai työn tarjoamien mahdollisuuksien ja työntekijän tavoitteiden välillä (Viitala, 2013, 214). Työkuormitus ei ole kuitenkaan luonteeltaan ainoastaan haitallista, vaan sopiva kuormitus on tärkeä osa hyvää työkykyä (Viitala, 2013, 17). Haitallinen psyykinen kuormitus voi johtua työyhteisön tai yrityksen toiminnan ongelmista, osaamisesta, persoonallisista ominaisuuksista, fyysisen kunnan haasteista, tai esimerkiksi yksityiselämän tapahtumista. Psyykinen kuormitus voi ilmetä niin ali-, kuin ylikuormituksenakin, ja pitkittyessään aiheuttaa stressitilan ja pitkälle edenneen kuormittuneisuustilan, ja johtaa pahimmillaan loppuunpalamiseen (Viitala, 2013, 17, 214).

Sosiaalinen kuormitus liittyy haasteisiin työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. Sosiaalinen kuormitus tarkoittaa Työsuojeluhallinnon (2019) mukaan ”työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä haitallisia kuormitustekijöitä”. Niitä voivat olla esimerkiksi työskentely yksin, esimiehen tai työtovereiden puutteellinen tuki, sosiaalinen tai fyysinen eristäminen, puutteellinen yhteistyö, haasteet tiedonkulussa tai vuorovaikutussuhteissa, tai muu epäasiallinen tai epätasapuolinen kohtelu (Työsuojeluhallinto, 2019; Vilkmán, 2016). Sosiaalista tukea ovat muun muassa henkinen tuki, arvostus, välittäminen, luottamus, kuuntelu sekä palautteen, neuvojen ja ohjeiden antaminen (Vilkmán, 2016). Vilkmán (2016) lisää, että sosiaalinen tuki on yksi työn tärkeimmistä voimavaroitekijöistä, koska se ehkäisee työuupumusta ja stressin kokemista, sekä tyytymättömyyden tuntemista epävarmoissa tilanteissa. Etätöissä sosiaalisen tuen heikkeneminen saattaa olla riskinä (Työsuojeluhallinto, 2019; Vilkmán, 2016).

#### 4.3 Asiantuntijatyön kuormitustekijät

Asiantuntijatyössä korostuvat psykososiaalinen kuormitus, sekä fyysinen kuormitus, joka saattaa näkyä haasteina työergonomiassa ja fyysisessä hyvinvoinnissa. Itseohjautuvassa, ajatustyötä vaativassa asiantuntijatyössä haasteet näkyvät erityisesti psykososiaalisena kuormituksena. Työhön sisältyy myös joitakin fyysisiä kuormitustekijöitä. Psykososiaalinen kuormitus on työhön liittyvää, psyykkistä ja sosiaalista kuormitusta. Asiantuntijatyössä työn ja vapaaajan rajan hämärtyminen, paine olla jatkuvasti tavoitettavissa, sekä työhön liittyvät aikarakenteet saattavat heikentää työkykyä. Myös muuttuva työelämä, kiire, työn tehostaminen, ja työn henkinen rasittavuus haastavat asiantun-

tijatyötä tekevän psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. Samalla, kun työ tarjoaa tekijälleen joustavuutta esimerkiksi etätöiden osalta, voi joustavuus johtaa työn ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtymiseen, liian pitkiin työaikoihin, sekä aikapaineiden aiheuttamaan liialliseen kuormitukseen (Ropponen, Bergbom, Härmä & Sallinen, 2018; Toivanen, Yli-kaitala, Viljanen, Väänänen, Turpeinen, Janhonen & Koskinen, 2016).

Työ on Toivasen ym. (2016) mukaan eri asiakaskontaktien, yhteistyötahojen, verkostojen, ja niihin liittyvien aikarakenneiden takia jatkuvasti sidoksissa aikaan. Tekniikan tuodessa työntekoon joustavuutta, voi samaan aikaan asiantuntijatyötä tekevälle syntyä paine olla jatkuvasti saatavilla useiden kanavien kautta (Toivanen ym. 2016). Työntekijät saattavat kokea, että työ edellyttää vastaamaan välittömästi sähköpostiin ja viesteihin (Ropponen ym. 2018).

Asiantuntijatyössä myös johdon ja esimiesten jaksaminen saattaa olla koetuksella. Nummelinin (2008) mukaan työelämän vaatimukset koskevat myös esimiestyötä. Ropponen ym. (2018) toteavat, että asiantuntijatyössä esimiesasemassa työskentelevät tekevät systemaattisesti pidempää työaika, kuin ei esimiesasemassa työskentelevät. Samalla, kun tulostavoitteet tulee saavuttaa, on huolehdittava työntekijöiden hyvinvoinnista unohtamatta omaa hyvinvointia (Nummelin, 2008). Esimiehen jaksamista uhkaavat myös lisääntyneet ylityöt ilman riittävää vapaa-aikaa, työajan käsitteen hämärtyminen, sekä työn ja vapaa-ajan välisen rajan katoaminen (Ropponen ym. 2018; Viitala, 2013, 228).

#### 4.4 Työkykytalo

Työterveyslaitoksen (2020d) mukaan työkyky voidaan esittää talon muodossa. Työkykytalo havainnollistaa työkyvyn muodostumista tekijöistä, jotka perustuvat lukuisiin tutkimuksiin ja kehittämishankkeisiin. Viitalan (2013, 213) mukaan työkykytalo kuvaa niitä osa-alueita, joita yrityksessä tulisi edistää pyrittäessä parantamaan henkilöstön työkykyä. Professori Juhani Ilmarisen kehittämän Työkykytalon kerroksiin kuuluu yksilön terveys ja toimintakyky, osaamisen, asenteet, arvot ja motivaatio, sekä johtaminen, työyhteisö ja työolot. Työkykytalon kolme alimmaista kerrosta ovat terveys ja toimintakyky, osaaminen, asenteet, sekä arvot ja motivaatio. Neljäs kerros puolestaan kuvaa työtä, työoloja ja johtamista, ja pitää sisällään muun muassa työn vaatimukset ja sisällön. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen, 2006).

Tässä opinnäytetyössä käsitellään työkykytalon kerroksia, sekä lähiyhteisöä ja perhettä. Myös yhteiskunta ja ulkoinen toimintaympäristö vaikuttavat osaltaan yksilön työkykyyn, mutta ne on jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Koin niiden pitävän sisällään niin monta osa-aluetta, etten käsittele niitä osana tutkimustani. Poikkeustilanteen aiheuttamien taloudellisten vaikutusten ja työnteon muutosten voi kuitenkin nähdä kuuluvan osaksi yhteiskuntaa ja ulkoista toimintaympäristöä. Työkykytalon kerrokset tukevat toisiaan, ja pysyvät pystyssä, kun kaikkia kerroksia kehitetään. (Työterveyslaitos; Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen, 2006)

##### 4.4.1 Terveys ja toimintakyky

Työkykytalon ensimmäinen kerros luo pohjan työkykytalon kerroksille. Työkyvyn lähtökohtana on ihmisen hyvä terveys ja toimintakyky, joita tukevat muun muassa elämäntavat ja liikunta. Viitalan (2013, 213) ja Ilmarisen, Gouldin, ym. (2006) mukaan terveys koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä ja terveydestä. Työ-

terveyslaitoksen (2020d) ja Ilmarisen, Gouldin ym. (2006) mukaan terveys ja toimintakyky luovat perustan työkyvylle. Työn henkinen ja fyysinen rasittavuus vaikuttavat voimakkaasti työkykyyn (Gould, Ilmarinen, Järvisalo, Koskinen, 2006). Jos ihmisellä on hyvä terveys ja toimintakyky, työkyky säilyy varmemmin työuran ajan (Gould, Ilmarinen ym. 2006).

Viitalan (2013, 213) mukaan terveyttä edistävät elämäntavat ja terveellinen työ vahvistavat kerrosta. Koponen, Borodulin, Lundqvist, Sääksjärvi & Koskinen (2018) toteavat, että terveyteen ja toimintakykyyn vaikuttavat muun muassa elämänlaatu, elämäntavat ja koettu terveys. Ahtelan, (2011) mukaan työkyky edellyttää elämänhallintaa, ja jokainen kantaa loppupeleissä itse vastuun elämäntavoistaan ja niiden terveellisyydestä. Yritys voi kuitenkin tukea henkilöstöä terveellisten elämäntapojen ylläpidossa, ja luoda terveydelle edullisten valintojen tekemiseen kannustavia työ- ja toimintatapoja (Ahtela, 2011).

#### 4.4.2 Osaaminen

*”Etenkin tietointensiivisessä työssä osaaminen koetaan osaksi työkykyä” (Gould, Ilmarinen, Järvisalo, Koskinen, 2006).*

Työkykytalon toinen kerros koostuu osaamisesta. Osaamisen kokonaisuus muodostuu koulutuksesta, kokemuksesta, sekä ammatillisista tiedoista ja taidoista, joita työntekijä työssään käyttää. Tietojen jatkuva päivittäminen, kriittinen ajattelu, vuorovaikutus- ja tunnetaidot, viestintä- ja työelämätaidot, sekä elinikäinen oppiminen ovat osa osaamista. Osaamisessa olennaisia ovat myös oppiminen, monitasoisuus, sekä uuden teknologian hallinta. Etenkin tietointensiivisessä työssä osaaminen on tärkeä osa työkykyä (Gould & Polvinen, 2006). Silloin kun osaaminen on ajan tasalla, se edistää Työturvallisuuskeskuksen (2018) mukaan työssä jaksamista ja ehkäisee haitallista kuormitusta. Työterveyslaitoksen (2020d) mukaan tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen on tärkeää. Työturvallisuuskeskus (2018) lisää, että muuttuva työelämä vaatii kehittymään ja oppimaan uutta, mikä voi joko lisätä työntekijän voimavaroja tai kuormittaa niitä. (Työterveyslaitos; Työturvallisuuskeskus, 2018; Ilmarinen, Gould, Järvisalo & Järviskoski, 2006; Gould, Polvinen, 2006;)

Viitalan (2013, 230) mukaan usein työhön liittyvän väsymyksen ja turhautumisen taustalla on osaamisen puute. Alahautalan & Huhdan (2018) mukaan osaamisvajeesta johtuvat liian suuret paineet töissä ja jatkuvasta stressistä johtuvat psyykkiset ja fyysiset oireet saattavat johtaa terveydentilan heikentymiseen ja työkyvyn alentumiseen. Gouldin & Polvisen (2006) mukaan osaamisvalmiuksilla on vaikutusta työkykyyn. Henkilöt, jotka pitävät osaamistaan hyvänä ja riittävänä suhteessa vaadittuihin tehtäviin saattavat kokea työkykynsä hyväksi, kun taas osaamisessa ongelmia kokevat huonommaksi. (Viitala; 2013, 230; Alahautala & Huhta, 2018; Gould & Polvinen, 2006.)

Myös osaamisen kehittäminen on tärkeä osa työkyvyn vaalimista. Työturvallisuuskeskuksen (2018) mukaan osaamisen kehittämisen suunta ja tavoitteet lähtevät organisaation strategisista tavoitteista. Osaamisen kehittäminen tukeekin työhyvinvointia koko työuran ajan. Kun työntekijälle tarjotaan riittävästi tukea ja mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen, työn laatu, toiminnan sujuminen, sekä työkyky ovat paremmin turvattuina (Viitala, 2013, 230). (Työturvallisuuskeskus, 2018; Viitala, 2013, 230)

#### 4.4.3 Arvot, asenteet, motivaatio

Arvot, asenteet ja motivaatio vaikuttavat osaltaan työkykyyn. Arvojen, asenteiden ja motivaation kerroksessa työn ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat. Gould & Polvinen (2006) toteavat, että hyvään työkykyyn liittyvät muun muassa myönteinen suhtautuminen työhön, työtyytyväisyys, motivoituneisuus, sekä innostus ja kiinnostus työtä kohtaan. Viitalan (2013, 213) mukaan arvot, asenteet ja motivaatio kertovat ihmisen asenteesta ja suhtautumisesta työtään kohtaan. Tarmokkuuden ja ammatillisen itsetunnon on katsottu olevan osa hyvinvointiin johtavaa motivaatioprosessia, ja kyynisyys ja väsymys puolestaan toimia työkykyä heikentävästi (Gould & Polvinen, 2006; Hakanen 2004; Hakanen ym. 2005; Viitala, 2013, 213).

Työmotivaatio on olennainen osa hyvää työkykyä. Liukkosen (2017) mukaan motivaatio toimii energian lähteenä ja suunnan näyttäjänä tekemiselle. Viitala (2013) puolestaan toteaa, että ”motivaatio on yksilön sisäinen voima, joka suuntaa ja virittää toimintaan”. Motivaatio on yksilöllistä ja määrittää osaltaan ihmisen kiinnostuksen kohteet. Motivaatio on avainasemassa myös työsuorituksessa, eivätkä taidot ja kyvyt yksinään tuo laadukasta tulosta. Myös Vilkmän (2016) korostaa, että myönteinen motivaatio vaikuttavaa myönteisesti työssä suoriutumiseen ja työn tuloksiin. Liukkosen (2017) mukaan motivaation ollessa voimakasta ihminen yrittää muita ihmisiä enemmän, keskittyy paremmin, ja sitoutuu pitkäjänteiseen ponnisteluun. Työkykyyn vaikuttavat erityisesti työn sisäiset motivaatiotekijät (Järvisalo & Järvikoski, 2006). (Liukkonen, 2017, 31; Viitala, 2013, 214; Gould & Polvinen 2006; Vilkmän, 2016; Järvisalo & Järvikoski, 2006)

Sisäisen motivaation ohjaamana ihminen kokee työn ja aikaansaannokset mielekkääksi ja tyydyttäväksi. Sisäisesti motivoitunut henkilö kokee tyydydystä saavutuksistaan, on kiinnostunut ja innostunut työstä, luottaa itseensä, ja toimii itseohjautuvammin kuin muut. Ulkoinen motivaatio on puolestaan riippuvainen ympäristöstä, ja perustuu Viitalan (2013) mukaan ulkoisten palkkioiden tavoitteluun. Jos työ on rutiininomaista ja tekijälleen mielenkiinnottomaa, ulkoisten palkkioiden merkitys kasvaa (Viitala, 2012, 17). Motivaatioon, sekä työn iloon vaikuttaa merkittävästi myös osaaminen. (Viitala, 2013, 230, 17; Vilkmän, 2016).

#### 4.4.4 Johtaminen, työyhteisö ja työolot

Työkykytalon ylin kerros muodostuu johtamisesta, työyhteisöstä ja työoloista. Kerros kuvaa konkreettisesti työpaikkaa ja pitää sisällään työn, työolot, työyhteisön, sekä organisaation. Työn fyysiset vaatimukset, henkinen rasittavuus, työn itsenäisyys, sekä esimiestuki ja johtaminen vaikuttavat työkykyyn olennaisesti. Liian raskaalta tuntuva neljäs kerros saattaa kuormittaa talon alempia kerroksia huonoin seurauksin. Johtamiseen, työyhteisöön ja työoloihin liittyviä työkyvyn riskitekijöitä ovat myös esimiehen ja työyhteisön tuen puute, rasiudesta ja uupumista aiheuttavat työn henkiset tekijät, esimiehen arvostuksen puute, liialliset työn vaatimukset, sekä työn kehittävyden puute. (Työterveyslaitos; Ilmarinen, Gould, Järvisalo & Järvikoski, 2006; Työsuojeluhallinto, 2019.)

Esimiesten ja johdon vastuu työkykyä tukevasta toiminnasta korostuu talon neljännessä kerroksessa. Yrityksen työkykyjohtaminen on olennainen osa neljännen kerroksen kehittämistä. Hyvällä esimiestyöllä ja esimiehen tuella on vaikutusta työkykyyn. Mikäli työ ja yksilön voimavarat eivät ole tasapainossa, työkyky saattaa heikentyä. Työ onkin tärkeää resursoida voimavarat huomioiden. Työn organisointi, vuorovaikutus, työaikajärjestelyt, työergonomia, työturvallisuus, sekä työtilat- ja välineet vaikuttavat olennaisesti työkykyyn. Esimiehellä ja johdolla on keskeinen rooli

molempien osa-alueiden huomioimisessa. Heillä on vastuu ja velvollisuus organisoida ja kehittää työkykyä tukevaa toimintaa työpaikalla. Esimiestyötä kehittämällä voi korjata ja ennaltaehkäistä monia työkykyyn liittyviä ongelmia. Riittävän varhaisessa vaiheessa huomattu työkyvyttömyysriski ja puheeksiotto esimiehen toimesta korostuvat työkyvyn johtamisessa. (Työterveyslaitos; Ilmarinen, Gould, Järvisalo & Järvikoski, 2006; Ilmarinen, 2013, Viitala, 2013, 30)

#### 4.4.5 Perhe ja lähiyhteisö

Lähiyhteisöllä ja perheellä on osaltaan vaikutusta työntekijän työkykyyn. Ilmarinen, Gould ym. (2006) korostavat, että perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen ovat edellytyksiä hyvälle työkyvylle. He lisäävät, että perhe ja lähiyhteisö voi tukea työkykyä (Gould, Ilmarinen, ym. 2006). Perheen elämäntavoilla, arvoilla ja asenteilla on vaikutusta työntekijän terveyteen, näkemyksiin ja asenteisiin. Myös lähiyhteisöllä voi olla suuri merkitys työntekijän elämässä. Lähiyhteisöön kuuluvat sukulaiset ja ystävät, sekä tuttavat esimerkiksi harrastustoiminnan kautta. Se, mitä perheessä ja lähiyhteisössä tapahtuu, voi vaikuttaa joko työkykyä vahvistavasti tai heikentävästi. Gouldin, Ilmarisen ym. (2006) mukaan yksin asuvilla saattaa olla huonompi työkyky perheellisiin nähden sosiaalisen tuen puutteen vuoksi. Myös Pensola ja Järvikoski (2006) toteavat, että sosiaalinen tuki vaikuttaa osaltaan työkykyyn. Pensola & Järvikoski (2006) lisäävät, että perheen tuella voi olla positiivisia vaikutuksia työkykyyn. Myös siviilisäädyllä saattaa olla vaikutusta työkykyyn. Esimerkiksi naimattomat tai eronneet miehet, sekä leskeksi jääneet naiset saattavat kokea enemmän haasteita työkyvyssään (Pensola & Järvikoski, 2006).

#### 4.5 Työkyvyn kehittäminen

Työkyvyn kehittäminen lähtee työn kehittämisestä, sekä haitallisen työkuormituksen ennaltaehkäisemisestä. Tasapuolisten vaikutusmahdollisuuksien mahdollistamisella, tasapuolisella johtamisella, myönteisellä palautteella, sekä hyvin organisoidulla työllä voidaan lisätä työn hallittavuutta ja näin tukea työkykyä. Myös mahdollisuus vaikuttaa työpäivän alkamis- ja loppumisaikoihin vaikuttavat myönteisesti työkykyyn ja hyvinvointiin (Ropponen ym. 2018). Nummelinin (2008) mukaan ”työkyky ja hyvinvointi syntyvät yhteisöllisen kehittämisen tuloksena”. Ilmarinen, Gould ym. (2006) lisäävät, että työkyvyn edistämisen tulee olla laaja-alaista toimintaa, jossa parannettavia asioita kannattaa etsiä erityisesti ydinrakenteista, eli työstä, arvoista, osaamisesta, terveydestä ja toimintakyvystä, sekä perheestä ja lähiyhteisöstä. Haitallinen työkuormitus on tärkeää tunnistaa ja pyrkiä ennaltaehkäisemään, jotta työntekijöiden työkyky voidaan turvata (Nummelin, 2008).

Työkyvyn tukemisen prosessi koostuu varhaisesta tuesta, tehostetusta tuesta, sekä työhönpaluun tuesta. Varhainen tuki tarkoittaa ongelmien havaitsemista, tunnistamista, sekä niihin puuttumista. Tehostetun tuen vaihe alkaa työkyvyn arvioinnista, työssä jatkamisen mahdollisuuksien- ja korvaavan työn etsimisestä, sekä tarvittaessa työterveysneuvottelusta. Työhönpaluun tuki pitää sisällään työhön paluun suunnittelun, työaikajärjestelyä, työhön paluun seurannan, sekä suunnitelman työhön paluusta. (Panigrahi, 2018.)

## 5 ETÄTYÖ

### 5.1 Etätyö poikkeustilanteessa

Poikkeustilanteesta johtuvat työjärjestelyt ajoivat monen yrityksen työntekijät työskentelemään täysipäiväisesti etätöihin. Kohdeyrityksessä etätyösuositus annettiin 12.3.2020. Maaliskuun 2020 loppuun mennessä viruksen alkamisesta 22 % yrityksistä oli lisännyt etätöiden määrää, ja siirtynyt osittain tai kokonaan etätöihin (Hyry, 2020). Etätyö tarkoittaa ajasta ja paikasta riippumatonta työtä, ja työ tapahtuu varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Poikkeustilanteen aikana etätyötä on kehoitettu tekemään kotona Koronaviruksen leviämisen ehkäisemiseksi. Myös Työterveyslaitos (2020b) toteaa, että etätyö on työtä, joka on työpaikasta ja työajasta riippumatonta. Voidaan puhua myös hajautetusta työstä, liikkuvasta työstä, sekä ajasta ja paikasta riippumattomasta työstä. Etätyössä yhdistyy tietotekniikan käyttö, jonka takia esimerkiksi asiantuntijatyötä on usein mahdollista tehdä luonteensa puolesta etänä (Vilkman, 2016). Mahdollisuudet etätyön tekemiseen olivat yrityksissä vaihtelevia, riippuen työn luonteesta (Työterveyslaitos 2020a). Työterveyslaitos (2020a) on korostanut, että työntekijät tulisi ohjata poikkeustilan ajaksi etätyöhön.

Haastetta poikkeustilanteen aiheuttamaan etätyöhön on tuonut monelle se, että kotona oli työpäivän aikana myös puoliso ja lapset. Normaalisissa tilanteissa etätöissä lapset ovat yleensä koulussa tai päiväkodissa ja puoliso mahdollisesti töissä, joka teki etätyöstä erilaista monessa perheessä. Poikkeustilanteen aikaisen etätyön haasteita saattavat olla muun perheen läsnäolo kotona, työn ja perhe-elämän yhdistäminen, sekä vieraus työskennellä kotona. Opettelu uudenlaiseen työskentelyyn saattaa vaatia totuttelua, ja tietää järjestelyjä. Esimerkiksi työhön keskittyminen saattaa herpaantua perheen ollessa läsnä työpäivien aikana. Taustalla saattaa olla melua, joka saattaa heikentää työhön keskittymistä. Toisaalta perheen läsnäololla saattaa olla myös positiivisia vaikutuksia työkykyyn. Poikkeustilanteen aikaisen etätyön hyöty saattaa olla parempi mahdollisuus viettää enemmän aikaa perheen kanssa. (Mattila, 2020; Laitala, 2020)

### 5.2 Etätyön vaikutus työkykyyn

Kuten taulukosta 2. ilmenee, etätyöllä on työkykyä edistäviä, sekä heikentäviä vaikutuksia. Työkykyä edistäviä tekijöitä ovat muun muassa työmatkojen väheneminen, parempi aikaansaaminen, sekä parempi mahdollisuus keskittyä työtehtäviin. Työkykyä heikentäviä tekijöitä etätöissä saattavat muun muassa huono työergonomia ja huonot työvälineet, olla oman työn hallinnan puutteet, sekä vähentyneet kontaktit työkavereihin. Etätöissä tauot saattavat jäädä pitämättä, ja työpäivät venyä, jolloin työkyky saattaa heikentyä.



Työkykyä tukevat tekijät etätöissä	Työkykyä heikentävät tekijät etätöissä
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Työmatkojen väheneminen</li> <li>-Mahdollisuus rytmittää työpäivä omaan elämään sopivaksi</li> <li>-Arjen ja työn yhteensovittamisen helpottuminen</li> <li>-Joustavuus</li> <li>-Mahdollisuus keskittyä tarkkuutta vaativiin tehtäviin</li> <li>-Parempi työrauha</li> <li>-Työn tehokkuuden parantuminen</li> <li>-Aikaansaamisen parantuminen</li> <li>-Parempi työhön keskittyminen</li> <li>-Ajan vapautuminen harrastuksille ja läheisille</li> <li>-Yöunien parantuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Puutteelliset itsensä johtamisen taidot</li> <li>-Puutteet hallita omaa työtä</li> <li>-Vähentyneet kontaktit työkavereihin</li> <li>-Vaikeudet keskittyä olennaiseen</li> <li>-Huono työergonomia ja puutteelliset työvälineet</li> <li>-Yksittäiset hankalat vuorovaikutussuhteet</li> <li>-Vaikeudet tavoittaa esimiestä</li> <li>-Motivaation lasku</li> <li>-Kyllästyminen nykyisiin tehtäviin</li> <li>-Liian pitkä työaika</li> <li>-Puutteelliset taidot asettaa rajoja työmäärälle</li> <li>-Yhteisöllisyyden heikentyminen ja sosiaalisen tuen puute (mm. työyhteisön tuen puuttuminen)</li> <li>-Sosiaalisuuden heikentyminen</li> <li>-Taukojen puute</li> <li>-Työpäivien venyminen</li> </ul>

**Taulukko 2.** Työkykyä kuormittavat ja tukevat tekijät etätöissä (Vilkman, 2016; Jarva; Siitonen, 2018; Riipinen, 2019; Ropponen ym. 2018; Mattila, 2020; Laitala, 2020.)

Etätöillä saattaa olla lukuisia positiivisia vaikutuksia työkykyyn. Jarvan (2017) mukaan etätöiden hyvinvointia tukevia tekijöitä saattavat olla työmatkojen väheneminen, sekä työn ja vapaa-ajan helpompi yhteensovittaminen. Etätöissä saattaa olla myös parempi työrauha, työnteko tehokkaampaa ja työhön keskittyminen parempaa. Siitosen (2018) mukaan etätöillä saattaa olla merkittäviä vaikutuksia työtehon kasvuun ja oman arjen helpottumiseen. Siitonen (2018) lisää, että työhön keskittyminen ja aikaansaaminen saattavat parantua. Myös ajan vapautuminen harrastuksille, perheelle tai pidemmille yöunille saattavat tukea työkykyä etätöissä (Siitonen, 2018).

Etätöistä poikkeustilanteessa ei oltu tutkimusprosessin alussa tehty aiempaa tutkimusta. Tilanne oli uusi ja poikkeuksellinen, eikä aikaisempia täysin verrattavissa olevia tutkimuksia löytynyt. Vasta tutkimusprosessin loppuvaiheessa muitakin tutkimuksia saman aiheen tiimoilta oli julkaistu. Esimerkiksi Mattila (2020) tutki LähiTapiolan pohjoisen keskinäisen vakuutusyhtiön kokemuksia etätöihin siirtymisestä Koronaepidemian aikana. Tutkimustuloksissa ilmeni, että LähiTapiola Pohjoisen henkilöstö koki etätöskentelyn merkittävänä etuna henkilöstökokemuksen ja hyvinvoinnin kannalta. Etuina olivat myös työmatkoihin käytetyn ajan- ja rahankäytön poisjääminen, sekä mahdollisuus rytmittää työpäivä omaan elämään sopivaksi (Mattila, 2020). Laitala (2020) tutki asiantuntijatyötä tekevien henkilöiden kokemuksia täyspäiväisen etätöiden tekemisestä. Etätöypäivän joustavuus ja työn jaksotus koettiin hyviksi ominaisuuksiksi kyseisessä tutkimuksessa. Etätöiden suurimpia hyötyjä olivat joustavuus, mahdollisuus keskittyä tarkkuutta vaativiin tehtäviin ja viettää aikaa perheen kanssa, arjen ja työn yhteensovittamisen helpottuminen, sekä parempi aikaansaaminen (Laitala, 2020).

Jarvan (2017) mukaan etätöön haasteina saattaa olla yhteisöllisyyden väheneminen, sekä huonompi työergonomia. Etätöön ollessa jatkuvaa myös sosiaalisuus saattaa heikentyä, ja pitkällä aikavälillä sillä saattaa olla negatiivisia vaikutuksia työntekijän sosiaaliseen hyvinvointiin. Myös yhteisöllisyyden puute työyhteisössä ja tiimin sisällä saattaa vaikuttaa työkykyyn negatiivisesti etätöissä. Etätöön haasteena saattavat olla myös taukojen puute, sekä huono työergonomia ja puutteelliset työvälineet. Kotona työskennellessä ei ole välttämättä kalusteiden säätömahdollisuutta, mikä saattaa aiheuttaa kiputiloja niskoissa ja hartioissa (Siitonen, 2018). Siitosen (2018) mukaan etätöitä tekevien työntekijöiden työergonomiassa ja työn tauottamisessa saattaa olla puutteita. Etätöön ollessa kokoaikaista on tärkeää kiinnittää huomiota yhteisöllisyyteen ja tiimien sisäiseen toimintaan (Siitonen, 2018). Työnantajan velvollisuus on huolehtia työntekijän terveydestä ja turvallisuudesta etätöissäkin. Myös kuormittavuuden hallinta, työaikojen rajoittaminen, sekä riittävän pitkien lepotaukojen toteutumisesta huolehtiminen on osa työsuojelua, mutta myös työntekijän vastuulla. Henkisen pahoinvoinnin havaitsemiseksi on tärkeää, että työyhteisö kokoontuu etätöskentelyn aikana esimerkiksi videoyhteyden välityksellä. On mahdollista, että kameran läpi välittyy eri tavalla eleitä ja muita sanattomia viestejä, kuin esimerkiksi puhelimen tai sähköpostin välityksellä (Ahola, 2016).

**Poikkeustilanteessa** täisipäiväisen etätöskentelyn mahdollisia haasteita ovat vähentyneet kontaktit työkavereihin, sekä puutteellisen työergonomia kotona (Mattila, 2020). Myös Laitila (2020) toteaa, että huono työergonomia saattaa olla haasteena etätöissä. Ikävä työkavereiden seuraa, vieraantuminen työkavereista, huono työergonomia, sekä työpäivien venyminen saattavat myös olla haasteina etätöön ollessa täysiaikaista (Laitila, 2020).

Itsensä johtamisen taidot korostuvat etenkin etätöissä. Johtamisen haasteet siirtyvät osittain työntekijälle itselleen, ja vastuu omasta työstä kasvaa. Itsensä johtaminen tarkoittaa itsetuntemuksen, tunneälykkyyden, ja tavoitteellisuuden kokonaisuutta (Lahti, 2017). Itsensä johtamisessa korostuu stressin, ajankäytön, muutosten ja tunteiden hallinta (Lahti, 2017). Itsensä johtamisen taidoilla on vaikutusta myös työkykyyn, koska Vilkmänin (2016) mukaan kuormittavuutta lisäävät puutteet hallita omaa työtä ja työtapoja. Lahti (2017) toteaa, että itsensä johtamisen taidot ovat osa psyykkistä ja henkilökohtaista hyvinvointia. Ihmisillä on yksilöllisiä valmiuksia tehdä itsenäistä työtä, joihin vaikuttavat mm. osaamisen, kokemus, sekä tottumustekijät. Itsensä johtamisen taitoja on mahdollista tukea.

Etätöissä suhteet työkavereihin ja sosiaalisen tuen saanti saattavat kärsiä. Tämä saattaa aiheuttaa henkistä uupumusta, kognitiivista stressiä, kyynisyyttä, sekä alentaa työhön sitoutumista (Elst, Verhoogen, Godderis, 2020). Myös työn ja vapaa-ajan raja saattaa hämärtyä. Toisaalta Elstin, Verhoogenin & Godderisin, (2020) mukaan etätö saattaa parantaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Lasten läsnäolo saattaa häiritä työntekoa, mikäli lapset ovat kotona työpäivien aikana. Jos lapsi käy lisäksi koulua etänä, työntekoon saattaa tulla katkoja (Akinori, Nakata, Nagata, Arakawa, Kuroda, Inamizu, Yamamoto, 2020.)

### 5.3 Etäjohtaminen

Etäjohtamisen onnistuminen koostuu useasta tekijästä, kuten Taulukko 2. osoittaa. Olennaista on muun muassa jatkuva vuorovaikutus, avoimuus, luottaminen työntekijään työtehtävien tekemisessä, yhteisten ohjeiden ja pelisääntöjen kirkastaminen, yhteisöllisyyden edistäminen, sekä suunnittelu ja seuranta. Etäjohtamiseen haasteita puolestaan asettaa vaikeudet havaita työkykyriskejä, sitouttaminen yritykseen, yhteisöllisyyden ylläpitäminen, sekä väärät päätökset resursoida työtä.

Onnistuneen etäjohtamisen kulmakivet	Etäjohtamisen haasteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Jatkuva vuorovaikutus</li> <li>-Avoimuus</li> <li>-Luottamus</li> <li>-Yhteiset ohjeet ergonomiasta huolehtimisen ja työn tauotuksen suhteen</li> <li>-Työntekijöiden motivointi</li> <li>-Esimiehen tavoitettavuus</li> <li>-Yhteisöllisyyden ja yhteistyön lisääminen</li> <li>-Yhteisten pelisääntöjen luominen</li> <li>-Viestintä ja keskustelu, yhteydenpito</li> <li>-Oikeat ja fiksut kanavat tiedon jakamiseen</li> <li>-Etätyön riskien läpikäynti</li> <li>-Kuormittuvuuden hallinnan seuraaminen</li> <li>-Työaikojen rajoittaminen</li> <li>-Riittävän pitkien lepotaukojen toteutumisesta huolehtiminen</li> <li>-Etätyön suunnittelu ennakkoon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vaikeus huomata työkykyä kuormittavia tekijöitä</li> <li>-Vaikeus arvioida työn ja stressin määrää</li> <li>-Työntekijöiden sitouttaminen yritykseen</li> <li>-Työntekijöiden työssä suoriutumisen ja stressin määrän seuraaminen</li> <li>-Piilevien ongelmien havaitseminen (esim. liika kuormittuminen, motivaation lasku, kyllästyminen nykyisiin tehtäviin)</li> <li>-Työyhteisön sisällä piilevien ongelmien havaitseminen</li> <li>-Yhteisöllisyyden ylläpitäminen</li> <li>-Väärät päätökset jakaa työtehtäviä</li> <li>-Sosiaalisen tuen puutteet</li> <li>-Puutteet työntekijän turvallisuudesta ja työn terveellisyydestä huolehtimisessa etätöissä</li> </ul>

**Taulukko 2.** Onnistuneen etäjohtamisen kulmakivet, Etäjohtamisen haasteet. (Vilkman, 2016; Mannermaa, 2018; Asikainen, 2019; Siitonen, 2018.)

Etäjohtaminen on etätyön, hajautetun työn, ajasta ja paikasta riippumattoman-, sekä liukuvan työn johtamista (Vilkman, 2016). Onnistuneen etäjohtamisen kulmakiviä ovat yhteisten pelisääntöjen luominen, jatkuva vuorovaikutus ja viestintä, keskustelu, yhteisöllisyyden ylläpitäminen, luottamus, arvostus, avoimuus, sekä luottamus (Vilkman, 2016). Luottamusta on mahdollista lisätä muun muassa luomalla avointa kulttuuria. Asikaisen (2019) mukaan avoin vuorovaikutus on tärkeää työntekijälle etäjohtamisessa. Myös esimiehen ajankäytön suunnittelu auttaa työntekijän omaa työskentelyä. Työnantajan on tärkeää käydä yhdessä läpi myös etätyön riskit työntekijän kanssa (Mannermaa, 2018). Työnantaja voi laatia yhteiset ohjeet ergonomian ja työn tauotuksen suhteen (Mannermaa (2018).

Yhteisöllisyyden kokemuksen ylläpitäminen ja rakentaminen, viestinnän vähentyminen, sitouttaminen, sekä työssä suoriutumisen seuraaminen saattavat asettaa haasteita etäjohtamiseen. Vuorovaikutuksen puute saattaa johtaa eristyneisyyden tunteeseen etätoita tehdessä (Vilkman, 2016). Asikainen (2019) toteaa, että työntekijä saattaa kokea yhteisöllisyyden heikentymistä etätöissä. Esimiehen ei myöskään ole helppo huomata työkykyä kuormittavia tekijöitä, sekä työn ja stressin määrää. Piilevien ongelmien tunnistaminen saattaa olla vaikeampaa fyysisen läsnäolon puuttuessa. Työntekijän työmäärän, kuormituksen ja stressin arviointi ja seuraaminen saattaa olla haastavaa. Työntekijät eivät välttämättä osaa vetää myöskään rajoja työmäärälle tai sanoa ei, mikä vaikuttaa osaltaan väärin päätöksiin jakaa työtehtäviä. On tärkeää varmistaa, että työntekijät eivät jää työtehtävien ja mahdollisten ongelmien kanssa yksin. Piileviä ongelmia saattavat olla myös motivaation lasku, kyllästyminen nykyisiin tehtäviin. Työyhteisön keskenäisissä vuorovaikutussuhteissa saattaa olla haasteita, ja esimiehen saattaa olla vaikeaa huomata niitä. Myös yhteisöllisyyden ylläpitäminen saattaa olla haaste, ja vähäinen vuorovaikutus johtaa helposti eristyneisyyden tunteeseen etätoita tehdessä (Vilkman, 2016).

Vilkmanin (2016) mukaan esimiehen on tärkeää olla myös tavoitettavissa. Tavoitettomuudella saattaa olla vaikutuksia motivaatioon ja sitoutumiseen. Vaikka esimies ei voi olla koko ajan tavoitettavissa, on tärkeää vastata järkevän ajan puitteissa. Asikainen (2019) toteaa, että esimiehen yhteydenpito on tärkeää. Pahimmillaan tavoitettomuus kasvattaa työn kuormittavuutta (Vilkman, 2016). Esimiehen oman ajankäytön suunnittelu lisää Asikaisen (2019) mukaan työntekijän työssä jaksamista ja näkyy esimiehen parempana läsnäolona. Jos esimiesten kalenterit ovat täynnä ja he ovat kiireisiä, työntekijä voi tuntea, ettei esimies ole läsnä hänen työpäivässään (Asikainen, 2019). Työntekijän työskennellä etätöissä itsenäisesti vastuu omasta työstä kasvaa, ja itsensä johtamisen taidot korostuvat. Ihmisillä on yksilöllisiä eroja siinä, kuinka paljon he haluavat ottaa vastuuta ja tehdä töitä itsenäisesti. Myös valmiuksissa tehdä itsenäistä työtä on yksilöllisiä eroja. Kyseisiä eroja voivat olla osaamisen ja kokemuksen määrä, sekä tottumustekijät. Siitonen (2018) toteaa, että etätyötä olisi keskeistä suunnitella ennakkoon, jotta työkykyä heikentäviä riskejä voidaan havaita ja minimoida. Kortelainen (2014) lisää, että etätyötä kehittämällä ja työntekijöitä kuuntelemalla on mahdollisuus saada rakennettua parempi työskentelymalli. (Siitonen, 2018; Kortelainen, 2014.)

#### 5.4 Työkykyjohtaminen etätöissä

Kuten taulukosta 2. ilmenee, proaktiivinen työkykyjohtaminen koostuu monesta tekijästä ja toimenpiteestä. Vastuu työkykyjohtamisesta on erityisesti yritysjohton, vaikka työkykyjohtaminen eri toimijoiden välistä yhteispeliä onkin. Päivittäisjohtaminen, työkyvyn mittaaminen ja seuranta, aktiivinen vuorovaikutus, viestintä, sekä yhteistyö eri toimijoiden välillä korostuvat. Työkykyjohtamisen toimenpiteisiin sitoutuminen, sekä aktiivinen välittäminen ja riittävän varhainen puuttuminen työkykyriskeihin ovat osa työkykyjohtamista

Kirjoittaja	Määritelmä	Työkykyjohtamisen määritelmä
Ahtela (2011)	Työkykyjohtaminen on erityisesti yritysjohtamisen vastuulla. Keskeisintä työkykyjohtamisessa on työkyvyttömyyden ehkäiseminen järjestelmällisin toimin, työn ja työympäristön kehittäminen terveelliseksi ja turvalliseksi, sekä varhainen puuttuminen työkykyriskeihin. Myös aktiivinen vuorovaikutus henkilöstön ja johdon välillä edistää työkykyä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-erityisesti yritysjohtamisen vastuulla</li> <li>-keskeistä aktiivinen vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä, työkyvyttömyyden ehkäiseminen järjestelmällisin toimin, työn ja työympäristön kehittäminen terveelliseksi ja turvalliseksi</li> <li>-varhainen puuttuminen työkykyriskeihin.</li> </ul>
Alahautala & Huhta (2018)	Työkykyjohtaminen on yhteispeliä, jossa osapuolia ovat johto, henkilöstöasioista vastaavat ihmiset, henkilöstö, sekä työterveyshuolto ja yrityksen sidosryhmät.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Yhteispeliä, johon osallistuvat työnantaja, henkilöstö, henkilöstön edustajat, sekä työterveyshuolto</li> <li><b>Osapuolet työpaikalla:</b></li> <li>-johto, henkilöstö, työterveyshuolto, henkilöstöasioista vastaavat ihmiset</li> <li>-yrityksen sidosryhmät, kuten kansaneläkelaitos ja vakuutusyhtiöt</li> </ul>
Mannermaa (2018)	Työkykyjohtamisessa keskeistä on aktiivinen vuorovaikutus työntekijän ja työnantajan välillä, varhainen puuttuminen työkykyriskeihin, päivittäisjohtaminen, selkeät pelisäännöt, työhön paluun tukeminen, sekä työterveysyhteistyön kehittäminen. Työkykyriskejä on tärkeää tunnistaa varhain, ja ottaa ongelmat puheeksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Työkykyjohtamisessa tehtyjä toimenpiteitä on tärkeää mitata ja seurata.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-keskeistä aktiivinen vuorovaikutus työntekijän ja työnantajan välillä, päivittäisjohtaminen, selkeät pelisäännöt, sairauspoissaolojen seurannassa, varhainen puhekeskustelu, työhön paluun tukeminen, työterveysyhteistyön kehittäminen</li> <li>-perustana työn ja työolosuhteiden kehittäminen, sekä työkykyriskien varhainen tunnistaminen.</li> <li>- aktiivista vuorovaikutusta työnantajan ja työntekijän välillä</li> <li>-tehtyjen työkykytoimenpiteiden mittaamista ja seuraamista</li> </ul>
(Juvonen-Posti, Joensuu, Reiman, Heusala, Takala & Ahonen 2014)	Työkykyjohtaminen on johdettua yhdessä tekemistä, jossa korostuu luottamus, avoin yhteistyö, sekä lähiesimistö. Työkykyjohtaminen ei ole prosessi, vaan se edellyttää	<ul style="list-style-type: none"> <li>-johdettua yhdessä tekemistä</li> <li>-Luottamus, avoin yhteistyö ja lähiesimistö avainasemassa</li> </ul>

	vahva sitoutumista tavoitteisiin ja valmiutta kehittää työprosesseja.	-kehittäminen edellyttää vahvaa sitoutuneisuutta yhteisiin tavoitteisiin, sekä valmiutta tarkastella ja muuttaa työprosesseja.
--	-----------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Taulukko 2. Työkykyjohtaminen. (Ahtela, 2011; Alahautala, Huhta, 2018; Mannermaa, 2018; Juvonen-Posti ym. 2014.)

Työkykyjohtamisessa ydinasioita ovat aktiivinen vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä, työkyvyttömyyden ehkäiseminen järjestelmällisin toimin, työn ja työympäristön kehittäminen terveelliseksi ja turvalliseksi, sekä varhainen puuttuminen työkykyriskeihin. Työkykyjohtamisen lähtökohtana on jokaisen työntekijän oma työkyky (Mannermaa, 2018). Yritysjohdon rooli ja vastuu painottuvat työkykyjohtamisen toimenpiteissä, vaikka jokainen kantaa loppupeleissä itse vastuun omasta työkyvystään. Mannermaan (2018) mukaan työkykyjohtamisen perustana ovat työn ja työolosuhteiden kehittäminen, sekä työkykyriskien varhainen tunnistaminen. Keskeisiä osa-alueita ovat aktiivinen vuorovaikutus työntekijän ja työnantajan välillä, päivittäisjohtaminen, selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurannassa, varhainen puheeksiotto, työhön paluun tukeminen, sekä työterveysyhteistyön kehittäminen (Mannermaa, 2018). Ahtelan (2011) mukaan työkykyjohtamisessa korostuu sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden seuranta, varhaisen tuen toimet, sekä työhön paluun tukemisen toimet. Juvonen-Postin, Joensuun, Reimanin, Heusalan, Takalan & Ahosen (2014) mukaan työkykyjohtaminen on johdettua yhdessä tekemistä. Työkykyjohtamista toteuttavat johto, esimiehet, sekä henkilöstöasioista vastaavat ihmiset (Alahautala & Huhta 2018). Alahautalan & Huhdan mukaan (2018) terveyden johtaminen on yhteispeliä, johon osallistuvat työnantajan edustajat, henkilöstö, henkilöstön edustajat, sekä työterveyshuolto.

Työkykyä tukee erityisesti aktiivinen ja proaktiivinen työkykyjohtaminen. Lähiesimies on avainasemassa työkyvyn tukemisessa, ja työntekijän työkyvyn seurannassa. Viitala (2013, 30) korostaa, että erityisesti lähiesimiehen roolissa painottuu asioihin puuttuminen riittävän ajoissa tämän ollessa usein eniten vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa. Usein työkykyä uhkaavien ongelmien ratkaisemiseksi riittää esimiehen aloitteesta tapahtuva puheeksi ottaminen (Viitala, 2013, 230). Nummelinin (2008) mukaan haitallinen työkuormitus tulisi pystyä tunnistamaan ja ennaltaehkäisemään ajoissa, jotta työntekijöiden työkyky voitaisiin turvata.

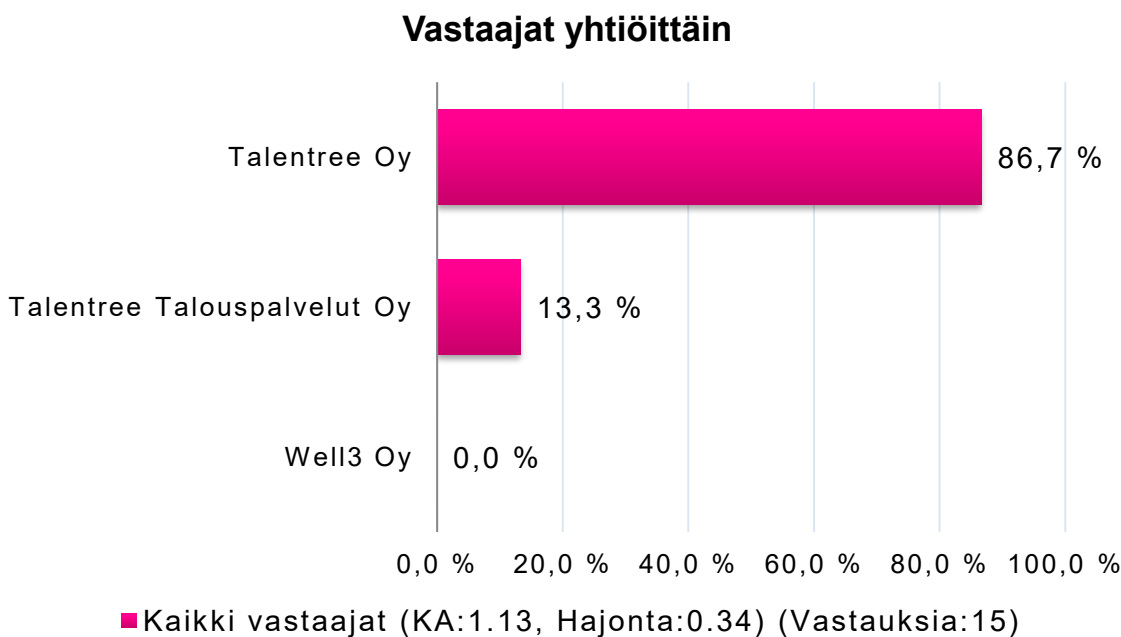
Työ on tärkeää organisoida ja resursoida kiirettä minimoivaksi, ja vaatimukset suhteutettua voimavaroihin. Kiireisempiä työjaksoja tulisi aina seurata rauhallisempi työjakso. Näin voidaan varmistaa työntekijöiden riittävä palautuminen. Yrityksissä, joissa työkykyjohtaminen on proaktiivista, on pienemmät sairaspoissaoloprosentit, työntekijät arvostavat työpaikkaansa, ja esimiesarviot ovat parempia. Tällaisissa yrityksissä henkilöstö kokee työnsä hallittavaksi, mielekkääksi ja palkitsevaksi. Kyseisissä yrityksissä on käytössä puheeksi ottamisen malli, sairaspoissaolot ovat keskimääräistä alhaisemmat, ja työterveyshuollon ja yrityksen välillä käytävä vuoropuhelu on säännöllistä. Yritys myös kannustaa työntekijöitä työkykyä tukevaan, palauttavaan, ja ajatukset työstä irrottavaan vapaa-ajan viettoon, ja näyttää esimerkkiä työkyvyn edistämisessä. Toimintaan on tärkeää sitoutua pitkäjänteisesti, jotta voidaan nähdä työkykyyn liittyvien toimien hyödyt. Työkykyjohtamisen onnistumisen mittaaminen ja seuranta on myös osaltaan tärkeitä ottaa tiedolla johtamisen tueksi. Onnistuneella työkykyjohtamisella on useista tekijöistä johtuvia taloudellisia vaikutuksia. (Mannermaa, 2018; Ahtela, 2011; Juvonen-Posti ym. 2014; Alahautala & Huhta 2018; Viitala, 2013; Nummelin, 2008; Ahtela, 2011.)

Aholan (2016) mukaan esimiehen saattaa olla vaikeaa havaita henkistä pahoinvointia etätöissä, mikäli esimies ei tapaa alaisiaan. Juvonen-Posti ym. (2014) lisäävät, että yksittäisen työntekijän työkyvyn seuranta voi olla hankalaa silloin, kun esimiehen jatkuva kontakti alaisiin puuttuu. (Juvonen-Posti ym. 2014). Lisähaasteen etätöiden työkykyjohtamiseen tuo se, että pahoinvoiva ihminen eristyy herkästi muista (Ahola, 2016). Aholan (2016) mukaan esimiehellä ja työkavereilla on mahdollista puuttua pahoinvoivan työntekijän noidankehään esimerkiksi siten, että he ohjaavat tämän työterveyden palvelujen piiriin. Etätöissä on tärkeää, että oireet havaitaan ajoissa, jotta totaalinen loppuun palaminen ja työkyvyttömyys voidaan ehkäistä (Ahola, 2016). Hyvän esimiehen on myös tärkeää luoda etätöissä ilmapiiri, jossa työntekijä kokee esimiehen välittävän hänestä.

## 6 TULOKSET

### 6.1 Etätyö poikkeustilanteessa

Kyselyyn vastasi yhteensä 15 henkilöä. Kuten Kaavio 1. osoittaa, kyselyyn vastanneista 87 % työskenteli Talentree Oy:ssä, ja 13 % Talentree Talouspalvelut Oy:ssä. Well3:ssä ei ollut kyselyyn vastausten keräämisen aikana toimitusjohtajan lisäksi yhtään työntekijää.

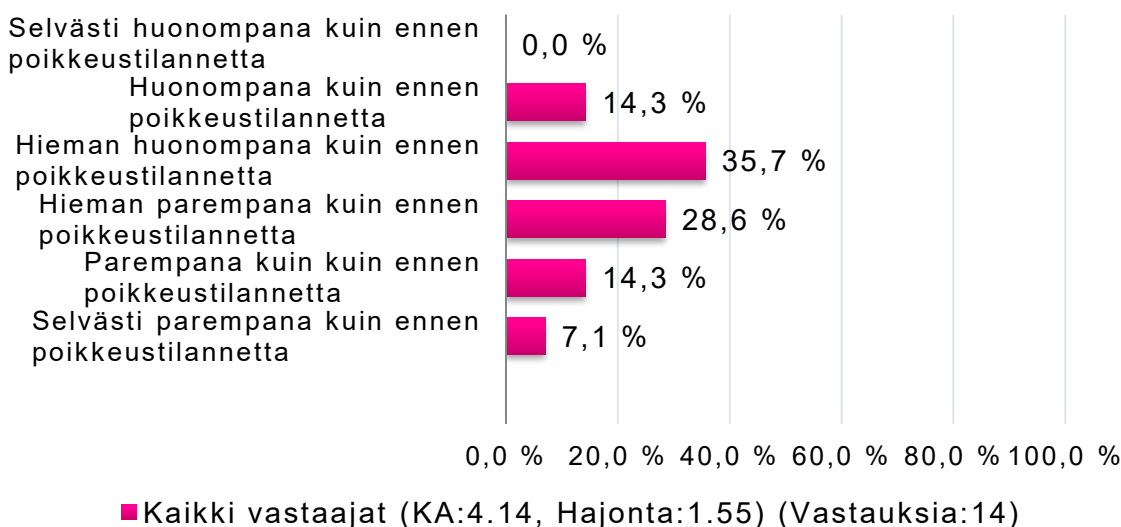


Kaavio 1. Vastaajat yksiköittäin

Kysyttäessä Case-yrityksen henkilöstön mielipidettä poikkeustilanteen aikaisesta etätyömallista, vastaukset jakautuivat tasaisesti (50 %, 50 %) molemmiin puolin asteikkoa (Kaavio 2.). Asteikossa on 6 porrasta, ja se on likertin asteikollinen mielipideasteikko. Merkittävää on se, että poikkeustilanteen aikaista etätyömallia selvästi parempana on pitänyt 7,1 % vastaajista, kun taas selvästi huonompana 0 %. Hieman huonompana etätyömallia on pitänyt 35,7 %, ja hieman parempana 28,6 %. Huonompana, ja parempana etätyömallia oli pitänyt tasan saman verran vastaajista, eli 14,3 %.



## Mielipiteet poikkeustilanteen aikaisesta täysipäiväisestä etätyömallista



Kaavio 2. Mielipide poikkeustilanteen aikaisesta täysipäiväisestä etätyömallista

### 6.1.1 Henkilöstön työkykyä kuormittaneet tekijät etätöissä

*”Tautotus huonontunut ehdottomasti. Istun myös liian pitkään koneella. Työpaikalla tulee huomattavasti enemmän liikettä. Vertaistukea myös kaipaen kovasti.”*

Kysyttäessä etätöiden kuormittavia vaikutuksia työkykyyn poikkeustilanteen aikana, vastauksissa *korostui työn ja vapaa-ajan suhteen hämärtyminen, huonontunut tautotus, liian intensiivinen työtahti ja liian suuri työmäärä, työpäivien venyminen, sekä työn ja vapaa-ajan suhteen hämärtyminen, haaste erottaa työtä vapaa ajasta, huonontunut tautotus, työpäivien tekeminen hieman liian intensiivisellä tahdilla, sekä liian suuri työmäärä ja työpäivien venyminen.* Vastaajat kuvailivat myös, että työn ja vapaa-ajan suhde hämärtyy ja vapaa-ajan erottaminen työstä on välillä haastavaa. Yksi vastaaja kuvaili, että etätöissä poikkeustilanteen aikana *työn ja vapaa-ajan suhde korostuu.* Vastaajat kuvailivat myös, että *tautotus on huonontunut etätöissä poikkeustilanteen aikana, ja työpäiviä oli tullut tehtyä hieman liian intensiivisellä tahdilla.* Yksi vastaaja kuvaili, että *työtä oli ollut liikaa.* Osa vastaajista kuvaili, että välillä *työpäivät venyivät ja jaksottuivat iltaan.* Yksi vastaaja kuvaili, että *työnteko on ollut yksinäisempää etätöissä poikkeustilanteen aikana.*

*”Tälle ajalle on ollut tyypillistä se, että on tullut erityisen paljon sellaisia projekteja, jotka pitäisi aloittaa heti. Normaalisissa tilanteissa on helppo neuvotella toimitusaikaa, mutta nyt kaikilla on kiire.”*

Myös esimiehille ja johdolle tehdyssä haastattelussa henkilöstön työkykyä kuormittaneiksi tekijöiksi ilmeni *suuri työmäärä, sekä työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen.* Suuren työmäärän aiheuttamia haasteita olivat työn ylikuormitus, kasvanut työmäärä, sekä kiire. Yksi haastatteluun osallistuneista kuvaili, että työtä oli ollut poikkeustilanteen aikana *enemmän kuin koskaan.* Työn ja vapaa-ajan rajan hämärtymistä lisänneitä tekijöitä olivat *työntekijöiden työaikaajan sijoittuminen eri vuorokauden ajankohtaan, sekä mahdollinen viestiminen toisen työntekijän työajan ulkopuolella.*

*”etätyö aiheuttaa sen, että jos jollain on keskellä päivää joku meno, niin saattavat he tehdä illalla työpäivän loppuun ja laittaa viestiä ties mihin aikaan.”*

#### 6.1.2 Esimiesten työkykyä kuormittaneet tekijät etätöissä poikkeustilanteen aikana

*”Se kuormittaa, ettei ole ihmisiin samalla tavalla yhteyttä, kuin normaalisti. Kuormitus on tullut myös siitä, että työtä on vaan ollut mahdottoman paljon.”*

Haastattelussa esimiesten kokemia työkykyä kuormittaneita tekijöitä etätöissä poikkeustilanteen aikana olivat *epävarmuus yrityksen tulevaisuudesta, huonontunut tauotus, sekä työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen*. Haasteita aiheuttivat myös suurentunut työmäärä, itsensä johtamisen haasteet, normaalin yhteyden puute ihmisiin, sekä työyhteisön kaipuu. Kaksi vastaajaa mainitsi myös, että *internetissä oli ollut toimimattomuutta*, joka oli osaltaan kuormittanut työkykyä. Haastatteluun osallistuneet mainitsivat, että *tauvoja tuli jätettyä väliin ja ne jäivät helposti pois, työpäivät venyivät, ja työtä oli vaikeaa pitää erillään vapaa-ajasta*. Yksi osallistuneista mainitsi, että *oman työn johtamisessa oli ollut haasteita*. Poikkeustilanteen myötä syntyvä *epävarmuus yrityksen tulevaisuudesta, kannattavuudesta ja toiminnasta jatkossa* oli haastanut työkykyä. Myös *suuren työmäärän* kuvailtiin kuormittaneen työkykyä etätöissä poikkeustilanteen aikana. Yksi osallistuja mainitsi, että *työtä oli enemmän kuin koskaan*. Yksi haastateltava kuvaili *työlistan olevan pitkä*, ja toinen *työmäärän olleen liian suuri*. Kuormitustekijöiksi mainittiin lisäksi *normaalin yhteyden puute työkavereihin, sekä työyhteisön kaipuu*. Työkykyä heikensi myös *huonontunut työergonomia*, yksi vastaajista mainitsi. Haastattelussa pohdittiin myös sitä, *uskalletaanko esimiehinä ja johtajina näyttää omaa osaamattomuutta uudessa tilanteessa, vaikka se määrittelee avoimuuden kulttuurin*.

*”uskalletaanko esimiehinä ja johtajina näyttää, että ollaan välillä itsekkin osaamattomia tilanteessa ja se on uusi meillekin, koska se määrittelee avoimuuden kulttuurin.”*

#### 6.1.3 Yrityksen henkilöstön työkykyä edistäneet tekijät etätöissä poikkeustilanteen aikana

*”Olen tarkoituksella pyrkinyt lisäämään liikuntaa ja huolehtia siitä, että olen joka päivä ulkona. Meillä on joka aamu lyhyt tiimipalaveri, tiedän nyt siis jopa paremmin, mitä muut tekevät.”*

Työkykyä edistäneitä ja tukeneita tekijöitä etätöissä poikkeustilanteen aikana olivat *itsensä johtamisen korostaminen, päivärytmin suunnittelu, mahdollisuus oman työpäivän rytmittämiseen, lisääntynyt vapaa-aika, työn tauotuksen parantuminen, elämäntapojen parantuminen, sekä yhteydenpito työkavereihin*. Yhteydenpito tapahtui Teams- sovelluksen välityksellä. Työkykyä edistivätkin *säännöllinen tiimipalaveri, sekä päivittäiset etäkahvihetket*. Myös *etätyön tuttu tekeminen ennen poikkeustilannetta, lisääntynyt vapaa-aika, sekä työpäivien lyhentyminen* olivat työkykyä edistäviä tekijöitä. Elämäntapoja paransivat *paremmat syömistottumukset, paremmat nukkumistottumukset, säännöllisehkö liikunta, sekä liikunnan ja ulkoilun lisääntyminen*. Yksi vastaaja kuvaili etätyön työkykyä edistäväksi tekijäksi *mahdollisuuden liikkua itselle sopivana ajankohtana*. Yksi vastaajista kuvaili, *että ruoka- ja kahvitauot ovat irrottaneet työstä ja edistäneet näin ollen työkykyä*.

#### 6.1.4 Esimiesten työkykyä tukeneet ja edistäneet tekijät

Esimiehille ja johdolle tehdyssä haastattelussa työkykyä tukeneiksi ja edistäneiksi tekijöiksi mainittiin *muiden, ja oman tiimin onnistumiset, viikottaiset keskustelut työyhteisön jäsenten kanssa, sekä esimiesvalmennuksissa sparraaminen*. Yksi haastatteluun osallistuneista kuvaili, että *tiimissä on tullut paljon onnistumisia* poikkeustilanteen aikana. Myös *liikunnan ja harrastuksen* mainittiin tukeneen omaa työkykyä. Työkykyä edisti myön *oman työn tehokkuuden lisääntyminen*. Yksi haastatteluun osallistuneista kuvaili olevansa paljon tehokkaampi etänä, ja saavansa enemmän aikaan. Vaikka työmäärä oli kasvanut etätöissä poikkeustilanteen aikana, oli se toisaalta näkynyt myös *”viivan alla”*. Tämän myötä *yleinen ilmapiiri oli parantunut*, eräs haastatteluun osallistuneista kuvaili.

*”Olen paljon tehokkaampi etänä ja saan enemmän aikaan niin silti on pitkä työlista. Mutta onneksi se on näkynyt myös viivan alla eli siinä mielessä helpottaa yleistä ilmapiiriä tosi paljon.”*

#### 6.1.5 Etätyön tarjoamat mahdollisuudet

*”Tämä aika tarjoaa paljon myös mahdollisuuksia. Kun kävelee tunnin koiran kanssa, joka pakottaa lähtemään ulos niin monesti sitä oikein odottaa, että pääsee koneelle tekemään toteuttamaan sitä ideaa, mikä on lenkillä tullut”.*

Esimiehille ja johdolle tehdyssä haastattelussa keskusteltiin myös etätyön tarjoamista mahdollisuuksista. Haastattelussa kuvailtiin etätyön tarjoamiksi mahdollisuuksiksi *työn tehokkuuden lisääntyminen, mahdollisuus työpäivän rytmittämiseen itselle sopivaan ajankohtaan, sekä yhteiset kävelypalaverit*. Vastajat kuvailivat etätyön eduiksi, että *työ tehostuu*. Tätä kautta aikaa jää mahdollisesti enemmän etätyöhön. Myös *myynnin tehostumisen mahdollisuutta* pohdittiin myyntipalavereiden helpomman järjestämisen myötä. Myös *parempi aikaansaaminen töissä* mainittiin etätyön mahdollisuuksiksi. Yksi vastaaja kuvaili, että on *tehokkaampi etätöissä*. Eräs haastatteluun osallistuneista ehdotti, että etätöissä *tiimipalavereita ja aamupalavereita voisi järjestää tunnin ulkoliikuntana*. Yksi haastatteluun osallistuneista kuvaili, että aika tarjoaa paljon mahdollisuuksia, ja lisäsi, että esimerkiksi *tunnin koiralenkin jälkeen oikein odottaa, että pääsee koneelle toteuttamaan sitä ideaa, joka lenkillä on tullut*.

#### 6.1.6 Erot valmiuksissa tehdä etätöitä

*”Työskentelen normaalisti yksin (etätöitä neljänä päivänä viikossa), mikä työtapana sopii luonteelleni sekä työtehtäviini parhaiten.”*

Sekä kyselyssä, että haastattelussa korostui erot valmiuksissa tehdä etätöitä. Kyselyn vastauksissa todettiin, että *etätyö on tuttua, ja sopii omaan luonteeseen ja työtehtäviin parhaiten*. Haastattelussa korostuivat erot valmiuksissa tehdä etätöitä. Valmiuksiin kerrottiin vaikuttavan *erot mahdollisuuksissa ja mieltymyksissä tehdä etätöitä, etätyön vieraus, sekä erot ekstroverttien ja introverttien välillä*. Haastatteluun osallistuneet kuvailivat, että erot valmiuksissa ja mahdollisuuksissa tehdä etätöitä ovat hyvin erilaisia eri henkilöillä. Siinä missä *osa olisi aina toimistolla ja etätyö on vieraampaa, osalla on hyvät valmiudet tehdä etätöitä, ja etätyö on tuttua*. Myös erot ekstroverttien ja introverttien välillä olivat korostuneet etätyön sopivuudessa. Yksi haastatteluun osallistuneista kuvaili, että *samaan aikaan kun ekstrovertit ovat kipuileet etätyön tekemisessä, introvertit ovat olleet tyytyväisiä poikkeustilanteen aikaiseen etätyömalliin*.

*”Ekstrovertit ovat kipuilleet etätöön tekemisessä enemmän, samaan aikaan kun introvertit ovat myhäilleet tyytyväisinä”*

### 6.1.7 Itsensä johtaminen

*”Työ on itsenäistä ja vaatii hyviä itsensä johtamisen taitoja tilanteen aikana joka tapauksessa. Koronan aikana on korostunut se, miten kyvykäs ihminen on johtamaan omaa työtään ja ajankäyttöään.”*

Erot valmiuksissa johtaa itseään korostuivat etenkin haastattelussa. Itsensä johtamisen haasteita olivat olleet *aikaansaamisen vaikeus, haaste päästä töissä eteenpäin, sekä oman työn johtamisen haasteet*, ilmeni haastattelussa. Yksi haastatteluun osallistuneista kuvaili, että *itsensä johtamisen taidoissa on isoja eroja*. Haastattelussa myös pohdittiin, että *erot valmiuksissa johtaa itseään vaihtelevat, ja työn-, ja ajankäytön suunnittelussa saattaa joutua auttamaan*. Yksi vastaaja kuvaili, että *työn luonne edellyttää hyviä itsensä johtamisen taitoja tilanteen aikana* ja lisäsi, että poikkeustilanteen aikana *itsensä johtamisen taidot olivat korostuneet*. Yksi haastatteluun osallistuneista puolestaan kuvaili, että poikkeustilanteessa on *kaksi puolta*, jotka ovat *itsensä ja oman työpäivän, sekä oman vireystilan johtaminen*. Vastaajan mielestä oman vireystilan johtaminen tarkoittaa sitä, kuinka asiat saa tehtyä järkevästi oman vireystilan kannalta. Vastaaja totesi, että *tauot tulee helposti skipattua, johon pystyisi vaikuttamaan paljon esimerkiksi pitämällä taukoja*. Kyseinen näkökulma oli haastatteluun osallistuneen mielestä noussut esille monessa keskustelussa. Henkilöstölle tehdyssä kyselyssä kehittämissuhteissa ilmenee, että *itsensä johtamisen taitoja pitäisi tukea, ja tarjota esimerkiksi koulutusta itsensä johtamiseen*.

*”Tilanteessa kaksi puolta. Eli itsensä johtaminen ja oman työpäivän, sekä oman vireystilan johtaminen, eli kuinka saa asiat tehtyä järkevästi oman vireystilan kannalta. Tulee helposti skipattua tauot ja siihen pystyisi vaikuttamaan paljon. esim niin, että pitää taukoja. Tämä tuntuu monessa keskustelussa nousevan.”*

## 6.2 Terveys ja toimintakyky

### 6.2.1 Työergonomian kuormittavat vaikutukset fyysiseen hyvinvointiin etätöissä poikkeustilanteen aikana

*”Aivan kuraa. Teen töitä ihan miten sattuu ja missä sattuu. Nojailen pöytään selkä kiemuralla tai istun tuolilla ihan lysisssä. Jos työrupeaman alussa olenkin saanut itseni ergonomisesti oikeaoppiseen työasentoon, työhön keskittyessä valun epämääräiseksi mytyksi työpisteen ääreen.”*

Kysyttäessä työergonomian vaikutuksista fyysiseen hyvinvointiin etätöissä poikkeustilanteen aikana, työergonomiaa heikentäviä tekijöitä olivat *huonot työasennot, liika paikallaan istuminen, oman asunnon rajoitukset, sekä epäergonomiset työvälineet*. Asunnon rajoituksia olivat *työpöydän ja työhuoneen puute, sekä oman asunnon pienuus*. Vastaajista kolmella oli ilmennyt myös fyysisiä oireita etätöiden aikana poikkeustilanteessa. Yksi vastaajista kuvaili *selkäongelmien pahentuneen, ja toinen selkäkipujen yleistyneen*. Yksi vastaajista kertoi *olkapään kipeytyneen ”parin viikon etätöyskentelyn jälkeen”*. Selkäkipuja *aiheuttivat työnteko keittiötuolilla, sekä huonompi työpöytä kuin toimistolla*. Kaksi vastaajaa pohti *työergonomian olevan huonompi kotona, kuin toimistolla*. Yksi vastaajista totesi, että *työergonomia ei ole kovin hyvä*. Työergonomian todettiin olevan myös *huono, sekä erittäin huono kotona*. Yksi vastaaja kertoi työergonomian olevan *”Aivan kuraa”* etätöissä poikkeustilanteen aikana, ja kuvaili valuvansa *”epämääräiseksi mytyksi työpöydän ääreen”* työpäivän aikana. Haastattelussa käytettiin johdattelevana kysymyksenä,

minkälainen työergonomia on ollut etätöissä. Haastattelussa kaksi esimiestä kuvaili *työergonomian huonontuneen etätöissä*.

### 6.2.2 Fyysistä hyvinvointia tukeneet työergonomiset tekijät

*”Kotona on säädettävä pöytä, jonka ääressä voi tehdä myös seisten töitä, ja satulatuoli, joten aika hyvin niiden puolesta on asiat olleet. Jos jotain on tarvinnut, on voinut kääntyä esimiehen puoleen.”*

Työergonomiaa tukeneita ja parantaneita tekijöitä olivat *säädettävä pöytä, mahdollisuus seisomatyöhön, satulatuoli, sekä tauotuksesta ja työskentelyasentojen vaihtelusta huolehtiminen*. Yksi vastaaja totesi *työskentelyasentojen vaihtelun lisääntyneen etätöissä poikkeustilanteen aikana*. Toisessa vastauksessa todettiin *työergonomian olleen parempi etätöissä poikkeustilanteen aikana, koska autossa istumista on vähemmän päivän aikana*.

Osa vastaajista kuvaili *työvalineiden olevan kotona hyvät*. Yhdessä vastauksessa myös ilmeni, että *voi onneksi vaikuttaa työergonomiaan yhtä lailla kotona ja töissä*. Haastattelussa käytin johdattelevana kysymyksenä, minkälainen työergonomia oli ollut etätöissä poikkeustilanteen aikana. Haastattelussa esimiesten ja johdon *työergonomiaa tukivat nappikuulokkeet, työpisteen ja työskentelyasentojen vaihtelu, sekä sähköpöytä*. Yksi haastatteluun osallistuneista kertoi, että hänellä on kotonaan *säädettävä pöytä, joka tukee työergonomiaa*.

*”Nappikuulokkeet on hyvät eli nyt pystyy kävelemään ja puhumaan palavereja samaan aikaan.”*

## 6.3 Osaaminen

### 6.3.1 Osaamista heikentäneet tekijät

*”Yleinen mielipiteiden ja tietojen vaihto puuttuu. Niistä oppii kuitenkin jatkuvasti.”*

Poikkeustilanteen aikaisen etätöiden negatiivisia vaikutuksia osaamiseen olivat oppimisen ja kehityksen hidastuminen, huonontunut osaaminen, sekä vertaisoppimisen heikentyminen. Osaamista heikentäneitä tekijöitä olivat *yleinen mielipiteiden ja tietojen vaihdon puute, sekä työyhteisön tuoman edun puute*. Osa vastaajista kuvaili *osaamisen säilyneen ennallaan, sekä osaamisen kehittymisen jatkuneen entisellään etätöissä poikkeustilanteen aikana*. Yksi vastaaja kuvaili, että etätöissä haasteena poikkeustilanteen aikana on *yleinen mielipiteiden ja tietojen vaihdon puute, joista oppii jatkuvasti*. Eräs vastaajista kuvaili, että *oma oppiminen ja kehitys on hitaampaa etätöissä poikkeustilanteen aikana*.

### 6.3.2 Osaamista tukeneet tekijät

*”Digitaalisia työkaluja on tullut opeteltua käyttämään huomattavasti aiempaa paremmin.”*

Poikkeustilanteen aikaisen etätöiden positiivisia vaikutuksia osaamiseen olivat *digitaalisten työkalujen käyttäntöjen parantuminen, eätyötöiden kehittyminen, sekä tiimin tuki*. Yksi vastaajista totesi, että on *oppinut käyttämään digitaalisia työkaluja huomattavasti aiempaa paremmin*. Positiivisiksi tekijöiksi mainittiin *myös etäyhteyksien hyvä toimivuus*. Yksi vastaajista kuvaili *kehittyvänsä oppimalla päivittäin uutta*. Yksi vastaajista koki, että *on oppinut alanvaihtajana jatkuvasti viime kuukausien aikana, sekä saavansa hyvin apua tiililäisiltä*.

## 6.4 Arvot, asenteet ja motivaatio

#### 6.4.1 Arvoja, asenteita ja motivaatiota heikentäneet tekijät

*”Asenne on pysynyt samana ja motivaatio töihin pysynyt aika lailla hyvänä. Joskus motivaatiota on voinut alentaa hetkellisesti se, että nyt pitäisi vain jaksaa painaa paljon töitä, koska ollaan onnekkaita, että niitä on. Toivon, että tässä ei mennä työntekijöiden jaksamisen kustannuksella liian kauaa.”*

Poikkeustilanteen aikaisen etätöiden negatiivisia vaikutuksia arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon olivat *työn muutokset, suuri työmäärä, sekä työn merkityksen heikentyminen*. Neljästä vastauksesta kävi ilmi, että *motivaatio on laskenut etätöissä poikkeustilanteen aikana*. Työmotivaatiota heikentäneiksi tekijöiksi mainittiin *työn muutokset, sekä suuri työmäärä*. Kahdessa vastauksessa ilmeni, *että motivaation kokemuksessa oli ilmennyt vaihteluita*. Yksi vastaaja totesi, että *motivaatio on voinut alentua hetkellisesti, koska pitäisi jaksaa painaa töitä, koska ollaan onnekkaita, että niitä on*. Osa vastaajista kuvaili *arvojen, asenteiden ja motivaation säilyneen ennallaan, ja yksi arvojen säilyneen ennallaan*. Poikkeustilanteen aikaisen etätöiden negatiivisia vaikutuksista arvoihin, asenteeseen ja motivaatioon omaa työtä kohtaan mainittiin olevan mm. *työn merkityksen heikentyminen fyysisen läsnäolon puuttuessa*. Yksi vastaajista pohti, että *työpaikan läpikäymät muutokset ovat saaneet kyseenalaistamaan omat arvot ja asenteet*. Osa vastaajista kuvaili *arvojen, asenteiden ja motivaation säilyneen ennallaan, ja yksi arvojen säilyneen ennallaan*.

#### 6.4.2 Arvoja, asenteita ja motivaatiota tukeneet tekijät

*”Omalle työlle on tilausta myös poikkeusaikoina, joten arvostukseni työtä kohtaan on noussut. Arvot eivät ole muuttuneet. Motivaatio on kokenut tilapäisiä repsahduksia”*

Yksi vastaajista koki *työmotivaationsa olleen varsin hyvä etätöissä poikkeustilanteen aikana, ja toinen työmotivaation pysyneen aika lailla hyvänä*. Yhdessä vastauksessa ilmeni, että *motivaatio on ollut varsin hyvä etätöissä poikkeustilanteen aikana*. Yksi vastaaja kuvaili *arvostuksen omaa työtä kohtaan nousseen, koska omalle työlle oli ollut tilausta myös poikkeusaikoina*. Yhdessä vastauksessa ilmeni, että *työmotivaatio oli ollut poikkeustilanteen aikana varsin hyvä*.

### 6.5 Johtaminen, työyhteisö ja työolot

#### 6.5.1 Esimiesten ja johdon rooli työkyvyn edistämässä

*”Kyllähän esimiehen rooli on tosi tärkeä: YT-aikoihin oli todella tärkeää, että viestintä oli ajantasaisista. Sitä mietin, että mitenhan esimiehet voivat seurata alaisten jaksamista, jos seuranta on vain kyselyjen varassa eikä näe muuta kuin vastaukset tietokoneelta.”*

Kysyttäessä esimiehen ja johdon roolia työkyvyn edistämässä etätöissä poikkeustilanteen aikana, aktiivinen välittäminen korostui vastauksissa. Kolmessa vastauksessa ilmeni, että *esimiehen ja johdon rooli on tärkeä, ja korostunut työkyvyn edistämässä*. Esimiesten ja johdon roolin kuvailtiin olevan *myös proaktiivinen, merkittävä, sekä vaikutuksen suuri työkyvyn edistämässä*. Roolin pohdittiin olevan tärkeä etenkin *työntekijöiden välittämisen kokemuksesta huolehtimisessa, säännöllisessä yhteydenpidossa ja kuulumisten kysymisessä, viestinnän ajantasaisuudesta huolehtimisessa, sekä aktiivisesta päivittäisestä kommunikoinnista huolehtimisessa*. Joissakin vastauksissa ilmeni *yksinäisyys työn tekemisessä, sekä esimiehen läsnäolon ja tilanteen hallinnan puute*. Yhdessä vastauksessa kuvailtiin, että *vastuu kuormituksesta ja jaksamisesta kertomisessa on itsellä*.

*”Esimiehillä on tärkeä rooli siinä, että pitävät huolta, että jokainen kuitenkin kokee edelleen olevansa tärkeä ja huomionarvoinen työntekijä etätöaikaanakin.”*

Positiivisia tekijöitä työkyvyn edistämisessä oli hyvä *säännöllinen kuulumisten kysyminen, henkinen tuki, ergonomisten työvälineiden lainaamiseen kannustaminen, ja työvälineiden lainaamisen mahdollistaminen.*

*”Hyvin on kyselty säännöllisesti miten menee ja kannustettu hakemaan toimistolta näyttöjä tarvittaessa. Itse pitää pitää huoli, että kertoo työkuormituksestaan ja jaksamisestaan ajoissa, jotta työkyky pysyy hyvänä.”*

#### 6.5.2 Työyhteisön fyysisen läsnäolon puutteen vaikutukset työkykyyn

*”Talenteista saa energiaa. Fyysisen läsnäolon puute on tässä mielessä ollut haaste.”*

Kysyttäessä työyhteisön fyysisen läsnäolon puutteen vaikutuksia työkykyyn, suurimmat työkykyä kuormittaneet tekijät olivat *yhteisöllisyyden heikentyminen, sekä vertaistuen puute.* Kuormitusta aiheuttivat *sosiaalisten kontaktien puute ja sosiaalinen etäisyys, läsnäolon ja kontaktin kaipuu, tiimin yhdessäolon kaipuu, sekä vertaistuen kaipuu.* Myös *päivittäisten yhteisten hetkien ja ”sparrailutaukojen” poisjääminen, sekä tiimissä toimimisen ja muiden kanssa työskentelyn vaikeus* olivat työkykyä kuormittaneita tekijöitä. Yksi vastaaja kuvaili, että *työkaverit olivat tulleet etäisemmiksi poikkeustilanteen aikana, joka heikensi työkykyä.* Työyhteisön kaipua aiheutti *läsnäolon ja kontaktin puute, tiimin yhdessäolon puute, sekä vertaistuen puute.* Yhdessä vastauksessa kuvailtiin *ajatusten jääneen usein kiertämään kehää, kun ei ollut ketään, jota käyttää palloseinä.* Yhdessä vastauksessa kuvailtiin *oman fiiliksen olleen kaiken kaikkiaan ankeampi.* Yksi vastaaja kuvaili, että *työkavereita on kiva nähdä sosiaalisten syiden takia, mutta työntekoa ajatellen tarvetta yhteisille hetkille ei ole.*

*”Koska ei nähnyt lainkaan työkavereita, niin päivittäiset tuumaus/sparrailutauot ja juttuhetket jäivät pois. Siksi ajatukset jäivät usein kiertämään kehää, kun ei ollut ketään, jota käyttää ”palloseinä.”*

Esimiehille ja johdolle tehdyssä haastattelussa johdattelvana kysymyksenä käytettiin sitä, minkälaisia vaikutuksia työyhteisön fyysisen läsnäolon puutteella on työkykyyn. Yksi haastatteluun osallistuneista pohti, että *etätöissä yhteenkuuluvuuden tunne saattaa kärsiä.* Myös *palautteen antaminen oli vaikeampaa fyysisen läsnäolon puuttuessa, yksi esimiehistä kuvaili.* Kysymyksen kohdalla yksi esimies pohti myös sitä, *uskalletaanko poikkeustilanteessa esimiehinä ja johtajina näyttää, että ollaan välillä itsekin osaamattomia ja se on uusi meillekin, vaikka se määrittelee avoimuuden kulttuurin.* Yksi haastatteluun osallistuneista kuvaili, että haasteena on *läsnäolon puute ja sosiaalisten tarpeiden täytyminen, joita on vaikeampi täyttää ja todentaa etänä.*

*”Vaikutus on ollut positiivinen. Vaikka konttorilla saakin työrauhan (vastamelukuulokkeet), visuaaliset ärsykkeet eli ohikulkevien ihmisten liike vie huomion.”*

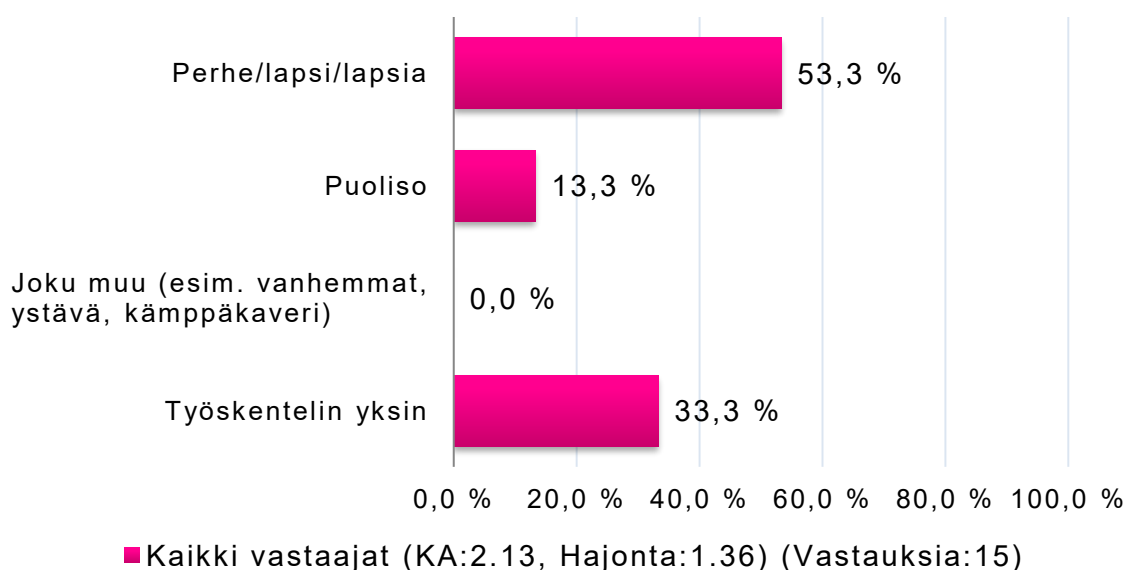
Työyhteisön fyysisen läsnäolon puutteen vaikutus työkykyä edistävasti oli *parempi työrauha.* Kaksi vastaajaa kuvaili, että *työyhteisön fyysisen läsnäolon puutteella on ollut positiivinen vaikutus omaan työkykyyn.* Vaikutuksen kuvailtiin olevan *positiivinen, koska etätöissä on saanut paremman työrauhan ilman ylimääräistä hälinää ympärillä.*

Toinen vastaajista kuvaili, että vaikka konttorilla saakin *työrauhan vastamelukuulokkeilla, visuaaliset ärsykkeet, eli ohikulkevien ihmisten liike vievät huomion.*

## 6.6 Perhe ja lähiyhteisö

Henkilöstölle tehdystä kyselyssä käytettiin määrällistä kysymystä, ja kysyttiin paikalla olijoita etätyöpäivien aikana. 53 % vastasi, että etätyöpäivien aikana paikalla oli ollut lisäksi perhe, lapsi tai lapsia. 13 % vastaajista vastasi puolison olleen paikalla, kuten kaavio 3. osoittaa. 33 % vastaajista oli työskennellyt yksin etätyöpäivien aikana, eli paikalla ei ollut muita etätyöpäivien aikana. Yhdenkään vastaajan kotona ei ollut ollut muita henkilöitä, kuin perhettä, lapsia tai puoliso.

### Kotona paikalla olleet etätyöpäivien aikana



Kaavio 3. Kotona paikalla olleet etätyöpäivien aikana

### 6.6.1 Perheen läsnäolon työkykyä kuormittaneet tekijät

*”Lapsen (6-v.) kanssa työntekeminen on haastavaa, ellei kestä sitä, että lapsi katsoo Youtubea pitkin päivää. Naapurien lapset olivat päivähoitossa eikä pihapiirissä kaveria siis päivisin löytynyt.”*

Kysyttäessä lapsen, puolison- ja perheen läsnäolon psyykkisesti ja sosiaalisesti kuormittavia vaikutuksia, merkittävimiksi tekijöiksi mainittiin *työrauhan puute, heikentynyt keskittyminen, työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen*, sekä työn *tuottavuuden heikentyminen*. Yksi vastaaja kuvaili *keskittymistä vaativan työskentelyn onnistuneen huonosti*. Työrauhan puutetta ja keskittymisen heikentymistä aiheuttivat erityisesti *taustahäly ja melu, keskeytykset, sekä työrauhan puute*. Yksi vastaaja kuvaili, että *”taustalla on suurimman osan ajasta melua”*.

Työn ja vapaa-ajan rajan hämärtymistä aiheuttivat *vaikeus sovittaa työtä ja lapsiperhearkea yhteen, töistä irti pääsemisen vaikeus*, sekä *työ ja vapaa aika samoissa tiloissa*. Työn tuottavuutta heikensi *muiden henkilöiden aiheuttamat katkot työhön*. Yksi vastaajista kuvaili, että *työmoodin ja kotimoodin välillä vaihtelu oli ollut kuormittavaa*. Yksi vastaaja myös kuvaili *muiden henkilöiden läsnäolon aiheuttavan katkoja työhön*. Yksi vastaajista pohti perheen läsnäolon vaikuttavan *omaan työhön keskittymiseen*. Kaksi vastaajaa kuvaili, että *välillä lapsiperhearki ja työ sopivat*



*huonosti yhteen, ja töiden ja kodin asioiden välillä priorisoiminen oli ollut välillä vaikeaa. Eräs vastaaja kuvaili, että kuormittavinta on työ ja vapaa-aika samoissa tiloissa.*

*”Kyllähän se vaikuttaa omaan työhön keskittymiseen. Välillä nuorin tulee työhuoneeseen, taustalla on suurimman osan ajasta melua ja aina pitää säätää, jos on varsinkin asiakaspalavereita.”*

#### 6.6.2 Perheen läsnäolon työkykyä edistäneet tekijät

*”Toisaalta perheen kotonaoleminen toi työhön välillä kaivattuja hengähdystaukoja, joissa työasiat hävisivät päästä tyystin. Näiden jälkeen töitä jaksoi tehdä aivan eri innolla.”*

Perheen läsnäolon työkykyä tukevia ja edistäviä tekijöitä *ovat yhteiset tauot, hauskat hetket työpäivän lomassa, sekä yhdessäolo.* Vastaajat kuvailivat, että työkykyä edistivät *sopivat minitauot, hauskat hetket työpäivän lomassa, sekä kaivatut hengähdystauot työhön* olivat työkykyä edistäviä tekijöitä. Yksi vastaaja kuvaili, että *on ollut mukavaa, kun puoliso on ollut seurana* ja toinen, että on *”kiva jutella välillä muustakin kuin töistä”.* *Sopivat minitauot, hauskat hetket työpäivän lomassa, sekä yhdessäolo* olivat työkykyä edistäneitä tekijöitä, eräs vastaaja kuvaili. Yksi vastaaja kuvaili, että *perheen läsnäolo toi välillä työhön kaivattuja hengähdystaukoja, joissa työasiat olivat hävinneet päästä.* Tämän jälkeen töitä oli jaksanut tehdä *”aivan eri innolla”.*

*”Sopivat minitauot, hauskat hetket työpäivän lomassa ja yhdessäolo”*

#### 6.7 Yksin työskentelyn vaikutukset työkykyyn etätöissä poikkeustilanteen aikana

Kuten taulukko 3. luvussa 6.6 osoittaa, 33 % konsernin henkilöstöstä työskenteli yksin etätöissä poikkeustilanteen aikana.

##### 6.7.1 Työkykyä kuormittaneet tekijät

*”Sosiaalisten kontaktien puute kyllä söi omaa jaksamista.”*

Kysyttäessä yksin työskentelyn kuormittavia vaikutuksia etätöissä poikkeustilanteen aikana, vastauksissa korostui erityisesti *vertaistuen puute, sekä yhteisöllisyyden heikentyminen.* Kuormittavia tekijöitä olivat *vertaistuen puutteen lisäksi kasvanut kynnys pyytää apua, vertaisoppimisen heikentyminen, ulkopuolisuuden tunne, sosiaalisten kontaktien puute, sekä työyhteisön tuen puute.* Vertaisoppimista heikensivät *mielipiteiden vaihdon ja vertaissparraailun poisjääminen, sekä hiljaisen tiedon kulkemisen poisjääminen.* Vastaajat kuvailivat myös, että etätöissä poikkeustilanteen aikana *ongelmien ja haasteiden kanssa painii pidempään ja itsekseen, ja kynnys ottaa yhteyttä työ-kaveriin oli suurempi.* Yksi vastaaja kuvaili, että etätöissä tuntee olonsa ulkopuoliseksi. Kaksi vastaajaa kuvaili, että *ongelmien, ja haasteiden kanssa painii pidempään ja yksin.* vastaaja kuvaili, että *kynnys ottaa yhteyttä on suurempi, kun ei ole samassa tilassa tiimiläisten kanssa.* Yksi vastaaja totesi *sosiaalisten kontaktien puutteen syöneen omaa jaksamista.* Myös *työyhteisön tuen, sekä vertaissparraailun ja mielipiteiden vaihdon poisjääminen* koettiin haastavaksi, vastauksista ilmeni.

*”Hankalaa, kun vertaissparraailu jää pois.”*

## 6.7.2 Työkykyä edistäneet tekijät

*"Työskentelen normaalisti yksin (etätöitä neljänä päivänä viikossa), mikä työtapana sopii luonteelleni sekä työtehtäviini parhaiten."*

Yksin työskentelyn työkykyä edistävässä tekijöissä korostui erityisesti *parempi työrauha*, sekä *työn tehokkuuden lisääntyminen*. Yksin työskentelyn työkykyä edistäneitä tekijöitä olivat *toimistolla tulevien keskeytysten poisjääminen*, *työrauhan parantuminen*, *työrauha ilman ylimääräistä hälinää ympärillä*, *aikaansaamisen parantuminen*, *hyvä valmius tehdä etätöitä*, sekä *etätöiden hyvä sopivuus omalle luonteelle ja työtehtäviin*. Kaksi vastaajaa kuvaili *vaikutuksen olevan positiivinen*. Positiivisen vaikutuksen aikaansaaneita tekijöitä työkykyyn olivat *työrauha* ja *ylimääräisen hälinän jääminen pois ympäriltä*. Yksi vastaaja kuvaili, että *etätöissä on saanut tehtyä paremmin suunnitellut asiat*. Vastauksissa kuvailtiin *työrauhan olevan kotona parempi, kuin työpaikalla*. Myös *avokonttorilla tulevien keskeytysten poisjääminen koettiin positiivisena asiana*. Yksi vastaaja kuvaili, että *on ollut tyytyväinen, kun on saanut tehdä rauhassa töitä*. Aikaansaamista paransivat *mahdollisuus aloittaa työt heti herättyä*, sekä *suunniteltujen asioiden parempi aikaansaaminen*.

*"ei keskeytyksiä mitä avotoimistolla tulee usein."*

## 6.8 Etätyökäytäntöjen kehittäminen

*"Itsensä johtamisen koulutusta"*

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka Talentree Oy:n henkilöstö kehittäisi yrityksen etätyökäytäntöjä. Kehittämisehdotuksia olivat *itsensä johtamisen koulutuksen järjestäminen*, *hyvien käytäntöjen ja rutiinien luominen*, *yhteisöllisyyttä edistävien työkalujen kehittäminen*, *roolien ja tehtävien selkeyttäminen*, sekä *työyhteisön säännöllisen yhteydenpidon lisääminen*. Myös *aktiivisen välittämisen lisääminen*, *yhteinen taukojumppa*, *yhteinen toimistopäivä*, *työergonomian tukeminen etätöissä*, sekä *etäjohtamisen kehittäminen siihen sopivaan suuntaan* olivat mainittuja kehittämissuunnitelmia. Vastauksissa kuvailtiin, että *yritys voisi tarjota itsensä johtamisen koulutusta ja luoda hyviä rutiineja ja käytäntöjä, sekä selkeyttää rooleja ja tehtäviä yrityksessä*. Vastauksissa ehdotettiin myös, että *yritys voisi tukea etätöitä auttamalla sähköpöydän hankinnassa*. Yksi vastaaja mainitsi, että *etäjohtamista tulisi kehittää siihen sopivampaan suuntaan*. Vastauksissa ehdotettiin myös, että *yhteisöllisyyttä edistäviä työkaluja voisi kehittää, järjestää enemmän yhteisiä virtuaalihakveja, sekä järjestää enemmän säännöllistä yhteydenpitoa, ja muuta epävirallista yhteydenpitoa tiimin kesken*. Myös *yhteistä toimistopäivää*, ja *yhteistä taukojumppaa* toivottiin kehittämissuunnitelmiksi. Yksi vastaajista totesi myös, että *esimies voisi soittaa säännöllisesti kuulumisten kysymispuhelun työntekijöilleen, jossa voisi puhua omasta jaksamisesta, eikä vain työasioista*.

*"Ehkä esimies voisi säännöllisesti esim parin kk välein soittaa sellaisen mitä kuuluu -puhelun jokaiselle alaiselleen. Voisi "luvan kanssa" puhua omasta jaksamisesta eikä vain työasioista."*

## 6.9 Etäjohtaminen

### 6.9.1 Etäjohtamisen hyvät käytänteet poikkeustilanteen aikana

”olen neuvonut, että kytkee iltaisin pois mobiililaitteista työssäoloajan, jolloin viestit eivät tule läpi, ellei avaa sovelusta.”

Etäjohtamisen hyvissä käytänteissä korostui tiimin *säännöllinen yhteydenpito*, sekä *aktiivinen välittäminen*. Säännöllisen yhteydenpidon menetelmiä olivat *tiimin yhteinen päivittäinen lyhyt aamupalaveri, yhteinen hetki maanantaisin ja perjantaisin, sekä säännöllinen kuulumisten vaihto*. Haastatteluun osallistuneet kuvailivat, että tiimeillä oli muun muassa *lyhyt chekki mitä päivän aikana on agendalla, perjantaisin ja maanantaisin järjestettävä yhteinen hetki, sekä kuulumisten vaihto*. Yksi haastatteluun osallistuneista kuvaili, että *on neuvonut kytkemään iltaisin mobiililaitteista työssäoloajan pois*.

### 6.9.2 Etäjohtamisen haasteet poikkeustilanteen aikana

*”Pientä huolta se aiheuttaa, ettei ole kontaktia kaikkiin”*

Etäjohtamisen haasteissa korostui *fyysisen läsnäolon puute*. Fyysisen läsnäolon puutteen aiheuttamia haasteita olivat *vaikeus tunnistaa työkykyriskejä, kontaktin puutteen aiheuttama huoli, sekä palautteen antamisen vaikeus*. Työkykyriskien tunnistamisen haasteina olivat *vaikeus tulkita mielentilaa, tunteiden ja mielialan havaitseminen äänensälyn perusteella, sekä kontaktin puute*. Vastajat kuvailivat, että *etätöissä on vaikeaa kuulla, millä mielentilalla tiimiläiset ovat*. Myös *tunteita, sekä fiiliksiä on vaikea nähdä ja arvailla*, esimiehet kuvailivat. Kaksi vastaajaa totesi, että *äänensälystä on vaikea tulkita mielentilaa*. Yksi haastatteluun osallistuneista kuvaili, että *etätöissä poikkeustilanteen aikana on vaikeampi antaa palautetta, koska ei seuraa vierestä toisen työtä*. Haastattelussa pohdittiin myös sitä, että *etätöissä yhteenkuuluvuuden tunne saattaa kärsiä*.

*”kun ihmisiä ei nää livenä, tunteita ja fiiliksiä on vaikea nähdä ja arvailla.”*

### 6.9.3 Etäjohtamisen kehittäminen

*”koulutuksia voisi järjestää sisäisesti ja ottaa asiantuntijatyö, etätyöpainotuksen siihen.”*

Etäjohtamisen haasteiden ratkaisemisessa korostui *säännöllisen yhteydenpidon merkitys, säännöllisten yhteisten hetkien tarve, yksilöllisten erojen huomioiminen, sekä tuen tarjoamisen merkitys*. Esimiehet ja johto pitivät tärkeänä myös *sisäisten koulutusten järjestämisen lisäämistä ja tekniikoiden, sekä hyvien käytäntöjen jakamista*. Esimiehet ja johto kuvailivat, että *tarvetta kalenteroiduille yhteisille hetkille on enemmän, ja on tärkeää huomioida yksilölliset eroavaisuudet*. He pitivät tärkeänä, että *itsensä johtamiseen tarjotaan tukea, ja sisäisiä koulutuksia järjestetään asiantuntija- ja etätyö painotuksella enemmän*. He pitivät tärkeänä myös *jakaa tekniikoita ja hyviä käytäntöjä etätyön tekemiseen työyhteisön kesken*. Hyviä käytäntöjä ja tekniikoita voisivat jakaa erityisesti ne, joille etätyö on tuttua ja hyvät valmiudet tehdä etätöitä, yksi vastaajista ehdotti. Henkilöstölle tehdyssä kyselyssä yksi vastaaja mainitsi kehittämiskohteeksi, että *etäjohtamista olisi hyvä kehittää siihen sopivaan suuntaan*.

*”pitäisi tarjota tukea itsensä johtamisen taitoihin”*

## 6.10 Työkykyjohtaminen

### 6.10.1 Työkykyjohtamisen hyvät käytänteet etätöissä poikkeustilanteen aikana

*”Kuukausikyselyllä kysytään sairaspöissaoloja.”*

Haastatteluun osallistuneet mainitsivat työkykyjohtamisen hyväksi käytänteiksi etätöissä poikkeustilanteen aikana *työkykyjohtamisen mittaamisen ja seurannan, sekä mobiililaitteiden ilmoitusten hallinnassa neuvomisen.*

Työkykyjohtamisen mittaamiseen ja seurannan käytettäviä menetelmiä mainittiin olevan *Tyky-indeksi* ja *kuukausikysely*. Työkyky-indeksi on talentreen tytäryhtiön Well3:n suunnittelema indeksi, jolla seurataan työntekijöiden työkykyä. Kuukausikyselyllä kysytään muun muassa sairaspöissaoloja. Mobiililaitteiden ilmoitusten hallinnassa hyvä käytänte oli *työssäolo- ajan poiskytkennässä neuvominen*, yksi osallistuneista kertoi.

### 6.10.2 Työkykyjohtamisen haasteet etätöissä poikkeustilanteen aikana

*”aika paljon on vaihtelua vastaamisessa. ”kahdelta viikolta puuttuu melkein koko tiimiltä vastaukset täysin.”*

Työkykyjohtamisen haasteita etätöissä poikkeustilanteen aikana olivat *työkyvyn mittaaminen ja seuranta, työmäärän seuraaminen, fyysisen läsnäolon puute, työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen, sekä työkykyä seuraavien menetelmien luotettavuus.* Menetelmien luotettavuutta koettiin heikentävän *vastaamislaiskuus Tyky-indeksissä*, johon vastaamisessa oli ollut havaittavissa *vaihteluita ja ja laskua poikkeustilanteen aikana.* Myös *läsnäolon puute ja sosiaalisten tarpeiden täyttäminen* koettiin olevan etätöiden haasteita poikkeustilanteen aikana. Myös *itsensä johtamisen puutteiden-, ja projektinhallinnan aiheuttaman kuormituksen seuranta* koettiin työkykyjohtamisen haasteiksi. Työn ja vapaa-ajan rajan heikentymistä aiheutti se, että *työajat sijoittuvat etätöissä poikkeustilanteen aikana eri ajankohtaan, ja säännöllinen työaika häviää helposti.* Työnteon aikataulujen sijoittuminen eri ajankohtaan päivän aikana aiheutti helposti *viestimistä toisen työntekijän työajan ulkopuolella*, eräs osallistuja kuvaili.

*” vaikka meillä on hyvät mahdollisuudet seurata ja mitata, ei niihin voi sokeasti luottaa.”*

### 6.10.3 Työkykyjohtamisen kehittäminen, työkykyjohtamisen tulevaisuus etätöissä

*”Ajattelen, että jos ihminen on kalliolla kiipeilemässä ja ote lipsahtaa, pitää hänellä olla alhaalla erilaisia turvavälineitä ja turvaverkkoja ottamassa kiinni”*

Haastattelussa pohdittiin työkykyjohtamisen haasteiden ratkaisuksi *työkykyjohtamisen menetelmien kehittämistä*, sekä *pelisääntöjen kirkastamista viestimisen ajankohdasta.* Työkykyjohtamisen menetelmien kehittämiseksi mainittiin yrityksessä käytössä olleen *Tyky-indeksin kehittäminen, varhaisen välittämisen mallin käyttöönotto yrityksessä*, sekä *monenlaisten työkykyjohtamisen menetelmien käyttö, ja uusien menetelmien kokeilu.* Yksi haastateltavista kertoi, että indeksistä saatu data on auttanut kehittämään sitä eteenpäin ja lisäsi, että tyky-indeksistä on tulossa päivitetty versio käyttöön. Myös *varhaisen välittämisen malli, sekä muutokset pöissaolojen kirjaamiseen ja ilmoittamiseen* olivat työkykyjohtamisen menetelmien kehittämiskohteita. Yksi osallistuneista kuvaili, että työkyvyn turvaamiseksi yrityksessä on tärkeää olla käytössä monenlaisia *”turvaverkkoja”*, jotta työkyky voidaan turvata.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tulosten pohdinta

Poikkeustilanteen aikainen etätyö on aiheuttanut haasteita, ja sopeutuminen tilanteeseen on vaatinut joustamista monessa yrityksessä. Aika on pakottanut myös yksilön sopeutumaan alati muuttuvaan tilanteeseen. Poikkeustilanne on pakottanut työpaikkoja kehittämään etätyökäytänteitä ennen näkemättömällä vauhdilla. Vaikuttaa siltä, että työelämässä etätyöstä on tullut uusi normaali puolen vuoden sisällä. Vaikka koronaviruksen aiheuttama poikkeustilanne on ollut haastava, on täysipäiväinen etätyö auttanut avaamaan silmät myös monipaikkaisuuden hyödyille.

Yllättävin pohdinta, mitä tuloksista heräsi, on etätyön mielekkyys osalle Case- yrityksen henkilöstöä. Kuten tuloksissa ilmeni, poikkeustilanteen aikaista etätyömallia selvästi parempana on pitänyt 7,1 % vastaajista, kun taas selvästi huonompana ei yhtäkään. Hieman parempana mallia oli pitänyt 28,6 %. Huonompana, ja parempana etätyömallia oli pitänyt tasan saman verran vastaajista, eli 14,3 %. Etätyömallin mielekkyys oli yllättävää siksi, ettei se ollut poikkeustilanteen aikana varsinaisesti vapaaehtoista. Suurella osalla Case-tutkimukseen osallistuneista oli myös perheenjäseniä kotona, mikä aiheutti sopeutumista täysin uuteen tilanteeseen. Jopa 53 % kotona oli etätyöpäivien aikana lapsi, perhe tai puoliso.

Ehkä poikkeustilanteen jälkeisenä aikana ihmiset voivat valita työskentelytapansa siten, että ne tukevat heidän työtään ja työkykyään parhaalla mahdollisella tavalla. Poikkeustilanteen aikainen etätyö onkin tarjonnut monella tapaa uusia mahdollisuuksia uudistaa työelämää. Paluuta entiseen tuskin on, niin räjähdysmäisesti työelämä on uudistunut vuoden 2020 aikana. Tuloksissa ilmeni, että ekstrovertit saattavat kipuilla etätyön tekemisessä, ja introvertit olla tyytyväisempiä etätöissä.

Täysipäiväisen etätyön selkeänä etuna on parempi työrauha yksin työskennellessä. Tuloksissa ilmeni, että etätöissä yksin työskentelyn työkykyä edistävä tekijä oli monen mielestä parantunut työrauha. Toimistolla työntekoon tulee enemmän keskeytyksiä ja katkoja kuin kotona. Vaikka poikkeustilanteen aikana perheen ja lasten läsnäolo kotona oli aiheuttanut katkoja työhön, koulujen ja päiväkotien avauduttua työrauha saattaa monen kotona parantua. Parempi työrauha saattaa parantaa *työoloja*. Myös Jarvan (2017) mukaan etätöissä saattaa olla parempi työrauha, ja työhön keskittyminen parantua. Siitonen (2018) lisää, että etätöissä aikaansaaminen saattaa parantua. Parempi työrauha saattaa myös lisätä *työn tehokkuutta*, mikä mainittiin yksin työskentelyn työkykyä edistäväksi tekijäksi. Yksin työskentelyn kääntöpuolia olivat vertaistuen puute, sekä yhteisöllisyyden heikentyminen. Kuormittavia tekijöitä olivat vertaistuen puutteen lisäksi kasvanut kynnys pyytää apua, vertaisoppimisen heikentyminen, ulkopuolisuuden tunne, sosiaalisten kontaktien puute, sekä työyhteisön tuen puute. Tällä saattaa olla pitkällä aikavälillä vaikutuksia sosiaaliseen hyvinvointiin, joka saattaa heikentää yhteisöllisyyttä ja pitkällä aikavälillä *terveyttä*, toista *Työkykytalon* peruselementtiä. Kuten Gould, Ilmarinen ym. (2006) toteavat, yksin asuvilla saattaa olla huonompi työkyky perheellisiin nähden sosiaalisen tuen puutteen vuoksi. Myös Pensola ja Järvikoski (2006) toteavat, että sosiaalinen tuki saattaa vaikuttaa työkykyyn. Viikman (2016) lisää, että sosiaalinen tuki on yksi työn tärkeimmistä voimavaroitekijöistä, ja ehkäisee työuupumusta ja stressin kokemista, sekä tyytymättömyyden tuntemista epävarmoissa tilanteissa. Yhteisöllisyys kuuluu *Työkykytalon* kerrokseen *johtaminen, työyhteisö ja työolot*. Tämän takia

yhteisöllisyyden ylläpitäminen on tärkeää etätöissä. Yhteisöllisyyttä edistävien työkalujen ja menetelmien kehittämisen merkitys saattaa korostua. Myös vertaisoppiminen ja oman osaamisen kehittyminen saattavat heikentyä, kun toimistolla syntyvät keskustelut jäävät etätöissä pois. Tämä saattaa heikentää *osaamista*.

Perheen ja lasten läsnäolo etätöissä poikkeustilanteen aikana on varmasti aiheuttanut sopeutumista monen kotona. Se saattaa aiheuttaa työn ja vapaa-ajan rajan hämärtymistä, sekä häiritä työhön keskittymistä, kuten tuloksissakin ilmeni. Myös Mattila (2020) & Laitala (2020) toteavat, että työhön keskittyminen saattaa herpaantua melun ja perheen läsnäolon vuoksi työpäivien aikana. Tuloksissa ilmeni, että perheen läsnäolo on aiheuttanut katkoja työhön, mutta toisaalta tuonut mukanaan enemmän yhdessäoloa. Yhdessäolo ja perheen tuki poikkeustilanteen aikana saattavat vaikuttaa positiivisesti työkykyyn, kuten Pensola & Järvikoskikin (2006) toteavat. Esimerkiksi yhteiset hetket työpäivän aikana ovat tuskin olleet mahdollisia ennen poikkeustilannetta. Tuloksissa ilmeni, että yhteiset ja hauskat hetket työpäivien lomassa olivat lisääntyneet etätöissä poikkeustilanteen aikana. Myös Mattila & Laitala (2020) toteavat, että perheen läsnäololla saattaa olla myös positiivisia vaikutuksia työkykyyn, ja perheen yhdessäolo saattaa lisääntyä poikkeustilanteen aikana.

Se, mikä oli yllättävää kyseisessä case- tutkimuksessa, oli suuri ja lisääntynyt työmäärä. Koronaviruksen aiheuttama poikkeustilanne heikensi työtilannetta Suomessa useassa yrityksessä. Yksi haastatteluun osallistuneista kuvaili, että etätöissä poikkeustilanteen aikana työtä oli ollut enemmän kuin koskaan. Siinä, missä töiden säilyminen ja suuri työmäärä ovat hyviä asioita työ- ja taloustilanteen kannalta, saattaa työn ylikuorma pitkään jatkuessaan johtaa työuupumukseen. Esimerkiksi Erkkilä & Tuomikoski (2011), sekä Aho & Hiekkamäki (2011) toteavat, että suuri työmäärä saattaa heikentää työkykyä. Suurella työmäärällä saattaa olla myös vaikutusta siihen, että tauot jäävät pitämättä etätyöpäivien aikana.

Yksi täysipäiväisen etätöiden hyödyistä on työn tehostumisen lisääntyminen ja aikaansaamisen lisääntyminen, kuten tuloksissakin ilmeni. Työmatkojen ja asiakastapaamisten jäätyä pois tietynlainen pirstaleisuus on kadonnut työpäivistä. Fyysistä läsnäoloa edellyttävät asiakastapaamiset ovat jääneet pois, eivätkä työpäivät valu palavereja ympäröivään "aikasilppuun etsiessä parkkipaikkaa läheltä asiakasta". Esimerkiksi Jarva (2017) toteaa, että etätöissä hyvinvointia saattaa tukea työmatkojen väheneminen, sekä työn ja vapaa-ajan helpompi yhteensovittaminen. Rutii- ninomaisen työn ja useiden asiakastapaamisten hoitaminen päivän aikana teamsin kautta tehostaa työntekoa monessa mielessä. Myös Siitosen (2018) mukaan etätyöllä saattaa olla merkittäviä vaikutuksia työtehon kasvuun ja oman arjen helpottumiseen. Vaikka monelle perheen ja lasten läsnäolo oli aiheuttanut työrauhan puutetta, heikentänyt keskittymistä, sekä heikentänyt työn tuottavuutta, oli monen keskittyminen parantunut yksin työskennellessä. Olisi mielenkiintoista tietää, onko työn tehostumisen lisääntymisellä, ja työrauhalla yhteyttä.

Kuten haastattelun pohjalta ilmeni, työkykyriskien tunnistaminen saattaa vaikeutua henkilöstön työskennellessä täysipäiväisesti etätöissä. Pelkästä äänensävyistä on vaikea tulkita mielentilaa ja tunnistaa mahdollisia riskejä fyysisen läsnäolon puuttuessa. Aholankin (2016) mukaan esimiehen saattaa olla vaikeaa havaita henkistä pahoinvointia etätöissä, mikäli esimies ei tapaa alaisiaan. Olisikin tärkeää pohtia, kuinka työkykyriskien tunnistamista voisi edistää henkilöstön työskennellessä etänä. Myös Vilkmän (2016) korostaa, että esimiehen ei ole helppo huomata työkykyä kuormittavia tekijöitä ja piileviä ongelmia fyysisen läsnäolon puuttuessa. Työpaikoilla olisikin tärkeää pohtia, kuinka

aktiivisen ja varhaisen välittämisen malleja voisi hyödyntää tehokkaasti ja säännöllisesti etätö- ympäristössä. Kehittämisehdotuksissa ilmeni, että esimies voisi kysyä kuukausittain kuulumisia puhelimitse. Myös työkyvyn mitta-reilla, kyselyillä ja indekseillä on mahdollista kartoittaa työkyvyn tilaa etätöissä. Säännöllinen mittaaminen, työkyvyn aktiivinen seuraaminen, sekä erilaisten työkykyä edistävien mallien kehittäminen on myös tärkeä osa onnistunutta työkykyjohtamista (Mannermaa, 2018; Ahtela, 2011; Juvonen-Posti, 2014; Alahautala & Huhta 2018; Viitala, 2013; Nummelin, 2008; Ahtela, 2011). Haastattelussa ilmeni, että työkykyä mittaavien menetelmien luotettavuutta heikensi *vastaamislaiskuus Tyky-indeksissä*. Tyky-indeksiin vastaamisessa oli ollut havaittavissa *vaihteluita ja ja laskua poikkeustilanteen aikana*. Yrityksessä olisi tärkeää pohtia, mistä kyselyihin ja indeksiin vastaamatta jättäminen joh-tuu. Ja vastaako työkyvyn heikentymistä kokeva työntekijä rehellisesti kyselyyn, vai jättääkö juuri tämä vastaa-matta kokonaan.

Fyysinen hyvinvointi saattaa kärsiä, jos kotona ei ole työergonomiaa tukevia työvälineitä käytössä. Tuloksissa il-neni, että moni oli kokenut työergonomian huonontuneen etätöissä poikkeustilanteen aikana. Huono työergonomia saattaa pitkällä aikavälillä heikentää fyysistä hyvinvointia. Osalla vastaajista oli ilmennyt jopa fyysisiä oireita, kuten selkäkipuja, ja olkapään kipeytymistä. Kuten tuloksissa ilmeni, yrityksen johto ja esimiehet olivat kannustaneet lai-naamaan työpaikalta välineitä kotiin. Kehittämisehdotuksissa mainittiin, että johto voisi tukea etätöitä auttamalla työergonomiaa tukevien välineiden hankinnassa. Työergonomiaa tukevat välineet voisivat parantaa työergonomiaa etätöissä ja parantaa fyysistä hyvinvointia.

Tulosten pohjalta pohdin myös sitä, kuinka työntekijöiden itsensä johtamisen taitoja voisi tukea paremmin etä-töissä. Case-yrityksen henkilöstön työkykyä etätöissä kuormittivat muun muassa *työn ja vapaa-ajan suhteen hä-märtyminen, haaste erottaa työtä vapaa ajasta, huonontunut tauotus, sekä työpäivien tekeminen hieman liian in-tensiivisellä tahdilla*. Toisaalta työkykyä tuki itsensä johtamisen korostaminen. Pohdin, voisiko itsensä johtamisen koulutuksilla ja hyviä käytänteitä jakamalla vaikuttaa myös työn ja vapaa-ajan suhteen- ja tauotuksen parantumi-seen, sekä työkyvyn edistämiseen. Kuten haastattelussa ja kyselyssä ilmeni, itsensä johtamisen taidoissa on isoja eroja, ja *niitä pitäisi tukea*. Kehittämisehdotuksissa ilmeni, että *itsensä johtamiseen voisi tarjota esimerkiksi koulu-tusta*. Itsensä johtamisessa oli ollut haasteita niin esimiehillä, kuin henkilöstölläkin Hyviä käytänteitä voisivatkin ja-kaa ne, joilla on hyvät valmiudet itsensä johtamiseen ja etätöiden tekemiseen, kuten haastattelussakin ilmeni. Uskon, että oman vastuun merkitys johtamisessa korostuu entisestään etätöissä. Etätöitä tullaan varmasti tekemään myös poikkeustilanteen jälkeen, niin valtavasti ovat monipaikkaiset työskentelytavat edistyneet. Siksi etätöikäytänteitä, ja etätöiden tukemisen tapoja olisi tärkeää kehittää.

Voisi todeta, että siinä, missä poikkeustilanteen aikainen etätö on tuonut mukanaan haasteita, on aika auttanut näkemään täysipäiväisen etätöiden ja monipaikkaisuuden lukuisat hyödyt. Niiden pohjalta suomalaista työelämää ja työskentelytapoja on mahdollista kehittää jokaisen yksilöllisiin tarpeisiin sopivaksi. Kuten tuloksissakin ilmeni, erot valmiuksissa ja mieltymyksissä tehdä etätöitä vaihtelevat. Monipaikkaisuus tulee varmasti lisääntymään niin työelä-mässä, kuin opiskelussa.

## 7.2 Opinnäytetyöprosessi

Koronaviruksen aiheuttama poikkeustilanne vaikutti paljon myös omaan työskentelyyn. Opiskelu tapahtui etänä, ja kaikki työskentely siirtyi kotiin. Opinnäytetyön tekeminen oli välillä haasteellista, ja tuntui usein siltä, että on neljän seinän sisällä työn kanssa. Teoriaa oli alussa vaikeaa lähteä hahmottamaan, ja tutkimuksen rajauksessa oli alussa hakemista. Vasta myöhemmin, kun teoria alkoi olla valmis ja aineistokretuumenetelmät valittu ja tehty, tekeminen alkoi luonnistua. Aihe oli mielenkiintoinen, ja etenkin analyysivaiheessa tekeminen oli mielekästä. Koska kirjastot olivat pandemian takia kiinni lähes koko opinnäytetyöprosessin ajan, opinnäytetyössä on käytetty lähteenä pääasiassa verkkojulkaisuja, sekä E-kirjoja. Vasta teorian kirjoittamisvaiheen loppupuolella kirjastot aukesivat, jolloin sain käyttöni käsikirjoja. Kirjoittamisen järjestelmällisyys myös tietyllä tapaa kärsi, koska uutta tietoa koronaviruksesta ja sen vaikutuksista etätööhön tuli toisinaan lisää lähes päivittäin. Tilanteen ollessa uusi ja jatkuvasti muuttuva, oli seurattava eri medioita säännöllisesti. Poikkeustilanne vaikutti myös aineistonkeruumenetelmien valintaan. Haastattelu tehtiin Teams-kanavan välityksellä, koska aineistonkeruu oli toteutettava etänä. Myös henkilöstölle tehty sähköinen kysely oli helppo tehdä etänä.

Oma prosessi hidastui, koska vaihdoin aihetta kesken tutkimusprosessin. Allkuperäinen aiheeni liittyi yrityksen perehdytysohjelman kehittämiseen, mutta koronavirus- pandemian myötä toimeksiantajayrityksessä jouduttiin aloittamaan YT-neuvottelut, jonka vuoksi perehdytyksen ja uusien henkilöiden palkkaamisen ei arveltu olevan ajankohtaista hetkeen. Koin aiheen ajankohtaiseksi, ja aiheen vaihtaminen tuntui tilanteessa luonteelta. En kuitenkaan myöhästynyt aikataulusta, ja työ valmistuikin lopulta ajallaan.

Yhteistyö kohdeyrityksen kanssa toimi koko prosessin ajan hyvin. Tätä helpotti erityisesti se, että työskentelen itse yrityksessä. Koko henkilöstö ovat tuttuja, joka helpotti yhteistyötä, ja helpotti tekemistä. Kaikkeen pystyi luottamaan, ja tukea oli aina saatavilla. Pohdin lopussa ennen kaikkea sitä, mitä prosessista opin. Opinnäytetyön tekeminen sujui pääosin hyvin, mutta joitakin haasteita oli matkan varrella. Alussa vaikeinta oli aiheen, ja sisällön rajaaminen. Vaikka ohjaaja jatkuvasti muistutti aiheen riittävästä rajaamisesta, asian sisäistä vasta loppuvaiheessa. Selkeys puuttui alusta, ja se hidasti omaa tekemistä paljon. Prosessiin kuuluva aiheeseen sitoutuminen, sekä tekemisen selkiyttäminen olivat jälkepäin ajateltuna tärkeimpiä vaiheita opinnäytetyön tekemisessä. Myös luottaminen omaan aiheeseen olisi helpottanut tekemistä huomattavasti. Omassa tekemisessä onnistuin mielestäni siinä, että vaikka tutkimuksen tekeminen oli paikoin puuduttavaa ja tuskallista, sitouduin viemään sitä jatkuvasti eteenpäin. Tein sen, minkä lupasin. Olin tyytyväinen myös kykyyni aikatauluttaa tekemistä, jonka takia prosessi ei erityisemmin viivästynyt. Aihe oli mielenkiintoinen, mikä teki prosessista mielekkäämpää. Analyysivaihe ja tulosten kirjoittaminen olivat aidosti mielenkiintoista. Lopussa opinnäytetyön tekemisestä tuli jopa mukavaa. Tosin, viime metreillä ennen palauttamista oli melko väsynyt ja kyllästynytkin tekemään työtä. Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen, ja prosessi opetti ennen kaikkea hyviä työskentelytapoja työelämää varten. Selkeys ja priorisointi, sekä olennaiseen keskittyminen ovat itselleni tärkeimpiä asioita myös työelämässä. Ne auttavat itsensä johtamisessa, joka korostuu etätöissä. Ehkä monipaikkainen työ on uusi normaali, ja oman työn johtamisesta kantaa päävastuun jokainen itse.



### 7.3 Kehittämisehdotukset

#### 1. Diditaalinen alusta työkykyä tukevaan etätööhön

Koska työkykyä tukevan etätöön kehittäminen on tärkeää Talentree Oy:ssä, kehittämisehdotukseni on digitaalisen liikennevalo- alustan kehittäminen yrityksessä. Ajatuksena on, että henkilöstö voisi säännöllisesti testauttaa etätööhön liittyviä haasteita ja ohjelma tarjoaisi apua ja erilaisia ratkaisumalleja/vinkkejä, jos vastaajan mielestä asia ei ole kunnossa (liikennevalon punainen väri). Kysymykset tulisivat puhelimeen tai tietokoneelle Push-ilmoituksina. Alustan kysymykset rakennettaisiin haastattelussa ja kyselyssä ilmi tulleiden kehittämisehdotusten pohjalta. Tällaisen ohjelman laatiminen vaatisi tietenkin lisätutkimusta, yrityksen sisäisen teknisen toteuttajan, sekä resursseja toteuttamiseen. Ohjelman voisi ehkä testivaiheessa toteuttaa koeluonteisesti Excel-työkalulla, ennen varsinaisen version lanseeraamista. Varsinaisen version voisi integroida osaksi konsernin tytäryhtiön Well3 Oy:n Wälitä- järjestelmää, joka auttaa niin esimiehiä ja työntekijöitä havaitsemaan työkyvyn heikentymisen merkit.

Testikysymys	Liikennevalot			Korjaava toimenpide
Osaanko suunnitella ajankäyttöäni työkykyä edistävästi?	Kyllä	Ehkä	En - >	Vinkit ajankäytön hallintaan (syötteenä)
Kykenen keskittymään olennaiseen				Keskittämiskyvyn elvyttämishoje (syötteenä)
Kykenen olemaan läsnä hetkessä				Lyhyt läsnäolo/mindfulness harjoitus (syötteenä)
Onko työergonomiani kunnossa	Kyllä	Ehkä	Ei - >	Vinkit työergonomian parantamiseen (syötteenä)
Kaipaanko konkreettisia vinkkejä itsesi johtamiseen?	Vi	Kel	Pun	Vinkkejä itsensä johtamiseen (syötteenä)
Onko työkuormani sopiva?	Vi	Kel	Pun	Esimiehen yhteydenotto
Teenako toistuvasti ylitöitä	jne			Esimiehen yhteydenotto
Olenko huolissani työyhteisöni jäsenestä?	jne			Esimiehen yhteydenotto
Olenko kokenut yhteisöllisyyden säilyneen ennallaan työyhteisössäni?	jne			Yhteiset Teams-kahvit, johon kukin voi osallistua matalalla kynnyksellä

Taulukko 4. Digitaalinen liikennevalo- alusta

#### 2. Koulutusta ja valmennusta itsensä johtamiseen etätöypainotuksella

Alustan lisäksi yrityksessä olisi hyvä järjestää itsensä johtamisen koulutusta sisäisesti etätöypainotuksella, kuten kehittämisehdotuksissakin ilmeni. Koulutuksissa voisi jakaa hyviä käytänteitä ne, joille etätö on tuttua, ja itsensä johtaminen luonnistuu. Koulutukset järjestettäisiin etäyhteyksien välityksellä, jolloin osallistuminen on mahdollista kaikille. Kuten tulosten pondinnassakin ilmenee, Case-yrityksen henkilöstön työkykyä etätöissä kuormittivat muun muassa *työn ja vapaa-ajan suhteen hämärtyminen, haaste erottaa työtä vapaa ajasta, huonontunut tauotus, sekä työpäivien tekeminen hieman liian intensiivisellä tahdilla*. Sisäisillä koulutuksilla voisi edistää työn ja vapaa-ajan suhteen-, ja tauotuksen parantamista. *Kehittämisehdotuksissa ilmeni, että itsensä johtamiseen voisi tarjota esimerkiksi koulutusta*. Itsensä johtaminen on osa hyvää elämänhallintaa, ja aiheen tiimoilta voisi saada kattavan koulutuksen aikaiseksi.

### 3. Etävälittämisen malli

Talentree Oy:ssä olisi erityisen tärkeää kehittää etävälittämisen malli, joka suunniteltaisiin edistämään työkykyriskien havaitsemista etätyö- ympäristössä. Myös etävälittämisen malli tehtäisiin digitaalisesti, ja integroitaisi osaksi Välittäjäjärjestelmää. Aktiivinen välittäminen ja työkyvyn seuraaminen etäyhteyksien välityksellä korostuu, kun työntekijät eivät ole fyysisesti samassa tilassa. Kuten teoriassa, ja tuloksissa ilmeni, etätyö asettaa haasteita työkykyriskien havaitsemiseen. Osana etävälittämisen mallia olisi säännöllinen yhteydenotto esimieheltä. Yhteydenotto tapahtuisi, vaikka mitään työkykyriskiä ei olisi havaittavissa. Erityisen tärkeänä pidän sitä, että välittäminen ei ole vain osa mallia, vaan aito osa yrityskulttuuria, jossa välittäminen tapahtuu kaikkien työyhteisön jäsenten toimesta. Luottamusta ja avoimuutta edistämällä voisi olla mahdollista luoda työkykyä edistävää yrityskulttuuria.

#### 7.4 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheena voisi olla etävälittämisen mallin kehittäminen yritykseen. Wellness-liiketalouden opiskelijalle kyseinen aihe olisi osuva, mikäli työkyvyn- ja työhyvinvoinnin kehittäminen kiinnostavat. Jatkotutkimusaiheeksi sopisi hyvin myös tutkimus ekstroverttien ja introverttien mieltymyksistä tehdä etätyötä. Kuten tuloksissakin ilmeni, ekstrovertit saattavat kipuilla etätyön tekemisessä, ja introvertit olla tyytyväisiä täysipäiväiseen etätyömalliin. Ekstroverttien ja introverttien mieltymyksistä tehdä etätöitä voisi saada mielenkiintoisen jatkotutkimusaiheen.

Kolmantena ehdotuksena jatkotutkimusaiheeksi olisi itsensä johtamiseen vaikuttavat tekijät etätöissä. Kuten tuloksissakin ilmeni, erot valmiuksissa johtaa itseään vaihtelevat. Toinen itsensä johtamiseen liittyvä jatkotutkimusaihe voisi olla itsensä johtamisen mallin rakentaminen etätöihin.

Kuten toin pohdinnassani esille, olisi mielenkiintoista tietää, onko työn tehostumisen lisääntymisellä ja työrauhan paranemisella jonkinlaista yhteyttä. Myös tästä voisi saada jatkotutkimusaiheen. Aihe voisi olla etätyön vaikutukset työrauhaan ja työn tuottavuuteen asiantuntijatyössä.

Talentree Oy tekee mielellään yhteistyötä eri alojen opiskelijoiden kanssa, ja yritykseen voi ottaa yhteyttä matalalla kynnyksellä, mikäli haluaa hyödyntää yritystä tutkimuksen tekemisessä. Omasta kokemuksesta voin sanoa, että yhteistyö sujui koko prosessin ajan hyvin. Tästä on hyvä siirtyä työelämään.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AHO, Emilia. ja HIEKKAMÄKI, Anniina. 2016. ESIMIESTEN TYÖKYVYN JA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN. [Opinnäytetyö]. Liiketalouden koulutusohjelma. Oulun ammattikorkeakoulu. [Viitattu 2020-9-30]. Saatavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114139/Aho\\_Emilija%20Hiekkamaki\\_Anniina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114139/Aho_Emilija%20Hiekkamaki_Anniina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

AHOLA, Elisa. 2016. ETÄJOHTAMISEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN. Case: Hämeen ammattikorkeakoulu. [Opinnäytetyö]. Liiketalouden koulutusohjelma. Hämeen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 2020-8-12]. Saatavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/120921/Elisa\\_Ahola.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/120921/Elisa_Ahola.pdf?sequence=1)

AHTELA, Jukka. 2011. Elinkeinoelämän keskusliitto. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. [Verkkójulkaisu]. [Viitattu 2020-4-14]. Sijainti: Savonia ammattikorkeakoulu. Savonia AMK sähköinen aineisto.

ALAHAUTALA, Tiina. ja HUHTA, Henna-Riikka. 2018. Johda terveyttä – työnantajan opas. [E-aineisto]. Helsinki. Alma Talent. [Viitattu 2020-3-2]. Sijainti: Savonia ammattikorkeakoulu. Savonia AMK sähköinen aineisto.

ALASUUTARI, Pertti. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Laadullisen analyysin vaiheet. [E-aineisto]. [Viitattu 2020-4-15]. Sijainti: Savonia ammattikorkeakoulu. Savonia AMK sähköinen aineisto.

ASIKAINEN, Heini. 2019. ONNISTUNEEN ETÄJOHTAMISEN MAHDOLLISUUDET - Case LähiTapiolan Asiakas - ja vaakuutuspalvelukeskus. [Opinnäytetyö]. Savonia Ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. [Viitattu 2020-8-18]. Saatavissa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/171300/Onnistuneen%20et%C3%A4johtamisen%20mahdollisuudet%20-%20Case%20L%C3%A4hiTapiola.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

ERKKILÄ, Jenni. ja TUOMIKOSKI, Ringa. 2011. HYVÄ TYÖKYKY ON TYÖSSÄ JAKSAMISEN EDELLYTYS. [Opinnäytetyö]. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Helsinki. Hoitotyön koulutusohjelma. Sairaanhoidtaja. Terveystenhoitaja. [Viitattu 2020-9-30]. Saatavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31316/Erkkila\\_Jenni.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31316/Erkkila_Jenni.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

GOULD, Raija, ILMARINEN, Juhani, JÄRVISALO, Jorma. ja KOSKINEN, Seppo. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. [Tutkimusraportti]. Eläketurvakeskus. Kansaneläkelaitos. Kansanterveyslaitos.

Työterveyslaitos. Helsinki. [Viitattu 2020-5-11]. Saatavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn\\_ulottuvuudet\\_7.pdf](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf)

HAAPAKORVA, Antti. 2020. 2020-10-01. [Teams keskustelu].

HYRY, Jaakko. 2020. Yrittäjägallup maaliskuu 2020. Koronaviruksen vaikutukset yrityksiin Suomessa. [Tutkimusraportti]. Kantar TNS Oy. Yrittäjät. [Viitattu 2020-5-6]. Saatavissa: [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajagallup\\_maaliskuu\\_2020\\_koronan\\_vaikutukset\\_yrityksiin\\_0.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajagallup_maaliskuu_2020_koronan_vaikutukset_yrityksiin_0.pdf)

JARVA, Heidi. 2017. Etätyön edut ja haasteet. [Opinnäytetyö]. Laurea ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. [Viitattu 2020-5-12]. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136251/Jarva\\_Heidi.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136251/Jarva_Heidi.pdf?sequence=1)

JUVONEN-POSTI, Pirjo. JOENSUU, Matti. REIMAN, Arto. HEUSALA, Tiina. TAKALA, Esa-Pekka. ja AHONEN, Guy. 2014. Työkykyjohtaminen – johdettua yhdessä tekemistä. Tapaustutkimus käytännön johtamisenmenettelyistä ja taloudellisesta vaikuttavuudesta kunnallisessa liikelaitoksessa. Helsinki. Työterveyslaitos. [Viitattu 2020-4-14]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131550/tyoykyjohtaminen-johdettua-yhdessa-tekemista.pdf?sequence=1>

KORTELAINEN, Kyösti. 2014. Etätyön vaikutus työhyvinvointiin. [Opinnäytetyö]. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Liiketalouden koulutusohjelma. [Viitattu 2020-5-20]. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/84581/Kortelainen\\_Kyosti.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/84581/Kortelainen_Kyosti.pdf?sequence=1)

LAHTI, Sanna-Maria. 2017. Etätyö – käsikirja itsensä johtamiseen ja oman työn suunnitteluun. [Opinnäytetyö]. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Myyntityön koulutusohjelma. [Viitattu 2020-8-18]. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/124692/Sanna-Maria%20Lahti%20oppari.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

LAITALA, Arttu. 2020. Etätyötä koronakeväänä: muutoksia toimintatavoissa ja asenteissa. [Opinnäytetyö]. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Medianomi. Digitaalinen viestintä. [Viitattu 2020-8-13]. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/344708/Laitala\\_Arttu\\_opinnaytetyo.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/344708/Laitala_Arttu_opinnaytetyo.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

LIUKKONEN, Jarmo. 2017. Psykkinen Vahvuus. Jyväskylä: PS-kustannus, 31. [Viitattu 2020-4-5].

MANNERMAA, Katri. 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja: turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjinä. [E-aineisto]. Helsinki. Alma Talent. Sijainti: Savonia ammattikorkeakoulu. Savonia AMK sähköinen aineisto.

MATTILA, Piritta. 2020. TUTKIMUS LÄHITAPIOLAN POHJOISEN KESKINÄISEN VAKUUTUSYHTIÖN HENKILÖSTÖN KOKEMUKSISTA ETÄTYÖHÖN SIIRTYMISESTÄ KORONAEPIDEMIAN AIKANA. [Opinnäytetyö]. Liiketalous. Oulun ammattikorkeakoulu. [Viitattu 2020-8-13]. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/344273/Mattila\\_Piritta.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/344273/Mattila_Piritta.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

TOIVANEN, Minna. YLI-KAITALA, Kirsi. VILJANEN, Olli. VÄÄNÄNEN, Ari. TURPEINEN, Merja. JANHONEN, Minna. KOSKINEN, Aki. 2016. Aikajärjestys asiantuntijatyössä. [Tutkimusraportti]. Helsinki. Työterveyslaitos. [Viitattu 2020-4-14]. Saatavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys\\_asiantuntijaty%C3%B6ss%C3%A4.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijaty%C3%B6ss%C3%A4.pdf?sequence=1)

NUMMELIN, Tarja. 2008. Stressi haastaa työkyvyn: varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. [E-aineisto]. [Viitattu 2020-5-5]. Helsinki. Talentum. Alma Talent. Sijainti: Savonia ammattikorkeakoulu. Savonia AMK sähköinen aineisto.

PANIGRAHI, Nona. 2018. [Opinnäytetyö]. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Kansainvälinen kauppa. [Viitattu 2020-10-29]. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/148766/Panigrahi\\_Nona.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/148766/Panigrahi_Nona.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

PUUSA, Anu & JUUTI, Pauli. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. [E-aineisto]. Helsinki. Gaudeamus. Sijainti: Savonia ammattikorkeakoulu. Savonia AMK sähköinen aineisto.

ROPPONEN, Anniina. BERGBOM, Barbara. HÄRMÄ, Mikko. ja SALLINEN, Mikael. 2018. Asiantuntijatyön työajat – yhteydet työhön ja hyvinvointiin. [Tutkimusraportti]. Työterveyslaitos. [Viitattu 2020-5-11]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135912/Asiantuntijaty%C3%B6n%20ty%C3%B6ajat%20-%20yhteydet%20ty%C3%B6h%C3%B6n%20ja%20hyvinvointiin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Shimazu, Akihito. Nakata, Akinori. Nagata, Tomohisa. Arakawa, Yutaka. Kuroda, Sachiko. Inamizu, Nobuyuki. Yamamoto, Isamu. 2020. Psychosocial impact of COVID-19 for general workers. [Verkkójulkaisu]. [Viitattu 2020-11-8.] Saatavissa: [https://www.jstage.jst.go.jp/article/joh/62/1/62\\_e12132/\\_article/-char/ja/](https://www.jstage.jst.go.jp/article/joh/62/1/62_e12132/_article/-char/ja/)

SIITONEN, Aino. 2018. Etätyön vaikutukset työhyvinvointiin. [Opinnäytetyö]. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Tradenomi. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/140682/Siitonen\\_Aino.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/140682/Siitonen_Aino.pdf?sequence=1)

SUOMEN PANKKI. 2020. Euro ja talous. Suomen talouden väliennuste, maaliskuu 2020: Suomen talous taantumaan koronaviruksen takia. [https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/16977/eurotalous\\_analyysi\\_20200318.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/16977/eurotalous_analyysi_20200318.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

TALENTREE TALOUSPALVELUT. 2018. [Verkkosivu]. [Viitattu 2020-8-14]. Saatavissa: <https://talentreetalouspalvelut.fi/>

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. 2020 a. INFEKTIOAUDIT JA ROKOTUKSET. Koronavirus COVID-19. Mikä on uusi koronavirus SARS-CoV-2. [Verkkójulkaisu]. [Viitattu 2020-3-20]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektiaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. 2020 b. INFEKTIOAUDIT JA ROKOTUKSET. Tilannekatsaus koronaviruksesta. [Verkkójulkaisu]. [Viitattu 2020-3-20]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektiaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tilannekatsaus-koronaviruksesta>

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. 2020 c. INFEKTIOAUDIT JA ROKOTUKSET. Usein kysyttyä koronaviruksesta. [Verkkosivu]. [Viitattu 2020-3-25]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektiaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/usein-kysyttya-koronaviruksesta-covid-19>

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. 2020 d. INFEKTIOAUDIT JA ROKOTUKSET. Vakavan koronavirustaudin riskiryhmät. [Verkkójulkaisu]. [Viitattu 2020-3-25]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektiaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19/vakavan-koronavirustaudin-riskiryhmat>

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2020e. Varmistetut koronataipaukset Suomessa (COVID-19). Koronakartta. [Verkkosivu]. [Viitattu 2020-4-15]. Saatavissa: <https://experience.arcgis.com/experience/d40b2aaf08be4b9c8ec38de30b714f26>

TERVEYSKIRJASTO. 2020. Uusi koronavirus (COVID-19). [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2020-3-19]. Saatavissa: [https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk01257](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk01257)

Työsuojeluhallinto. 2019. Mitkä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät? [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2020-5-21]. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat>

TYÖTERVEYSLAITOS. 2020a. TYÖTERVEYSLAITOKSEN TOIMINTAOHJE TYÖNANTAJILLE KORONAVIRUSEPIDEMIAAN VARAUTUMISEKSI. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2020-3-27]. Saatavissa: <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-yrityksille>

TYÖTERVEYSLAITOS. 2020b. OHJE ETÄTYÖN TEKEMISEN TUEKSI. [Verkkajulkaisu]. Viitattu 2020-4-1. Saatavissa: <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyohon>

TYÖTERVEYSLAITOS. Työkykytalo. [Verkkosivu]. [Viitattu 2020-4-5]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

TYÖTURVALLISUUSKESKUS. 2018. Digijulkaisut- Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. [Verkkosivu]. [Viitattu 2020-4-5]. Saatavissa: [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/keinoja\\_tyon\\_kuormittavuuden\\_hallintaan](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/keinoja_tyon_kuormittavuuden_hallintaan)

Vander Elst, Tinne, Verhoogen, Ronny & Godderis, Lode. 2020. Teleworking and Employee Well-Being in Corona Times: The Importance of Optimal Psychosocial Work Conditions. American College of Occupational and Environmental Medicine. Journal of Occupational and Environmental Medicine. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2020-11-8]. Saatavissa: [https://journals.lww.com/joem/Citation/9000/Teleworking\\_and\\_Employee\\_Well\\_Being\\_in\\_Corona.98060.aspx](https://journals.lww.com/joem/Citation/9000/Teleworking_and_Employee_Well_Being_in_Corona.98060.aspx)

VIITALA, Riitta. 2013. Henkilöstöjohtaminen- Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita publishing Oy, 17, 30, 213, 214, 228, 230. 4. uudistettu painos. [Viitattu 2020-4-5].

VILKKA, Hanna. 2015. TUTKI JA KEHITÄ. [E-kirja]. [Viitattu 2020-5-20]. Sijainti: Savonia ammattikorkeakoulu. Savonia AMK sähköinen aineisto.

VILKMAN, Ulla. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. [E-kirja]. Alma Talent. Helsinki. [Viitattu 2020-4-28]. Sijainti: Savonia ammattikorkeakoulu. Savonia AMK sähköinen aineisto.

## LIITE 1: HAASTATELUPOHJA

## Ryhmähaastattelu esimiehille ja johdolle. Valmiit teemat, josta keskustellaan

*Työkyvyllä on olemassa lukuisia eri määritelmiä, ja työkyky on monen tekijän summa. Tässä haastattelussa työkyvyllä tarkoitetaan ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten välistä tasapainoa. Tähän tasapainoon vaikuttavat professori Juhani Ilmarisen kehittämän Työkykytalon osa-alueet eli ihmisen terveys ja toimintakyky, johtaminen, työyhteisö ja työolot, osaaminen, sekä arvot, asenteet ja motivaatio. Myös perhe ja lähiyhteisö vaikuttavat työkykyyn. Hyvän ja tasapainoisen työkyvyn kannalta on tärkeää, että työn kuormittavuus ja vaatimukset eivät ole liian suuria suhteessa omiin voimavaroihin. Proaktiivisella ja järjestelmällisellä työkykyjohtamisella tuetaan voimavarojen ja vaatimusten välistä tasapainoa, ja vahvistetaan, sekä kehitetään työkykytalon kerroksia. Vastaajien henkilöllisyys ei tule opinnäytetyössä esille. Haastattelun materiaali tullaan käsittelemään luottamuksellisesti*

### Teema 1. **Etäjohtaminen poikkeustilanteen aikana**

- kokemukset etäjohtamisen hyvistä käytänteistä
- etäjohtamisen haasteet poikkeustilanteen aikana
- etäjohtamisen kehittäminen

### Teema 2. **Työkykyjohtaminen etätöissä poikkeustilanteen aikana:**

- kokemukset työkykyjohtamisen hyvistä käytänteistä (etätöissä poikkeustilanteen aikana)
- työkykyjohtamisen haasteet (etätöissä poikkeustilanteen aikana)
- työkykyjohtamisen kehittäminen etätöissä (työkyvyn tukeminen etätöissä)

### Teema 3. **Esimiestyön kuormitustekijät etätöissä poikkeustilanteen aikana**

*kuormituksella tarkoitetaan tässä haastattelussa fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista kuormitusta*

### Teema 4. **Omaa työkykyä tukeneet/edistäneet tekijät etätöissä poikkeustilanteen aikana**

- esimiesten ja johdon jaksamisen edistäminen