

ETÄTYÖN TEHOKKUUS JA SOVELTUVUUS LÄÄKETEOLLISUUDESSA

Susanna Korventausta
Helsingin yliopisto
Farmasian tiedekunta
Teollisuusfarmasian osasto

Huhtikuu 2022



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiivistelmä

Tiedekunta: Farmasian tiedekunta

Koulutusohjelma: Proviisorin koulutusohjelma

Opintosuunta: Teollisuusfarmasia

Tekijä: Susanna Korventausta

Työn nimi: Etätyön tehokkuus ja soveltuvuus lääketeollisuudessa

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Kuukausi ja vuosi: Huhtikuu 2022

Sivumäärä: 84 + 17 (liitteet)

Avainsanat: etätyö, hybridimalli, hybridityö, virtuaalinen kommunikaatio

Ohjaaja tai ohjaajat: Professori Anne Juppo, Helsingin yliopisto, Jouni Turunen, Orion Oyj

Säilytyspaikka: ethesis.helsinki.fi

Muita tietoja:

Tiivistelmä: Etätyö yleistyi maaliskuussa 2020 äkillisesti COVID-19 pandemian seurauksena maailman terveysjärjestö WHO:n suosituksesta. Etätyö on ollut ennen koronapandemiaa harvinaista lääketeollisuudessa, joten etätyötä lääketeollisuudessa on tutkittu hyvin vähän. Etätyön on arvioitu jäävän pysyväksi ratkaisuksi, joten on ajankohtaista tutkia etätyön soveltuvuutta ja tehokkuutta lääketeollisuudessa.

Etätyöntekijöiden tuottavuus kasvaa yleensä huomattavasti. Työpaikalla koetaan jatkuvasti keskeytyksiä, melua ja muita häiriötekijöitä, joiden lisäksi työmatkat kuormittavat työntekijöitä. Etätyöntekijät säästävät suurimmalta osalta näistä ongelmista, jolloin suurempi osa heidän työpäivästään kuluu varsinaiseen työntekoon. Valtaosa etätyöntekijöistä tekee etätyötä osan työajastaan. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kokemuksia etätyöstä, etätyön soveltuvuutta ja etätyön tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä lääketeollisuudessa.

Tutkimus on toteutettu Orion Oyj:n Suomen toimipisteissä. Tutkimuksen toteuttamistapa oli kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen kyselytutkimuksen yhdistelmä. Yhdistämällä kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia kysymyksiä pyrittiin saamaan tarkempia tietoja kuin pelkällä kvantitatiivisella tutkimuksella voitaisiin saada. Kysely oli avoinna 15.11.–26.11.2021. Vastausprosentiksi saatiin 34,9 %.

Etätyön merkittävimmiksi hyödyiksi havaittiin työ- ja vapaa-ajan joustavampi yhteensovittaminen ja se, että etätyössä keskittyminen on parempaa. Kommunikaation koetaan onnistuvan hyvin etätyössä, mutta kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota pidetään myös tärkeänä. Esimerkiksi kehitys- ja ideointipalaverit olisi hyvä järjestää mahdollisuuksien mukaan kasvokkain. Lisäksi hiljaisen tiedon siirtyminen on vähäisempää etätyössä. Etätyö soveltuu hyvin tutkimus- ja tuotekehitystyöhön, eikä sen koeta heikentävän merkittävästi kykyä innovoida. Tulosten perusteella etätyötä haluttaisiin tehdä enemmän kuin 40 % työajasta ja etätyötä pidetään tehokkaana työskentelytapana.

Kyselyssä ei selvitetty, minkälaisia etätyömääriä vastaajat ovat tehneet vahvan etätyösuosituksen aikana. Osa vastaajista on saattanut olla muita enemmän lähitöissä, mikä voi vaikuttaa tuloksiin. Saadut tulokset olivat kuitenkin samansuuntaisia kuin aikaisemmissa tutkimuksissa. Suurin osa tähän kyselyyn osallistuneista oli erittäin kokeneita ja työnsä hyvin osaavia työntekijöitä, mikä voi lisätä etätyömyönteisyyttä tuloksissa.



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

Abstract

Faculty: Faculty of pharmacy

Degree programme: Master's programme in pharmacy

Specialisation: Industrial pharmacy

Author: Susanna Korventausta

Title: Efficiency and suitability of telework in the pharmaceutical industry

Level: Master's Thesis

Month and year: April 2022

Number of pages: 84 + 17 (appendixes)

Keywords: hybrid model, hybrid work, remote working, telework, virtual communication

Supervisors: Professor Anne Juppo, University of Helsinki, Jouni Turunen, Orion Oyj

Where deposited: ethesis.helsinki.fi

Additional information:

Abstract: Telework became suddenly common in March 2020 as a consequence of the COVID-19 pandemic, as recommended by the World Health Organization. Telework has been rare in the pharmaceutical industry before the COVID-19 pandemic, so it has not been researched much in the pharmaceutical industry. Telework has been estimated to remain a permanent solution, so it is timely to study the suitability and efficiency of remote working in the pharmaceutical industry.

The productivity of teleworkers tends to increase significantly. Interruptions, noise and other disturbances are constantly experienced in the workplace. The commuting to work also burdens employees. Teleworkers are spared most of these problems, spending more of their working day on their actual work. The majority of teleworkers work remotely part of their working time. The aim of the study was to find out the experiences of telework, the suitability of telework and the factors influencing the efficiency of telework in the pharmaceutical industry.

The survey has been carried out at Orion Corporation in Finland. The method of conducting the study was a combination of quantitative and qualitative survey. It was selected to obtain more accurate information than could be achieved from quantitative research alone. The survey was open 15.11.–26.11.2021. The response rate was 34,9 %.

The most significant benefits of teleworking were found to be a more flexible combination of work and leisure time and the ability to concentrate better. Virtual communication is perceived to be successful but face-to-face communication is also considered important. For example, development and brainstorming meetings should be organized face-to-face when possible. In addition, the transfer of tacit knowledge happens less than at the office. Teleworking is well suited to research and development and is not seen to significantly impair the ability to innovate. Based on the results, teleworking would be desired for more than 40 % of working time and teleworking is considered an efficient way of working.

The amount of telework done during the strong remote work recommendation was not asked in the survey. Some respondents may have been more at the office than others, which may affect the results. However, the results were similar than in previous studies. The majority of respondents to this survey were highly experienced and skilled in their work, which may be reflected in the results as a more positive welcoming of remote work.

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO.....	1
I	KIRJALLISUUSKATSAUS	2
2.	ETÄTYÖ ENNEN PANDEMIAA	2
2.1	Etätyön vaikutukset työelämän laatuun.....	2
2.2	Erialaisten etätyötapojen vaikutukset työn laatuun	3
2.3	Etätyön vaikutus työn tuottavuuteen	4
2.4	Ammatillisen eristäytymisen vaikutus.....	6
2.5	Etätyön ja perhe-elämän hallinta.....	7
2.6	Itsensä johtaminen	9
3.	ETÄTYÖ PANDEMIAN AIKANA.....	10
3.1	Vaikutukset äkillisestä etätöihin siirtymisestä	10
3.2	Etätyöntekijän hyvinvoinnin ylläpitäminen	12
3.3	Työ- ja vapaa-ajan rajojen hallinta	13
3.4	Etätyöhön sopeutumiseen vaikuttavat tekijät	15
3.5	Etätyön vaikutukset lääketieteellisessä tutkimustyössä	17
3.6	Etätyöntekijöiden kokemat haasteet	20
4.	ETÄTYÖN JOHTAMINEN	23
4.1	Etätyön psykologiset vaikutukset	23
4.2	Etäjohtaminen	24
4.3	Kommunikointi etätyöntekijöiden kanssa	26
4.4	Etätyöntekijän työssä onnistumisen varmistaminen	27
4.5	Etätyökäytäntöihin siirtyminen normalisointiprosessiteorian avulla	30

4.6	Työntekijäsuhteiden ja luottamuksen vaikutus työtyytyväisyyteen	32
5.	KIRJALLISUUSOSAN YHTEENVETO	34
II	EMPIIRINEN TUTKIMUSOSA.....	35
6.	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET.....	35
6.1	Tutkimuksen tausta	35
6.2	Tutkimuskysymykset	36
6.3	Teoreettinen viitekehys	36
7.	AINEISTO JA MENETELMÄT	39
7.1	Tutkimusmenetelmät.....	39
7.2	Tiedonkeruu	40
7.3	Tiedon analysointi	41
7.4	Tutkimuksen eettisyys.....	41
8.	TULOKSET	42
8.1	Osallistujien taustatiedot	42
8.2	Kokemukset etätyöstä lääketeollisuudessa.....	45
8.2.1	Lääketeollisuudessa työskentelevien etätyökokemukset.....	45
8.2.2	Työtehtävien soveltuvuus tehtäväksi etänä	47
8.2.3	Etätyöpäivän kuormittavuus	49
8.2.4	Etätyöpäivänä helpottuvat asiat.....	51
8.2.5	Virtuaalisena tapahtuvan kommunikaation vaikutukset	53
8.3	Etätyön soveltuvuus tutkimus- ja tuotekehitystyöhön	58
8.3.1	Etätyökokemukset tutkimus- ja tuotekehitystyössä.....	58
8.3.2	Etätyön aikana koetut haasteet	60
8.3.3	Etätyöstä koetut hyödyt	63
8.3.4	Etätyön vaikutukset innovaatioiden tekemiseen	64
8.4	Etätyön tehokkuuteen vaikuttavat tekijät	66

8.4.1	Kommunikaatio etätyössä	66
8.4.2	Hyvät etätyökäytännöt	68
8.4.3	Etätyöpäivää hankaloittavat asiat	71
8.4.4	Kokemukset etätyön tehokkuudesta	74
9.	TULOSTEN TARKASTELU	76
9.1	Osallistujien etätyökokemukset	76
9.2	Havainnot tutkimus- ja tuotekehitystyöstä	77
9.3	Huomiot etätyön tehokkuudesta	77
9.4	Tutkimuksen luotettavuus	78
10.	JOHTOPÄÄTÖKSET	79
	KIRJALLISUUSLUETTELO	80

LIITTEET

LIITE 1	Kyselylomake
LIITE 2	Etätyöpäivän kuormittavuus eri elämäntilanteissa ja ikäryhmissä.
LIITE 3	Etätyön vaikutus työn ja vapaa-ajan aikataulujen hallintaan eri elämäntilanteissa ja sukupuolilla.
LIITE 4	Etätyön vaikutus työn ja vapaa-ajan aikataulujen hallintaan eri elämäntilanteissa ja ikäryhmissä.

1. JOHDANTO

11.3.2020 maailman terveysjärjestö WHO (*World Health Organization*) tiedotti COVID-19 (*Coronavirus Disease 2019*) koronaviruksen levinneen pandemiaksi ja kertoi toimenpiteistä, joilla voidaan ehkäistä koronaviruksen leviämistä (Contreras ym. 2020). WHO:n suosituksesta miljoonat ihmiset siirtyivät etätöihin koteihinsa (Bouziri ym. 2020). Suomessa valtioneuvosto totesi 16.3.2020 yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa, että maassa vallitsevat valmiuslain 3 §:n 3 ja 5 kohdassa tarkoitetut poikkeusolot (Valtioneuvosto 2020). Ennen COVID-19 pandemiaa, etätö oli kasvanut tasaisesti useilla sektoreilla (Contreras ym. 2020). Pandemian seurauksena etätöskentely yleistyi äkillisesti niissä työtehtävissä, joissa se on mahdollista.

Käsite etätö on syntynyt 1970-luvun öljykriisin aikaan, jolloin Nilles ym. kertoivat amerikkalaistutkijoiden esittäneen laskelmia työmatkaliikenteen vähentämisellä saavutettavista kansantaloudellisista säästöistä (Pyöriä 2006). Etätökeskusten ja työn siirtämisen koteihin ajateltiin tuolloin olevan ratkaisu suurkaupunkien kasvaviin liikenneongelmiin. Etätö herättää keskustelua, koska etätöissä hämärtyvät työ- ja vapaa-ajan rajat (Contreras ym. 2020). Etätöillä on henkilökohtaisia ja sosiaalisia vaikutuksia, koska työpaikalla ei olla fyysisesti läsnä. Joustava työaika tuo riskejä ja etuja. Etätö voi aiheuttaa sosiaalista tai ammatillista eristyneisyyttä, mikä voi johtaa siihen, että työntekijät eivät osallistu aktiivisesti tietojen jakamiseen ja oppimiseen.

Käsittelen kirjallisuuskatsauksessani tutkimuksia etätöistä ennen pandemiaa ja pandemian aikana. Perehdyn lisäksi etäjohtamisesta tehtyihin tutkimuksiin. Selvitän etätöiden etuja, haittoja ja riskejä sekä etäjohtamisessa havaittuja erityispiirteitä ja haasteita. Aineistot on haettu MedLine, pubmed ja Scopus tietokannoista. Mukaan on valittu tutkimuksia useilta eri aloilta, koska etätöitä lääketeollisuudessa on tutkittu hyvin vähän. Etätö on ollut ennen koronapandemiaa harvinaista lääketeollisuudessa. Koronapandemian seurauksena Orion Oyj:ssä lisätään etätöitä pysyvästi, joten on aiheellista tutkia

henkilöstön kokemuksia ja mielipiteitä kuluneesta etätyöajaksosta ja ajatuksia hybridimalliin siirtymisestä. Hybridimallilla tarkoitetaan etä- ja lähityön yhdistelmää (Työterveyslaitos 2022). Orion Oyj:ssä hybridimalli on määritelty siten, että 40 % vuotuisesta työajasta voidaan tehdä etänä niissä työtehtävissä, joissa etätyöskentely on mahdollista.

I KIRJALLISUUSKATSAUS

2. ETÄTYÖ ENNEN PANDEMIAA

2.1 Etätyön vaikutukset työelämän laatuun

Amerikkalaisessa kyselytutkimuksessa vuodelta 2010 tutkitaan etätyön vaikutusta työtyytyväisyyteen selvittämällä työelämän konfliktien, kokousten ja keskeytysten aiheuttaman stressin, havaitun organisaatiopolitiikan ja tiedonvaihdon kokemuksia (Fonner ja Roloff 2010). Tutkimukseen osallistui 89 säännöllisesti etätyötä tekevää työntekijää ja 103 työntekijää, jotka eivät tee etätöitä. Tulosten perusteella säännöllisesti etätyötä tekevät saavat merkittävää hyötyä työjärjestelyistään ja ovat tyytyväisempiä kuin työpaikalla työskentelevät. Etätyöntekijät raportoivat huomattavasti vähemmän työelämän ristiriitoja ja enemmän työtyytyväisyyttä kuin toimistotyöntekijät. Etätyöntekijät kokivat merkittävästi vähemmän kokouksista ja keskeytyksistä aiheutuvaa stressiä kuin lähityössä olleet. Etätyöntekijät kokivat tiedonvaihtoa tapahtuvan huomattavasti harvemmin kuin lähityössä, mutta tiedonvaihtoa ei koettu huonommaksi. Tuloksia tarkastellessa on hyvä huomioida, että tutkimukseen rekrytoitiin paljon etätöitä tekeviä eri organisaatioista ja he saivat raportoida havaintonsa itse. Tyytyväisyys etätöihin saattaa siksi korostua tuloksissa.

Vuonna 2013 Iranissa toteutetussa tutkimuksessa selvittää etätyön vaikutusta työelämän laatuun käyttämällä Waltonin luokittelua (Azarbouyeh ja Jalali Naini

2014). Työelämän laadun kahdeksan muuttujaa Richard Waltonin luokittelun mukaan on esitetty kuvassa 1 (Walton 1973).

1. Oikeudenmukainen ja riittävä korvaus
2. Turvalliset ja terveelliset työolosuhteet
3. Mahdollisuus käyttää ja kehittää omia taitojaan
4. Työn pysyvyys ja mahdollisuudet uralla etenemiseen
5. Työorganisaation sosiaalinen integraatio
6. Työorganisaatiossa esiintyvät oikeudet
7. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen
8. Työelämän sosiaalinen merkitys

Kuva 1. Työelämän laadun kahdeksan muuttujaa (Walton 1973).

Hypoteeseina käytettiin Waltonin määrittelemiä työelämän kahdeksaa muuttujaa. Tutkimukseen osallistui 111 työntekijää iranilaisessa tietotyötä tekevässä organisaatiossa (Azarbouyeh ja Jalali Naini 2014). Kysymykset toteutettiin Likert-asteikolla ja pilotoitiin 30 henkilöllä. Vastaajista 63 % oli miehiä ja 47 % vastaajista oli 26–35-vuotiaita. 29 % vastaajista oli johtavassa asemassa. Etätyöllä havaittiin merkittävä positiivinen vaikutus elämänlaatuun eikä henkilökohtaisilla ominaisuuksilla kuten iällä, sukupuolella, koulutustasolla ja työkokemuksella todettu olevan vaikutusta tulokseen.

2.2 Erilaisten etätyötapojen vaikutukset työn laatuun

Vuonna 2015 toteutettua eurooppalaista työolotutkimusta (EWCS) analysoimalla selvitetään erilaisten etätyötapojen vaikutusta työn laatuun (Rodríguez-Modroño ja López-Igual 2021). Työolotutkimukseen vastasi 35 765 henkilöä 27 EU-maasta ja Iso-Britanniasta. Etätyöntekijät jaotellaan tutkimuksessa säännöllisesti etätyötä tekeviin, erittäin liikkuviin etätyöntekijöihin ja satunnaisesti etätyöntekijöihin. Säännöllisesti etätyötä tekevät ovat etätöissä useita kertoja kuukaudessa enimmäkseen kotona. Erittäin liikkuvilla etätyöntekijöillä tarkoitetaan etätyöntekijöitä, jotka työskentelevät useita kertoja viikossa

vähintään kahdessa eri paikassa etänä. Satunnaisiksi etätyöntekijöiksi määritellään harvemmin kuin useita kertoja kuukaudessa etätyötä tekevät. Tutkimuksessa analysoidaan työn intensiteettiä, työaika, päätöksentekokykyä, työntekijöiden osallistumista ja tehtävien vaativuutta sekä työelämän näkymiä kuten työllisyysastetta, uranäkymiä ja työturvallisuutta. Lisäksi tarkastellaan kuukausiansioita ja henkilökohtaisia ominaisuuksia kuten ikä, koulutustaso ja parisuhdetilanne sekä alle 15-vuotiaiden lasten lukumäärä. Tutkimuksessa huomioidaan myös erilaisia työhön liittyviä ominaisuuksia, kuten ammatillinen taso, työn vaativuus, työllisyysaste ja työkokemus.

Tulosten mukaan sukupuoli, etätyötapa ja tietotekniikan käyttöaste vaikuttavat ratkaisevasti työoloihin ja työn laatuun (Rodríguez-Modroño ja López-Igual 2021). Satunnaisesti etätöitä tekevien työn laatu on paras. Erittäin liikkuvaa etätyötä tekeville työn laatu ja tasapaino työ- ja vapaa-ajan välillä on heikoin. Erittäin liikkuvilla etätyöntekijöillä havaittiin korkein työn intensiteetti ja heikoin työ- ja perhe-elämän tasapaino. He tekevät pisimpiä työpäiviä ja viikkotyömääriä sekä eniten töitä iltaisin ja viikonloppuisin. Säännöllisesti kotona etätyötä tekeville oli matalin työn intensiteetti ja paras työ- ja perhe-elämän tasapaino. Säännöllisesti kotona etätyötä tekevien vastauksista havaittiin, että miehet tekivät enemmän pitkiä työpäiviä, mutta miehet myös kokivat työaikansa joustavammaksi kuin naiset. Tutkimuksen perusteella etätyöntekijöillä on suurempi harkintavalta työnsä suhteen ja paremmat työmahdollisuudet ja tulot, mutta heikompi työajan laatu. Erityisesti kotona työskentelevillä naisilla havaittiin heikommat uranäkymät ja harkintavalta, joten kotona työskentely ei välttämättä paranna naisten työelämän laatua vaan pikemminkin vahvistaa perinteisiä sukupuolirooleja.

2.3 Etätyön vaikutus työn tuottavuuteen

Japanilaistutkimuksessa selvitetään mekanismeja työn tuottavuuden parantamiseksi etätyötä tekemällä (Kazekami 2020). Tutkimuksessa tarkastellaan etätyössä koettua stressiä työn ja kotitöiden tasapainottamisesta,

muuttaako etätyö tyytyväisyyttä elämään, työtyytyväisyyttä ja onnellisuutta sekä parantavatko nämä tekijät työn tuottavuutta. Lisäksi tutkitaan työmatka-ajan ja stressin vähentämisen vaikutusta ruuhkissa matkustamisen vähennyttä sekä koetaanko työn keskeytysten vähentyneen etätöissä. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella tammikuussa 2017 ja 2018. Noin 9200 enintään 60-vuotiasta vakituista työntekijää vastasi kyselyyn. Tutkimuksessa oli mukana useita eri aloja ja ammattinimikkeitä eri teollisuuden aloilta ja muun muassa palvelualoilta, koulutuksesta, lääketieteestä ja terveydenhuollosta. Noin 60 % tutkimukseen osallistuneista etätyöntekijöistä työskenteli kotona. Suurin osa teki etätyötä enintään 8 tuntia viikossa. 75 % etätyöntekijöistä työskenteli alle 16 tuntia etänä. 50 % vastaajista etätyön osuus oli alle 10 % työajasta. Etätyöntekijöistä 5 % työskenteli kokonaan etänä.

Etätyöntekijät ovat kyselyn mukaan onnellisempia (Kazekami 2020). Lisäksi etätyöntekijät ovat tyytyväisempiä elämään ja työhön, mikä parantaa työn tuottavuutta. Etätyöntekijät kokevat hieman enemmän stressiä työn ja kotitöiden tasapainottamisessa, mutta ero stressin kokemisessa etätyöntekijöiden ja muiden työntekijöiden välillä ei ole tilastollisesti selkeä. Stressi ei kuitenkaan vähennä suoraan työn tuottavuutta. Tutkimuksessa havaittiin, että etätyö on tehokkaampaa työn tuottavuuden parantamiseksi, jos työmatkaan kuluisi yli tunti tai työmatka tapahtuisi ruuhka-aikaan junalla tai linja-autolla. Etätyö voi myös auttaa työntekijöitä välttämään ylimääräisiä tehtäviä, joita esihenkilöt ja kollegat pyytävät tekemään huomioimatta varsinaisten työtehtävien aikatauluja. Etätyö voi kuitenkin kuormittaa kollegoita. Jos esimerkiksi moni työntekijä on etätöissä, työpaikalla tehtävät työt saattavat kasautua harvoille toimistossa oleville työntekijöille. Lisäksi ryhmätyön tehokkuus tai kasvotusten tapahtuva viestintä voi heikentyä.

Tutkimuksen mukaan sopiva määrä etätyötä lisää työn tuottavuutta, mutta liian pitkät etätyöajat vähentävät sitä (Kazekami 2020). Tulokset ovat johdonmukaisia aiemmin tehtyjen tutkimusten kanssa (Coenen ja Kok 2014; Moretti ja Wilson 2014). Korkeamman iän, koulutustason ja harkintavallan työssä havaittiin

lisäävän työn tuottavuutta, kun taas naissukupuolen ja työpaikanvaihdoksen havaittiin vähentävän sitä.

2.4 Ammatillisen eristäytymisen vaikutus

Kyselytutkimuksessa vuodelta 2008 selvitetään ammatillisen eristäytymisen vaikutuksia etätyöntekijöiden suorituskykyyn ja työpaikanvaihtoaikaisiin (Golden ym. 2008). Amerikkalaistutkimus on toteutettu suuressa, yli 80 000 työntekijän korkean teknologian yrityksessä, jossa on aktiivinen etätyöohjelma. Kyselyyn osallistui 522 esihenkilöä ja 261 alaista. Esihenkilöistä 70 % oli miehiä. Esihenkilöt olivat keski-ikältään 43-vuotiaita ja he tekivät etätöitä keskimäärin 37 % työviikosta. Alaisista 64 % oli miehiä ja alaiset olivat keski-ikältään 39-vuotiaita. Alaiset tekivät 60 % työviikosta etätöitä ja he olivat tehneet etätöitä 40 kuukautta. Tutkimuksen mukaan etätyöntekijän kokema ammatillinen eristäytyminen työyhteisöstä voi aiheuttaa epävarmuutta omiin kykyihin (Golden ym. 2008). Koettu epävarmuus omiin kykyihin ja tietoihin voi asettaa etätyöntekijät selvästi epäedullisempaan asemaan työssään ja johtaa siihen, että he eivät osallistu vuorovaikutteiseen keskusteluun pelätessään kritiikkiä. Myös tietoliikenne- ja pankkialalla toteutetussa haastattelututkimuksessa havaittiin etätyöntekijöiden kokevan, etteivät he pysty vertaamaan itseään muihin (Mann ym. 2000). Tästä johtuen heidän on vaikea määritellä miten pitäisi käyttäytyä tai reagoida tilanteisiin työssä.

Golden (2008) työryhmineen tutki myös, miten ammatillinen eristäytyminen vaikuttaa työpaikan vaihtoaikaisiin ja työsuorituksiin. Tutkimuksen mukaan työpaikanvaihtoaikaiset ovat sitä vähäisemmät, mitä enemmän etätöitä tehdään. Ammatillisella eristäytymisellä ei ollut vaikutusta työpaikanvaihtoaikaisiin niillä, jotka tekivät etätöitä vain osittain. Tutkimuksessa havaittiin, että mitä enemmän etätyöhön käytetään aikaa, sitä enemmän työn suorituskyky heikentyy. Etätyöntekijöiden havaittiin pystyvän kompensoimaan eristäytymisen negatiiviset vaikutukset suorituskykyyn kasvokkain tapahtuvan kommunikaation avulla. Silloin viestinnän esteet vähenevät ja yhteistyö kollegoiden ja esihenkilöiden

kanssa lisääntyy. Toisaalta ilmeni, että laaja kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus heikentää suorituskykyä osalla. Näin käy ehkä siksi, että tällainen vuorovaikutus ei ole välttämätöntä työn suorituskyvyn kannalta. Lisäksi havaittiin, että kasvokkain tapahtuvalla kommunikoinnilla ei ollut vaikutusta etätyöstä aiheutuviin työpaikanvaihtoaikaisiin. Myöskään viestintää tehostavien IT-ratkaisujen ei havaittu estävän suorituskyvyn laskua. Viestintävälineet kuitenkin vähensivät työpaikanvaihtoaikaisia. Tuloksissa oli myös ristiriitaa koskien henkilöitä, joilla oli rajoitettu pääsy kommunikaatiovälineisiin, sillä he ilmoittivat vähiten työpaikanvaihtoaikaisia.

2.5 Etätyön ja perhe-elämän hallinta

Kossek (2006) työryhmineen selvitti kyselytutkimuksella etätyön tekemistä ja käsityksiä työn joustavuuden hallinnasta, uskomuksia etätyön ja perhe-elämän yhdistämisen hallinnasta, työn ja perhe-elämän sovittamisen tehokkuutta sekä miten etätyöpolitiikka ja käytäntö korreloivat. Kyselyyn vastasi 245 korkeasti koulutettua asiantuntijaa kahdesta maantieteellisesti hajallaan olevasta suuresta IT- ja rahoitusalan yrityksestä USA:ssa. Etätyön määrä oli lisääntynyt molemmissa yrityksissä viime vuosina. Vastaaajista 57 % oli naisia. Noin 30 % vastaaajista oli enintään 35-vuotiaita, 48 % oli 36–45-vuotiaita ja 22 % yli 45-vuotiaita.

Vastaaajat, jotka kokivat hallitsevansa parhaiten työtään, raportoivat vähemmän irtisanomisaikeita sekä työ- ja perhe-elämän konflikteja (Kossek ym. 2006). Lisäksi heillä oli vähemmän masentuneisuutta. Prosessin, ajoituksen ja työn tekemispaidan kannalta työtään enemmän hallitsevien työntekijöiden ajatellaan kokevan vähemmän työ- ja perhe-elämän konflikteja. Voidessaan itse hallita työn ja perhe-elämän järjestelyä tarvittaessa, työntekijät ovat vähemmän stressaantuneita, koska he kokevat vähemmän työn ja perhe-elämän keskeytyksiä. Asiantuntijat kokevat työ- ja perhe-elämän hallinnan yksilöllisiä ongelmia, sillä he määrittävät työaikataulunsa itse. Useat hallitsevat itse, miten he työskentelevät etänä ja päättävät itse, miten koordinoivat päivän aikana työn

ja perhe-elämän. Tämä saattaa lisätä psykologista kompleksisuutta työn ja perhe-elämän hallintaan siirryttäessä edestakaisin työ- ja kotirooleihin. Liian kompleksinen työ- ja vapaa-ajan järjestely voi lisätä turhautumista ja masentumista.

Työpaikan joustavuuspolitiikkaa ei pidä sekoittaa psykologisiin joustavuuden kokemuksiin eikä rajanhallintastrategiaan (Kossek ym. 2006). Psykologisilla joustavuuden kokemuksilla tarkoitetaan psykologista työnhallintaa, joka kertoo missä määrin työntekijä kokee voivansa kontrolloida miten, missä ja milloin hän työskentelee. Rajanhallintastrategia kuvaa, missä määrin yritetään erottaa työ- ja kotiroolit. Psykologinen työnhallinta ja rajojen hallinta voivat olla tärkeämpiä työn ja perhe-elämän tehokkuuden kannalta kuin työnantajan suunnittelemat etätyökäytännöt ja toimenpiteet. Viralliset etätyökäytännöt saattavat johtaa positiivisiin tuloksiin tietyillä työntekijäryhmillä. Etätyö voi olla tärkeää henkilöille, joilla on vaativa työ- ja perhe-elämä, jotta he pystyvät hallitsemaan molempia. Toisaalta perheen ja työn välinen konflikti esiintyy todennäköisimmin silloin, kun yksilöllä on myös positiivinen psykologinen käsitys työnhallinnasta ja kyvystä erottaa työ- ja perhe-elämän rajat. Vaikka työntekijät voivat usein määrittellä työaikansa, heidän odotetaan kuitenkin työskentelevän niin monta tuntia kuin työn tekemiseen tarvitaan. Etätyö voi vaikuttaa vaativaa työtä tekevien työntekijöiden työ- ja perhe-elämän tasapainoon eri tavalla kuin muiden työntekijöiden. Tutkimuksessa havaittiin, että kaikki joustavuus ei ole välttämättä hyväksi hyvinvoinnille ja työn suorittamiselle.

Bellmann ja Hübler (2021) selvittivät, miten etätyö vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja työ- ja yksityiselämän tasapainoon analysoimalla saksalaista työllisyyden tutkimuslaitoksen toteuttamaa tutkimusta vuosilta 2012–2016. He tutkivat esimerkiksi persoonallisuuspiirteiden merkitystä, sillä heistä on kyseenalaista yleistää etätyöstä havaitut edut. Etätyö ei välttämättä ole kaikille eduksi. He sisällyttivät tutkimukseensa kirjallisuuden mukaan etätyöhön vaikuttavat tekijät kuten esimerkiksi itsenäisyys, työkavereiden sitoutuminen ja yhteistyö sekä stressi. Parempi työ- ja vapaa-ajan tasapaino on mainittu aiemmin etätyön

suurimmaksi eduksi (Gajendran ja Harrison 2007). Tässä tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että etätyöntekijöillä on huonompi työ- ja yksityiselämän tasapaino kuin muilla työntekijöillä, eikä työntekijäryhmien välillä ole eroa tyytyväisyydessä työhön. Työn liiallinen kuormitus vaikuttaa myös vapaa-ajalla, eikä työntekijä kykene saavuttamaan terveellistä työ- ja vapaa-ajan tasapainoa. Ongelma saattaa voimistua etätöissä, sillä kukaan yrityksessä ei huomaa miten paljon ylitöitä etätyöntekijä tekee ongelman ratkaisemiseksi.

2.6 Itsensä johtaminen

Työskentelyssä osittain etänä ja osittain työpaikalla on riskejä ja mahdollisuuksia (Müller ja Niessen 2019). Itsensä johtaminen voi olla ratkaisevan tärkeää työskenneltäessä sekä etänä että työpaikalla. Müller ja Niessen tutkivat henkilöiden välisiä eroja itsensä johtamisessa toimisto- ja etäpäivinä. He selvittivät, toteutetaanko itsensä johtamista enemmän etätöissä ja johtuuko se lisääntyneestä työn autonomiasta kotona. Itsensä johtamisen strategioita ovat itsensä palkitseminen ja rankaisu, itsensä kuuntelu, tavoitteiden asettaminen, onnistuneen suorituksen visualisointi sekä uskomusten ja oletusten arviointi. Tyypillisenä työviikkona 195 osa-aikaisesti etänä työskentelevää vastasi kyselyyn päivittäin, yhteensä 729 päivänä. Osallistujat vastasivat ensin yleiseen tutkimukseen, jonka jälkeen he täyttivät päivittäiset kyselyt kahdesti päivässä arkipäivisin aina aamuisin ja työpäivän loppupuolella tyypillisellä työviikolla, jossa oli vähintään yksi kotitoimistopäivä. Osallistujat olivat keskimäärin 40,33-vuotiaita, joista 46,2 % oli naisia. Osallistujista 57,9 % oli naimisissa, 23,6 % oli pitkäaikaisessa parisuhteessa, 14 % yksin asuvia ja 5 % eronneita. Kotitalouksissa asui keskimäärin 2,74 henkilöä ja 55,4 % osallistujista oli lapsia. 82,1 % teki töitä kokopäiväisesti. Osallistujat olivat olleet nykyisessä työssään keskimäärin 8,85 vuotta. Heistä 28,7 % oli johtavassa asemassa, jossa he olivat olleet keskimäärin 5,75 vuotta ja heillä oli keskimäärin 17,5 alaista. Noin 52 % oli yliopistotutkinto. Osallistujat työskentelivät mm. tieto- ja viestintäsektorilla, tuotannossa, terveys- ja palvelualalla, rahoitus- ja vakuutuspalvelussa tai konsultoinnissa, tutkimuksessa ja koulutuksessa ja julkishallinnossa. Osallistujat

olivat työskennelleet säännöllisesti kotona keskimäärin 4,129 vuotta. He ilmoittivat työskentelevänsä kotona 29,81 % viikoittaisesta työajastaan ja 64,6 % ilmoitti, että heillä oli kiinteä viikoittainen kotipäivä, joka oli yleisimmin perjantai. Tutkimuksessa mitattiin itsenäisyyttä ja itsejohtajuutta keskellä työpäivää ja työtyytyväisyyttä ja itsetunnon heikentymistä työpäivän lopussa.

Työn suorituspaikalla ja koetulla autonomialla havaittiin yhteys (Müller ja Niessen 2019). Osallistujat kertoivat itsensä palkitsemisen, tavoitteiden asettamisen ja onnistuneen suorituskyvyn visualisoinnin toteutuvan enemmän etätyöpäivinä. Etätyöpäivinä osallistujat olivat tyytyväisempiä työhönsä työpäivän päätyttyä, koska he olivat asettaneet tavoitteensa itse. Etätyöpäivinä työntekijöiden on hallittava työtehtävien aikataulut, mikä johtaa päivittäisen työskentelyrutiinin joustavuuteen ja itsenäisyyteen yksittäisten työprosessien ja tulosten suhteen. Tutkimuksessa havaittiin tavoitteiden asettamisen itse lisäävään työtyytyväisyyttä, mutta yksikään strategia itsensä johtamiseen ei näyttänyt vaikuttavan merkittävästi työtyytyväisyyteen. Tutkimuksessa havaittiin, että osallistujat olivat tyytyväisempiä etäpäivinä.

3. ETÄTYÖ PANDEMIAN AIKANA

3.1 Vaikutukset äkillisestä etätöihin siirtymisestä

Pandemian leviämisen hillitsemiseksi ihmiset siirtyivät äkillisesti heille epätavallisiin työolosuhteisiin koteihinsa (Abdel Hadi ym. 2021). Ennen pandemiaa valtaosa työskenteli työnantajan tiloissa. Äkillisen muutoksen seurauksena riski emotionaaliselle uupumiselle kasvoi. Sosiaalisten kontaktien ja matkustelun loppuminen käytännössä kokonaan vaikuttaa hyvinvointia heikentävästi. Pandemia on tarkoittanut monille kotitöiden lisääntymistä koulujen ja päiväkotien sulkeuduttua sulkutoimien takia. Lastenhoidon lisäksi esimerkiksi ruoan valmistus kotona lisääntyi merkittävästi ravintoloiden sulkeuduttua. Myös pandemian aikana vähitellen kerrottu uusi tieto terveyttä uhkaavasta viruksesta

lisäsi stressiä ja henkistä uupumusta sekä asian vatvomista. Sulkutoimenpiteet rajoittivat vapaa-ajanviettoa pandemian aikana, kun esimerkiksi liikuntatilat oli suljettava.

Sandoval-Reyes työryhmineen (2021) tutki miten etätyö vaikutti työn tuottavuuteen, tyytyväisyyteen ja kompromisseihin sekä työ- ja yksityiselämän tasapainoon *COVID-19* pandemian aikana Latinalaisen Amerikan maissa. Tutkimus toteutettiin Etelä-Amerikassa yleisen sulkutilan ensimmäisessä vaiheessa 24.4.–25.5.2020. Silloin useimmat Latinalaisen Amerikan maat kokivat tiukat rajoitukset palveluiden tarjonnassa ja kokoontumisissa. Tutkimukseen osallistui 1285 etätyöntekijää. 54,8 % vastaajista oli Kolumbiasta, 39,7 % Ecuadorista ja 5,5 % alueen muista maista. Keski-ikä oli 29,1 vuotta ja vastaajista 65,9 % naisia. 68,6 % osallistujista oli naimisissa ja 49,3 % asui lasten kanssa. Noin kolmanneksella otoksesta oli korkeakoulututkinto. 44,4 % työskenteli koulutuksessa, toiseksi eniten (18 %) oli palvelualoilla. 89 % vastaajista oli ollut nykyisessä tehtävässä yli vuoden. Vastaajat vertasivat etätyötä aikaisempiin työpaikalla tehtyihin töihin.

Yleisen sulkutilan ensimmäisen vaiheen aikana etätyön havaittiin lisäävän stressiä, heikentävän työ- ja yksityiselämän tasapainoa ja työtyytyväisyyttä sekä lisäävän tuottavuutta ja sitoutumista (Sandoval-Reyes ym. 2021). Etätöissä koettu stressi vaikutti miesten tuottavuuteen äkillisemmin kuin naisten. Etätyöntekijät kokivat enemmän stressiä seurauksena korkeammista vaatimuksista, joita he kohtasivat työskennellessään kotoa *COVID-19* pandemian aikana. Etätyössä havaittu stressi selittää vastaajien raportoiman työ- ja yksityiselämän tasapainon ja työtyytyväisyyden vähenemisen. Etätyö edellytti korkeampaa tuottavuutta ja sitoutumista lyhyellä aikavälillä pandemian aikana. Tilanteen pitkittyessä työntekijä ei pysty pitämään yllä korkeampaa tuottavuutta kokemansa työstressin takia. Etätyö pandemian aikana oli positiivinen tapa jatkaa työtä ja toi samalla positiivisia taloudellisia vaikutuksia. Tutkimuksen perusteella etätyö pandemian aikana näyttää parantaneen tuottavuutta ja sitoutumista työhön. Tuottavuus ja sitoutuminen kuitenkin huonontuvat tilanteen

pitkittyessä etenkin niillä, joilla on suuret vastuut, jotka tekevät monia asioita, joutuvat olemaan saatavilla ympäri vuorokauden ja niillä, joilla ei ole riittävästi aikaa levätä. Organisaatioiden tulisi etsiä tasapaino lyhytaikaisen etätyön hyötyjen ja tilanteen pitkittymisestä mahdollisesti seuraavien negatiivisten vaikutusten välillä.

3.2 Etätyöntekijän hyvinvoinnin ylläpitäminen

On todettu, että erityisesti sosiaalista vuorovaikutusta ja fyysistä aktiiviteettiä sisältävä vapaa-ajan toiminta edistävät hyvinvointia (Janurek ym. 2018; Sonnentag 2001). Jatkuvaa pandemiasta johtuvaa etätyötä tehtäessä, vapaa-ajan aktiviteettien toteuttaminen on erityisen tärkeää hyvinvoinnin ylläpitämiseksi (Abdel Hadi ym. 2021). Suunnitelmallisella, itseä kehittäväällä vapaa-ajan käytöllä voidaan ylläpitää hyvinvointia pandemia-aikana eristäytyneenä elettäessä (Petrou ja Bakker 2016). Se voi tarkoittaa käytännössä esimerkiksi päätöstä ja sitoutumista opiskella uusia taitoja, kuten uuden kielen tai urheilulajin. Nimenomaan etätyön vastapainoksi olisi tärkeää suunnitella vapaa-ajan aktiviteetteja ja pitää huoli työ- ja vapaa-ajan pitämisestä erillään. Etätöitä tehdessä työ- ja vapaa-ajan ero saattaa hämärtyä, jolloin työaika saattaa lisääntyä vapaa-ajan kustannuksella (Kelliher ja Anderson 2010; Hilbrecht ym. 2013).

Abdel Hadi (2021) työryhmineen kertoo artikkelissaan Saksassa toteuttamastaan kyselytutkimuksesta pandemian takia etätöihin siirtyneille työntekijöille. He havaitsivat tulosten olevan linjassa aikaisempien havaintojen kanssa, jotka eivät liittyneet pandemia-aikaan (Konradt ym. 2003). Etätyö ja lisääntyneet kotityöt lisäsivät emotionaalista uupumusta, jonka havaittiin heikentävän työstä suoriutumista (Abdel Hadi ym. 2021). Itsensä kehittämiseen tähtäävän vapaa-ajan vieton havaittiin lisäävän hyvinvointia pandemian aikana, minkä seurauksena emotionaalinen uupumus väheni. Nämä havainnot eivät rajoitu vain pandemia-aikaan, vaan ne voidaan yleistää tärkeiksi hyvinvointia ylläpitäviksi toimiksi työajan ulkopuolella (Sonnentag ja Fritz 2007). Kyselytutkimuksella ei

selvitetty, miten pandemia-ajan vapaa-ajan aktiviteetit erosivat normaalitilanteen vapaa-ajan aktiviteeteista (Abdel Hadi ym. 2021). Sulkutoimet rajoittivat tarjolla olevia aktiviteetteja merkittävästi, kun esimerkiksi kuntosalit olivat kiinni. Ihmiset pystyivät kuitenkin harrastamaan kotonaan eri tavoin. Tärkeintä ei ole se, miten ja missä vapaa-ajan aktiviteetteja harrastetaan vaan se, että ihminen on aktiivinen ja adaptiivinen suunnitellessaan ja toteuttaessaan harrastuksia vapaa-ajallaan. Kyky mukautua aktiivisesti muuttuviin tilanteisiin saattaakin olla entistä tärkeämpää hyvin nopeastikin muuttuvissa olosuhteissa, kuten pandemian aikana. Tutkimuksessa havaittiin myös, että persoonallisuudeltaan ennakoivasti toimivat ihmiset sitoutuvat todennäköisesti tavoitteelliseen vapaa-ajanviettoon. He saattavat myös sopeutua paremmin muuttuviin tilanteisiin ja pyrkivät aktiivisemmin toteuttamaan terveyttä ja hyvinvointia ylläpitäviä toimintoja.

Etätöihin siirryttäessä on tärkeää pyrkiä vähentämään etätyöstä aiheutuvia stressitekijöitä (Abdel Hadi ym. 2021). Työnantajan kannattaa tarjota tukea erityisesti etätöissä havaittuihin haasteisiin. Organisaatioiden tulee etsiä uusia tapoja tarjota sosiaalista tukea, kun kollegoiden ja esihenkilöiden tuki ei ole saatavilla (Bentley ym. 2016). Organisaatiot voivat tarjota sellaisia resursseja, jotka helpottavat arkea kotona. Esimerkiksi lastenhoidon tukeminen voi olla yksi keino (Wang ja Walumbwa 2007). Organisaation kannattaa painottaa työntekijöille merkityksellisen vapaa-ajan tärkeyttä ja työ- ja vapaa-ajan selkeää erottamista toisistaan, esimerkiksi tarjoamalla taloudellista tukea erilaisiin sisältöä ja haastetta tuoviin vapaa-ajan aktiviteetteihin (Abdel Hadi ym. 2021). Saattaa tuntua ristiriitaiselta tarjota työntekijöille haasteita työajan ulkopuolella, mutta tämän tutkimuksen mukaan pitkällä aikavälillä organisaatiot voivat hyötyä siitä ja työntekijät pysyvät terveinä ja suoriutuvat työtehtävistään hyvin.

3.3 Työ- ja vapaa-ajan rajojen hallinta

Allen (2021) työryhmineen tutki työ- ja vapaa-ajan rajojen hallintaa pandemian vuoksi etätöihin siirtyneille työntekijöille suunnatulla kyselyllä kolmen kuukauden ajan (Allen ym. 2021). He tutkivat millä keinoilla etätyöntekijät toteuttivat työn ja

vapaa-ajan erottamisen toisistaan. Tutkimukseen osallistui 155 työntekijää useilta eri aloilta ja erilaisista tehtävistä, mm. opettajia, insinöörejä ja johtajia. Osallistujiksi valittiin työntekijöitä, jotka olivat siirtyneet etätöihin pandemian takia ja olivat ennen sitä tehneet enintään yhden päivän viikossa etätöitä. Osallistujat vastasivat kyselyyn viisi kertaa, aluksi kahden viikon välein ja viimeinen kysely toteutettiin kuusi viikkoa neljännen kyselyn jälkeen. Kyselyssä selvitettiin aluksi osallistujien segmentointi- eli rajaamispreferenssit, käytössä oleva työtila ja kotitalouden koko.

Havaittiin, että työn rajaamiseen pyrkivillä oli suurempi tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä (Allen ym. 2021). Kotona erillinen työpiste lisäsi työ- ja vapaa-ajan tasapainoa. Suurempi kotitalouden koko vaikutti negatiivisesti työ- ja vapaa-ajan tasapainottamiseen. Muut samassa taloudessa asuvat voivat häiritä työntekoa kotiasioilla kesken työn ja olla jatkuvasti muistuttamassa siitä, että työntekijä on kotonaan eikä työpaikalla. Kyselyssä havaittiin 10 erilaista rajanhallintastrategiaa. Yleisimmin käytettiin ajanhallintaa. Useat vastaajat kertoivat määrittelevänsä ja hallitsevansa tiukasti työpäivän aloittamis- ja lopettamisaikaa. Toiseksi eniten rajoja hallittiin luomalla fyysinen etäisyys. Omaan kotitoimistoon menttiin työpäivän ajaksi ja sieltä poistuttiin työpäivän päätyttyä. Vaihtoehtoisesti luotiin esimerkiksi keittiöstä työpäivän ajaksi työpiste, joka purettiin aina työpäivän päätteeksi, jolloin sitä käytettiin normaalisti työajan ulkopuolella. Oma kotitoimisto mahdollisti fyysisen siirtymisen töihin ja sieltä pois. Näiden lisäksi vastaajat hallitsivat työssä käyttämäänsä laitteistoa pitämällä ne omassa toimistossaan, tai ainakin erillään muista, vapaa-ajalla käytössä olevista laitteista. Kyselyn viimeisessä vaiheessa 119 osallistujaa kertoi tekevänsä kaikki työnsä kotona. Heistä 67 oli toteuttanut segmentointistrategian.

Vastaajat käyttivät lisäksi käyttäytymistaktiikoita kuten teknologian avulla rajojen luomista (Allen ym. 2021). Käytettiin esimerkiksi sovellusta muistuttamaan, koska työpäivä alkaa ja koska pitäisi lopettaa työt. Osa käytti erilaisia selainprofiileja työ- ja vapaa-ajalla. Mahdollisille häiritsijöille kommunikointia siitä, milloin heitä ei saa häiritä, käytettiin vähemmän. Lisäksi jotkut raportoivat matkivansa

toimistoympäristön rutiineja kotona luodakseen tunteen töihin menosta, töissä olemisesta ja töistä lähtemisestä. Jotkut vastaajat jopa pukeutuivat työvaatteisiinsa ja menivät ulos töiden päätyttyä teeskennellen tulevansa töistä kotiin. Työstä irrottauduttiin myös sammuttamalla työpuhelin ja poistamalla kaikki työhön liittyvät asiat näkyvistä vapaa-ajalla. Jotkut ratkaisivat ajanhallinnan tekemällä töitä muun perheen nukkuessa.

Segmentointipreferenssit paransivat työn ja vapaa-ajan hallintaa koko seurantajakson ajan (Allen ym. 2021). Tätä saattaa selittää se, että tutkimuksen alussa osallistujat olivat työskennelleet etänä jo yli kuukauden. Lisäksi tässä tutkimuksessa ei rajoitettu selvittämään perheellisten kokemuksia vaan osallistujat olivat nuorempia, eivät todennäköisesti naimisissa eikä heillä ollut lapsia. Työmatka-ajan säästyminen lisäsi vapaa-aikaa. Erillisen kotitoimiston havaittiin lisäävän työn ja vapaa-ajan hallintaa. Kun työntekijällä on kotitoimisto, hän saattaa todennäköisemmin jatkaa etätyöskentelyä pandemian aikana. Työn ja vapaa-ajan hallinta koetaan sitä vaikeammaksi, mitä suurempi perhe koko on. Tuloksista korostuu tärkeänä fyysisen rajan luominen erottamaan työ- ja vapaa-ajan. Monet yrittivät matkia työpäivän kulkua.

3.4 Etätyöhön sopeutumiseen vaikuttavat tekijät

Van Zoonen (2021) työryhmineen tutki työntekijöiden äkillistä siirtymistä etätöihin COVID-19 pandemian ensimmäisessä vaiheessa Suomessa. Tutkimuksessa selvitettiin etätyöhön sopeutumiseen vaikuttavien rakenteellisten tekijöiden eli työn riippumattomuuden ja selkeyden merkitystä. Lisäksi selvitettiin riippuvuustekijöiden eli ihmisten välisen luottamuksen ja eristäytymisen, fyysisen työpaikan muutoksen ja havaittujen häiriöiden vaikutusta. Myös organisaation viestinnän laatua ja viestintätekniikan käyttöä tutkittiin. Tutkimus kohdistui työntekijöihin, joita oli pyydetty työskentelemään etänä Suomessa poikkeusolojen alettua maaliskuun puolivälissä 2020. Tutkimus alkoi 26. päivänä maaliskuuta 2020 jatkuen 13. huhtikuuta 2020 asti. Avoin kysely julkaistiin verkossa ja siihen sisältyi 100 kysymystä. 5452 suomalaista vastasi kyselyyn.

Vastaajien keski-ikä oli 45,3 vuotta, 69 % vastaajista naisia. 60 % vastaajista oli valtion tai julkisten laitosten palveluksessa. Valtaosa vastaajista työskenteli etänä vähintään 4 päivää viikossa.

Työn riippumattomuuden ja selkeyden havaittiin helpottavan sopeutumista etätyöhön (van Zoonen ym. 2021). Ihmisten välisen luottamuksen ja eristäytymisen ei todettu vaikuttavan sopeutumiseen. Sosiaalisen eristäytymisen kokemukset heikensivät sopeutumista etätöihin. Lisäksi todettiin, että mitä vähemmän etätöistä oli aikaisempaa kokemusta ja mitä enemmän etätyöskentelyyn siirtyminen häiritsi työelämää, sitä vähäisempää sopeutuminen etätöihin oli. Organisaation viestinnän laadulla ja käytetyillä viestintäteknologioilla havaittiin suhteellisen vähäinen vaikutus etätyöhön sopeutumiseen. Kommunikaatio ei esimerkiksi vähentänyt eristäytymisen tunnetta tai työtapojen häiriintymistä eikä helpottanut sopeutumista. Viestintäteknologioiden lisääntynyt käyttö vaikutti vähentävän negatiivisia tuntemuksia. Tutkimuksessa havaittiin, että johtavassa asemassa olevilla oli suurempia vaikeuksia sopeutua etätöihin.

Tulokset osoittavat, että rakenteelliset ja riippuvuustekijät ovat tärkeitä sopeutumisen ennustajia (van Zoonen ym. 2021). Lisäksi viestinnän laatu ja viestintäteknikoiden käyttö auttavat sopeutumista. Tässä tutkimuksessa luottamus kollegoihin ja esihenkilöihin ei tukenut etätyön mukauttamista. Organisaation viestinnän laadun todettiin olevan keskeinen tekijä epävarmuuden ja kriisien käsittelyssä. Etätyön onnistuminen edellyttää kehittyneiden viestintäteknologioiden käyttöä. Etätyöhön sopeutumisen kannalta kriittisiä tekijöitä ovat työntekijöiden tyytyväisyys ja sitoutuminen työhönsä, tuottavuus ja kyky tasapainottaa työ- ja vapaa-aika (Raghuram ym. 2001). Kun työtä voi suorittaa itsenäisesti ja työn kriteerit ovat selkeät, työntekijät voivat olla luottavaisempia kykyihinsä työskennellä etänä, mikä edesauttaa sopeutumista (van Zoonen ym. 2021).

3.5 Etätyön vaikutukset lääketieteellisessä tutkimustyössä

Gilmartin (2020) työryhmineen tutki kokemuksia etätyöstä haastattelemalla ja kyselylomakkeen avulla. He toteuttivat kyselyn *Colorado Clinical and Translational Sciences Institute:n* (CCTSI) tutkijoille ja henkilökunnalle huhtikuussa 2020. Vastajat edustivat monenlaisia terveydenhuollon ammatteja kuten lääkärit (n = 56, 55 %), kansanterveyden ammattilaiset (n = 25, 25 %) ja sairaanhoitajat (n = 10, 10 %). 51 % vastaajista oli tiedekunnan tutkijoita ja 33 % kliinistä tutkimushenkilöstöä. 322 vastaajasta 75 % oli naisia, vastajat olivat iältään 21–73-vuotiaita, iän keskiarvon ollessa 42 vuotta. 51 % vastaajista ei ollut koskaan työskennellyt etänä. 26 % oli työskennellyt yhden päivän viikossa etänä ennen pandemiaa. 24 % vastaajista oli työskennellyt aiemmin etänä yli kaksi päivää viikossa.

Aiemman etätyökokemuksen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien kuten tutkinnon, sukupuolen tai tutkimusroolin välillä ei ollut merkittävää yhteyttä (Gilmartin ym. 2020). 71 % vastaajista ilmoitti tutkimuksen hidastuneen tai loppuneen. 45 % osallistujista vastasi etätyön häiritsevän jonkin verran tutkimusohjelmaansa. 31 % vastaajista etätyö häiritsi suuressa määrin. Puuttuva vuorovaikutus kollegoiden kanssa ja rutiinien puuttuminen koettiin yleisiksi esteiksi. Tutkijat ja henkilökunta kokivat häiriöitä tutkimukseensa siirtyessään etätyöhön, mikä sai monet hidastamaan tai lopettamaan tutkimusohjelmat. Pandemian alussa priorisoitiin työ, jonka voi tehdä etänä, kuten tietojen analysointi ja apurahojen hakeminen. Maaliskuussa ei uskottu, että etätyöstä tulisi pitkäaikainen ratkaisu *COVID-19* pandemian lieventämiseen. Etätyön pitkittyttyä tutkimushenkilöstön oli nopeasti opittava ja jaettava etätyön parhaat käytännöt.

Etänä työskentelevä tutkimushenkilökunta ei voi olla tekemisissä laboratorioeläinten, solulinjojen, potilaiden tai työyhteisön kanssa ja he voivat kokea eristäytymistä tiimistään (Gilmartin ym. 2020). Tämä voi viivästyttää elintärkeää tieteellistä tutkimusta, alentaa tutkimuksen tuottavuutta, lisätä

stressiä, eristäytymistä, uupumusta ja johtaa henkilöstön irtisanoutumiseen. Etätyö voi myös häiritä tulevien tutkimushankkeiden suunnittelua ja toteuttamista ja vaikuttaa kielteisesti nuorempien tutkijoiden ammatilliseen kehittymiseen ja haastaa lahjakkaiden tutkimushenkilöstön rekrytointeja ja kokeneen tutkimushenkilöstön pysyvyyttä.

Kun otoksesta tarkasteltiin vain naisvastaajia (n = 240), 47 % ilmoitti etätyön häiritsevän jonkin verran heidän tutkimusohjelmaansa ja 29 %:lla etätyö häiritsi suuresti (Gilmartin ym. 2020). Yli puolet osallistujista ilmoitti lopettavansa osan tutkimuksistaan *COVID-19* pandemian ja/tai etätyön vuoksi ja 16 % osallistujista ilmoitti lopettavansa kaiken tutkimustoiminnan. Osallistujia pyydettiin kuvaamaan, miksi heidän tutkimustaan lykättiin. 224 avoimesta vastauksesta yleisimmin havaitut syyt tutkimuksen lopettamiseen olivat se, että he eivät voineet tavata tutkimukseen osallistujia turvallisuussyistä, eivät pystyneet työskentelemään laboratorioissa, eikä henkilökunta ollut käytettävissä tutkimukseen. Muita syitä olivat taloudelliset tekijät ja henkilöstön siirtyminen *COVID-19* liittyvien tutkimusten pariin, opiskelijatyöntekijöiden palkkaamisen ja käytön rajoittaminen sekä matkustusrajoitukset.

Yleisin haaste oli puuttuva päivittäinen vuorovaikutus kollegoiden kanssa (Gilmartin ym. 2020). Muita esteitä olivat päivittäisten rutiinien puuttuminen, lastenhoito kotona, rajoitettu yksityinen työtila kotona ja ongelmat tietoliikenneyhteyksissä. 44 % koki ongelmien olevan jokapäiväisiä. Suurin osa osallistujista ilmoitti aloittaneensa videopalaverit ja muuttaneensa aikatauluja ja projektin tavoitteita. Monet aloittivat epävirallisia videopalavereja kuten kahvitaukoja ja muita sosiaalisia hetkiä kuten meditaatiota, neulomista tai kirjakerhoja. Päivittäinen viestintä koostui *COVID-19* pandemiaa koskevista sähköpostipäivityksistä, päivittäisistä tiimi- tai tutkimuspäivityksistä sekä päivittäisistä keskusteluista puhelimitse tai videoyhteydellä. Vain 5 % osallistujista ilmoitti, ettei uusia viestintästrategioita ollut toteutettu *COVID-19* pandemian aikana. Analysoitaessa 245 avoimen tekstin vastausta, havaittiin seitsemän yleistä ratkaisua: Videoneuvottelutekniikan käyttö kokouksissa,

tietojen keräämisessä ja sosiaalistumisessa, lisääntynyt viestintä ja kokousmäärä, etänä tehtävissä olevan työn priorisointi, selviytymisstrategioiden kehittäminen etätyöhön kotona, etätyötä tukevan tietotekniikan käyttäminen, kotitoimistotilan ja rutiinin luominen ja työskentely lastenhoidon ohessa kotona. Jotkut vastaajat ilmoittivat, että esteiden poistamiseen ei ollut käytettävissä keinoja.

Yksi tunnistetuista ensisijaisista esteistä oli, että vain harvat kyselyyn vastanneista olivat työskennelleet etänä ennen pandemiaa, mikä viittaa siihen, että heillä ei ollut kotitoimistokalustoa, erillistä työtilaa, rituaaleja ja rutiineja, nopeaa internetyhteyttä tai tuntemusta tietotekniikasta ja neuvottelutyökaluista, joita tarvitaan etätyön tukemiseen (Gilmartin ym. 2020). Vastaajat kertoivat, että kun he olivat rakentaneet kotitoimiston infrastruktuurin, kehittäneet päivärutiineja ja saaneet opastusta ja tukea osastolta, yliopistolta tai sairaalan johdolta, haasteeksi muodostui yhteydenpito ja yhteistyö kollegoiden kanssa. Yli 60 % vastaajista ilmoitti kaipaavansa päivittäistä kasvokkaista ja sosiaalista vuorovaikutusta kollegoidensa kanssa. Nämä vuorovaikutukset ovat monien tutkijoiden uusien ideoiden lähteitä. Etätyö tekee sosiaalisesta vuorovaikutuksesta haastavaa, minkä vuoksi jotkut otoksestamme raportoivat eristyneisyydestä ja yksinäisyydestä. Vaikka monet vastaajat kertoivat *"nauttivansa todella kotona työskentelystä"*, toiset kirjoittivat, että heidän piti tehdä *"50 tunnin viikkoja ja tehdä lisäksi 40–50 tuntia lastenhoitoa/koulua joka viikko"*, ja he kokivat *"loputtoman työpäivän: työ- ja kotielämän rajat hämärtyvät"*. Monet kertoivat, että *"he tuntevat olevansa väsyneitä päivittäisestä rutiinista"*, *"tuntevat itsensä väsyneemmäksi ja heillä on vaikeampaa keskittyä"*. Monet eivät uskoneet, että pystyisivät jatkamaan keskittymistä ja tuottavuutta, jos etätyötä jatkettaisiin kesän jälkeen. Tämä oli erityisen yleistä naisilla, joiden täytyi hoitaa lapsiaan kotona työn ohessa.

Etätyö vaikutti eniten vastaajilla, joiden työhön kuuluu laboratoriotyöskentelyä, sisältää tarkkaan aikataulutettuja kokeita ja vuorovaikutusta potilaiden tai yhteisön kanssa (Gilmartin ym. 2020). Naisten ja nuorten tutkijoiden tieteellisten

julkaisujen osuuden on todettu vähentyneen maaliskuusta 2019 vuoden 2020 maaliskuulle. Vähentääkseen etätyön kielteisiä vaikutuksia COVID-19 pandemian aikana kyselyn vastaajat jakoivat esimerkiksi fyysisiä ja teknologisia strategioita ja ratkaisuja yhteistyön ja kestävyuden parantamiseksi. Näihin sisältyi videoneuvottelujen ja tiimin yhteistyöalustojen käyttäminen yksilöiden ja tiimien viestintä-, psykososiaalisia ja tiedottamistarpeita tukemaan. On olemassa keinoja tuoda jonkin verran hallinnan tunnetta etätyökokemukseen. Jotkut tiimit aloittivat päivittäiset keskustelut ylläpitääkseen keskittymistä ja vuorovaikutusta henkilökunnan välillä. Toiset käyttivät kokousaikaa sosiaalisen ja emotionaalisen terveyden rakentamiseen kannustamalla itsestä huolehtimiseen. Muita strategioita olivat kokousaikojen rajoittaminen, näyttöajan minimoiminen käsin kirjoittamalla koneella kirjoittamisen sijaan, videopuheluiden valitseminen harvemmin, teknologiasta vapaat tauot ja liikkuminen mahdollisimman paljon. Yksilöt voivat toteuttaa näitä strategioita itsenäisesti, mutta niiden vaikutus paranee osaston ja organisaation johdon antaessa tukensa näille strategioille. Tutkimuksen rajoituksiksi mainitaan suhteellisen pieni vastaaja -otos, naisvastaajien enemmistö ja itseraportointi.

3.6 Etätyöntekijöiden kokemat haasteet

Wang (2021) työryhmineen tutki haastattelu- ja kyselytutkimuksen yhdistelmällä etätyöntekijöiden kohtaamia haasteita sekä sitä, mitkä virtuaalityön ominaisuudet ja yksilölliset erot vaikuttavat näihin haasteisiin. Haastattelututkimukseen osallistui 39 kokopäiväistä työntekijää, jotka työskentelivät monilla eri aloilla kuten koulutus, tietotekniikka, media ja rahoitus. Ammattinimikkeitä olivat esimerkiksi johtaja, opettaja ja suunnittelija. Haastattelututkimukseen osallistuneiden keski-ikä oli 32,62 vuotta ja heistä 23 oli naisia. Haastatteluhetkellä he olivat työskennelleet kotoa keskimäärin 20,41 päivää. Kyselytutkimukseen vastasi 522 osallistujaa, joista 271 oli naisia. Osallistujia oli monilta eri toimialoilta, kuten IT (26,6 %), koulutus (15,5 %) ja tuotanto (12,5 %). Osallistujat toimivat mm. esihenkilöinä, opettajina, toimittajina ja insinööreinä. Osallistujien keski-ikä oli

31,67 vuotta ja 161 osallistujaa oli johtotehtävissä. 306 osallistujalla oli lapsia. Osallistujat olivat työskennelleet kotoa keskimäärin 21,25 päivää.

Etätyö oli ennen pandemiaa harvinaista Kiinassa (Wang ym. 2021). Vuonna 2018 vain 0,6 prosentilla kaikkiaan 4,9 miljoonasta kiinalaisesta työntekijästä oli etätyökokemusta. Suurin osa osallistujista työskenteli etänä ensimmäistä kertaa pandemian aikana. Vain yksi haastattelututkimukseen osallistunut oli kokenut etätyöntekijä. Haastatteluissa käytettiin kysymysluetteloa. Osallistujia pyydettiin kuvailemaan yleisesti työkykyä ja hyvinvointia kotoa työskentelyn aikana sekä kertomaan työsuoritukseen ja hyvinvointiin mahdollisesti vaikuttavat tekijät. Etätyön haasteet, virtuaalityön ominaisuudet ja henkilökohtaiset tekijät olivat ratkaisevia etätyöntekijöiden suorituskyvyn ja hyvinvoinnin kannalta pandemian aikana. Työtehtävien viivästyttäminen, tehoton viestintä, työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen ja yksinäisyys tunnistettiin keskeisiksi haasteiksi etätyössä pandemian aikana. Useimmat osallistujat mainitsivat kamppailevansa työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteiden kanssa. Perheen läsnäolo aiheuttaa enemmän keskeytyksiä työpäivän aikana, mikä voi vaikuttaa kielteisesti työn tehokkuuteen. Nämä haasteet voivat saada ihmiset tuntemaan itsensä uupuneiksi. Pandemian aikana tieto- ja viestintäteknikan välittämästä viestinnästä tuli melkein ainoa vaihtoehto, koska työntekijät eivät pystyneet osallistumaan kasvotusten kokouksiin. Ihmiset menettivät rajoitusten takia mahdollisuudet tavata ystäviään tai työtovereitaan, mikä väistämättä lisäsi yksinäisyyden tunnetta.

Tutkimuksessa tunnistettiin neljä keskeistä virtuaalityön ominaisuutta: sosiaalinen tuki, työn itsenäisyys, seuranta ja työmäärä (Wang ym. 2021). Työn itsenäisyydellä tarkoitetaan työntekijän valtaa päättää milloin ja miten he suorittavat tehtävänsä. Työn itsenäisyys parantaa suorituskykyä ja hyvinvointia, koska työntekijä voi tasapainottaa työn ja lepoajan ja valita tuottavimmat tavat tehdä työnsä. Se todettiin myös hyödylliseksi työn ja perheen tasapainon kannalta. Esihenkilöiden raportoitiin käyttävän jonkin verran erilaisia valvontamuotoja, kuten päivittäiset raportit, sisään- ja uloskirjautuminen jollakin

sovelluksella sekä kameran käyttö työpäivän aikana. Useimmat seurantaan koskevat kommentit olivat positiivisia. Joidenkin vastaajien mielestä seuranta voi auttaa heitä selviytymään viivytteleystä ja keskittymään ydintehtäviinsä. Suuri työmäärä vaikutti osalla heikentävästi työn ja kodin tasapainoon. Yksi osallistuja valitti liian suuresta työmäärästä. Ylätason johtaja, joka joutui käsittelemään paljon COVID-19 pandemiasta johtuvia kiireellisiä asioita, koki että hän ei pystynyt lopettamaan töitä, vaikka olisi halunnutkin. Työmäärä liittyi myös viivyttelyyn esimerkiksi siten, että pieni työmäärä lisäsi mahdollisuuksia viivyttää.

Sosiaalinen tuki koettiin tarpeelliseksi työresurssiksi tehtävien suorittamiseen kotoa työskentelyn aikana (Wang ym. 2021). Se vähensi työn viivyttelyä, työ- ja perhe-elämän tasapainottamisen ongelmia, emotionaalista uupumusta ja yksinäisyyttä. Osallistujat, joiden organisaatio tarjosi ratkaisuja työntekijöiden sosiaalisen vuorovaikutuksen lisäämiseksi etäyhteyksin, ilmoittivat yleensä vähemmän yksinäisyyden kokemuksia. Itsekuri nousi esiin haastattelutiedoista. Osallistujat, jotka ilmoittivat olevansa vähemmän kurinalaisia, kokivat enemmän viivyttelyä ja työhön liittymätöntä nettisurffailua, mikä teki heistä vähemmän tuottavia etätyössä. Ne osallistujat, jotka pitivät itseään kurinalaisempina, ilmoittivat sen sijaan suorittaneensa työnsä tehokkaammin ja oikea-aikaisemmin. Yksi osallistuja korosti myös itsekurin hyötyä työn ja perheen tasapainolle. Seuranta mainittiin erityisen hyödylliseksi vähemmän kurinalaisille työntekijöille.

Monet tunnistetuista työn ominaisuuksista ovat tärkeitä ja osittain päällekkäisiä joustavasta työskentelystä tehdyn aikaisemman tutkimuksen kanssa (Wang ym. 2021). Tutkimuksessa havaittiin myös joitain ainutlaatuisia löydöksiä. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että etätyö voi vähentää työ- ja perhe-elämän ristiriitoja (Gajendran ja Harrison 2007). Tämän tutkimuksen tulokset kyseenalaistavat kuitenkin tämän johtopäätöksen, sillä työ- ja perhe-elämän ristiriidat olivat eniten mainittu haaste etätyössä pandemian aikana. Haastattelututkimuksessa havaittiin etätyöntekijöiden uskovan, että seuranta oli välttämätöntä viivyttelyn välttämiseksi, mikä eroaa pandemiaa edeltäneessä yhteydessä havaituista tuloksista.

Etätyössä koettujen haasteiden havaittiin vaikuttavan työntekijöiden suorituskykyyn ja hyvinvointiin (Wang ym. 2021). Työn itsenäisyys lisäsi yksinäisyyttä. Sosiaalisen tuen merkitys korostuu pandemian aikana. Sosiaalinen tuki näyttää olevan tehokkain virtuaalityön ominaisuus, koska sillä oli positiivisia välillisiä vaikutuksia suorituskykyyn ja hyvinvointiin. Kun ihmisten on työskenneltävä kotona riippumatta kyvyistään ja mieltymyksistään, havaitsemme, että itsekuri voi merkittävästi muokata etätyökokemuksia. Etätyössä laajalti työskentelevien ja harvoin työskentelevien yksilöllisissä tuloksissa voi olla suuria eroja. Lisäksi aikaisemman etätyön pitkälti vapaaehtoisen luonteen vuoksi, osa aiemmista etätyötä koskevista havainnoista ei vastaa tilannetta pandemian aikana (Lapierre ym. 2016). Epätavallisessa tilanteessa, jossa etätyö ei ole enää harkinnanvarainen vaihtoehto vaan pikemminkin pakollinen vaatimus, on tarpeen siirtää tutkimuksen painopisteitä etätyön toteuttamisen ymmärtämisestä sen ymmärtämiseksi, kuinka saada etätyöstä mahdollisimman tehokasta.

4. ETÄTYÖN JOHTAMINEN

4.1 Etätyön psykologiset vaikutukset

Sheveleva ja Rogov (2021) analysoivat kirjallisuuskatsauksessaan tutkimuksia koskien pandemiasta johtuvaa pakotettua etätyöskentelyä sekä etätyöskentelyä ennen pandemiaa. He analysoivat työpsykologiaa ja johtamista käsittelevää tieteellistä kirjallisuutta. Tutkimuksen perusteella etätyön yksilölliset, sosiaalipsykologiset ja organisaation johtamisen psykologiset vaikutukset ja niiden mahdollisuudet ja rajoitukset yhdenmukaistettiin ja analysoitiin.

Yksilötasolla etätyöhön siirtyminen koetaan pelkona unohdetuksi tulemisesta, kriittisen havainnoimisen ja analyttisen ajattelun vähenemistä sekä fyysisen ja henkisen väsymisen lisääntymisenä ja emotionaalisen uupumuksen kasvuna (Sheveleva ja Rogov 2021). Unohdetuksi tulemisen pelko liittyy vuorovaikutuksen

puutteeseen, esimerkiksi tiedon puutteen kokemus kollegoiden ja tiimin työstä sekä palautteen saamisen puuttumiseen omasta työpanoksesta. Työntekijä voi kokea, että hän ei saa yhtä paljon tietoa kuin kollegat. Sosiaalipsykologisilla vaikutuksilla tarkoitetaan epämuodollisen kommunikaation vähenemistä.

Kaiken kommunikaation tapahtuessa etänä kaikenlainen epämuodollinen kommunikaatio jää pois (Sheveleva ja Rogov 2021). Se voidaan kokea organisaatioon kuulumisen tunteen vähenemisenä sekä sosiaalisena eristäytymisenä. Virtuaalipalaverissa impulsiivinen keskustelu on vähäisempää kuin kasvokkain. Kommunikaatio keskittyy vain aiheeseen eikä puhuja näe osallistujien reaktioita, jolloin on vaikea arvioida osallistujien valppautta. Kontaktien vähäisyys aiheuttaa sosiaalisen eristäytymisen tunteen ja vähentää työntekijän omaksumaa kuuluvuutta tiimiin, organisaatioon ja ammattiinsa. Pakotetusta, pitkään jatkuneesta etätyöstä voi seurata työ- ja vapaa-ajan sekoittumista, mikä voi aiheuttaa emotionaalista stressiä.

4.2 Etäjohtaminen

Ihmisten johtamisella tarkoitetaan vaikutusprosessia, jonka avulla saavutetaan organisaation tavoitteet (Contreras ym. 2020). Etätyössä ihmisten johtamisen rooli on ilmeisempi. Esihenkilöiden tehtävänä on rakentaa tehokkaat ja toimivat virtuaalitiimit, joilla saavutetaan organisaation tavoitteet. Muodollisen auktoriteetin lisäksi esihenkilöiden on kehitettävä kyvykkyys vaikuttaa muihin, jotta nämä saavat työnsä tehdyksi. Etätyössä on enemmän haasteita esihenkilöille kuin johtajille, joiden työ soveltuu hyvin tehtäväksi etänä ja voi olla jopa tehokkaampaa. Esihenkilöt tarvitsevat sosiaalisten taitojen lisäksi taitoja hallinnoida useita virtuaalisen kommunikaation alustoja.

Etätyö vaikuttaa tiimin johtamiseen, sillä työn valvonta ja arviointi, koordinointi, työmuodot, työntekijöiden sitouttaminen ja työryhmien rakenne, kommunikointi ja johtaminen sekä motivoiminen ovat erilaista etänä (Sheveleva ja Rogov 2021). Valvontaa tarvitsevat erityisesti työntekijät, jotka eivät ole valmiita

työskentelemään itsenäisesti. On myös tärkeää kannustaa työntekijöitä. Lisäksi tiimin eheyden säilyttäminen on tärkeää, koska vähentynyt sitoutumisen tunne organisaatioon ja sosiaalisen eristäytymisen tunne voivat olla seurausta etätyön aikana vähentyneestä epävirallisesta viestinnästä. Etäjohtamisessa on keskeistä tasapainoisen viestintätavan luominen työntekijöiden kanssa. Toiminnassa tulisi yhdistää mahdollisuuksien mukaan virtuaaliset ja kasvokkain tapaamiset, tiimi- ja henkilökohtainen viestintä, muodollinen ja epävirallinen viestintä, työntekijöiden säännöllinen tiedottaminen tehtävistä ja saavutuksista, työntekijöiden oma-aloitteisuuden kannustaminen ja yhteinen johtajuus (Richter 2020; Newman ja Ford 2021; Reyes ym. 2021). Virtuaalisen vuorovaikutuksen tehokkuutta lisätään käyttämällä virtuaalisen tiimin koordinoituvuuksia tehtävien edistymisen ja tärkeiden päivitysten jakamiseen. On suositeltavaa järjestää epävirallisia virtuaalitapahtumia eristäytymisen tunteen vähentämiseksi ja mielialan nostamiseksi (Reyes ym. 2021).

Etäjohtaminen on tehokasta elektronisten ja perinteisten kommunikaatiomenetelmien käytön yhdistelyä (Van Wart ym. 2019). Se koostuu tietotekniikan hallinnasta ja sen sisällyttämisestä omaan ja organisaation käyttöön sekä teknistä osaamista käyttäviä valittuja IT-järjestelmiä. Kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota tulee lisäksi käyttää tarpeen mukaan. Etäjohtamistaidot koostuvat kommunikaatiotaidoista, sosiaalisista taidoista, tiimin rakentamistaidoista, muutoksenhallintataidoista, teknologian hallinnasta ja luotettavuudesta. Kommunikaatiotaidoilla tarkoitetaan kommunikaation selkeyttä, virheellisen kommunikaation välttämistä ja kommunikaatiovirran hallitsemista. Sosiaalisilla taidoilla tarkoitetaan tiimin rakentamisen taitoja sisältäen tiimin motivoinnin, tiimin vastuullisuuden ja tiimin jäsenten suoritus- tunnistamisen.

Esihenkilöiden tulisi kehittää kommunikaatio sellaiseksi, että työntekijät tuntevat voivansa esittää ideoitaan vapaasti (Cortellazzo ym. 2019; Van Wart ym. 2019). Tämä saavutetaan ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoprosessiin ja rohkaisten heitä itsenäisyyteen, yhteistyöhön ja vastuunottoon sekä edistämällä

positiivista työympäristöä organisaatiossa. Silloin saavutetaan työympäristö, jossa tieto on paremmin saatavilla ja jaettavissa, mikä mahdollistaa työntekijöiden itsenäisemmän työskentelyn. Cortellazzo (2019) työryhmineen korostaa selkeiden kommunikaatiomallien ylläpitämistä välttämällä epäselvää viestintää, toteuttamalla hyvää työnohjausta kunkin tiimiläisen osalta, antamalla positiivista palautetta sekä pitämällä säännöllisesti yhteyttä tiimiin. On tärkeää luoda positiivinen työympäristö, jossa tiimi tuntee yhteenkuuluvaisuutta. Tämä edellyttää tehokasta kommunikaatiota ja yhteistyötä digitaalisilla kommunikaatiovälineillä (Roman ym. 2019).

Hybridimalli, jossa työskennellään muutamana päivänä viikossa kotona, on toistaiseksi osoittautunut parhaaksi vaihtoehdoksi tasapainottamaan etätöiden joustavuutta ja hyötyjä, jotka saavutetaan työskenneltäessä kasvokkain kollegoiden ja esihenkilön kanssa (Contreras ym. 2020). Esihenkilöiden tulisi selkeän kommunikoinnin lisäksi edistää sosiaalista kanssakäymistä, opetella teknologisen median käyttö, rakentaa vastuullisia tiimejä, kannustaa muutokseen sekä kehittää virtuaalista luottamusta (Roman ym. 2019). Etäjohtaminen on yhdistelmä työolosuhteiden fasiltoimista ja työntekijöiden motivoimista kohti asetettuja tavoitteita. Etäjohtamisessa on kyse organisaation toimivuuden kehittämisestä toimimaan virtuaalisissa ja etätyöympäristöissä.

4.3 Kommunikointi etätyöntekijöiden kanssa

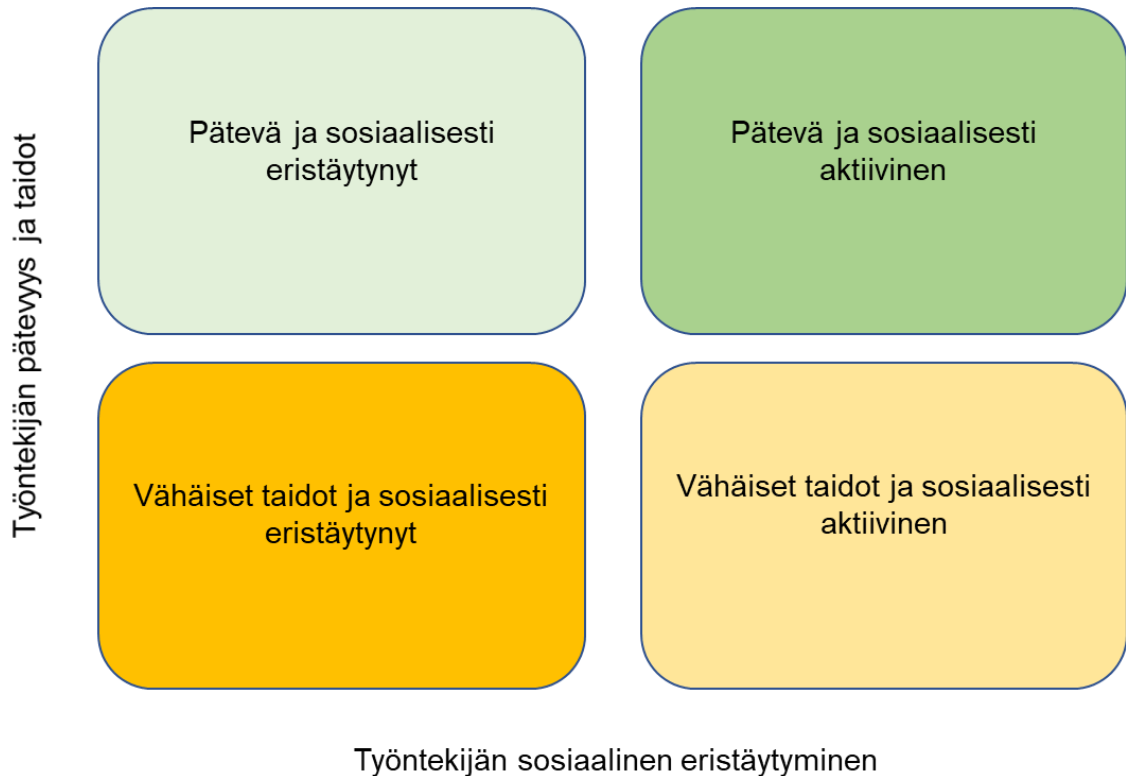
Hyvä johtaja osaa luoda työympäristön, jossa alaiset ovat motivoituneita työstään ja innostuneita saavuttamaan asetetut tavoitteet (Wojcak ym. 2016). On erilaista kommunikoida etätyöntekijöiden kanssa ja motivoida heitä. Oikea johtamismalli etätöihin täytyy määrittää. Kommunikointi on etäjohtamisen suurin haaste. Etätöistä puuttuu kommunikointi kasvokkain ja osa informaatiosta jää saamatta, kun epämuodollinen kommunikaatio esimerkiksi kahvitauolla ja lounaalla jäävät pois. Epämuodollisella kommunikaatiolla voidaan välttää väärinymmärryksiä, joita voi siten syntyä helpommin etätöissä. Lisäksi organisaatiokulttuuri ei välity etätyöntekijöille yhtä hyvin ja riskinä on etätyöntekijän jääminen ulkopuoliseksi

organisaatiostaan. Varsinkin muutosten sisäistäminen on vaikeaa, kun muutoksia ei pysty kokemaan itse vaan ne luetaan julkaistusta tiedotteesta. Tästä saattaa aiheutua väärinymmärryksiä ja muutosvastarintaa.

Etätyöntekijällä ei välttämättä ole saatavillaan kaikkea tarvittavaa tietoa kuten hänellä olisi organisaation tiloissa työskennellessään (Wojcack ym. 2016). Tämä voi aiheuttaa tyytymättömyyttä työhön, mistä voi seurata epämotivoitumista, koska organisaatiosta saatu palaute on useimmiten negatiivista. Tyytymättömyys voi johtua esimerkiksi siitä, että olennainen tieto puuttui, kollegoita ei ole konsultoitu silloin kun olisi pitänyt, kukaan ei vastannut tärkeään sähköpostiin tai työntekijä ei tiennyt keneen hänen olisi pitänyt olla yhteydessä. Tilanne on pahin silloin, kun työntekijä aloittaa yrityksessä etätyöntekijänä, koska silloin tutustuminen kollegoihin jää heikoksi. Myös urakehitys uhkaa olla heikompaa etätöissä, koska etätyöntekijää ei huomioida samoin kuin fyysisesti läsnä olevaa työntekijää. Etätyöntekijän yhteydenotot koskien suorittamaansa tehtävää voidaan kokea negatiivisesti toimistolla työskentelevien keskuudessa, sillä he kokevat ne työnsä keskeytyksinä. Virtuaalisella yhteydenpidolla ei voi korvata henkilökohtaisia tapaamisia, koska virtuaalisesti ei saavuteta yhtä tiiviitä siteitä ihmisten välillä. Yhteistyö nopean ongelmanratkaisun saavuttamiseksi ei ole riittävää eivätkä etätyöntekijät sitoudu henkilökohtaisesti ratkaisuihin.

4.4 Etätyöntekijän työssä onnistumisen varmistaminen

Wojcack (2016) työryhmineen ehdottaa, että kahta muuttujaa analysoimalla voidaan varmistaa etätyöntekijöiden menestyminen työssään. Nämä ovat työntekijöiden pätevyys ja taidot sekä työntekijän kokema sosiaalisen eristäytymisen taso. Kuvassa 2 esitetään mallinnus etätyöntekijän kehityksestä.



Kuva 2. Etätyöntekijän kehityksen mallinnus (Wojcak ym. 2016).

Vähäiset taidot ja korkea eristäytyneisyyden taso ovat tyypillistä uusille työntekijöille, erityisesti vastavalmistuneille, joilla ei ole aikaisempaa työkokemusta muista organisaatioista (Wojcak ym. 2016). Esihenkilön on tärkeää seurata tehtävien suorittamista ja auttaa taitojen kehittämisessä sekä auttaa työntekijää luomaan läheisiä yhteyksiä kollegoihinsa. Esihenkilö luo työolosuhteet, joissa kommunikointi on vapaata ja yhteistyö koetaan tärkeäksi. Osaavien työntekijöiden on ymmärrettävä, että heidän työtaakkansa vähenee, kun uudet työntekijät saadaan perehdytettyä nopeasti. Esihenkilön tulee seurata saavutettuja tuloksia tarkemmin ja arvioida millaiselle taitojen kehittämiselle on tarvetta ja mitkä työtehtävät sujuvat hyvin. Työntekijöiden taidot kehittyvät heille suunnitelluissa koulutuksissa, joiden lisäksi on hyvä järjestää pienempiä ja epävirallisempia palavereja. Koulutukset lisäävät työntekijän osaamista, mutta eivät lisää sosiaalisia kontakteja kollegoihin, koska pätevät työntekijät eivät osallistu koulutuksiin. Koulutukset käynyt uusi työntekijä on pätevä ja sosiaalisesti eristäytynyt. Esihenkilön on tärkeää saada työntekijä sisäistämään

organisaation toiminta ja tavoitteet, jotta he kokisivat yhteenkuuluvuutta organisaatioon.

Työntekijä, jolla on vähäiset taidot mutta on sosiaalisesti aktiivinen, on tyypillisesti työskennellyt organisaatiossa jo pitkään, mutta hänen työnsä edellyttämässä taidoissa on puutteita johtuen esimerkiksi uuden ohjelmiston tai teknologian käyttöönotosta (Wojcak ym. 2016). Esihenkilön tulee järjestää tällaiselle työntekijälle tarvittava koulutus ja seurata tulosten kehittymistä ja informoida kehitysalueista. Esihenkilön tehtävänä on luoda alaisille motivoiva työilmapiiri, jossa alaiset haluavat kehittää osaamistaan.

Sosiaalisten ja hyvin osaavien työntekijöiden on helppoa siirtyä etätöihin (Wojcak ym. 2016). Riittää, että esihenkilö seuraa heidän suorituksiaan kuukausittain tai joka vuosineljännes, sillä työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti ja ratkaisemaan yllättävät tilanteet työssä itse. Sosiaalinen ja hyvin osaava työntekijä suorittaa työtehtävät erittäin hyvin, eikä niissä ole korjattavaa. Esihenkilön on osattava havaita ne uudet tilanteet, joissa tämä tilanne voi muuttua. Tällaisia voivat olla esimerkiksi organisaatiomuutokset tai uuden ohjelmiston tai teknologian käyttöönotto. Organisaatiomuutos tai siirto toiseen tiimiin voi muuttaa pätevän ja sosiaalisesti aktiivisen työntekijän päteväksi ja sosiaalisesti eristäytyneeksi. Työntekijä on edelleen pätevä, mutta tuntee itsensä eristäytyneeksi muutoksen seurauksena. Myös usean uuden työntekijän palkkaaminen tiimiin saattaa aiheuttaa tämän muutoksen. Esihenkilön tehtävänä on ehkäistä tämän tapahtumista mm. tiiminrakennus -aktiviteeteilla.

Joskus on parempi siirtää etätyöntekijä toimistolle töihin täysipäiväisesti tai vähentää etätyöpäivien määrää (Wojcak ym. 2016). Muutos on osattava selittää työntekijälle, jotta hän ymmärtää ja hyväksyy väliaikaisen muutoksen. Mikäli esihenkilö ei reagoi tilanteeseen, pätevä ja sosiaalisesti aktiivinen työntekijä voi muuttua vähäiset työtaidot omaavaksi ja sosiaalisesti eristäytyneeksi, jolloin hän kokee eristäytyneisyyttä eivätkä hänen työtaitonsa ole enää riittävät. Taidot heikkenevät, koska työntekijä ei enää ymmärrä organisaation toimintaa ja

menettelytapoja tai suunnitelmia, eikä hän kykene keskustelemaan niistä tiiminsä kanssa. Tästä seuraa usein epämotivoitumista, joka johtaa riittämättömiin työsuorituksiin, joista seuraa taitojen väheneminen ja sosiaalisen eristäytymisen kasvu. Työntekijä saattaa alkaa hakea uutta työpaikkaa, koska uskoo taitojensa kehittyvän muualla. Esihenkilön tehtävänä on valaa uskoa työntekijään, jotta hän hyväksyy tilapäiset muutokset.

Pätevä ja sosiaalisesti aktiivinen työntekijä voi muuttua epäpäteväksi ja sosiaalisesti aktiiviseksi esimerkiksi teknologiamuutoksen tai uuden prosessin käyttöönoton takia (Wojcak ym. 2016). Tätä voidaan ennakoida järjestämällä tarvittava koulutus ja aikaa uuden asian opetteluun. Työkaverit voivat jakaa osaamistaan niille, joilta vielä puuttuu sitä. Se lisää tiimin yhteenkuuluvuutta ja toisia tiimiläisiä kouluttavat kokevat, että he hyötyvät kouluttamisesta sillä työtehtävät jakautuvat sen seurauksena useammalle. Etätyöntekijä ei välttämättä pidä siitä, että hänet siirretään työskentelemään väliaikaisesti toimistolla taitojen kartuttamiseksi. Tämä voi olla etu, sillä työntekijän halu päästä mahdollisimman pian takaisin etätöihin motivoi häntä oppimaan uudet asiat mahdollisimman nopeasti, jotta hän voi tehdä töitä jälleen etänä. Mikäli esihenkilö ei tee mitään, aiemmin pätevä etätyöntekijä voi kokea osaamattomuutta ja hän voi muuttua sosiaalisesti eristäytyneeksi, jolloin hänen motivaationsa laskee. Passiivinen esihenkilö voi kokea riittämättömyyttä muutoksen hoitamisessa, jolloin hän saattaa kokea myös eristäytymistä tiimistään muutosten jälkeen. Myös esihenkilö voi kokea osaamattomuutta ja eristäytyneisyyttä tilanteessa.

4.5 Etätyökäytäntöihin siirtyminen normalisointiprosessiteorian avulla

IT-alaa käsittelevässä artikkelissa esitellään, miten normalisointiprosessiteoriaa (NPT, *Normalization Process Theory*) voitaisiin hyödyntää uusien työskentelytapojen omaksumisessa (Carroll ja Conboy 2020). *COVID-19* pandemia pakotti työntekijät siirtymään etätöihin ilman minkäänlaista valmistelua asiaan. Organisaatioilla ei ollut aikaa kehittää strategioita ja kouluttaa henkilöstöä. Etätyökäytäntöjä ei ehditty suunnitella tarkemmin, eikä mahdollisia

vaihtoehtoja ehditty miettiä (Ågerfalk ym. 2020). Sosiaalisen etäisyyden säilyttäminen ja henkilökohtaisten sekä liiketoimintaan liittyvien toimintojen ylläpitäminen edellyttivät tietoliikenneyhteyden välityksellä toimivien ohjelmistojen käyttöönottoa (Papagiannidis ym. 2020). Tilanteeseen sopeuduttiin reaktiivisesti lyhytaikaisilla ratkaisuilla, joiden pitkäaikaisempi soveltaminen edellyttää miettimistä ja harkintaa.

Pandemian pitkittymisen seurauksena uudet käyttöönotetut teknologiset ratkaisut ovat muodostaneet ”uuden normaalin” (Carroll ja Conboy 2020). Tätä eivät artikkelin kirjoittajat Carrol ja Conboy koe riittäväksi, vaan organisaatioiden tulisi normalisoida uudet käytännöt ja teknologian käyttö saavuttaakseen tavoitteensa. Toistaiseksi asiaan ei ole perehdytty teoreettisella tasolla, minkä takia artikkelin kirjoittajat ehdottavat teknologiavetoisten käytäntöjen sisällyttämistä ja rutiiniksi omaksumista organisaatioissa normalisointiprosessiteorian (NPT) avulla. NPT on sosiologinen teoria uusien teknologioiden ja innovaatioiden sisällyttämiseen työpaikalle (May ja Finch 2009). Normalisointiprosessiteorian avulla voidaan selittää uusien teknologiavetoisten työskentelytapojen normalisoitumista. NPT tunnistaa tekijät, jotka edistävät tai estävät monimutkaisten toimenpiteiden sisällyttämistä jokapäiväiseksi käytännöksi (May ym. 2009; Murray ym. 2010). Siten on mahdollista tutkia, miten uusia teknologiavetoisia työkäytäntöjä voidaan hallita. NPT selittää suurten käyttäytymismuutosten tapahtumisen keskittymällä toteutuksen lisäksi myös hetkeen, jolloin muutos on muodostunut rutiinikäytännöksi (Murray ym. 2010). NPT koskee erityisesti työn sosiaalista organisointia, käytäntöjen mukauttamista päivittäiseksi rutiiniksi ja sulautettujen käytäntöjen ylläpitämistä sosiaalisessa kontekstissa (May 2006).

Normalisointiprosessiteoriaa voidaan soveltaa seuraavien teoreettisten rakenteiden avulla: johdonmukaisuus, kognitiivinen osallistuminen, kollektiivinen toiminta ja refleksiivinen seuranta (Carroll ja Conboy 2020). Johdonmukaisuudella tarkoitetaan prosessia, jonka yksilöt ja organisaatiot käyvät läpi edistääkseen tai estääkseen mukautumista käytännöksi. Tämän

avulla voidaan määritellä ja tutkia vaikutuksia, jotka seuraavat uudesta teknologiavetoisesta muutoksesta työkäytäntöihin pandemian aikana. Kognitiivisella osallistumisella tutkitaan, miten sidosryhmät osallistuvat uuteen käytäntöön. Voidaan tunnistaa sosiaaliset ja tekniset roolit ja vastuut, jotka on kehitetty muutoksen ylläpitämiseen ja siihen osallistumiseen. Kollektiivinen toiminta keskittyy työhön, joka yksilöiden ja tiimien on tehtävä käytännön muuttamiseksi. Tämän avulla voidaan tutkia erityisiä käytäntöjä, organisointitekijöitä ja työkaluja, jotka mahdollistavat uusien teknologioiden käyttöönoton. Refleksiivisellä seurannalla tarkoitetaan muutoksen toteutumisen arviointia muodollisesti ja epävirallisesti. Tämä voi tarjota myös uusia näkemyksiä pandemian vaikutuksesta uusien organisaatorakenteiden, sosiaalisten normien, prosessien ja käytäntöjen muokkaamiseen.

4.6 Työntekijäsuhteiden ja luottamuksen vaikutus työtyytyväisyyteen

Etätyö voi vaikuttaa sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja työtyytyväisyyteen (Bulińska-Stangrecka ja Bagieńska 2021). Työntekijöiden hyvinvoinnin heikkeneminen pandemian aikana johtuu myös työympäristön muutoksista. Puolalaistutkimuksessa selvitetään, vaikuttavatko työntekijäsuhteet ja ihmisten välinen luottamus työtyytyväisyyteen etätyössä *COVID-19* pandemian aikana. Kysely toteutettiin 220 IT-alan työntekijälle Puolassa. Kaikki kysymykset on esitetty viisiportaisella Likert-asteikolla. Tutkimus toteutettiin huhti-kesäkuussa 2020. 77,3 % vastaajista oli miehiä ja vastaajien keskimääräinen työkokemus IT-alalla oli 9,99 vuotta. 55 % kyselyyn osallistuneista on suorittanut yliopistotutkinnon. 62,7 % vastaajista työskentelee asiantuntija-asemassa, 15 % keskitason johtajina ja 10 % ylemmän tason johtajina.

Tutkimuksessa analysoidaan sosiaalisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin (Bulińska-Stangrecka ja Bagieńska 2021). Odotustilojen teorian mukaan ryhmän jäsenet muodostavat odotuksensa muiden ryhmän jäsenten suorituksista perustuen heidän työhönsä liittyviin ominaisuuksiinsa (Hong ym. 2019). Näitä ovat ryhmän jäsenten taidot ja kyvyt,

jotka ovat tehtävän kannalta merkityksellisiä. Toisena tekijänä odotustilojen teorian mukaan odotusten muodostamisessa käytetään henkilön statusominaisuuksia kuten sukupuoli, ikä ja koulutus. Tiedonvaihdon mahdollistaminen ja vuorovaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöiden positiivisten odotusten luomiseksi on tärkeä osa positiivisten prosessien varmistamista etätöiden aikana. Kollegoiden antama tuki ja palaute etätöympäristössä suoritettavista tehtävistä ovat ryhmän prosessien liikkeellepaneva voima. Odotustilojen teorian perusteella on mahdollista selittää, miten työntekijäsuhteet vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Odotustilojen teorian mukaan työtyytyväisyys on seurausta yksilön kollegoilleen asettamista odotuksista, jotka on määritetty saatavilla olevien tietojen perusteella. On tärkeää ymmärtää mekanismit, jotka tukevat työntekijöiden myönteistä mielenterveyttä, mukaan lukien työtyytyväisyys.

Saadut tulokset vahvistavat, että työntekijäsuhteiden ja työtyytyväisyyden välinen positiivinen suhde riippuu osittain luottamuksesta esihenkilöihin ja johtajiin sekä luottamuksesta kollegoihin (Bulińska-Stangrecka ja Bagieńska 2021). Työntekijäsuhteet ja kollegoiden välinen luottamus sekä työntekijöiden luottamus esihenkilöihin ja johtajiin lisäävät työtyytyväisyyttä. Vahvistamalla luottamusta ryhmää kohtaan ja positiivisia odotuksia ryhmän jäsenten toimista, ryhmän myönteiset odotukset vahvistuvat ja voidaan saavuttaa asenteellisia muutoksia, joilla on myönteinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Esihenkilöiden on erittäin tärkeää varmistaa, että organisaatiossa edistetään työntekijöiden välistä positiivista vuorovaikutusta ja luodaan keskinäisen luottamuksen ilmapiiri. Tämä tutkimus osoittaa, että luottamus sekä työntekijöihin että esihenkilöihin ja johtajiin vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Lisäksi luottamuksen merkitys organisaatiossa kasvaa etätöiden yhteydessä.

Saadut tulokset ovat linjassa Flavianin (2019) työryhmän tulosten kanssa, jotka osoittavat, kuinka luottamus muokkaa virtuaalitiimien yhteistyötä. Työntekijöiden välisen luottamuksen vahvistaminen etätöitä tehdessä on tärkeää (Bulińska-Stangrecka ja Bagieńska 2021). Etätöntyöntekijöiden on voitava luoda

vuorovaikutukseen ja keskinäiseen luottamukseen perustuvia positiivisia suhteita käyttämällä saatavilla olevia työkaluja, erityisesti sähköisen viestinnän keinoja, joilla varmistetaan etätyöntekijän hyvinvointi pandemiatilanteessa. Jos työntekijäsuhteiden ja ihmisten välisen luottamuksen merkitystä ei tunnusteta, seurauksena voi olla työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin heikkeneminen. Siksi on tärkeää sallia työntekijöiden vuorovaikutus. On tärkeää tarjota virtuaalista tilaa sosiaalisten suhteiden luomiseksi ja ylläpitämiseksi etänä. Ihmisten välistä luottamusta lisäämällä sosiaalisten suhteiden potentiaali etätyöoloissa vahvistuu. Etätyö voi edistää työntekijöiden eristäytymistä rajoittamalla vuorovaikutusta, etenkin muiden kuin työasioiden osalta. Etätyötilanteessa on vähemmän mahdollisuuksia kysyä kollegoilta heidän hyvinvoinnistaan ja luoda sosiaalisia siteitä työssä. Tämä voi johtaa masennukseen tai mielenterveyden heikkenemiseen. Tutkimuksemme osoittaa, että työntekijäsuhteiden ja ihmisten välisen luottamuksen avulla lisätään työtyytyväisyyttä. Siksi on tärkeää keskittyä suorituskyvyn lisäksi myös tilan tarjoamiseen vuorovaikutukselle.

5. KIRJALLISUUSOSAN YHTEENVETO

Etätyö pandemian aikana eroaa aiemmista etätyöjärjestelyistä, koska se ei ollut vapaaehtoista työnantajalle eikä työntekijälle (Sandoval-Reyes ym. 2021). Yksilöllisiä piirteitä tai organisaatiokulttuuria ei otettu huomioon, sillä kaikki etänä suoritettavissa olevat tehtävät oli tehtävä etänä riippumatta työntekijän kyvystä selviytyä sosiaalisesta eristyneisyydestä tai työnantajan työskentelykulttuurista. Etätyö oli intensiivistä, sillä kaikki työt piti tehdä etänä eikä työpaikalle voinut välillä mennä. Lisäksi muut perheenjäsenet olivat kotona samaan aikaan pandemiasta johtuen. Poikkeukselliset olosuhteet selittävät eroja tutkimustuloksissa ennen pandemiaa ja pandemian aikana.

Etätyö tulee olemaan pysyvä tapa työskennellä (Wojcak ym. 2016). Nykyinen IT-infrastrukturi on mahdollistanut etätöiden tekemisen, mutta on muistettava etätyöstä aiheutuvat mahdolliset haitat. Tulevaisuudessa etätyön ja lähityön

tekemistä tulisi vaihdella tarpeen mukaan. Tulee tunnistaa, minkä takia työntekijän on syytä tulla toimistolle ja mitkä työtehtävät hän voi tehdä etänä. Niissä yrityksissä, joissa etäjohtaminen on toimivaa ja tehokasta, etätyö voi parantaa tuottavuutta ja etätyötä tekevien hyvinvointia (Contreras ym. 2020). Lisäksi etätyöllä on positiivisia ympäristövaikutuksia, sillä työmatkojen väheneminen vähentää päästöjä.

Tiimin johtamisen puuttuminen tai perinteinen etätyöntekijöiden johtaminen voi olla riski (Contreras ym. 2020). Yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja työntekijöiden hyvinvoinnin varmistamiseksi tulisi madaltaa yrityksen hierarkiaa ja kehittää uusia tapoja vahvan ja luotettavan yhteyden luomiseksi alaisten kanssa. Onnistunut etäjohtaminen on edellytys sille, että virtuaalitiimit toimivat tehokkaasti ja saavuttavat organisaation tavoitteet. Etätyön on arvioitu jäävän pysyväksi ratkaisuksi pandemian jälkeen. Muutos on vaikuttanut organisaatioiden toimintaan ja työnantajan ja työntekijöiden väliseen suhteeseen. Etätyön pysyvän lisääntymisen seurauksena johtamistavat eivät voi pysyä ennallaan. Edellytyksenä yrityksen menestymiselle tulevaisuudessa on toimintatapojen mukauttaminen uuteen normaaliin soveltuviksi.

II EMPIIRINEN TUTKIMUSOSA

6. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

6.1 Tutkimuksen tausta

Etätyö on *COVID-19* pandemian seurauksena yleistynyt lääketeollisuudessa. Etätyötä lääketeollisuudessa ei ole juurikaan tutkittu johtuen ilmeisesti siitä, että etätyö on ollut melko harvinaista lääketeollisuudessa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kokemuksia etätyöstä, etätyön soveltuvuutta ja etätyön tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä lääketeollisuudessa. Tutkimusmenetelmäksi on valittu

kyselytutkimus, joka sisältää myös avoimia kysymyksiä. Tutkimus on toteutettu Orion Oyj:n Suomen toimipisteissä.

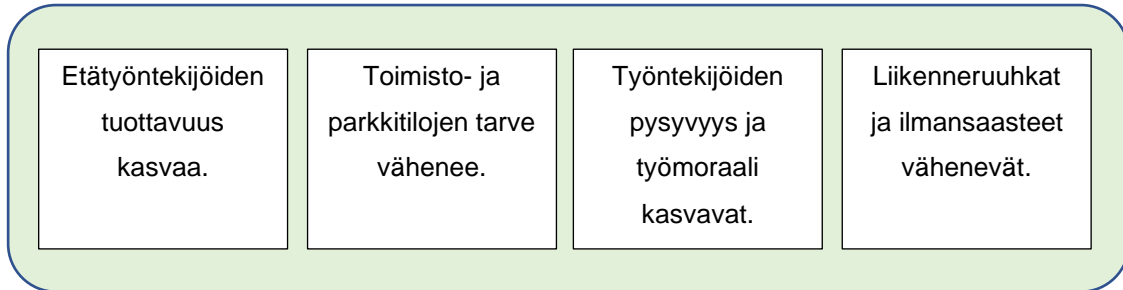
6.2 Tutkimuskysymykset

1. Minkälaisia etätyökokemuksia lääketieteellisuuden työntekijöillä on? Tavoitteena on selvittää, miten etätyö on sujunut ja kokemuksia eri työtehtävien soveltuvuudesta tehtäväksi etänä. Lisäksi selvitetään, miten kuormittavana etätyö on koettu erilaisissa perhetilanteissa ja ikäryhmissä sekä miten kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin puuttuminen koetaan.
2. Miten etätyö soveltuu tuotekehitystyöhön lääketieteellisyydessä? Tavoitteena on selvittää, miten etätyön on koettu vaikuttaneen tutkimus- ja tuotekehitystyöhön ja innovaatioiden tekemiseen. Lisäksi selvitetään kokemuksia etätyön soveltuvuudesta tuotekehityksen työtehtäviin.
3. Mitkä tekijät vaikuttavat etätyön tehokkuuteen? Tavoitteena on selvittää henkilöstön kokemuksia kommunikaatiosta etätyössä, henkilöstön hyväksi kokemat tavat, joilla etätyöstä saadaan mahdollisimman tehokasta ja henkilöstön näkemykset siitä, minkälainen määrä etätyötä voi lisätä työn tehokkuutta.

6.3 Teoreettinen viitekehys

Etätyö on määritelmän mukaan pääasiallisen työpaikan ulkopuolella tehtävää ansiotyötä (Työterveyslaitos 2022). Hybridityö on käsitteenä toistaiseksi vakiintumaton, mutta sillä tarkoitetaan etätyön ja lähityön yhdistelmää. Hybridityö voidaan esimerkiksi toteuttaa siten, että työntekijä on osan viikosta tai kuukaudesta etätöissä. Toinen esimerkki hybridityöstä on malli, jossa osa työntekijöistä on kokonaan lähityöissä ja osa kokonaan etätöissä. Etä- ja lähityötä voidaan myös vuorotella ryhmien kesken esimerkiksi viikottain.

Etätyötä vuosikymmeniä tutkineen ja etätyö-termin määrittäneen Jack Nillesin (1997) mukaan etätyöllä saavutetaan kuvassa 3 esitetyt edut.



Kuva 3. Etätyön edut (Nilles 1997).

Etätyöntekijöiden tuottavuus kasvaa yleensä huomattavasti, keskimäärin 5–20 % tai jopa enemmän (Nilles 1997). Toimisto- ja parkkitiloja säästyy suhteessa tehdyn etätyön määrään. Lisäksi työntekijöiden pysyvyys ja työmoraali kasvavat merkittävästi sekä liikenneuhkat ja ilmansaastemäärät kaupungeissa vähenevät. Mahdollistamalla etätyö voidaan useissa organisaatioissa asettaa taulukossa 1 listatut tavoitteet.

Taulukko 1. Etätyöllä saavutettavat tavoitteet (Nilles 1997).

Työntekijöiden tehokkuuden lisääminen.
Viestinnän parantaminen eri ryhmien ja hajautettujen organisaatioiden sisällä sekä niiden välillä.
Asiakkaille vastaamiseen kuuluvien aikojen parantaminen.
Myynnin ja markkinoinnin laajentaminen ja tehokkuuden kasvattaminen.
Eryteisesti tilojen käyttökustannusten alentaminen.

Sijainnista riippumattomalla organisaatiolla ei tarvitse olla keskeistä paikkaa, johon tullaan työskentelemään (Nilles 1997). IT-järjestelmillä mahdollistetaan työnteko sijainnista riippumatta. Tehokas organisaatio edellyttää asianmukaisesti koulutettuja työntekijöitä, jotka pystyvät kommunikoimaan tehokkaasti keskenään sekä toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Tehokas kommunikaatio on ajantasaista, tarkkaa ja kattavaa. Etätyön onnistuminen edellyttää toimivaa tietotekniikkaa ja pätevää johtamista. Tuloksena saavutetaan tehokkaat

työntekijät, parantunut sisäinen ja ulkoinen kommunikaatio ja tehokas organisaatio.

Tehokkuus tarkoittaa oikeiden asioiden tekemistä oikeaan aikaan (Nilles 1997). Monet toimistoympäristöt eivät suosi kumpaakaan. Toimistossa koetaan jatkuvasti keskeytyksiä, melua ja muita häiriötekijöitä. Lisäksi työmatkat toimistolle lisäävät työntekijöiden ärtyneisyyttä ja väsymystä. Etätyöntekijät säästävät suurimmalta osalta näistä ongelmista, jolloin suurempi osa heidän työpäivästään kuluu varsinaiseen työntekoon. Lisäksi etätyöntekijät tekevät pidempiä työpäiviä kuin toimistolla työskentelevät ja kokevat vähemmän stressiä, vaikka tekevätkin enemmän työtunteja. Etätyöntekijän tehokkuus on mitattavasti korkeampi kuin lähityötä tekevien.

Suurin osa etätyöntekijöistä tekee etätyötä osan työajastaan (Nilles 1997). Tehokas kommunikaatio kollegoiden kanssa on keskeistä tässä mallissa. Etätyöntekijät jakavat työtehtävänsä etätyönä ja lähityönä tehtäviin. Etätyöhön soveltuvia työtehtäviä ovat itsenäisesti tehtävät työt tai sähköisen viestinnän avulla tehtävät työt. Lähityönä tehtäviä ovat työt, jotka vaativat kasvokkaista kommunikaatiota tai fyysistä pääsyä tiedostoihin tai laitteisiin. Yksi tapa jaotella tehtävät näihin kahteen ryhmään on arvioida kuhunkin työtehtävään liittyvä epävarmuuden tai epäselvyyden taso. Tarkkaan määritellyt tehtävät sekä rutiininomaiset tehtävät soveltuvat etätyönä tehtäviksi. Hyvin epäselvien tai epämääräisten tehtävien ratkaiseminen vaatii usein kasvokkaista kommunikaatiota.

Ensimmäiseksi arvioidaan ja listataan onnistumiskriteerit etätyölle, eli tavoitteet ja prioriteetit, joita etätyö auttaa (Nilles 1997). Yleensä kokopäiväinen etätyöskentely ei ole järkevää, sillä useimmat etätyöntekijät tarvitsevat edelleen jonkin verran kasvokkaisia tapaamisia työkavereidensa kanssa. Ensisijainen vaatimus on, että etätyöllä ei ole negatiivista vaikutusta tulokseen. Siksi vähintään yhtä tehokas yhteydenpito työtovereihin ja asiakkaisiin on välttämätöntä, vaikka kommunikaatio tapahtuisikin eri tavoin. Etäjohtajien

kouluttaminen etätyöhön johtamisnäkökulmasta on tärkeää. Etäjohtajille tulee kouluttaa, miten tavoitteiden asettaminen ja palauteprosessit toteutetaan etätyössä. Esihenkilöiden huolena on usein, miten suorituksia mitataan etätyössä. Etätyö soveltuu itseohjautuville tiimeille, koska se pyrkii vapauttamaan tiimin jäsenet perinteisistä hierarkkisista johtamistavoista. Etätyöntekijöille on tärkeää kouluttaa, miten he voivat parhaiten käyttää saatavilla olevia teknologioita työtehtäviinsä.

Nillesin (1997) mukaan menestyvä etätyöohjelma edellyttää ylimmän johdon aktiivista tukea, minkä lisäksi etätyöllä tulee olla nimetty johtaja. Etätyöohjelman johtajan tulee seurata etätyön onnistumista ja hänellä tulee olla riittävät valtuudet hankkia tarvittavat resurssit ja yhteistyö. Lisäksi jokaisessa vähintään keskikokoisessa organisaatiossa tulisi olla oma etätyömestari, joka seuraa etätyöohjelman onnistumista. Lisäksi pitäisi muodostaa asetettuja kriteereitä ja niiden toteutumista seuraava ohjausryhmä, jossa on jäseniä kaikista etätyöohjelmassa mukana olevista yksiköistä. Pitkän aikavälin hyödyt etätyöstä ovat työntekijöiden tehokkuuden kasvu, vähentynyt toimistotilan tarve ja työpaikanvaihtojen väheneminen.

Jack Nillesin (1997) tutkimusten mukaan etätyö lisää työntekijöiden tuottavuutta yleensä huomattavasti. Tavoitteenani on selvittää etätyön tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä lääketeollisuuden työtehtävissä. Tutkin myös lääketeollisuuden työtehtävien soveltuvuutta etätyöhön, sillä Nillesin (1997) mukaan kaikki työtehtävät eivät sovellu etätyönä tehtäviksi.

7. AINEISTO JA MENETELMÄT

7.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toteutettu Orion Oyj:n Suomen toimipisteissä. Tutkimuksen toteuttamistapa on kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen kyselytutkimuksen

yhdistelmä. Eri tutkimusmenetelmien yhdistelyä tutkimuksessa kutsutaan menetelmätriangulaatioksi (Hämeen-Anttila ja Katajavuori 2008, s. 226). Kyselytutkimus sisältää strukturoitujen kysymysten lisäksi myös muutamia avoimia kysymyksiä. Yhdistämällä kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia kysymyksiä pyritään saamaan tarkempia tietoja kuin pelkällä kvantitatiivisella tutkimuksella voitaisiin saada.

7.2 Tiedonkeruu

Suomenkielinen kysely laadittiin tätä tutkimusta varten yhteistyössä opinnäytetyön ohjaajien kanssa (Liite 1). Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse ja sähköpostin alussa kerrottiin, että kysely on osa Helsingin yliopistossa tehtävää *pro gradu* opinnäytetyötä. Lisäksi kerrottiin tutkimuksen tavoitteet ja se, että vastauksia käsitellään luottamuksellisesti eikä vastaajien henkilötietoja kerätä. Myös kyselyyn vastaamiseen kuluva aika-arvio kerrottiin. Suomenkielinen verkkolomake toteutettiin Webropol kyselyohjelmistolla. Lomaketta ei käännetty ulkomaalaisia työntekijöitä varten englanniksi. Orion Oyj:n Suomen toimipisteissä työskentelee niin vähäinen määrä ulkomaalaisia, että heidät voitaisiin tunnistaa vastausten perusteella. Kysely lähetettiin yhteensä 1164 suomea puhuvalle työntekijälle Orion Oyj:n Suomen toimipisteissä. Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista.

Mielipidettä tiedustelemissa kysymyksissä pyrittiin käyttämään 5-portaista Likertin asteikkoa. Likertin asteikkoa käytetään erityisesti mielipidettä ja asennetta mittaavissa kyselyissä (Turunen 2008). Monivalintakysymykseen vastaaja sai valita useita vaihtoehtoja sekä kertoa avoimeen tekstikenttään lisäksi omia vastauksia, joita ei ollut valittavissa. Kyselylomake pilotoitiin kolmella osallistujalla ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista. Saadun palautteen perusteella kyselyyn ei tehty muutoksia. Pilottiin osallistujat vahvistivat, että annettu aika-arvio kyselyyn vastaamiseen on oikea. Koska kyselyä ei muokattu palautteen perusteella, pilottiin osallistuneiden vastaukset sisällytettiin aineistoon. Kysely oli avoinna 15.11.–26.11.2021. Kyselyn toteutusajankohdaksi valittiin ajankohta,

jolloin Orion Oyj:ssä oli toteutettu uutta lähi- ja etätyöstä koostuvaa hybridimallia noin kuukauden ajan. Työntekijät olivat ehtineet sopeutua pitkän etätyöjakson jälkeen lähi- ja etätyön yhdistelmään ja pystyivät vertaamaan etä- ja lähityötä. 406 työntekijää vastasi kyselyyn, joten vastausprosentiksi saatiin 34,9 %. Kaikki vastaukset sisällytettiin kyselytutkimukseen.

7.3 Tiedon analysointi

Saadut tiedot analysoitiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen analyysin yhdistelmällä. Kyselylomakkeella kerätyt tiedot käsiteltiin ja analysoitiin SPSS tilasto-ohjelmiston versiolla 28. Tietojen käsittelyssä käytettiin lisäksi Microsoft Excel ohjelmiston versiota 2016. Vastausten frekvenssijakaumat, suhteelliset prosenttiosuudet ja moodit laskettiin kuvaamaan vastaajien etätyökokemuksia, etätyön soveltuvuutta tutkimus- ja tuotekehitystehtäviin sekä hyviä etätyökäytäntöjä. Mediaani ja keskihajonta laskettiin tarvittaessa. Ristiintaulukoimalla vastauksia taustamuuttujien mukaan testattiin, onko muuttujien välillä tilastollista riippuvuutta testaamalla X^2 -riippumattomuustestin eli khiin neliö -testin avulla (Heikkilä 2014, s. 200). Vastauksista virtuaalisena tapahtuvaa kommunikaatiota käsitteleviin kysymyksiin oli suunnitelmana muodostaa summamuuttuja, mutta tuloksista ei ollut edellytyksiä muodostaa summamuuttujaa eikä testata luotettavuutta määrittämällä Cronbachin alfa. Tilastollisen merkitsevyyden raja-arvona kaikissa analyyseissä oli p-arvo 0,05. Avoimista kysymyksistä saatu aineisto analysoitiin deduktiivisen sisältöanalyysin avulla (Hämeen-Anttila ja Katajavuori 2008, s. 190). Avoimien kysymysten vastaukset luokiteltiin ensin pääluokkiin, joiden tiedot luokiteltiin tarvittaessa edelleen alaluokkiin.

7.4 Tutkimuksen eettisyys

Tälle tutkimukselle ei tarvittu eettistä hyväksyntää, koska osallistuminen oli vapaaehtoista. Tutkimuksessa ei kerätty osallistujien henkilötietoja ja vastauksia käsiteltiin luottamuksellisesti. Osallistujille ilmoitettiin tutkimuksesta kirjallisesti.

8. TULOKSET

8.1 Osallistujien taustatiedot

Kyselyyn vastasi 406 henkilöä. 67,5 % (n = 274) vastaajista on naisia, 30,5 % (n = 124) on miehiä ja 8 jätti vastaamatta kysymykseen. Sukupuolta kartoittavassa kysymyksessä jätettiin tarkoituksella pois vaihtoehto *Muu*, jotta vastaajien anonymiteetti säilyy. 70,9 % (n = 288) vastaajista on iältään 40–59-vuotiaita. Enemmistö vastaajista (61,1 %, n = 248) on ylempiä toimihenkilöitä, joilla ei ole alaisia. 20,4 % (n = 83) vastaajista toimii esihenkilönä. Suurimmalla osalla (n = 256, 63,1 %) on ylempi yliopisto- tai korkeakoulututkinto. Suurin osa vastaajista on työskennellyt Orion Oyj:ssä yli 10 vuotta (n = 275, 67,7 %). Yli 5 vuotta nykyisessä työtehtävässä työskennelleitten osuus on suurin (n = 190, 46,8 %). *R&D* (n = 116, 28,6 %), *Global Operations* (n = 104, 25,6 %) ja *Quality Management* (n = 62, 15,3 %) organisaatioista on eniten osallistujia. 44,1 % (n = 179) vastaajista asuu taloudessa, jossa on alaikäisiä lapsia. 36,7 % (n = 149) vastaajista asuu puolison kanssa. Suurimmalla osalla vastaajista (63,8 %, n = 259) työmatkoihin kuluu lähityöpäivinä alle tunti, 121 vastaajalla (29,8 %) työmatkoihin kuluu 1–2 tuntia. Ainoastaan 25 vastaajalla (6,2 %) työmatkoihin kuluu lähityöpäivänä yli 2 tuntia. Vastaajien taustatietoja on kuvattu tarkemmin taulukoissa 2 ja 3.

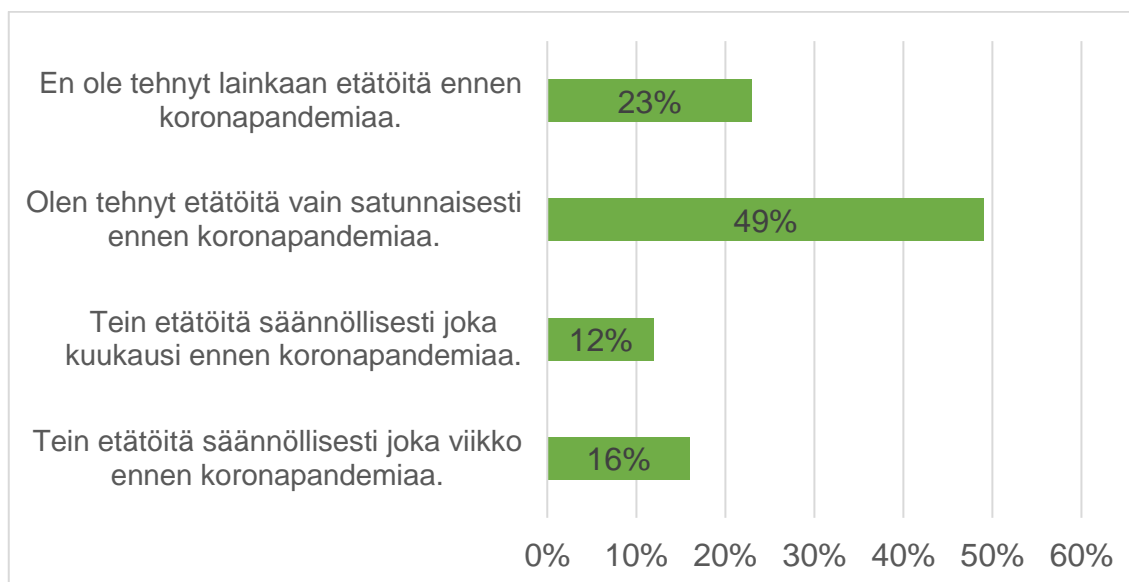
Taulukko 2. Vastaajien taustatietoja.

Sukupuoli	n	%	Työvuodet Orion Oyj:ssä	n	%
Nainen	274	67,5	Alle 2 vuotta	11	2,7
Mies	124	30,5	2–5 vuotta	59	14,5
Ei vastannut	8	2,0	5–10 vuotta	59	14,5
Ikä, vuotta	n	%	yli 10 vuotta	275	67,7
18–29	16	3,9	Ei vastannut	2	0,5
30–39	76	18,7	Työvuodet nykyisessä työtehtävässä	n	%
40–49	145	35,7	Alle 2 vuotta	91	22,4
50–59	143	35,2	2–5 vuotta	122	30,0
60–69	25	6,2	Yli 5 vuotta	190	46,8
Ei vastannut	1	0,2	Ei vastannut	3	0,7
Ammatillinen asema	n	%	Organisaatio	n	%
Toimihenkilö	75	18,5	Animal Health	5	1,2
Ylempi toimihenkilö, ei alaisia	248	61,1	Commercial Operations	5	1,2
Ylempi toimihenkilö, toimin esihenkilönä	83	20,4	Corporate Functions	32	7,9
Koulutustaso	n	%	Fermion	18	4,4
Peruskoulu, kansakoulu tai keskikoulu	1	0,2	Finance and Administration	37	9,1
Ammatillinen perustutkinto, ammattikoulu	18	4,4	Global Operations	104	25,6
Ylioppilas	13	3,2	Quality Management	62	15,3
Opistoasteen ammatillinen tutkinto	34	8,4	R&D	116	28,6
Ylempi opistoasteen tutkinto, ammattikorkeakoulututkinto	49	12,1	Muu	27	6,7
Alempi yliopiston tai korkeakoulun akateeminen tutkinto	35	8,6			
Yliopiston tai korkeakoulun ylempi akateeminen tutkinto tai korkeampi tutkinto	256	63,1			

Taulukko 3. Vastaajien taustatietoja: elämäntilanne ja työmatkoihin kuluva aika.

Elämäntilanne	n	%	Työmatkoihin kuluva aika lähityöpäivänä	n	%
Asun yksin.	58	14,3	Alle tunti.	259	63,8
Asun puolison kanssa.	149	36,7	1–2 tuntia.	121	29,8
Asun taloudessa, jossa on alaikäisiä lapsia.	179	44,1	Yli 2 tuntia.	25	6,2
Muu.	20	4,9	Ei vastannut	1	0,2

Suurin osa vastaajista (49 %, n = 198) kertoo tehneensä etätöitä vain satunnaisesti ennen koronapandemiaa. 66 osallistujaa (16 %) kertoo tehneensä etätöitä säännöllisesti joka viikko ennen koronapandemiaa ja 50 osallistujaa (12 %) kertoo tehneensä etätöitä säännöllisesti joka kuukausi ennen koronapandemiaa. 91 vastaajaa (23 %) ei ollut tehnyt lainkaan etätöitä ennen koronapandemiaa. Etätyökokemukset ennen koronapandemiaa on esitetty kuvassa 4.

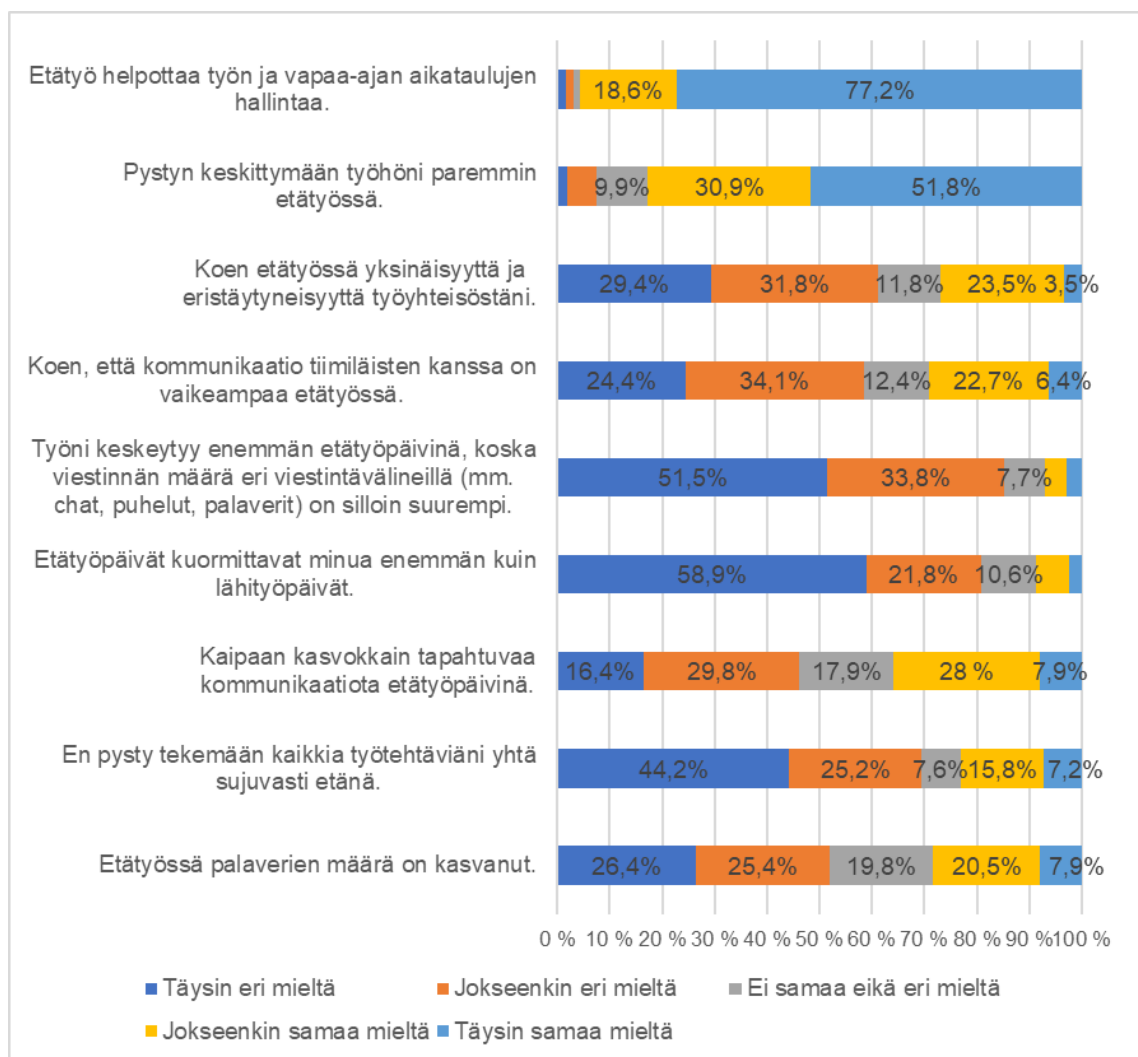


Kuva 4. Vastaajien etätyökokemukset ennen koronapandemiaa.

8.2 Kokemukset etätyöstä lääketeollisuudessa

8.2.1 Läketeollisuudessa työskentelevien etätyökokemukset

405 vastaajaa arvioi etätyötä koskevia väittämiä asteikolla 1–5 (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä). Vastausten prosenttijakaumat esitetään kuvassa 5 sekä keskiarvot ja keskihajonnat taulukossa 4.



Kuva 5. Vastausten jakauma etätyötä koskeviin väittämiin.

Taulukko 4. Etätyötä koskeviin väittämiin saatujen vastausten keskiarvot ja keskihajontaluvut.

Arvioi seuraavia etätyötä koskevia väittämiä	Keskiarvo	Keskihajonta
Etätyö helpottaa työn ja vapaa-ajan aikataulujen hallintaa.	4,7	0,8
Pystyn keskittymään työhöni paremmin etätyössä.	4,3	1,0
Koen etätyössä yksinäisyyttä ja eristäytyneisyyttä työyhteisöstäni.	2,4	1,2
Koen, että kommunikaatio tiimiläisten kanssa on vaikeampaa etätyössä.	2,5	1,3
Työni keskeytyy enemmän etätyöpäivinä, koska viestinnän määrä eri viestintävälineillä (mm. chat, puhelut, palaverit) on silloin suurempi.	1,7	1,0
Etätyöpäivät kuormittavat minua enemmän kuin lähityöpäivät.	1,7	1,0
Kaipaen kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota etätyöpäivinä.	2,8	1,2
En pysty tekemään kaikkia työtehtäviäni yhtä sujuvasti etänä.	2,2	1,3
Etätyössä palaverien määrä on kasvanut.	2,6	1,3

Vastausten perusteella etätyö helpottaa merkittävästi työn ja vapaa-ajan aikataulujen hallintaa. 77,2 % vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että etätyö helpottaa työn ja vapaa-ajan aikataulujen hallintaa. Vastausten keskiarvo on 4,7 ja keskihajonta 0,8. Mediaani ja moodi ovat 5 = Täysin samaa mieltä. Myös keskittyminen työhön on vastausten perusteella parempaa etätyössä. 51,8 % vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että työhön pystyy keskittymään paremmin etätyössä. Vastausten keskiarvo on 4,3 ja keskihajonta 1,0. Mediaani ja moodi ovat 5 = Täysin samaa mieltä.

58,9 % vastaajista on täysin eri mieltä siitä, että etätyöpäivät kuormittavat enemmän. Vastausten keskiarvo on 1,7 ja keskihajonta 1,0. Mediaani ja moodi ovat 1 = Täysin eri mieltä. Lisäksi noin puolet vastaajista (51,5 %) on täysin eri mieltä siitä, että työ keskeytyy enemmän etätyöpäivinä. Vastausten keskiarvo on

1,7 ja keskihajonta 1,0. Mediaani ja moodi ovat 1 = Täysin eri mieltä. 44,2 % vastaajista on täysin eri mieltä siitä, että kaikkia työtehtäviä ei pysty tekemään sujuvasti etänä. Vastausten keskiarvo on 2,2 ja keskihajonta 1,3. Mediaani on 2 = Jokseenkin eri mieltä ja moodi on 1 = Täysin eri mieltä. Palaverien määrän kasvusta on täysin samaa mieltä vain 7,9 % vastaajista, mutta toisaalta 20,5 % on tästä jokseenkin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo on 2,6 ja keskihajonta 1,3. Mediaani on 2 = Jokseenkin eri mieltä ja moodi on 1 = Täysin eri mieltä.

8.2.2 Työtehtävien soveltuvuus tehtäväksi etänä

371 osallistujaa kertoi omin sanoin, mitkä asiat helpottuvat etätyöpäivinä. Vastausten luokittelut on esitetty tarkemmin kappaleen 8.2.4 taulukossa 7. 204 vastaajaa (55 %) mainitsi keskittymisen olevan etätöissä parempaa. 15 vastaajaa (4,0 %) kertoi yhteydenpidon olevan helpompaa Teamsin välityksellä etänä, koska silloin muut eivät häiriinny. Seitsemän vastaajaa (1,9 %) kertoi, että Teams-palaverit ja puhelut on helpompi hoitaa etänä, koska silloin ei tarvitse olla huolissaan, että häiritsisi muita. Neljä vastaajaa (1,1 %) kertoi, että erityisesti palavereja täynnä oleva työpäivä on mukavampi tehdä etänä. Vastausten perusteella etätyöpäivänä kannattaa tehdä keskittymistä vaativia tehtäviä tai valita sellainen työpäivä etäpäiväksi, jolloin pitää paljon yhteyttä muihin tai on pääasiassa palavereissa koko päivän.

358 osallistujaa kertoi, mitkä työtehtävät ovat hankalia toteuttaa etänä. Vastaukset luokiteltiin neljään eri pääluokkaan, joista eniten mainintoja saivat kasvokkaista kommunikaatiota vaativat tehtävät (n = 206, 57,5 %). Vastaajista 34,9 % (n = 125) kertoi jonkin vain toimistolla tehtävissä olevan työn ja 24,9 % vastaajista (n = 89) totesi, että mikään työtehtävä ei ole hankala toteuttaa etänä. 48 vastauksessa mainittiin huonommin etänä tehtävä työ johtuen esimerkiksi huonommasta työpisteen ergonomiasta, tiettyjen toimistolaitteiden puuttumisesta tai tietoliikenne- ja ratkaisusta johtuvista haasteista työtehtävän suorittamisessa. Luokittelut on esitetty tarkemmin taulukossa 5.

Taulukko 5. Avoimet vastaukset kysymykseen ”Mitkä työtehtävät ovat hankalia toteuttaa etänä?” luokiteltuna pääluokkiin ja alaluokkiin.

Kasvokkaista kommunikaatiota vaativat (206)
Kehitys- ja ideointipalaverit (91)
Yhteistyö (30)
Kokoukset, jotka parempi järjestää kasvokkain (30)
Hiljainen tieto (22)
Nopeat kysymykset (18)
Esimies-alainen keskustelut (15)
Vain toimistolla tehtävissä olevat (125)
Läsnäoloa vaativat tehtävät, kuten tehdaskäynnit ja laitehuollot (75)
Laboratoriotyö ja niiden suunnittelu, ohjaaminen, ylläpitotehtävät (30)
Lounas keskustelut ja muut satunnaiset kohtaamiset (8)
Tiimihengen rakentaminen, kuulumisten vaihtaminen (7)
Näytteiden tutkiminen (5)
Ei mikään (89)
Etätyönä huonommin tehtävissä olevat (48)
Työpisteen ergonomia, ei ole isoa näyttöä kotona (22)
Tulostamista, skannaamista, postittamista vaativat tehtävät (14)
Hitaat tietoliikenneyhteydet, järjestelmän käyttö ei mahdollista etänä (11)
Perheenjäsenet häiritsevät (1)

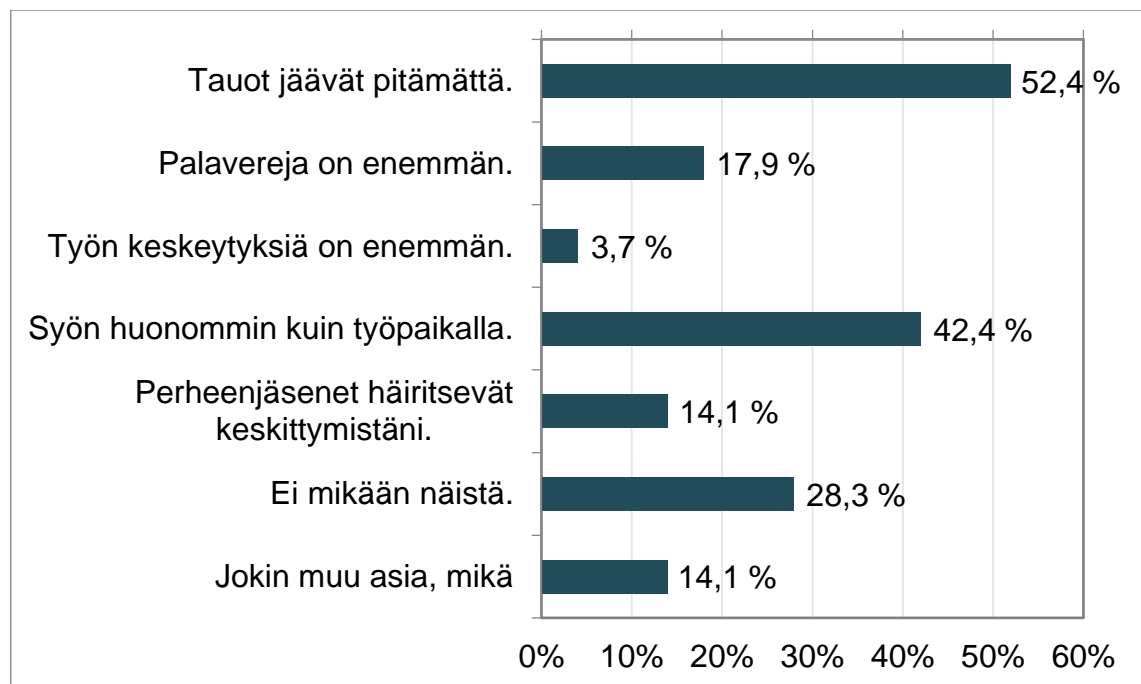
Kasvokkaista kommunikaatiota vaativista tehtävistä eniten mainintoja (n = 91) saivat kehitys- ja ideointipalaverit. 25,4 % vastaajista oli sitä mieltä, että kehitys- ja ideointipalaverit ovat hankalia toteuttaa etänä. Yhteistyö ja kokoukset, jotka olisi parempi järjestää kasvokkain mainittiin kumpikin 30 kertaa vastauksissa. Vastaajat kertoivat muun muassa seuraavasti: ”Yhteistyö jää kapeammaksi etänä.” ”Kokouksissa kaikkien mukaan saaminen keskusteluun on haastavaa.” 22 vastaajaa kommentoi, että hiljaisen tiedon välittyminen on hankalaa, koska esimerkiksi käytäväkeskustelut jäävät pois. Eräs vastaaja kiteytti asian näin: ”Työt kyllä hoituvat, mutta mistään muusta menossa olevasta ei kuule yhtä helposti mitään.”

18 vastaajan mukaan nopeasti jonkin asian kysyminen ei onnistu yhtä hyvin. Etätyössä kynnys kysyä jotakin nopeasti kollegalta on korkeampi. 15 vastaajaa kokee, että esihenkilön ja alaisen väliset keskustelut ja yleensäkin alaisten

johtaminen on hankalampaa etänä. Tätä kuvattiin esimerkiksi näin: *”Esimiehenä vaikeampi huomata heikkoja signaaleja, ihmiset tulevat linjoja pitkin asioiden kanssa vasta kun tietty kynnyks on ylittynyt jo, joihinkin asioihin olisi hyvä reagoida ennen sitä.”*

8.2.3 Etätyöpäivän kuormittavuus

Etätyöpäivänä kuormittavia asioita selvitettiin monivalintakysymyksellä. Vastausten jakauma on esitetty kuvassa 6. Taukojen pitämättömyys oli yleisin kuormittava tekijä. 211 vastaajaa koki, että tauot jäävät pitämättä. *”Syön huonommin kuin työpaikalla.”* oli toiseksi yleisin vastaus. 171 osallistujaa vastasi syövänsä etätöissä huonommin kuin työpaikalla. Lisäksi osa koki, että palaverien määrä on kasvanut. 114 vastaajan mielestä mikään ehdotetuista vaihtoehdoista ei kuormita.



Kuva 6. Vastausten jakauma kysymykseen *”Mitkä asiat kuormittavat etätyöpäivänä? Rastita ne vaihtoehdot, jotka kuormittavat sinua.”*

Ehdotettujen vaihtoehtojen lisäksi osallistujilla oli mahdollisuus kertoa kokemiaan kuormittavia asioita omin sanoin. 57 osallistujaa vastasi avoimeen tekstikenttään.

Huono ergonomia sai eniten mainintoja (n = 13). 10 osallistujaa vastasi tekevänsä pidempiä työpäiviä etänä. Kahdeksan vastaajaa mainitsi arkiliikunnan jäävän vähemmälle etätöissä työmatkojen jäädessä pois. Kuusi vastaajaa koki kommunikaation haasteelliseksi, koska ihmisiä on vaikeampi tavoittaa tai kommunikaatio jää suppeammaksi. Viisi vastaajaa koki keskittymisen etänä vaikeammaksi. Neljä vastaajaa koki sosiaalisten kontaktien puuttumisen kuormittavana, samoin neljä vastaajaa koki, että työ- ja vapaa-ajan raja on hämärtynyt. Avointen vastausten luokittelu on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6. Avoimet vastaukset kysymykseen ”Mitkä asiat kuormittavat etätyöpäivänä? Rastita ne vaihtoehdot, jotka kuormittavat sinua.”.

Vastaus	Vastausten määrä
Huono ergonomia	13
Työpäivät pitenevät	10
Arkiliikunta vähenee	8
Kommunikaatiohaasteet	6
Keskittyminen	5
Sosiaalisten kontaktien puuttuminen	4
Työ- ja vapaa-ajan hämärtyminen	4
Tylyys	4
Enemmän työpaineita	2
Lounastaukoa ei pysty pitämään palaverien takia	1
Ruoan valmistaminen itse	1
Verkkoyhteys välillä epävakaa	1
Mitkään asiat eivät häiritse	1

Sitä miten etätöiden on koettu kuormittavan erilaisissa perhetilanteissa ja ikäryhmissä selvitettiin ristiintaulukoimalla väite ”*Etätyöpäivät kuormittavat minua enemmän kuin lähityöpäivät.*” taustamuuttujien ”*Elämäntilanne*” ja ”*Ikäryhmä*” kanssa (Liite 2). Tulosten perusteella eri perhetilanteilla ja iällä ei ole havaittavissa tilastollisesti merkittäviä eroja 5 % merkitsevyystasolla. Edellytykset Khiin neliö -testin käytölle eivät täyttyneet, joten sitä ei voitu käyttää. 55,2 % kaikista vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että etätyöpäivät kuormittavat

enemmän kuin lähityöpäivät. Kaikissa ikäryhmissä täysin eri mieltä oli vähintään 50 % vastaajista.

8.2.4 Etätyöpäivänä helpottuvat asiat

371 osallistujaa kertoi omin sanoin, mitkä asiat helpottuvat etätyöpäivinä. Vastausten jakauma on esitetty taulukossa 7. 204 vastaajaa kertoi pystyvänsä keskittymään paremmin etätöissä. 173 vastaajaa kommentoi vapaa-ajan lisääntyvän, kun aikaa ei kulu työmatkoihin ja työpäivään valmistautumiseen. 84 osallistujaa vastasi etätyön helpottavan työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Tätä kuvattiin esimerkiksi seuraavasti: *”Työn ja perhe-elämän joustavampi yhteen sovittaminen on etäaikana paljon parempaa. Etätyö mahdollistaa työn ja muun elämän järkevämmän yhteensovittamisen.”* 75 vastaajan mukaan etätyöpäivä on joustavampi, tätä kommentoitiin esimerkiksi näin: *”Tauot voi pitää oman aikataulun mukaan, eikä silloin kun työpaikalla on lounas- tai kahviaika.”* *”Työajan voi itse suunnitella helpommin.”*

35 vastaajaa kokee olevansa tehokkaampi etätöissä. Itse työ on silloin pääosassa ja kokoukset pysyvät paremmin asiassa ja aikataulussa. 34 vastaajaa kokee olevansa virkeämpiä ja jaksavansa paremmin, koska etätyöpäivinä saa nukkua pidempään ja enemmän oman sisäisen kellonsa mukaisesti. Tällöin on myös tehokkaampi töissä. 24 osallistujaa vastasi, että etätyön ansiosta heille jää enemmän työaika, kun työmatkoihin ei kulu aikaa. Vastaajat kertoivat, että etäpäivää on helpompi pidentää joko aloittamalla aikaisemmin tai jatkamalla pidempään. Toimistopäivää ei huvita pidentää, koska sitten juuttuisi iltapäiväruuhkaan ja toimistolta on lähdettävä tiettyyn aikaan pois kotiasioiden hoitamiseksi. Lisäksi mainittiin, että hätätapauksessa on mahdollista pitää aikaisempia palaveriteita, jotta kaikki asianosaiset saadaan linjalle. 19 vastaajaa koki etätyön lisäävän hyvinvointia, sillä omasta hyvinvoinnista pystyy pitämään paremmin huolta. Sekä fyysinen että henkinen hyvinvointi lisääntyi. Etätyö on vähentänyt stressiä, kun ei tarvitse miettiä ruuhkia ja palaveriin ehtimistä, eikä tarvitse käyttää julkista liikennettä.

17 vastaajalla on kotona parempi ergonomia kuin toimistolla. Kotona on myös helpompi vaihtaa työpistettä, eikä istumapaikkaa tarvitse säätää, vaan se on siinä asennossa kotona mihin sen on laittanut. Lisäksi tavarat voi jättää kotona levälleen, eikä aikaa kulu työpisteen ja tavaroiden etsimiseen. 15 osallistujaa mainitsi yhteydenpidon muihin olevan helpompaa etätöissä. Tätä perusteltiin esimerkiksi sillä, että avokonttori ei kannusta keskustelemaan. Teams-ohjelmistolla on helpompaa kommunikoida, koska etätöissä osallistujat voivat kommunikoida vapaammin. Yksi vastaaja mainitsi sosiaalisen kommunikaation lisääntyneen tiimissä, joka työskentelee usealla paikkakunnalla. Tiimi on nyt viikoittain yhteydessä. Yleisesti palaverihin osallistuminen ja seuraaminen koetaan etänä helpommaksi kuin meluisassa avokonttorissa.

Taulukko 7. Vastausten jakauma avoimeen kysymykseen ”Mitkä asiat helpottuvat etätöypäivinä?”.

Keskittyminen (204)
Vapaa-aika lisääntyy (173)
Työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen helpottuu (84)
Joustavampi työpäivä (75)
Olen tehokkaampi (35)
Oma virkeys ja jaksaminen parempaa (34)
Työaikaa voi pidentää, koska työmatkoihin ei kulu aikaa (24)
Oma hyvinvointi kohenee (19)
Kotona parempi ergonomia (17)
Yhteydenpito muihin helpompaa (15)
Taukojummat toteutuvat etänä (11)
Ei tarvitse laittaa (8)
Ei häiritse muita kuten avokonttorissa (7)
Syön paremmin etätöissä (6)
Autoilu vähentynyt, ympäristöystävällisyys (6)
Työ on mielekkäämpää (4)
Säästyy rahaa polttoainekuluissa (4)
Palaverintäyteiset päivät mukavampi hoitaa kotoa (4)
Kaikki helpottuu (3)
Mikään ei ole helpottunut (1)

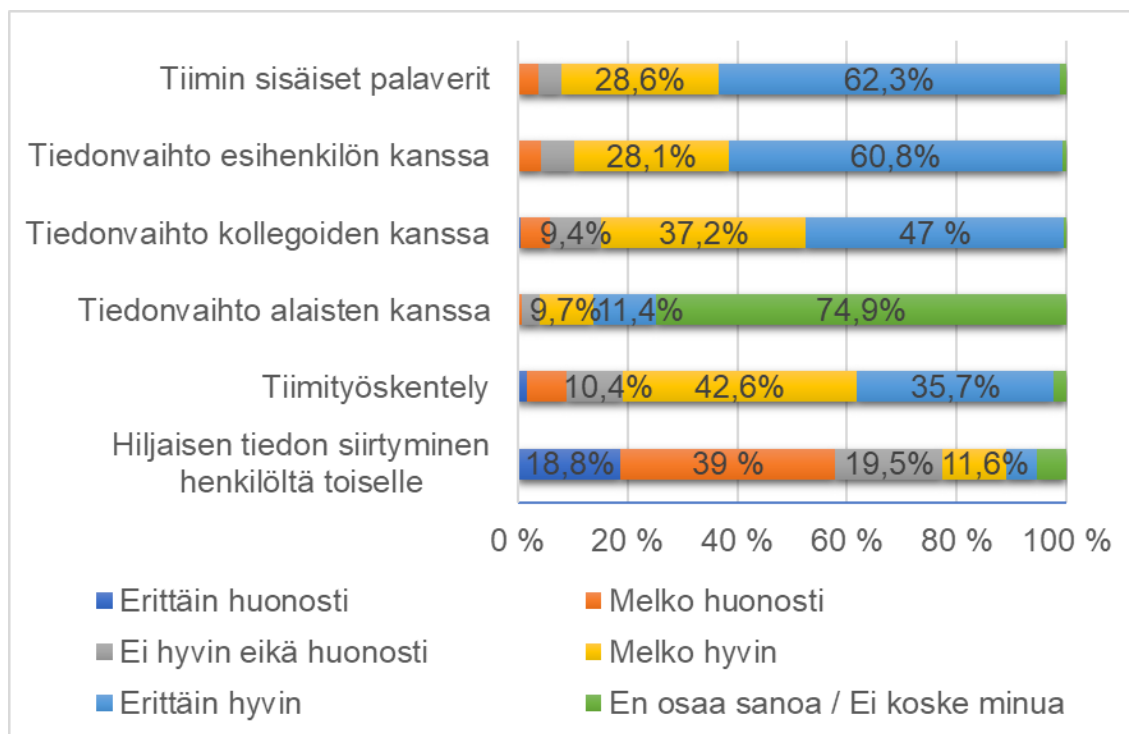
Ristiintaulukoimalla selvitettiin, onko eri perhetilanteissa ja sukupuolten välillä koettu työ- ja vapaa-ajan aikataulujen hallinnassa eroja etätöiden aikana (Liite 3). Ristiintaulukoimalla tutkittiin lisäksi, miten etätö on vaikuttanut työ- ja vapaa-ajan hallintaan erilaisissa perhetilanteissa ja ikäryhmissä (Liite 4). Tulosten perusteella eri perhetilanteilla, eri ikäryhmissä ja sukupuolten välillä ei havaittu tilastollisesti merkittäviä eroja 5 % merkitsevyystasolla. Edellytykset Khiin neliö -testin käytölle eivät täytyneet, joten sitä ei voitu käyttää. 77,1 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että etätö helpottaa työn ja vapaa-ajan aikataulujen hallintaa. 18,6 % oli tästä jokseenkin samaa mieltä.

8.2.5 Virtuaalisena tapahtuvan kommunikaation vaikutukset

Tutkimuksessa selvitettiin kokemuksia kasvokkain tapahtuvan kommunikaation puuttumisesta. Kappaleessa 8.2.1 esitetyn kuvan 5 mukaan 23,5 % vastaajista on jokseenkin samaa mieltä siitä, että he kokevat etätöissä yksinäisyyttä ja eristäytyneisyyttä työyhteisöstään. 3,5 % vastaajista on väittämstä täysin samaa mieltä. Toisaalta 29,4 % vastaajista on tästä täysin eri mieltä ja 31,8 % jokseenkin eri mieltä, joten vastauksissa on hajontaa. Vastaukset väittämään *”Koen, että kommunikaatio tiimiläisten kanssa on vaikeampaa etätöissä.”* jakautuvat myös melko tasaisesti, sillä vastaajista 24,4 % on täysin eri mieltä, 34,1 % jokseenkin eri mieltä, 22,7 % jokseenkin samaa mieltä ja 6,4 % täysin samaa mieltä. Myös vastaukset väittämään *”Kaipaen kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota etätöypäivinä.”* jakautuvat melko tasaisesti. 29,8 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja 28 % jokseenkin samaa mieltä. Ristiintaulukoimalla kommunikaatiota käsittelevät kysymykset taustamuuttujan *”Ikäryhmä”* kanssa havaittiin, että eri ikäryhmien välillä ei ole merkittäviä eroja vastauksissa. Lisäksi 18–29- ja 60–69-vuotiaita vastaajia oli liian vähän päätelmien tekemiseen. Edellytykset Khiin neliö -testin käytölle eivät täytyneet, joten sitä ei voitu käyttää.

Kyselyllä tutkittiin osallistujien kokemuksia kommunikaation sujumisesta vahvan etätösuosituksen ja hybridimallin aikana. Osallistujat arvioivat väittämiä asteikolla 1–6 (1 = Erittäin huonosti, 2 = Melko huonosti, 3 = Ei hyvin eikä huonosti, 4 = Melko hyvin, 5 = Erittäin hyvin, 6 = En osaa sanoa / Ei koske minua).

Kuvassa 7 esitetään vastausten jakaumat kysymykseen ”Miten hyvin alla mainitut asiat ovat sujuneet Covid-19 pandemian aikaisen vahvan etätyösuosituksen aikana?”.



Kuva 7. Vastausten jakaumat kysymykseen ”Miten hyvin alla mainitut asiat ovat sujuneet Covid-19 pandemian aikaisen vahvan etätyösuosituksen aikana?”.

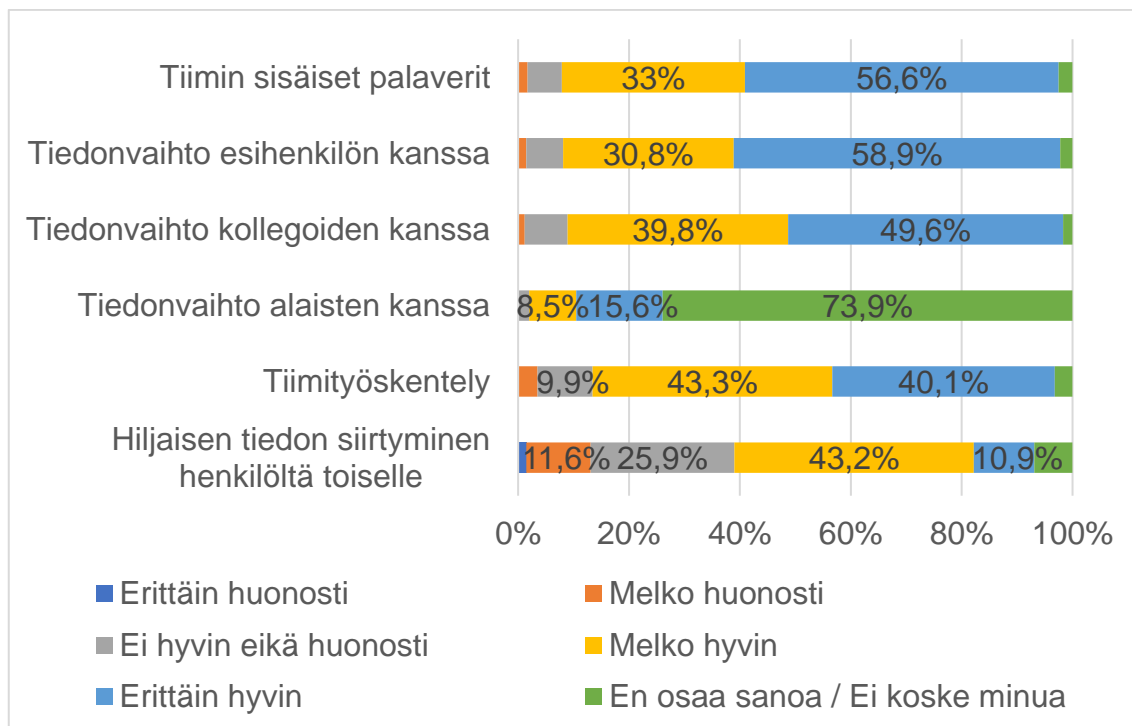
Taulukkoon 8 on koottu kysymykseen ”Miten hyvin alla mainitut asiat ovat sujuneet Covid-19 pandemian aikaisen vahvan etätyösuosituksen aikana?” saatujen vastausten keskiarvot, mediaanit ja keskihajonnat. Saatujen vastausten määrästä n on poistettu vastaukset ”En osaa sanoa / Ei koske minua”.

Taulukko 8. Kysymykseen ”Miten hyvin alla mainitut asiat ovat sujuneet Covid-19 pandemian aikaisen vahvan etätyösuosituksen aikana?” saatujen vastausten keskiarvot, mediaanit ja keskihajonnat. Vastausten lukumäärästä n on poistettu vastaukset ”En osaa sanoa / Ei koske minua”.

	Tiimin sisäiset palaverit	Tiedonvaihto esihenkilön kanssa	Tiedonvaihto kollegoiden kanssa	Tiedonvaihto alaisten kanssa	Tiimi-työskentely	Hiljaisen tiedon siirtyminen henkilöltä toiselle
n	401	403	404	101	396	384
Keski-arvo	4,5	4,5	4,3	4,1	4,1	2,4
Mediaani	5	5	4	4	4	2
Keskihajonta	0,8	0,8	0,9	1,1	1,0	1,1

Tulosten perusteella tiimin sisäiset palaverit, tiedonvaihto esihenkilön kanssa ja tiedonvaihto kollegoiden kanssa sujuivat suurimman osan mielestä joko erittäin hyvin tai melko hyvin vahvan etätyösuosituksen aikana. Sama tulkinta voidaan tehdä tiedonvaihdosta alaisten kanssa, sillä kaikista kysymykseen vastanneista 45,4 % oli sitä mieltä, että tiedonvaihto alaisten kanssa sujui erittäin hyvin ja 38,6 % vastaajista oli sitä mieltä, että se sujui melko hyvin. Myös tiimityöskentelyn koettiin sujuvan enemmistön mielestä joko erittäin hyvin tai melko hyvin, mutta vain 35,7 % vastaajista oli sitä mieltä, että tiimityöskentely sujui erittäin hyvin. Tulosten perusteella huonoiten toteutui hiljaisen tiedon siirtyminen henkilöltä toiselle, sillä yhteensä 57,8 % vastaajista oli sitä mieltä, että se sujui joko erittäin huonosti (18,8 %) tai melko huonosti (39 %). Tämä tulos on looginen, sillä vahvan etätyösuosituksen aikana kaikenlaiset satunnaiset kohtaamiset esimerkiksi työpaikan taukutiloissa, käytävillä ja ruokalassa jäivät pois.

Kuvassa 8 on esitetty vastausten jakaumat kysymykseen ”Miten hyvin alla mainitut asiat ovat sujuneet hybridimallin aikana?”. Taulukossa 9 esitetään näiden vastausten keskiarvot, mediaanit ja keskihajonnat. Saatujen vastausten määrästä n on poistettu vastaukset ”En osaa sanoa / Ei koske minua”.



Kuva 8. Vastausten jakaumat kysymykseen ”Miten hyvin alla mainitut asiat ovat sujuneet hybridimallin aikana?”.

Taulukko 9. Kysymykseen ”Miten hyvin alla mainitut asiat ovat sujuneet hybridimallin aikana?” saatuisten vastausten keskiarvot, mediaanit ja keskihajonnat. Vastausten lukumäärästä n on poistettu vastaukset ”En osaa sanoa / Ei koske minua”.

	Tiimin sisäiset palaverit	Tiedonvaihto esihenkilön kanssa	Tiedonvaihto kollegoiden kanssa	Tiedonvaihto alaisten kanssa	Tiimi-työskentely	Hiljaisen tiedon siirtyminen henkilöltä toiselle
n	396	397	399	104	393	378
Keski-arvo	4,5	4,5	4,4	4,2	4,2	3,5
Mediaani	5	5	5	5	4	4
Keskihajonta	0,7	0,7	0,7	1,3	0,8	0,9

Merkittävin parannus tapahtui tulosten perusteella hiljaisen tiedon siirtymisessä. Vahvan etätyösuosituksen aikana 18,8 % koki hiljaisen tiedon siirtymisen toteutuvan erittäin huonosti, kun hybridimallin aikana sen koki toteutuvan erittäin huonosti vain 1,5 %. Melko huonosti hiljaisen tiedon siirtymisen koki toteutuvan 39 % vastaajista vahvan etätyösuosituksen aikana, kun hybridimallin aikana enää 11,6 % koki sen toteutuvan melko huonosti. 43,2 % vastaajista koki hiljaisen tiedon siirtymisen toteutuvan melko hyvin hybridimallin aikana. 10,9 % vastaajista oli sitä mieltä, että hiljaisen tiedon siirtyminen toteutui erittäin hyvin hybridimallin aikana.

Tiimityöskentelyn koettiin toteutuneen hyvin sekä vahvan etätyösuosituksen että hybridimallin aikana. Hybridimallin aikana tulokset vielä hieman paranivat. Vahvan etätyösuosituksen aikana 35,7 % vastasi tiimityöskentelyn toteutuneen erittäin hyvin ja 42,6 % melko hyvin. Hybridimallin aikana 40,1 % vastasi tiimityöskentelyn toteutuneen erittäin hyvin ja 43,3 % melko hyvin. Tulosten perusteella tiedonvaihto alaisten kanssa parantui jonkin verran hybridimallin aikana. Kysymykseen vastasi jonkin muun vaihtoehdon kuin *"En osaa sanoa / Ei koske minua"* yhteensä 26,1 % vastaajista, joista 59,8 % vastasi *"Erittäin hyvin"* ja 32,6 % *"Melko hyvin"*. Tiedonvaihdon alaisten kanssa erittäin hyväksi kokeneiden määrä kasvoi 14,4 prosenttiyksikköä ja melko hyväksi kokeneiden laski 6,0 prosenttiyksikköä verrattuna vastauksiin vahvan etätyösuosituksen ajalta. Tästä voidaan päätellä, että hybridimallin aikana osa esihenkilöistä koki tiedonvaihdon alaisten kanssa parantuneen melko hyvästä erittäin hyväksi.

Myös tiedonvaihto kollegoiden kanssa parantui hieman hybridimallin aikana, mutta se oli erittäin hyvää jo vahvan etätyösuosituksen aikana. 47 % vastasi *"Erittäin hyvin"* vahvan etätyösuosituksen aikana ja 49,6 % vastasi *"Erittäin hyvin"* hybridimallin aikana. *"Melko hyvin"* vastanneiden osuus kasvoi myös hieman, se oli 37,2 % vahvan etätyösuosituksen aikana ja 39,8 % hybridimallin aikana. Tiedonvaihdon esihenkilön kanssa koettiin huonontuneen hieman siirryttäessä vahvasta etätyösuosituksesta hybridimalliin. *"Erittäin hyvin"* vastanneiden osuus laski 60,8 %:sta 58,9 %:iin ja melko hyvin vastanneiden osuus nousi 28,1 %:sta

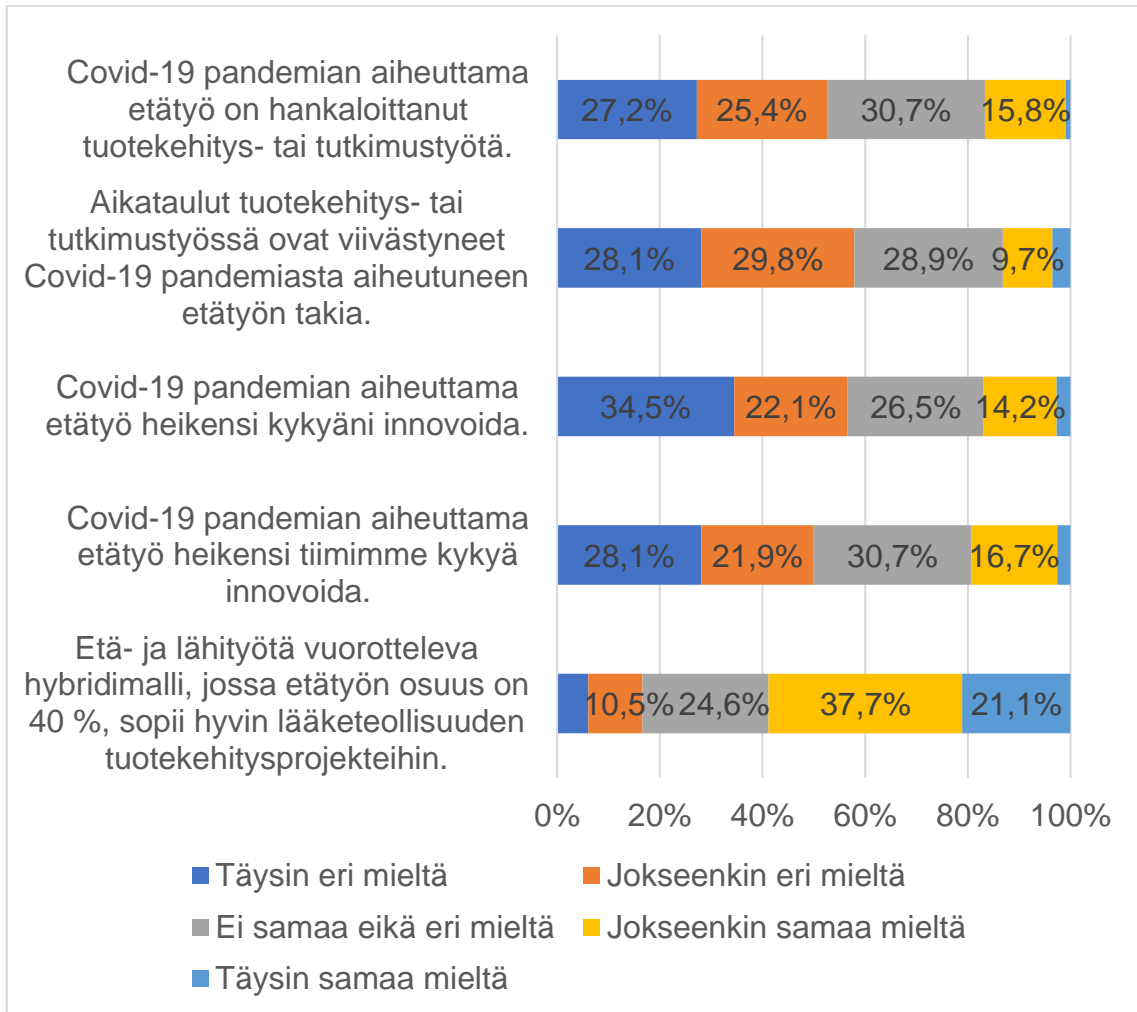
30,8 %:iin. Heikennys on kuitenkin melko vähäinen ja voi johtua korkeammista odotuksista kommunikaation suhteen hybridimallin aikana, kun päästiin jälleen tapaamaan kasvokkain toimistolla. Myös tiimin sisäisten palaverien on koettu sujuneen hieman huonommin hybridimallin aikana verrattuna vahvan etätyösuosituksen aikaan, sillä ”*Erittäin hyvin*” vastanneiden osuus laski 5,8 prosenttiyksikköä ja ”*Melko hyvin*” vastanneiden osuus nousi 4,4 prosenttiyksikköä. Heikennys voi johtua siitä, että osa kommentoi omin sanoin kokevansa palaverit, joissa osa on kokoustilassa ja osa etänä huonosti toimiviksi.

Kommunikaatiota käsitteleville väittämille tehtiin faktorianalyysi summamuuttujan muodostamiseksi. Tulokset olivat riittävät ja p-arvoksi saatiin alle 0,001 eli tulokset ovat tilastollisesti merkittäviä faktorianalyysin tekemiseen. Mutta kummassakin faktorianalyysissä vain yksi komponentti selittää kokonaisvarianssia, joten summamuuttujaa ei voinut muodostaa. Ideana oli muodostaa summamuuttuja kuvaamaan yleistä mielipidettä kommunikaatiosta vahvan etätyösuosituksen ja hybridimallin aikana.

8.3 Etätyön soveltuvuus tutkimus- ja tuotekehitystyöhön

8.3.1 Etätyökokemukset tutkimus- ja tuotekehitystyössä

R&D-organisaatiossa työskenteleviltä kysyttiin mielipiteitä etätyön soveltuvuudesta tutkimus- ja tuotekehitystyöhön. 114 osallistujaa vastasi kaikkiin väittämiin, yksi jätti vastaamasta väittämään ”*Covid-19 pandemian aiheuttama etätyö heikensi kykyäni innovoida.*” Vastausten jakaumat on esitetty kuvassa 9.



Kuva 9. Vastausten jakaumat kysymykseen ”Miten etätyö on mielestäsi soveltunut tuotekehitys- tai tutkimustyöhön?”.

Tuotekehitys- tai tutkimustyön hankaloitumista ei koettu merkittävästi vahvan etätyösuosituksen aikana, sillä vastaajista 27,2 % oli täysin eri mieltä ja 25,4 % jokseenkin eri mieltä. Vain 15,8 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli ainoastaan 0,9 % vastaajista. Osa koki tutkimustyön hankaloituneen todennäköisesti sen takia, että osa työtehtävistä ei onnistu ollenkaan etänä, kuten esimerkiksi laboratoriotyöt tai koetutanto. Aikataulut eivät vastausten perusteella viivästyneet vahvan etätyösuosituksen takia, sillä 28,1 % oli väittämästä täysin eri mieltä ja 29,8 % jokseenkin eri mieltä. 21,1 % vastaajista on täysin samaa mieltä ja 37,7 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että hybridimalli sopii hyvin tuotekehitys- tai tutkimustyöhön.

8.3.2 Etätyön aikana koetut haasteet

R&D-organisaatiossa työskentelevät saivat kertoa omin sanoin minkälaisia haasteita he ovat kokeneet tutkimus- ja tuotekehitystyössä etätyöstä johtuen. R&D-organisaatiossa työskentelevästä 116 vastaajasta 81 vastasi. Taulukossa 10 on esitetty vastausten luokittelu.

Taulukko 10. Kysymykseen ”Minkälaisia haasteita olet kokenut tutkimus- ja tuotekehitystyössä etätyöstä johtuen?” saatujen vastausten luokittelu.

Ei ole ollut haasteita (34)
Innovointi tiimissä (8)
Laboratoriotyöt ja niiden ohjaaminen (8)
Yhteistyö on heikentynyt (8)
Kommunikaatio (7)
Kohtaamiset ja hiljaisen tiedon välittyminen, yhteisöllisyys (7)
Puutteelliset IT-ratkaisut ovat vaikeuttaneet etätöitä (3)
Kliinisten kokeiden aikataulut viivästyneet pandemian takia (3)
Kokoukset isolla ryhmällä huonompia, eivät ole interaktiivisia (2)
Suuri työmäärä, hankala irtautua töistä (2)
40 % hybridimalli ei toimi (2)
Esimiestyötä voi tehdä vain osittain etänä (1)
Jos perhe kotona, häiritsevät (1)
En tee varsinaista tutkimus- tai tuotekehitystyötä (4)
Olen tehnyt vain vähän etätöitä (2)

34 vastaajan mukaan ei ole ollut haasteita. Tätä perusteltiin monin tavoin, joista muutamia poimintoja: ”Ei ole ollut oikein mitään haasteita koska tiimin sisällä tehtävät ovat olleet niin selkeät.” ”Teams-puhelut ja chatit ja videopuhelut ovat toimineet yhtä hyvin kuin livenä oleminen.” ”On aika jo päästää irti vanhakantaisesta ajattelusta, että innovointia ei voi tehdä etätöiden kanssa.” ”Koska oma ja tiimini työ ei sisällä laboratoriotyötä tai muuta tiettyyn paikkaan sidottua työtä ja olemme aina aiemminkin työskennelleet monella eri paikkakunnalla eli virtuaalinen työskentelymalli on ollut meille arkea jo vuosia,

etätyö ei juuri ole vaikuttanut työskentelyymme. Moni tiimiläinen on tehnyt osittain etätyötä jo ennen pandemiaa.” ”En ole kokenut erityisiä haasteita R&D työssä etänä. Organisaatio on sijoittunut 4 eri paikkakunnalle, joten myös lähityössä käytännössä kaikki työ on jo pitkään tehty Teams-kokousten välityksellä. Meillä on tapana pitää "ideapäiviä" silloin tällöin (ehkä 1 kerta/vuosi) niin että kaikki ovat kokoontuneet yhteen, se tapa oli jo ennen koronaa, ja nyt rokotusten jälkeen olemme pystyneet jatkamaan samaa käytäntöä. Koronan takia n. 1,5 vuotta tämä oli tietysti mahdotonta.”

Kahdeksan vastaajaa kommentoi, että innovointi tiimissä on hankalaa etänä. Etätyön vaikutukset innovointiin käsitellään kappaleessa 8.3.4. Kahdeksan vastaajan mielestä laboratoriotyöt ja niiden ohjaaminen eivät onnistu etänä. Laboratoriotyötä ohjaavien tutkijoiden on erään vastaajan mukaan hankalaa suoriutua tehtävistään yhtä hyvin etänä kuormittamatta tiimikavereita. Kun tutkija on etänä, laboratoriossa työskentelevät joutuvat raportoimaan ongelmista sähköisten viestintätyökalujen kautta paljon yksityiskohtaisemmin kuin jos tutkija olisi paikalla ja pääsisi itse katsomaan ongelmaa. Sama tilanne on kaikkien laboratoriotyöskentelyssä tulevien kysymysten kanssa, kysyjällä menee paljon enemmän aikaa kysymyksen muotoilemiseksi kirjalliseen muotoon ja usein Teams-puhelullakin asiaa voi olla vaikea selittää. Etätyö saattaa olla tutkijalle itselleen tehokasta, mutta se hankaloittaa usein laboratoriossa työskentelevien tiimiläisten työtä. Satunnainen etätyö esimerkiksi kerran kuukaudessa ei kuormita tiimiläisiä samalla tavalla kuin säännöllinen etätyö esimerkiksi kaksi päivää viikossa.

Kahdeksan vastaajan mielestä yhteistyö on heikentynyt. Viisi vastaajaa kommentoi, että yhteistyö talon sisällä on heikentynyt. Tätä kommentoitiin seuraavasti: *”Tieto ei siirry. Ihmiset tekevät töitä yksinään, eikä tiimeinä.”* Kolmen vastaajan mukaan yhteistyö talon ulkopuolisiin tahoihin on heikentynyt, mutta vastauksista ilmeni yhteistyön heikkenemisen johtuneen pandemiasta. *”Ongelmat ovat johtuneet laajemmin globaalista pandemiasta, joka on vaikuttanut tutkimusten toteuttamiseen eri maissa. Keskuksissa ei ole voitu*

aloittaa tutkimuksia potilasturvallisuuden takaamiseksi tai CRO:t (contract research organization, toimeksiannon saanut tutkimusorganisaatio) ovat joutuneet hyppäämään mukaan etänä entistä enemmän. Viivästykset aikatauluissa ovat johtuneet pandemiasta, ei Orionin R&D etätyöstä. Eli hankaluudet johtuvat isommasta kuvasta, ei R&D tasolla. Minusta tiimit ovat hoitaneet hienosti työt etänä.”

Seitsemän vastaajaa kertoi, että kommunikaatio on hankalaa etänä. Tätä kommentoitiin seuraavasti: *”Ihmiset eivät ole paikalla tai tavoitettavissa kun haluaisin vaihtaa ajatuksia tai pohtia mittaushaasteita yms. Kommunikaatio Teams-sovelluksella on huomattavan kankeaa ja hidasta, jossain asioissa jopa mahdotonta. Monesti asia jää kommunikoimatta.”* Seitsemän vastaajaa kertoi kohtaamisten vähentyneen. Tutustuminen kollegoihin koetaan hankalaksi ja yhteisöllisyys on alkanut heikentyä. Kaksi vastaajaa kommentoi, että hiljainen tieto ei enää välity, koska kohtaamiset ovat vähentyneet. Kahden vastaajan mielestä Teams-kokoukset varsinkin isolla ryhmällä ovat huonompia kuin kasvotusten, koska ne eivät ole interaktiivisia. Kahdessa vastauksessa kommentoitiin hybridimallia seuraavasti: *”Kaikkien pitäisi sitoutua hybridimallissa joihinkin samoihin lähipäiviin, sillä sekamalli, jossa osa etänä ja osa paikalla, on vielä huonompi.”* *”Orionilla 40 % sääntö ihmetyttää välillä molempiin suuntiin. Mikään työtapa ei muuttunut oikeastaan koronan myötä. 40 % sai ennenkin olla etänä, ei vain puhuttu hybridimallista. Välillä pitää olla 100 % paikalla, jotta hommasta tulee jotain ja joskus taas ei oikeasti ole väliä missä työtä tekee.”*

Mitään erityistä haastetta ei vastausten perusteella ole ilmennyt. Enintään 10 % kysymykseen vastanneista mainitsi samoja haasteita. Kaikki yleisimmät haasteet liittyivät kasvokkaisen kommunikaation vähyyteen tai työtehtäviin, jotka onnistuvat huonosti etänä.

8.3.3 Etätyöstä koetut hyödyt

R&D-organisaatiossa työskentelevät saivat kertoa omin sanoin, minkälaisissa tehtävissä etätyö on ollut hyödyksi ja miten. 83 vastasi kysymykseen. Vastausten luokittelu on esitetty taulukossa 11.

Taulukko 11. Kysymykseen ”Minkälaisissa tutkimus- tai tuotekehitystyön tehtävissä etätyö on ollut hyödyksi ja miten?” saatujen vastausten luokittelu.

Keskittyminen (50)
Työn jaksottaminen, joustavuus, ajanhallinta (11)
Usealla paikkakunnalla sijaitsevan osaston yhteistyö ja tiedonkulku parani (8)
Etätyö on mielekästä (6)
Teams-palaverit parempia, kun kaikki ovat etänä (3)
Kliiniset tutkimukset sujuvat, jopa kehittyneet paremmiksi etätyöaikana (2)
Hybridimalli on huono. Pitäisi saada itse määrittää etätyön määrää. (2)
Etätapahtumiin ja konferensseihin helpompi osallistua (1)
Tiettyjen innovaatioiden tarve on kasvanut (1)
Kun ei tee suorittavaa työtä, toimii hyvin (1)
Minulla ei ole tähän vastausta (11)

Vastausten perusteella R&D-organisaatiossa työskentelevien mielestä etätyöstä on eniten hyötyä keskittymistä vaativien tehtävien suorittamisessa. 50 vastaajaa kommentoi, että etätyö sopii hyvin keskittymistä vaativiin työtehtäviin. Vastausten mukaan kotona pystyy keskittymään paremmin, koska siellä on rauhallisempaa, eikä keskeytyksiä tule niin paljon kuin toimistolla. 11 vastaajan mielestä etätyö helpottaa työn jaksottamista. Joustavuus, ajanhallinta ja joustavampi ajankäyttö ovat helpottaneet vastaajien elämää. Kahdeksan vastaajan mielestä usealla paikkakunnalla sijaitsevan osaston yhteistyö ja tiedonkulku parani. Esimerkiksi Teams-palaveri on tasa-arvoisempi verrattuna perinteiseen palaveriin, jossa valtaosa osallistujista on yhdessä neuvotteluhuoneessa ja pystyy keskustelemaan keskenään. Lisäksi on tärkeää ymmärtää, että työtä on tehty yhteistyönä usealla paikkakunnalla jo kauan ennen koronaa. Yhden vastaajan mukaan 90 % palavereista ovat tästä johtuen joka tapauksessa Teams-palavereja. Se, että etätyö on hyväksytympi työmuoto pandemian aikana, on

auttanut. Pakotettu palaaminen konttorille Teams-kokouksiin vain hankaloittaa työskentelyä ja kuormittaa ihmisiä.

Kuuden vastaajan mielestä etätyö on yleisesti hyvä ja mielekäs asia. Tätä kommentoitiin esimerkiksi näin: *”Etätyö antaa tilaa henkilön tehdä omat päätöksensä missä on milloinkin töissä - se on monelle ihmisille tosi tärkeä ja jopa vapauttava asia - kovasti ajatellaan, että se innovaatio tulee ryhmässä, mutta yhtä lailla se voi tulla myös yksinkin ollessa. Se, miten ajatuksensa jakaa, ja siitä keskustelea voisi olla toimiston paikka.”* Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että Teams-palaverit toimivat hyvin etänä, koska aiheessa pysytään paremmin. *”Malli, jossa kaikki kokouksessa ovat Teamsissa, toimii paremmin kuin hybridi, jossa osa on kokoushuoneessa, osa Teamsissa.”* Kaksi vastaajaa totesi, että määritelty hybridimalli on huono. He haluaisivat määrittää itse, paljonko ovat etänä sen mukaan mikä on järkevää.

Kliiniset tutkimukset mainittiin kahdessa vastauksessa ja näiden vastausten perusteella etätyö ei ole vaikeuttanut kliinistä tutkimusta. Tätä kommentoitiin seuraavasti: *”Etätyö on kehittänyt potilailla tehtäviä tutkimuksia sujuvammaksi ja potilasystävällisemmäksi. Se on myös vaatinut tekijöiltä innovatiivista ajattelua ja ratkaisuja suorittaa tutkimukset.”* *”Kliinisten lääketutkimusten puolella kaikki sujuu etänäkin ja on sujunut jo ennen pandemiaakin.”*

8.3.4 Etätyön vaikutukset innovaatioiden tekemiseen

Kappaleen 8.3.1 kuvassa 9 esitetään vastausjakauma innovointia käsitteleviin väittämiin, joihin R&D-organisaatioissa työskentelevät vastasivat. Vahvan etätyösuosituksen ei koettu heikentävän merkittävästi tiimin kykyä innovoida, sillä 28,1 % oli väittämästä täysin eri mieltä ja 21,9 % jokseenkin eri mieltä, 30,7 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. 16,7 % vastaajista oli tästä jokseenkin samaa mieltä ja 2,6 % täysin samaa mieltä, joten osa oli kuitenkin kokenut innovaation tiimissä heikentyneen. Omaa innovointikykyä vahvan etätyösuosituksen koettiin heikentäneen jonkin verran vähemmän kuin tiimin

kykyä innovoida, sillä 34,5 % vastaajista oli tästä täysin eri mieltä ja 22,1 % jokseenkin eri mieltä. 26,5 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä.

R&D-organisaatiossa työskentelevät saivat kertoa omin sanoin, minkälaisia haasteita he ovat kokeneet tutkimus- ja tuotekehitystyössä etätyöstä johtuen. 81 osallistujaa vastasi tähän kysymykseen ja heistä kahdeksan koki innovoinnin olevan haasteellista. Tarkat vastaukset on esitetty taulukossa 12.

Taulukko 12. Kysymykseen *”Minkälaisia haasteita olet kokenut tutkimus- ja tuotekehitystyössä etätyöstä johtuen?”* saadut innovointiin liittyvät vastaukset.

<i>”Innovointia vaativat tapaamiset ovat haasteellisia etänä, sillä kaikki eivät halunneet käyttää kameronia Teams-kokouksissa.”</i>
<i>”Vaikea saada ihmiset keskittymään ongelmanratkaisuun ja innovointiin.”</i>
<i>”Ideointipalaverit toimivat paremmin kasvotusten käytyinä.”</i>
<i>”Kasvokkain keskustelu ja kokemusten jakaminen on erittäin tärkeää, kun halutaan sparrailla ja vertailla vaikka eri projekteissa havaittuja asioita ilman tähän erikseen varattua palaveria.”</i>
<i>”Ideointi ja innovointi tiimissä on hankalaa etäyhteyksien välityksellä. Toisaalta, projektitiimini on kansainvälinen ja osallistujat muutenkin osallistuvat kokouksiin pitkälti etänä.”</i>
<i>”Etätyössä ei pääse käytännössä kokeilemaan asioita ja selittäminen voi olla hankalaa.”</i>
<i>”Vapaan ideoinnin ja vuorovaikutuksen puute.”</i>
<i>”Toisten ideoiden päälle rakentavan keskustelun luominen todella vaikeaa (kunnon dialogi). Paljon hyviä ajatuksia jää sanomatta ja tulee tulkinta haasteita ilman fyysistä kontaktia.”</i>

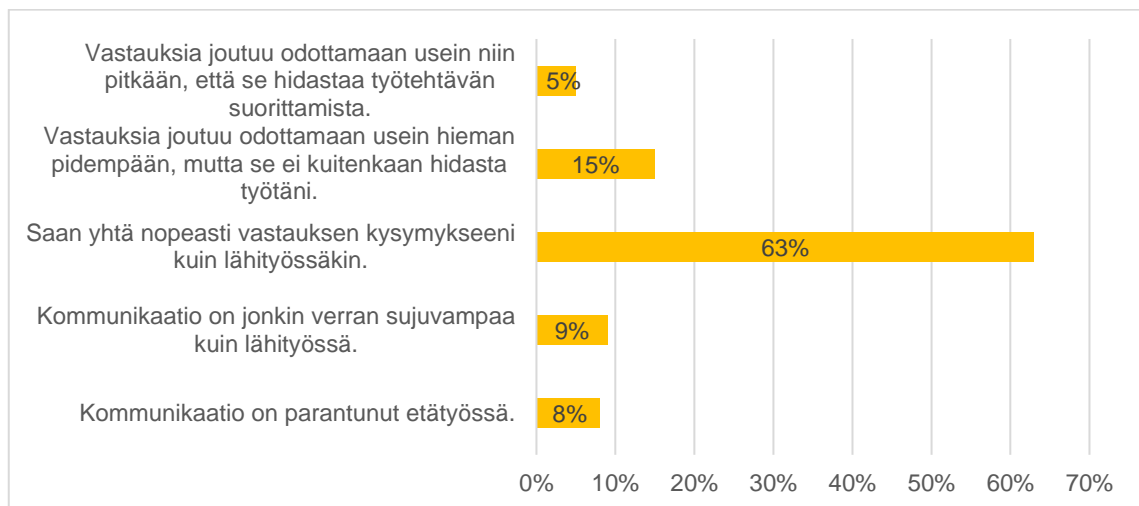
Vastausten lukumäärän perusteella innovoinnin ei koeta juurikaan vaikeutuneen etätyön aikana, mutta kasvokkaista kommunikaatiota kaivataan jonkin verran. Etätyössä kommunikointi ei ole yhtä spontaania ja vaivatonta, joten innovoinnin kannalta tärkeää kommunikointia saattaa jäädä tekemättä. Toisaalta projektitiimit ovat usein monella paikkakunnalla, joten kommunikaatio tapahtuu joka

tapauksessa etäyhteyksin eri paikkakuntien välillä. Suurin muutos saattaakin olla se, että samalla paikkakunnalla työskentelevät projektitiimiläiset ovat tottuneet kommunikoidaan keskenään enemmän kasvokkain. Ideointia on saatettu tehdä enemmän kasvokkain kullakin paikkakunnalla pienemmässä ryhmässä, joka on sitten esittänyt ideansa koko projektitiimille etäkokouksessa.

8.4 Etätyön tehokkuuteen vaikuttavat tekijät

8.4.1 Kommunikaatio etätyössä

Osallistujia pyydettiin arvioimaan kommunikaatiota etätyössä valitsemalla sopivin vaihtoehto kuvassa 10 esitetystä vaihtoehdoista.

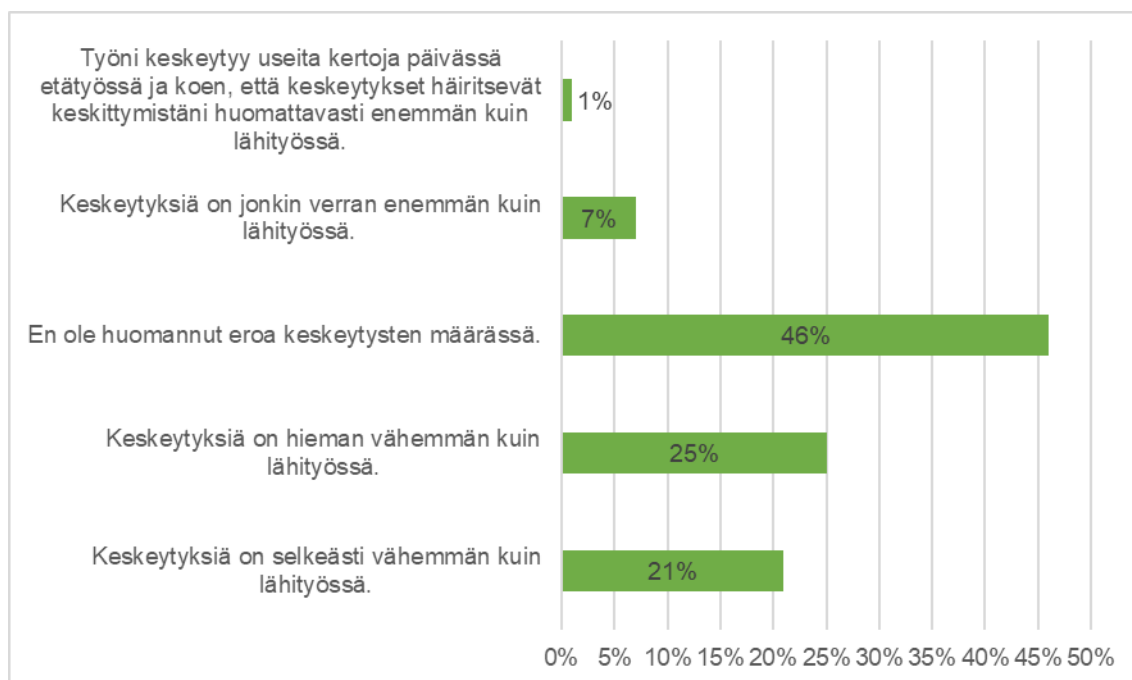


Kuva 10. Vastausten jakauma kysymykseen ”Mikä näistä vaihtoehdoista kuvaa parhaiten kokemuksiasi kommunikaatiosta etätyössä?”.

Vastausten perusteella kommunikaatio etätyössä sujuu hyvin. 63 % vastaajista (n = 406) on sitä mieltä, että etätyössä saa vastauksen kysymykseen yhtä nopeasti kuin lähityössäkin. 9 % vastaajista kokee kommunikaation olevan jonkin verran sujuvampaa kuin lähityössä. 8 % vastaajista on sitä mieltä, että kommunikaatio on parantunut etätyössä. Vain 5 % vastaajista kokee, että vastauksia joutuu odottamaan usein niin pitkään, että se hidastaa työtehtävän

suorittamista. 15 % vastaajista kokee, että vastauksia joutuu odottamaan usein hieman pidempään, mutta se ei kuitenkaan hidasta työtä.

Osallistujia pyydettiin lisäksi arvioimaan, ovatko he kokeneet kommunikaation häiritsevän keskittymistä etätyössä. Kaikki osallistujat vastasivat kysymykseen. Vastausten jakauma on esitetty kuvassa 11. Lähes puolet vastaajista (46 %) ei ole kokenut keskeytysten määrän muuttuneen etätöissä. 25 % vastaajista kokee, että keskeytyksiä on hieman vähemmän ja 21 % vastaajista kokee, että keskeytyksiä on selkeästi vähemmän.



Kuva 11. Vastausten jakauma kysymykseen ”Oletko kokenut kommunikaation (Teams-chatit, puhelut, palaverit) häiritsevän keskittymistäsi etätyössä?”.

Vastausten perusteella keskeytysten ei koeta häiritsevän etätyössä. Todennäköisesti eri viestintäkanavien kautta tulevien yhteydenottojen määrä on kasvanut etätyössä, mutta niitä pystyy paremmin hallitsemaan kuin toimistolla tapahtuvia keskeytyksiä. Erityisesti avokonttorissa on usein meluisaa, mikä aiheuttaa keskeytyksiä työhön.

8.4.2 Hyvät etätyökäytännöt

335 vastaajaa kertoi omia hyväksi kokemiaan tapoja, joilla he saavat etätyöstä mahdollisimman tehokasta. Vastaukset on luokiteltu taulukossa 13.

Taulukko 13. Kysymykseen ”*Voisitko vielä kertoa omia hyväksi kokemiasi tapoja, joilla saat etätyöstäsi mahdollisimman tehokasta?*” saatujen vastausten luokittelu.

Taukojen pitäminen (171)	Etätyön suunnittelu etukäteen (124)
Selkeät tauot (95)	Suunnittelu viikkotasolla (20)
Ulkoilu tauolla päivän aikana (84)	Etätyöpäivä ei eroa erityisesti lähityöpäivästä (12)
Taukojumpat (57)	Valitsen etätyöpäiviksi päivät, jotka ovat täynnä palaverieja (5)
Työpisteeltä poistuminen (9)	Kävelypalaveri, jos mahdollista (4)
Lyhyt lepo (2)	Suunnittelu kuukausitasolla (2)
Kahvitauko ulkona sään salliessa (1)	Etäpäivä silloin, kun työ vaatii keskittymistä (1)
	Venyttely sellaisen palaverin aikana, kun se on mahdollista (1)
Töiden jaksotus (110)	Keskittymistä vaativat tehtävät sujuvat paremmin (47)
Pidän taukoja suunnitellusti ja tarpeen mukaan (53)	Kommunikaatiovälineiden säätäminen (12)
Liikun aamuisin ennen työpäivän aloittamista (16)	
Käyn ulkona kävelyllä (14)	
Simuloin normaalia työpäivää (10)	
Nukun pidempään etätyöpäivänä (9)	
Aloitan työpäivän mahdollisimman aikaisin (7)	
Pyrin lopettamaan etätyöpäivän ajallaan (6)	
Teen aamujoogan (1)	
Ruokailut (20)	Hyvä etätyöpiste (18)
Hankin lounaan valmiiksi etukäteen (16)	Sosiaaliset kontaktit (14)
Välipalaa ja juotavaa paremmin saatavilla kotona (9)	Puhelut työkavereiden kanssa, 1:1 palaverit (8)
Kunnon lounastauko (4)	Virtuaalikalvit tai -lounaat (7)
Terveellisempi lounas (1)	Häiriötekijöiden poistaminen kotoa (2)

171 vastaajaa kertoi pitävänsä taukoja. 95 vastaajaa kertoi pitävänsä selkeät tauot, erityisesti lounastauosta pyritään pitämään kiinni. Etäpäivänä tauot voi pitää joustavammin silloin, kun se on työn kannalta sopivinta. 84 vastaajaa kertoi pyrkivänsä ulkoilemaan tauolla. Ulkoilu voi olla vain nopea omalla pihalla käväisy tai 5–15 minuutin kävelylenkki, osa kertoi tekevänsä pidemmän kävelylenkin lounasaikaan. 57 vastaajaa kertoi tekevänsä taukojumppaa, erityisesti BREAK PRO taukojumppasovellusta keuhuttiin 20 vastauksessa.

Myös etätyöpäivän suunnittelu etukäteen ja töiden jaksotus ovat monen vastaajan suosimia tapoja. 124 vastaajaa kertoi suunnittelevansa etätyöpäivän etukäteen. Osa vastaajista kertoi valitsevansa etätyöpäivän työtehtävien sisällön mukaan. Tätä kommentoitiin seuraavasti: *”Suunnittelen työni siten, että etäpäivillä olisi ainoastaan hallinnollisia töitä, joihin ei tarvitse apua tai varmistusta kollegoilta. Muutama Teams-palaveri mahtuu tietenkin aina mukaan.”* *”Perjantaisin käyn läpi seuraavan viikon kalenterin ja katson, mitkä päivät minun kannattaa olla toimistolla (työtehtävien/palavereiden/koulutusten mukaan) eli päätän etukäteen, milloin on työn kannalta viisasta työskennellä missäkin.”* *”Jos olen toimistolla, suunnittelen niille päiville mahdollisimman paljon kasvokkain tapaamisia ja lounastreffejä.”* *”Hybridimallissa yritän sijoittaa vaativimmat tehtävät etäpäiviksi ja rutiinomaisemmat avokonttorilla tehtäviksi. Aina tämä ei onnistu, koska etätyö on sallittua vain 40 % työajasta.”* *”Tiedän ja suunnittelen etukäteen mitkä päivät ovat sopivia tehdä etänä.”* Viisi vastaajaa kommentoi valitsevansa etätyöpäiviksi sellaisia työpäiviä, jotka ovat täynnä kokouksia. Palaveripäivä on mukavampi pitää etänä, koska silloin ei häiritse muita toimistolla. Tätä kommentoitiin seuraavasti: *”Ennen olin etänä vain, jos oli joku selkeä homma johon halusin keskittyä ja jonka tiesin vievän melkein koko työpäivän. Nykyään menen mieluummin toisin päin: Jos suurin osa päivästä on buukattu Teams palavereihin, miksi ajaisin toimistolle?”*

110 vastaajaa kertoi jaksottavansa työpäiväänsä. 53 vastaajaa kertoi jaksottavansa työpäivää pitämällä taukoja suunnitellusti tai aina kun tauko on tarpeellinen. Taukoja hyödynnetään omien asioiden hoitamiseen ja valoisalla

esimerkiksi lounasaikaan ulkoiluun. Moni vastaaja suunnittelee työpäivänsä sisältöä aika pitkälle, jakamalla jonkin isomman kokonaisuuden osiin ja tauottamalla riittävästi, että keskittyminen ei herpaannu. Mahdollisuus suunnitella etätyöpäivänsä ja lisätä siihen enemmän joustoa motivoi ja vähentää stressiä. 10 vastaajaa kertoi simuloivansa etätyöpäivänä normaalia työpäivää tekemällä esimerkiksi pienen kävelylenkin työmatkana, pukeutumalla kuten lähitöihin ja pitämällä lounastauon ja muut tauot lähityöstä totuttuun aikaan. Seitsemän vastaajaa kertoi aloittavansa työpäivän mahdollisimman aikaisin, koska he ovat joko silloin virkeimmillään tai vaihtoehtoisesti silloin on paras työrauha keskittyä, kun muut eivät vielä niin aikaisin kysele mitään. Kuusi vastaajaa mainitsi pyrkivänsä lopettamaan etätyöpäivän ajallaan. Toisaalta mahdollisuus joustaa ja tehdä kiireisiä asioita vielä kotona illalla tai seuraavana aamuna aikaisin kotona on mielekästä ja auttaa jaksamaan.

47 vastaajaa kertoi keskittymistä vaativien tehtävien sujuvan paremmin etänä. Vastaajista 12 mainitsi säätävänsä kommunikaatiovälineitä voidakseen keskittyä paremmin. Avokonttorissa keskeytyksiä ei pysty yhtä hyvin estämään koska paikalle voi kävellä joku kysymään jotain ja keskeyttää työn. 20 vastaajan mukaan ruokataukojen suunnittelu on tärkeää. Lounasta ja välipalaa hankitaan valmiiksi etukäteen. Neljä vastaajaa kertoi panostavansa kunnon lounastaukoon, esimerkiksi lähtemällä ulos syömään tai hakemaan lounasta, jotta saa ulkoliikuntaa ja katkaistua työpäivän. 18 vastaajaa kertoi panostaneensa hyvään työpisteeseen. Kolme vastaajaa kertoi, että heillä on paremmat työolosuhteet kuin työpaikalla, jossa olisi meluisa avokonttori.

14 mainitsi sosiaaliset kontaktit, kuten epävirallisemmat puhelut työkavereiden kanssa ja virtuaalikalvat ja -lounaat työkavereiden kanssa. Kommunikaatioon panostaminen etänä on tiedostettu: *"Etänäkin pitäisi osata asettua kollegan tilanteeseen ja pystyä arvioimaan vaikkapa vain puhelun perusteella saiko kollega tarvittavat tiedot ja toisaalta saiko itse tarvittavat tiedot. Väärinymmärrysten havaitseminen ja kollegan kiiretilanteen arviointi saattaa olla merkittävästi vaikeampaa etänä."* Kamerat voivat tässä auttaa: *"Käytämme paljon*

kameroita palaverien aikana, jolloin tunnen olevani paremmin osa tiimiä ja välillä ihmisten ilmeet auttavat asioiden tulkinnassa.” Etänä asioista keskustelun koki yksi vastaaja jopa helpommaksi: ”Usein asioista keskustelu on jopa helpompaa, kun emme ole toimistolla. Lähikontakti ei ole aina hyvästä.”

Etätyömahdollisuuden ollaan hyvin tyytyväisiä. Tätä kommentoitiin esimerkiksi näin: *”Ehkä kuitenkin kaikista isoin asia on se etätyön tuoma hyvä mieli, hyvä fiilis siitä, että työnantaja suo minulle tämän mahdollisuuden, olen sen luottamuksen arvoinen, ja hyvällä mielellä tekee iloisena töitä.”* Lisäksi etätyöpäivät koetaan tehokkaammiksi, kun ei ole siirtymiä ruokailuun ja palavereihin. Lapsiperheissä aika työnteolle on rajallinen, mutta etätyö lisää mahdollisuutta joustaa. Lisäksi etätyö koetaan tehokkaammaksi ja järkevämmäksi kuin lähityö avokonttorissa ja työpäivän pääsee aloittamaan nopeammin ilman työmatkan aiheuttamaa stressiä.

8.4.3 Etätyöpäivää hankaloittavat asiat

283 osallistujaa vastasi avoimeen kysymykseen, jolla kartoitettiin mahdollisia etätyöpäivää hankaloittavia asioita. Vastausten tarkempi luokittelu on esitetty taulukossa 14. 173 vastaajaa kertoi, etteivät he ole huomanneet mitään asiaa työssään, mikä estäisi suorittamasta etätyöpäivää niin tehokkaasti kuin haluaisi. Tätä kommentoitiin esimerkiksi seuraavasti: *”En. Työpäivät etänä ovat olleet aina erityisen tehokkaita päiviä.”* *”En ole huomannut, tiimissäni työroolit ovat selkeät ja etätyö toimii loistavasti.”* *”En ole havainnut ulkoisia esteitä. Lähinnä kyse on itsensä johtamisen taidoista.”* *”Samat asiat estävät työpäivän tehokasta suorittamista riippumatta siitä, missä lokaatiossa työ suoritetaan. Henkilöltä A saat vastaukset helposti ja henkilöltä B hankalasti täysin riippumatta siitä, oletteko etänä vai ette.”*

34 vastaajaa mainitsi kommunikaation olevan etänä hankalampaa. Kommunikaation haasteita kuvailtiin seuraavasti: *”Esimiesten (tiimin) ja kaikkien projekteissa työskentelevien kommunikaation pelisäännöt eivät ole samat. Osa jopa kieltäytyy vastaamassa chatissä tai Teams-puheluissa.”* Kasvokkain

tapahtuvan kommunikaation puuttumisesta on seurannut väärinkäsityksiä, joita kuvattiin seuraavasti: *"Tiedonvaihto ja -kulku on hankalaa. Väärinkäsityksiä, kun ei voi kommunikoida kasvokkain."* Lisäksi vastausten viivästyminen välillä turhauttavat ja hidastavat työntekoa. *"Eniten häiritsee se, että ihmiset, joiden kanssa pitäisi saada vuorovaikutusta aikaiseksi, ovat kovin kiireisiä ja paljolti jopa ylikuormittuneita."* Kommunikaatiovälineiden määrä koetaan sekavaksi: *"Teams-chattien, Teams-channelien, työsähköpostin ja Yammerin yhdistelmä tiedonvälityksessä on hyvin sekava, on sitten töissä kotona tai tehtaalla."* *"Etänä ei ole yhtä hyvin tietoinen kollegoiden työtilanteista mikä aiheuttaa joskus turhaa pommitusta Teamsin kautta. Lähityössä tämä tieto kulkee paremmin."*

25 vastaajaa mainitsi etätyöpisteen olevan jollain tavalla heikompi. 18 vastaajan mielestä yhteistyö on hankalampaa. Esimerkiksi avun saaminen muilta on hitaampaa ja nopeat sparrailut jäävät tekemättä. *"Henkilöiden saatavuus on huonompi, kun palaverit lisääntyvät, kun varataan palaveri monelle asialle joka normioloissa selviää pienemmällä ajalla ja ohimennen esimerkiksi käytäväkeskustelussa."* Yhdeksän vastaajaa kommentoi hybridimallin käytännön toteutuksen hankaloittavan työntekoa. Neljää vastaajaa kertoi, että heidän on oltava joka viikko 2 päivää toimistolla, koska niin on heidän organisaatiossaan sovittu. Hybridimallia kommentoitiin seuraavasti. *"Työpaikalla voi "nykäistä hihasta" ja saa asian hoidettua. Tosin hybridimallissa on haasteena se, että työpaikalla on usein vain pieni osa kollegoista samaan aikaan eli asiat ei sitä kautta juurikaan nopeammin etene."* *"Ei ole sovittuja päiviä, jolloin ollaan hybridimallissa toimistolla, joten lähipäivinä ei välttämättä tapaa ihmisiä ja saa hyötyä tapaamisista."* *"Meillä käytössä 40/60 hybridimalli. Tarkoittaa sitä, että olen kaksi viikkoa etänä ja kolme viikkoa fyysisesti paikalla. Tämä on huono sykli. Pitäisi olla kuten viime vuosi eli kaksi viikkoa etänä ja kaksi viikkoa fyysisesti paikalla."* *"Jos osa on toimistolla, sieltä ei tule "painostaa" muita myös toimistolle. Etätyö tulee mahdollistaa kaikille, joille se sopii."*

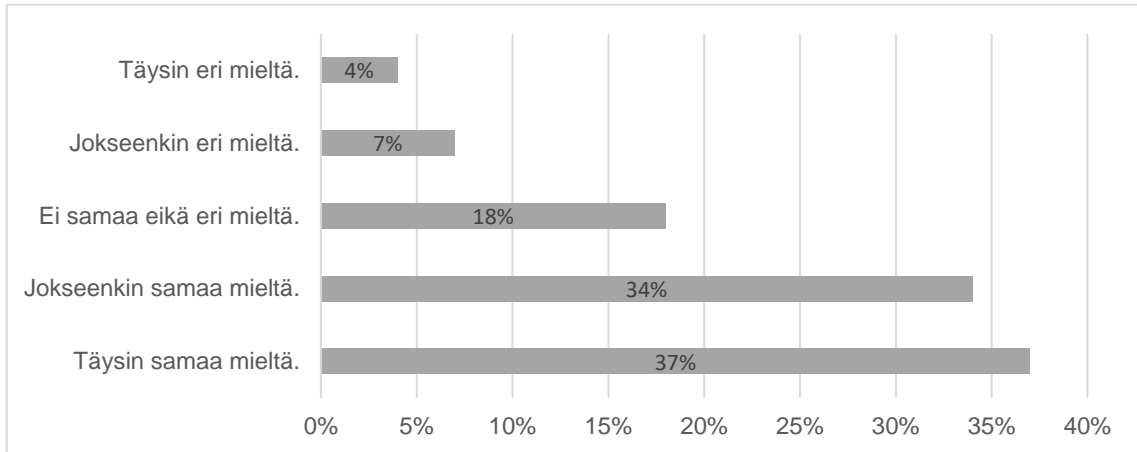
Taulukko 14. Kysymykseen ”Oletko huomannut jonkin asian työssäsi estävän sinua suorittamasta työpäiväsi etänä niin tehokkaasti kuin haluaisit? Esimerkiksi jokin työprosessi, tiimin/organisaation käytäntö, epämääräinen työtehtävän määrittely?” saatujen vastausten luokittelu.

En mitään (173)	Kommunikaatio (34)
	Tiedonkulku hidastuu (21)
	Vuorovaikutus huonontuu (9)
	Palaverit, joissa osa etänä ja osa paikalla eivät toimi (2)
	Palaverit vaativat enemmän suunnittelua (1)
	Haluaisin enemmän videon käyttöä, Orionin verkko rajoite (1)
Etätyöpiste (25)	Yhteistyö (18)
Ergonomia (14)	Vastausten odottelu Teamsissä (10)
Internet-yhteydet (8)	Yhteistyö yli organisaatorajojen (7)
Tulostaminen ei onnistu kotona (4)	Epämääräinen kokonaiskuva ja vastuut (2)
Laitteiden käyttö (12)	Hybridimalli (9)
	Hybridimallin säännöt (5)
	Toimistolla on usein vain pieni osa kollegoista (4)
Työprosessi (8)	Suuri työmäärä (7)
Soveltumaton työprosessi (7)	
Epämääräinen työtehtävän määrittely (1)	
Keskeytykset (5)	Ideointi, suunnittelu (3)
2 kertaa mainitut	1 kerran mainitut
Vähäinen taukoliikunta etänä (2)	Oma vireys (1)
Liikaa Teams-palavereita (2)	Näytteiden tarkastelu (1)
Projektityö (2)	Lapset palaavat aikaisin koulusta (1)
Töistä irtautuminen vapaa-ajalle (2)	

Suurin osa vastaajista ei koe minkään asian hankaloittavan työntekoa etätyöpäivänä. Kommunikaatiossa etänä koetaan jonkin verran haasteita. On koettu esimerkiksi jonkin verran väärinkäsityksiä ja yleistä tiedonkulun hitautta. Yhteistyö etänä on myös osan mielestä hankalampaa, johtuen esimerkiksi siitä, että kollegoja ei tavoita yhtä helposti ja vastauksia joutuu odottelemaan.

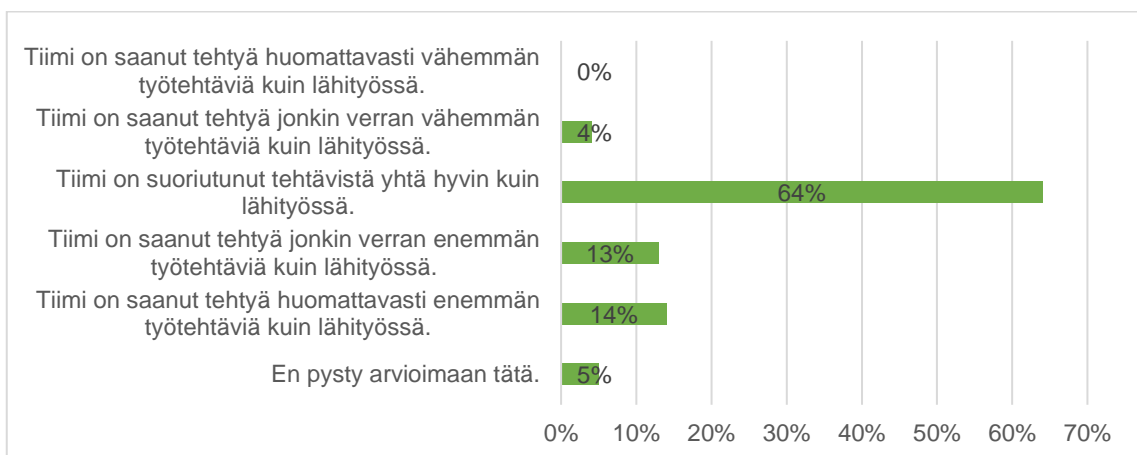
8.4.4 Kokemukset etätyön tehokkuudesta

Vastaajia pyydettiin arvioimaan tehokkuuttaan etätyössä. Kuvassa 12 esitetään vastausten jakauma (n = 406) väittämään ”Olen tehokkaampi etätyössä”.



Kuva 12. Vastausten jakauma (n = 406) väittämään ”Olen tehokkaampi etätyössä”.

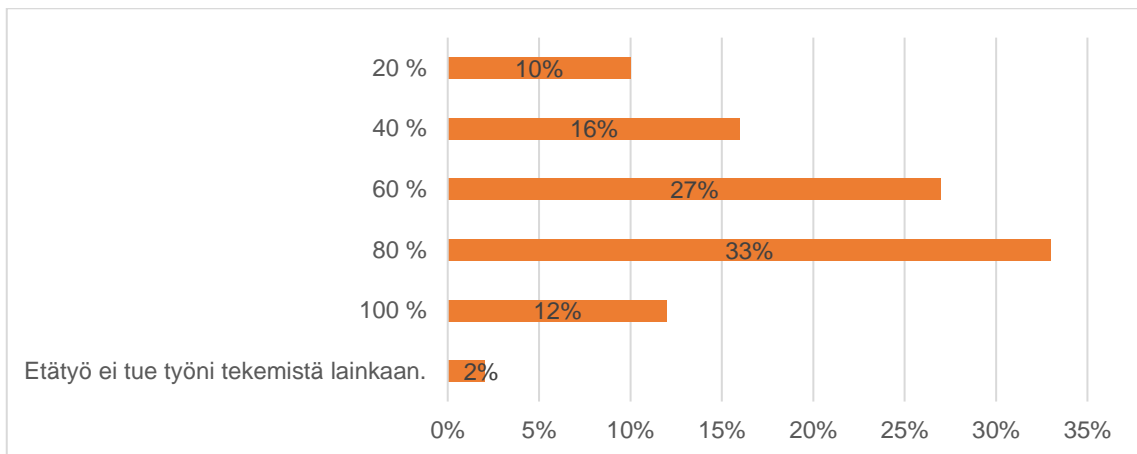
Suurin osa vastaajista kokee olevansa tehokkaampi etätyössä, sillä 37 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 34 % jokseenkin samaa mieltä. Vain yhteensä 11 % vastaajista oli tästä jokseenkin tai täysin eri mieltä. 83 esihenkilöä arvioi tiimin tehokkuutta etätyössä. Kuvassa 13 esitetään vastausten prosenttiosuudet.



Kuva 13. Kysymykseen ”Arvioisitko tiimisi tehokkuutta kokonaisuutena etätyössä?” saatujen vastausten prosenttiosuudet.

64 % vastaajista oli sitä mieltä, että tiimi on suoriutunut tehtävistä yhtä tehokkaasti kuin lähityössä. 13 % vastaajista koki tiimin saaneen tehtyä jonkin verran enemmän ja 14 % huomattavasti enemmän tehtäviä kuin lähityössä. Vain 4 % vastasi tiimin saaneen tehtyä jonkin verran vähemmän tehtäviä kuin lähityössä. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että tiimi olisi saanut tehtyä huomattavasti vähemmän työtehtäviä kuin lähityössä.

Tutkimuksessa pyydettiin arvioimaan 20 % tarkkuudella, mikä määrä etätyötä auttaisi vastaajaa tekemään työnsä tehokkaimmin. 404 osallistujaa vastasi. Tulokset on esitetty kuvassa 14.



Kuva 14. Vastausten prosenttiosuudet kysymykseen ”Arvioisitko, minkälainen määrä etätyötä auttaa sinua tekemään työsi tehokkaimmin?”.

Vastaajista 33 % on sitä mieltä, että 80 % etätyötä on tehokkain. 27 % vastaajista kokee, että 60 % etätyötä on tehokkain. Vain 16 % vastasi, että 40 % on tehokkain määrä etätyötä, mikä on nykyisen hybridimallin mukainen määritely etätyömäärä. Tulosten perusteella valtaosa vastaajista haluaisi tehdä enemmän etätöitä kuin hybridimallissa on määritely.

9. TULOSTEN TARKASTELU

9.1 Osallistujien etätyökokemukset

Työ- ja vapaa-ajan joustavampi yhteensovittaminen ja keskittymistä edistävä, häiriötön työympäristö koetaan tulosten perusteella merkittävimmiksi etätyön hyödyiksi. Työ- ja vapaa-ajan parempi hallinta ja keskeytysten vähenemisen johdosta alentunut stressitaso on havaittu etätyön hyödyiksi myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Kossek ym. 2006; Gajendran ja Harrison 2007; Fonner ja Roloff 2010). Keskittymistä vaativat tehtävät halutaan tehdä etänä. Tulosten perusteella etätyöpäiväksi valitaan myös mielellään paljon kokouksia sisältävä työpäivä, koska muita työntekijöitä ei haluta häiritä ja kotoa osallistuminen on mukavampaa. Etätyöpäivän aikana kuormittavista asioista taukojen pitämättömyys oli yleisin mainittu asia. Eri ikäryhmien ja perhetilanteiden välillä ei havaittu eroja etätyön kuormittavuudessa.

Vastausten perusteella kommunikaation koetaan onnistuvan hyvin etätyössä, mutta kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota pidetään myös tärkeänä. Esimerkiksi kehitys- ja ideointipalaverit olisi hyvä järjestää mahdollisuuksien mukaan kasvokkain. Osa koki jonkin verran yksinäisyyttä ja eristäytyneisyyttä työyhteisöstä ja kaipasi kasvokkaisia tapaamisia. Epämuodollisen kommunikaation puuttuminen voidaan tutkimusten mukaan kokea organisaatioon kuulumisen tunteen vähenemisenä sekä sosiaalisena eristäytymisenä (Wojcak ym. 2016; Sheveleva ja Rogov 2021). Kontaktien vähäisyys voi esimerkiksi vähentää työntekijän omaksumaa kuuluvuutta tiimiin, organisaatioon ja ammattiinsa.

Hiljaisen tiedon siirtyminen on tulosten perusteella vähäisempää etätyössä. Hiljaisen tiedon koettiin siirtyvän hybridimallin aikana paremmin kuin vahvan etätyösuosituksen aikana. Tämä voi johtua siitä, että hybridimallin aikana toimistolla tapahtuvia kohtaamisia oli enemmän. Myös uusien toimintatapojen omaksuminen on voinut parantaa tulosta. Aiemmassa tutkimuksessa on myös

havaittu, että etätyössä osa informaatiosta jää saamatta epämuodollisen kommunikaation puuttuessa (Wojcak ym. 2016). Epämuodollisella kommunikaatiolla voidaan välttää väärinymmärryksiä, joita voi siten syntyä helpommin etätyössä. Virtuaalisella yhteydenpidolla ei voi korvata henkilökohtaisia tapaamisia, koska virtuaalisesti ei saavuteta yhtä tiiviitä siteitä ihmisten välillä.

9.2 Havainnot tutkimus- ja tuotekehitystyöstä

Etätyö soveltuu tulosten perusteella hyvin tutkimus- ja tuotekehitystyöhön lääketeollisuudessa. Vahvan etätyösuosituksen ei koettu heikentävän merkittävästi tiimin kykyä innovoida. Omaan kykyyn innovoida sen koettiin vaikuttavan vielä vähemmän. Vastausten perusteella on vanhentunut ajatus, ettei innovointia voi tehdä etänä. Suuri osa tutkimus- ja tuotekehitystyöstä on vastausten mukaan sellaista, että sitä voi tehdä jopa tehokkaammin etätyönä kuin toimistolla. On silti tärkeää järjestää tarvittaessa myös kasvokkaisia tapaamisia. Jack Nillesin (1997) mukaan hyvin epäselvien tai epämääräisten tehtävien ratkaiseminen vaatii usein kasvokkaista kommunikaatiota. Onkin tärkeää tunnistaa kasvokkaista tapaamista edellyttävät tehtävät.

9.3 Huomiot etätyön tehokkuudesta

Hybridimalli, jossa työskennellään muutamana päivänä viikossa etänä, on toistaiseksi osoittautunut parhaaksi vaihtoehdoksi tasapainottamaan etätyön joustavuutta ja hyötyjä, jotka saavutetaan työskenneltäessä kasvokkain kollegoiden ja esihenkilön kanssa (Contreras ym. 2020). Orion Oyj:n hybridimallissa määritelty etätyön 40 % osuus koetaan liian matalaksi, valtaosa vastaajista haluaisi tehdä enemmän etätöitä. Kolmannes vastaajista on sitä mieltä, että 80 % etätyötä auttaisi tekemään työn tehokkaimmin. Tuloksista ei kuitenkaan ilmene, mitä mieltä lähitöitä työnsä luonteesta johtuen tekevät ovat hybridimallista. He voivat olla sitä mieltä, että suurempi etätyömäärä kuormittaa heitä enemmän, koska yhteydenpito ei ole yhtä sujuvaa kuin lähitöissä.

Esimerkiksi laboratoriotyötä tekevät eivät voi pyytää tutkijaa vilkaisemaan nopeasti tuloksia laboratorioon, jos tutkija on etänä. Jack Nillesin (1997) mukaan myös lähityötä tekevien työsuorituksissa on tosin havaittu hieman yllättäen parannusta, joka on seurausta etätyöstä. Tämä johtuu siitä, että toimistolla työskentelevät kokevat vähemmän keskeytyksiä kun etätyöntekijät eivät ole paikalla. Lisäksi molemmat työntekijäryhmät pyrkivät olemaan organisoidumpia ja tehokkaampia kommunikoinnissa. Etätyö siis vaikuttaa lisäävän lähes kaikkien työntekijöiden tehokkuutta riippumatta siitä ovatko he etätyöntekijöitä.

Tulosten perusteella etätyö koetaan tehokkaaksi ja mielekkääksi tavaksi työskennellä. Etätyöpäiviä suunnitellaan etukäteen ja etätyöpäivänä huolehditaan tauottamisesta ja töiden jaksottamisesta. Japanissa toteutetun tutkimuksen mukaan etätyöntekijät ovat tyytyväisempiä työhön ja elämään, mikä parantaa työn tuottavuutta (Kazekami 2020). Saksalaisessa tutkimuksessa on myös havaittu, että osallistujat olivat tyytyväisempiä etätyöpäivinä (Müller ja Niessen 2019). Toimistolle menemiseen pitäisi olla hyvä syy, esimerkiksi tiimin yhteinen palaveri tai jokin kehityspalaveri, koulutus tai yhteistyötä vaativan hankalamman tehtävän suorittaminen.

9.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistelmänä, jotta saataisiin tarkempia tietoja. Kysymykset mietittiin tarkkaan yhteistyössä ohjaajien kanssa. Kysely pilotoitiin kolmella osallistujalla ennen kyselyn toteuttamista. Kysely lähetettiin 1164 työntekijälle, joista 406 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi saatiin 34,9 %. Kyselyssä ei selvitetty, minkälaisia etätyömääriä vastaajat ovat tehneet vahvan etätyösuosituksen aikana. Osa vastaajista on saattanut olla muita enemmän lähitöissä, mikä voi vaikuttaa tuloksiin. Saadut tulokset olivat kuitenkin samansuuntaisia kuin aikaisemmissa tutkimuksissa. Suurin osa tähän kyselyyn osallistuneista oli erittäin kokeneita ja työnsä hyvin osaavia työntekijöitä, mikä voi lisätä etätyömyönteisyyttä tuloksissa.

10. JOHTOPÄÄTÖKSET

COVID-19 pandemian seurauksena etätyö yleistyi myös lääketeollisuudessa. Etätyötä halutaan tehdä jatkossakin, sillä se helpottaa työ- ja vapaa-ajan hallintaa ja koetaan tehokkaammaksi tavaksi tehdä esimerkiksi keskittymistä vaativia työtehtäviä. On tärkeää määrittää, mikä määrä etätyötä on yritykselle tehokkain ja toimivin ratkaisu. Kommunikaatio on toimivaa ja tehokasta myös etätyössä, mutta erityisesti hiljaisen tiedon siirtyminen vähenee. Kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia tarvitaan hiljaisen tiedon siirtymiseen ja yhteisöllisyyden luomiseen ja ylläpitämiseen tiimissä ja organisaatiossa.

Etätyö on kiinnostava ja ajankohtainen aihe, josta keskustellaan aktiivisesti. Etätyön on arvioitu jäävän pysyväksi ratkaisuksi. Etätyömahdollisuudet voivat parantaa yrityksen imagoa työmarkkinoilla. Etätyökäytännöt voivat olla yritykselle kilpailuvaltti ja mahdollistaa rekrytoimisen maantieteellisesti laajemmalta alueelta. Etätyöllä on myös positiivisia ympäristövaikutuksia työmatkaliikenteen vähentyessä. Lisäksi yritys voi saada aikaan säästöjä ja parantaa tuottavuutta ja työntekijöiden hyvinvointia.

KIRJALLISUUSLUETTELO

Abdel Hadi S, Bakker AB, Häusser JA: The role of leisure crafting for emotional exhaustion in telework during the COVID-19 pandemic. *Anxiety, Stress & Coping, An International Journal* 34(5): 530–544, 2021

Allen TD, Merlo K, Lawrence RC, Slutsky J, Gray CE: Boundary management and work-nonwork balance while working from home. *Appl Psychol* 70(1): 60–84, 2021

Azarbouyeh A, Jalali Naini SG: A study on the effect of teleworking on quality of work life. *Management Science Letters* 4(6): 1063–1068, 2014

Bellmann L, Hübler O: Working from home, job satisfaction and work–life balance – robust or heterogeneous links? *Int J Manpow* 42(3): 424–441, 2021

Bentley TA, Teo STT, McLeod L, Tan F, Bosua R, Gloet M: The role of organisational support in teleworker wellbeing: a socio-technical systems approach. *Appl Ergon* 52: 207–215, 2016

Bouziri H, Smith DRM, Descatha A, Dab W, Jean K: Working from home in the time of COVID-19: how to best preserve occupational health? *Occup Environ Med* 77(7): 509–510, 2020

Bulińska-Stangrecka H, Bagieńska A: The role of employee relations in shaping job satisfaction as an element promoting positive mental health at work in the era of COVID-19. *Int J Environ Res Public Health* 18(4): 1903, 2021

Carroll N, Conboy K: Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *Int J Inf Manage* 55: 102186, 2020

Coenen M, Kok RAW: Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal* 32(4): 564–576, 2014

Contreras F, Baykal E, Abid G: E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: what we know and where do we go. *Front Psychol* 11: 590271, 2020

Cortellazzo L, Bruni E, Zampieri R: The role of leadership in a digitalized world: a review. *Front Psychol* 10: 1938, 2019

Flavian C, Guinalíu M, Jordan P: Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. *European Journal of Management and Business Economics* 28(1): 2–24, 2019

Fonner KL, Roloff ME: Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: when less contact is beneficial. *J Appl Commun Res* 38(4): 336–361, 2010

Gajendran RS, Harrison DA: The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *J Appl Psychol* 92(6): 1524–1541, 2007

Golden TD, Veiga JF, Dino RN: The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *J Appl Psychol* 93(6): 1412–1421, 2008

Gilmartin HM, G., Connelly B, Hebbe A, Battaglia C, Bethany MK: Assessing the impact of remote work during COVID-19 on clinical and translational scientists and staff in Colorado. *J Clin Transl Sci* 5(1): e71 1–11, 2020

Heikkilä T: Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Edita Publishing Oy, Porvoo 2014

Hilbrecht M, Shaw SM, Johnson LC, Andrey J: Remixing work, family and leisure: teleworkers' experiences of everyday life. *New Technol Work Employ* 28(2): 130–144, 2013

Hong W, Zhang L, Gang K, Choi B: The effects of expertise and social status on team member influence and the moderating roles of intragroup conflicts. *Group & Organization Management* 44(4): 745–776, 2019

Hämeen-Anttila K, Katajavuori N: Laadullisen aineiston analyysi. Kirjassa: Yhteiskunnallinen lääketutkimus – Ideasta näyttöön. s. 187–210, 1. painos. Toim. Hämeen-Anttila K, Katajavuori N. Gaudeamus Helsinki University Press / Palmenia, Tampere 2008

Hämeen-Anttila K, Katajavuori N: Triangulaatio – erilaisten tutkimuksellisten lähestymistapojen yhdistäminen. Kirjassa: Yhteiskunnallinen lääketutkimus – Ideasta näyttöön. s. 225–235, 1. painos. Toim. Hämeen-Anttila K, Katajavuori N. Gaudeamus Helsinki University Press / Palmenia, Tampere 2008

Janurek J, Abdel Hadi S, Mojzisch A, Häusser JA: The association of the 24 hour distribution of time spent in physical activity, work, and sleep with emotional exhaustion. *Int J Environ Res Public Health* 15:1927, 2018

Kazekami S: Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecomm Policy* 44(2):101868, 2020

Kelliher C, Anderson D: Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations* 63(1): 83–106, 2010

- Konradt U, Hertel G, Schmook R: Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *Eur J Work Organ Psychol* 12(1): 61–79, 2003
- Kossek EE, Lautsch BA, Eaton SC: Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *J Vocat Behav* 68: 347–367, 2006
- Lapierre LM, van Steenbergen EF, Peeters MCW, Kluwer ES: Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. *J Organ Behav* 37(6): 804–822, 2016
- Mann S, Varey R, Button W: An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. *J Manag Psychol* 15(7): 668–690, 2000
- May C: A rational model for assessing and evaluating complex interventions in health care. *BMC Health Serv Res* 6(1): 86, 2006
- May C, Finch T: Implementing, embedding, and integrating practices: an outline of normalization process theory. *Sociology* 43(3): 535–554, 2009
- May CR, Mair F, Finch T, Macfarlane A, Dowrick C, Treweek S, Rapley T, Ballini L, Ong BN, Rogers A, Murray E, Elwyn G, Légaré F, Gunn J, Montori VM: Development of a theory of implementation and integration: Normalization Process Theory. *Implement Sci* 4(1): 29, 2009
- Moretti E, Wilson DJ: State incentives for innovation, star scientists and jobs: Evidence from biotech. *J Urban Econ* 79: 20–38, 2014
- Müller T, Niessen C: Self-leadership in the context of part-time teleworking. *J Organ Behav* 40(8): 883–898, 2019
- Murray E, Treweek S, Pope C, MacFarlane A, Ballini L, Dowrick C, Finch T, Kennedy A, Mair F, O'Donnell C, Ong BN, Rapley T, Rogers A, May C: Normalisation process theory: a framework for developing, evaluating and implementing complex interventions. *BMC Med* 8(1): 63, 2010
- Newman SA, Ford RC: Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organ Dyn* 50(1): 100802, 2021
- Nilles JM: Telework: Enabling Distributed Organizations. *Information Systems Management* 14(4): 7–14, 1997
- Papagiannidis S, Harris J, Morton D: WHO led the digital transformation of your company? A reflection of IT related challenges during the pandemic. *Int J Inf Manage* 55: 102166, 2020

Petrou P, Bakker AB: Crafting one's leisure time in response to high job strain. *Human Relations*, 69(2): 507–529, 2016

Pyöriä P: Hajautetun työn visio ja työelämän arki. Kirjassa: Tietoyhteiskunnan maantiede, s. 227–250. Toim. Inkinen T, Jauhiainen JS, Oy Yliopistokustannus University Press Finland, Helsinki 2006

Raghuram S, Garud R, Wiesenfeld B, Gupta V: Factors contributing to virtual work adjustment. *J Manag* 27(3): 383–405, 2001

Reyes DL, Luna M, Salas E: Challenges for team leaders transitioning from face-to-face to virtual teams. *Organ Dyn* 50: 100785, 2021

Richter A: Locked-down digital work. *Int J Inf Manage* 55: 102157, 2020

Rodríguez-Modroño P, López-Igual P: Job quality and work-life balance of teleworkers. *Int J Environ Res Public Health* 18(6): 3239, 2021

Roman AV, Van Wart M, Wang X, Liu C, Kim S, McCarthy A: Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment. *Public Administration Review* 79(6): 853–866, 2019

Sandoval-Reyes J, Idrovo-Carlier S, Duque-Oliva EJ: Remote work, work stress, and work–life during pandemic times: a Latin America situation. *Int J Environ Res Public Health* 18(13): 7069, 2021

Sheveleva A, Rogov E: Organization of remote work in the context of digitalization. *E3S Web of Conferences* 273: 12042, 2021

Sonnentag S: Work, recovery activities, and individual well-being: a diary study. *J Occup Health Psychol* 6(3): 196–210, 2001

Sonnentag S, Fritz C: The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *J Occup Health Psychol* 12(3): 204–221, 2007

Turunen, J: Kyselytutkimus. Kirjassa: Yhteiskunnallinen lääketutkimus – Ideasta näyttöön. s. 54–79, 1. painos. Toim. Hämeen-Anttila K, Katajavuori N. Gaudeamus Helsinki University Press / Palmenia, Tampere 2008

Työterveyslaitos: Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ (online). (viitattu 20.3.2022). Saatavilla Internetissä: www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo

Valtioneuvosto: Valtioneuvoston asetus valmiuslain 87 §:ssä säädettyjen toimivaltuuksien käyttöönotosta välittömästi (online), 2020. Saatavilla Internetissä:
<https://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatos?decisionId=0900908f8069001a>

Van Wart M, Roman A, Wang X, Liu C: Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences* 85(1): 80–97, 2019

Van Zoonen W, Sivunen A, Blomqvist K, Olsson T, Ropponen A, Henttonen K, Vartiainen M: Factors influencing adjustment to remote work: employees' initial responses to the COVID-19 pandemic. *Int J Environ Res Public Health* 18(13): 6966, 2021

Walton RE: *Quality of working life: What is it?* John Wiley & Sons, 1973

Wang B, Liu Y, Qian J, Parker SK: Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: a work design perspective. *Appl Psychol* 70(1): 16–59, 2021

Wang P, Walumbwa FO: Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership. *Pers Psychol* 60(2): 397–427, 2007

Wojcak E, Bajzikova L, Sajgalikova H, Polakova M: How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: leadership model in telework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 229: 33–41, 2016

Ågerfalk PJ, Conboy K, Myers MD: Information systems in the age of pandemics: COVID-19 and beyond. *European Journal of Information Systems* 29(3): 203–207, 2020

LIITE 1 Kyselylomake

Hei,

Opiskelen farmasiaa Helsingin yliopistossa. Kysely on osa pro gradu -tutkielmaani, jossa tutkin etätyön soveltuvuutta ja tehokkuutta lääketeollisuudessa. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää kyselyyn vastaamisen halutessasi. Vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Vastaajan henkilötietoja ei käsitellä vastausten yhteydessä. Kysely toteutetaan Webropol-kyselytyökalulla anonyymisti, eli mitään muita vastaajan tietoja kuin vastaukset ei talleteta. Aineisto käsitellään tilastollisin menetelmin, eikä yksittäisen henkilön vastauksia voi erottaa tuloksista. Tulokset julkaistaan osana opinnäytetyötä. Tutkimus suoritetaan yhteistyössä Orion Oyj:n kanssa.

Kysely on tarkoitettu toimihenkilöille ja ylemmille toimihenkilöille, jotka ovat tehneet etätöitä Covid-19 pandemian aikana. Kysely sisältää sekä avoimia, että strukturoituja kysymyksiä. Luethan kysymykset huolella. Valitse omaa mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto tai kirjoita vastauksesi sille varattuun tekstikenttään.

Muista painaa kyselyn viimeisellä sivulla "Valmis"-painiketta, jotta vastauksesi tallentuvat. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10–15 minuuttia. Vastaathan kyselyyn viimeistään 26.11.2021.

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/585DA41DED6B2AC0>

Vastauksesi on erittäin tärkeä tutkimuksen ja pro gradu -tutkielman onnistumisen kannalta.

Terveisin: Susanna Korventausta, proviisoriopiskelija, Helsingin yliopisto
susanna.korventausta@orion.fi

Tutkimuksen vastuuhenkilöt:

Anne Juppo, teollisuusfarmasian professori, Helsingin yliopisto anne.juppo@helsinki.fi

Jouni Turunen, Orion Oyj jouni.turunen@orion.fi

Etätyön soveltuvuus ja tehokkuus lääketieteellisyydessä

Taustakysymykset

1. Sukupuoli?

- Nainen
- Mies

2. Ikäryhmä, johon kuulut?

- 18-29 vuotta
- 30-39 vuotta
- 40-49 vuotta
- 50-59 vuotta
- 60-69 vuotta

3. Ammatillinen asema?

- Toimihenkilö
- Ylempi toimihenkilö, ei alaisia
- Ylempi toimihenkilö, toimin esihenkilönä

4. Mikä on korkein koulutuksesi?

- Peruskoulu, kansakoulu tai keskikoulu
- Ammatillinen perustutkinto, ammattikoulu
- Ylioppilas
- Opistoasteen ammatillinen tutkinto
- Ylempi opistoasteen tutkinto, ammattikorkeakoulututkinto
- Alempi yliopiston tai korkeakoulun akateeminen tutkinto
- Yliopiston tai korkeakoulun ylempi akateeminen tutkinto tai korkeampi tutkinto

5. Kuinka kauan olet työskennellyt Orion Oyj:ssä?

- Alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

6. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työtehtävässäsi?

- Alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

7. Missä organisaatiossa työskentelet?

- Animal Health
- Commercial Operations
- Corporate Functions
- Fermion
- Finance and Administration
- Global Operations
- Quality Management
- R&D
- Muu (SpP, Digital Transformation & Global Business Development)

8. Elämäntilanne?

- Asun yksin.
- Asun puolison kanssa.
- Asun taloudessa, jossa on alaikäisiä lapsia.
- Muu.

9. Kuinka paljon sinulta kuluu aikaa työmatkoihin päivässä, kun käyt työpaikalla?

- Alle tunti.
- 1-2 tuntia.
- Yli 2 tuntia.

Etätyökokemuksia kartoittavat kysymykset

10. Kokemukset etätyöstä ennen koronapandemiaa?

- En ole tehnyt lainkaan etätöitä ennen koronapandemiaa.
- Olen tehnyt etätöitä vain satunnaisesti ennen koronapandemiaa.
- Tein etätöitä säännöllisesti joka kuukausi ennen koronapandemiaa.
- Tein etätöitä säännöllisesti joka viikko ennen koronapandemiaa.

11. Arvioi seuraavia etätyötä koskevia väittämiä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Etätyö helpottaa työn ja vapaa-ajan aikataulujen hallintaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn keskittymään työhöni paremmin etätyössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen etätyössä yksinäisyyttä ja eristäytyneisyyttä työyhteisöstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että kommunikaatio tiimiläisten kanssa on vaikeampaa etätyössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni keskeytyy enemmän etätyöpäivinä, koska viestinnän määrä eri viestintävälineillä (mm. chat, puhelut, palaverit) on silloin suurempi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyöpäivät kuormittavat minua enemmän kuin lähityöpäivät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaipaen kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota etätyöpäivinä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En pysty tekemään kaikkia työtehtäviäni yhtä sujuvasti etänä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyössä palaverien määrä on kasvanut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Mitkä asiat kuormittavat etätyöpäivänä? Rastita ne vaihtoehdot, jotka kuormittavat sinua.

- Tauot jäävät pitämättä.
- Palavereja on enemmän.
- Työn keskeytyksiä on enemmän.
- Syön huonommin kuin työpaikalla.
- Perheenjäsenet häiritsevät keskittymistäni.
- Ei mikään näistä.
- Jokin muu asia, mikä

13. Mitkä asiat helpottuvat etätyöpäivinä?

14. Mitkä työtehtävät ovat hankalia toteuttaa etänä?

Etätyön tehokkuuteen vaikuttavat tekijät

15. Mikä näistä vaihtoehtoista kuvaa parhaiten kokemuksiasi kommunikaatiosta etätöissä?

- Vastauksia joutuu odottamaan usein niin pitkään, että se hidastaa työtehtävän suorittamista.
- Vastauksia joutuu odottamaan usein hieman pidempään, mutta se ei kuitenkaan hidasta työtäni.
- Saan yhtä nopeasti vastauksen kysymykseeni kuin lähityössäkin.
- Kommunikaatio on jonkin verran sujuvampaa kuin lähityössä.
- Kommunikaatio on parantunut etätöissä.

16. Oletko kokenut kommunikaation (Teams-chatit, puhelut, palaverit) häiritsevän keskittymistäsi etätöissä?

- Työni keskeytyy useita kertoja päivässä etätöissä ja koen, että keskeytykset häiritsevät keskittymistäni huomattavasti enemmän kuin lähityössä.
- Keskeytyksiä on jonkin verran enemmän kuin lähityössä.
- En ole huomannut eroa keskeytysten määrässä.
- Keskeytyksiä on hieman vähemmän kuin lähityössä.
- Keskeytyksiä on selkeästi vähemmän kuin lähityössä.

17. Olen tehokkaampi etätöissä

- Täysin eri mieltä.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Ei samaa eikä eri mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- Täysin samaa mieltä.

18. Arvioisitko tiimisi tehokkuutta kokonaisuutena etätyössä?

- Tiimi on saanut tehtyä huomattavasti vähemmän työtehtäviä kuin lähityössä.
- Tiimi on saanut tehtyä jonkin verran vähemmän työtehtäviä kuin lähityössä.
- Tiimi on suoriutunut tehtävistä yhtä hyvin kuin lähityössä.
- Tiimi on saanut tehtyä jonkin verran enemmän työtehtäviä kuin lähityössä.
- Tiimi on saanut tehtyä huomattavasti enemmän työtehtäviä kuin lähityössä.
- En pysty arvioimaan tätä.

19. Arvioisitko, minkälainen määrä etätyötä auttaa sinua tekemään työsi tehokkaimmin?

- 20 %
- 40 %
- 60 %
- 80 %
- 100 %
- Etätyö ei tue työni tekemistä lainkaan.

22. Voisitko vielä kertoa omia hyväksi kokemiasi tapoja, joilla saat etätöistäsi mahdollisimman tehokasta? Suunnitteletko esimerkiksi työpäiväsi etukäteen, pidätkö tauot suunnitellusti, miten pidät itsesi virkeänä koko työpäivän ajan?

23. Oletko huomannut jonkin asian työssäsi estävän sinua suorittamasta työpäiväsi etänä niin tehokkaasti kuin haluaisit? Esimerkiksi jokin työprosessi, tiimin/organisaation käytäntö, epämääräinen työtehtävän määrittely?

Etätyön soveltuvuus tutkimus- ja tuotekehitystyöhön

24. Miten etätyö on mielestäsi soveltunut tuotekehitys- tai tutkimustyöhön?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Covid-19 pandemian aiheuttama etätyö on hankaloittanut tuotekehitys- tai tutkimustyötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikataulut tuotekehitys- tai tutkimustyössä ovat viivästyneet Covid-19 pandemiasta aiheutuneen etätyön takia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Covid-19 pandemian aiheuttama etätyö heikensi kykyäni innovoida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Covid-19 pandemian aiheuttama etätyö heikensi tiimimme kykyä innovoida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etä- ja lähityötä vuorotteleva hybridimalli, jossa etätyön osuus on 40 %, sopii hyvin lääketeollisuuden tuotekehitysprojekteihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Minkälaisia haasteita olet kokenut tutkimus- ja tuotekehitystyössä etätyöstä johtuen?

26. Minkälaisissa tutkimus- tai tuotekehitystyön tehtävissä etätyö on ollut hyödyksi ja miten?

LIITE 2 Etätyöpäivän kuormittavuus eri elämäntilanteissa ja ikäryhmissä.

Ikäryhmä			Asun yksin.	Asun puolison kanssa.	Asun taloudessa, jossa on alaikäisiä lapsia.	Muu.	Yhteensä
18-29 vuotta	Etätyöpäivät kuormittavat minua enemmän kuin lähityöpäivät.	Täysin eri mieltä	5 55,6%	3 42,9%			8 50,0%
		Jokseenkin eri mieltä	2 22,2%	1 14,3%			3 18,8%
		Ei samaa eikä eri mieltä	1 11,1%	1 14,3%			2 12,5%
		Jokseenkin samaa mieltä	0 0,0%	1 14,3%			1 6,3%
		Täysin samaa mieltä	1 11,1%	1 14,3%			2 12,5%
		Yhteensä	9	7			16
			100,0%	100,0%			100,0%
30-39 vuotta	Etätyöpäivät kuormittavat minua enemmän kuin lähityöpäivät.	Täysin eri mieltä	7 50,0%	17 68,0%	21 58,3%	0 0,0%	45 59,2%
		Jokseenkin eri mieltä	3 21,4%	5 20,0%	10 27,8%	0 0,0%	18 23,7%
		Ei samaa eikä eri mieltä	2 14,3%	3 12,0%	1 2,8%	0 0,0%	6 7,9%
		Jokseenkin samaa mieltä	2 14,3%	0 0,0%	3 8,3%	1 100,0%	6 7,9%
		Täysin samaa mieltä	0 0,0%	0 0,0%	1 2,8%	0 0,0%	1 1,3%
		Yhteensä	14	25	36	1	76
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
40-49 vuotta	Etätyöpäivät kuormittavat minua enemmän kuin lähityöpäivät.	,00	0 0,0%	0 0,0%	1 0,9%	0 0,0%	1 0,7%
		Täysin eri mieltä	5 55,6%	13 59,1%	62 56,9%	2 50,0%	82 56,9%
		Jokseenkin eri mieltä	1 11,1%	8 36,4%	21 19,3%	2 50,0%	32 22,2%
		Ei samaa eikä eri mieltä	2 22,2%	1 4,5%	17 15,6%	0 0,0%	20 13,9%
		Jokseenkin samaa mieltä	1 11,1%	0 0,0%	6 5,5%	0 0,0%	7 4,9%
		Täysin samaa mieltä	0 0,0%	0 0,0%	2 1,8%	0 0,0%	2 1,4%
		Yhteensä	9	22	109	4	144
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
50-59 vuotta	Etätyöpäivät kuormittavat minua enemmän kuin lähityöpäivät.	Täysin eri mieltä	12 57,1%	51 65,4%	19 59,4%	8 66,7%	90 62,9%
		Jokseenkin eri mieltä	4 19,0%	15 19,2%	7 21,9%	2 16,7%	28 19,6%
		Ei samaa eikä eri mieltä	1 4,8%	4 5,1%	4 12,5%	2 16,7%	11 7,7%
		Jokseenkin samaa mieltä	3 14,3%	6 7,7%	1 3,1%	0 0,0%	10 7,0%
		Täysin samaa mieltä	1 4,8%	2 2,6%	1 3,1%	0 0,0%	4 2,8%
		Yhteensä	21	78	32	12	143
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
			3	7	1	2	13

LIITE 2 Etätyöpäivän kuormittavuus eri elämäntilanteissa ja ikäryhmissä.

60-69 vuotta	Etätyöpäivät kuormittavat minua enemmän kuin lähityöpäivät.	Täysin eri mieltä	60,0%	43,8%	100,0%	66,7%	52,0%
		Jokseenkin eri mieltä	0	5	0	1	6
			0,0%	31,3%	0,0%	33,3%	24,0%
		Ei samaa eikä eri mieltä	1	3	0	0	4
			20,0%	18,8%	0,0%	0,0%	16,0%
		Jokseenkin samaa mieltä	1	0	0	0	1
			20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%
		Täysin samaa mieltä	0	1	0	0	1
	0,0%	6,3%	0,0%	0,0%	4,0%		
	Yhteensä	5	16	1	3	25	
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Yhteensä	Etätyöpäivät kuormittavat minua enemmän kuin lähityöpäivät.	,00	0	0	1	0	1
			0,0%	0,0%	0,6%	0,0%	0,2%
		Täysin eri mieltä	32	91	103	12	238
			55,2%	61,5%	57,9%	60,0%	58,9%
		Jokseenkin eri mieltä	10	34	38	5	87
			17,2%	23,0%	21,3%	25,0%	21,5%
		Ei samaa eikä eri mieltä	7	12	22	2	43
			12,1%	8,1%	12,4%	10,0%	10,6%
Jokseenkin samaa mieltä	7	7	10	1	25		
	12,1%	4,7%	5,6%	5,0%	6,2%		
Täysin samaa mieltä	2	4	4	0	10		
	3,4%	2,7%	2,2%	0,0%	2,5%		
	Yhteensä	58	148	178	20	404	
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

LIITE 3 Etätöön vaikutus työn ja vapaa-ajan aikataulujen hallintaan eri elämäntilanteissa ja sukupuolilla.

			Asun yksin.	Asun puolison kanssa.	Asun taloudessa, jossa on alaikäisiä lapsia.	Muu.	Yhteensä
Nainen	Etätö helpottaa työn ja vapaa-ajan aikataulujen hallintaa.	Täysin eri mieltä	1 3,0%	3 2,9%	2 1,7%	0 0,0%	6 2,2%
		Jokseenkin eri mieltä	2 6,1%	1 1,0%	0 0,0%	0 0,0%	3 1,1%
		Ei samaa eikä eri	0 0,0%	3 2,9%	0 0,0%	0 0,0%	3 1,1%
		Jokseenkin samaa	5 15,2%	19 18,6%	18 15,0%	3 16,7%	45 16,5%
		Täysin samaa	25 75,8%	76 74,5%	100 83,3%	15 83,3%	216 79,1%
		Yhteensä	33	102	120	18	273
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Mies	Etätö helpottaa työn ja vapaa-ajan aikataulujen hallintaa.	Täysin eri mieltä	0 0,0%	1 2,4%	0 0,0%	0 0,0%	1 0,8%
		Jokseenkin eri mieltä	1 4,2%	0 0,0%	2 3,6%	0 0,0%	3 2,4%
		Jokseenkin samaa	8 33,3%	12 28,6%	9 16,1%	0 0,0%	29 23,4%
		Täysin samaa	15 62,5%	29 69,0%	44 78,6%	2 100,0%	90 72,6%
		Yhteensä	24	42	56	2	124
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Yhteensä	Etätö helpottaa työn ja vapaa-ajan aikataulujen hallintaa.	Täysin eri mieltä	1 1,8%	3 2,1%	3 1,7%	0 0,0%	7 1,8%
		Jokseenkin eri mieltä	3 5,3%	1 0,7%	2 1,1%	0 0,0%	6 1,5%
		Ei samaa eikä eri	0 0,0%	3 2,1%	0 0,0%	0 0,0%	3 0,8%
		Jokseenkin samaa	13 22,8%	31 21,5%	27 15,3%	3 15,0%	74 18,6%
		Täysin samaa	40 70,2%	105 72,9%	144 81,8%	17 85,0%	306 77,1%
		Yhteensä	57	144	176	20	397
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

LIITE 4 Etätyön vaikutus työn ja vapaa-ajan aikataulujen hallintaan eri elämäntilanteissa ja ikäryhmissä.

Ikäryhmä			Asun yksin.	Asun puolison kanssa.	Asun taloudessa, jossa on alaikäisiä lapsia.	Muu.	Yhteensä
18-29	Etätyö helpottaa työn ja vapaa-ajan aikataulujen hallintaa.	Jokseenkin samaa mieltä	3	2			5
			33,3%	28,6%			31,3%
		Täysin samaa mieltä	6	5			11
			66,7%	71,4%			68,8%
		Yhteensä	9	7			16
			100,0%	100,0%			100,0%
30-39	Etätyö helpottaa työn ja vapaa-ajan aikataulujen hallintaa.	Täysin eri mieltä	0	1	1	0	2
			0,0%	4,0%	2,8%	0,0%	2,6%
		Jokseenkin eri mieltä	0	1	0	0	1
			0,0%	4,0%	0,0%	0,0%	1,3%
		Jokseenkin samaa mieltä	3	5	4	1	13
			21,4%	20,0%	11,1%	100,0%	17,1%
		Täysin samaa mieltä	11	18	31	0	60
			78,6%	72,0%	86,1%	0,0%	78,9%
		Yhteensä	14	25	36	1	76
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
40-49	Etätyö helpottaa työn ja vapaa-ajan aikataulujen hallintaa.	Täysin eri mieltä	1	0	2	0	3
			11,1%	0,0%	1,8%	0,0%	2,1%
		Jokseenkin eri mieltä	1	0	1	0	2
			11,1%	0,0%	0,9%	0,0%	1,4%
		Jokseenkin samaa mieltä	1	3	15	0	19
			11,1%	13,6%	13,8%	0,0%	13,2%
		Täysin samaa mieltä	6	19	91	4	120
			66,7%	86,4%	83,5%	100,0%	83,3%
		Yhteensä	9	22	109	4	144
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
50-59	Etätyö helpottaa työn ja vapaa-ajan aikataulujen hallintaa.	,00	0	1	0	0	1
			0,0%	1,3%	0,0%	0,0%	0,7%
		Täysin eri mieltä	0	2	0	0	2
			0,0%	2,6%	0,0%	0,0%	1,4%
		Jokseenkin eri mieltä	1	0	1	0	2
			4,8%	0,0%	3,1%	0,0%	1,4%
		Ei samaa eikä eri mieltä	0	2	0	0	2
			0,0%	2,6%	0,0%	0,0%	1,4%
	Jokseenkin samaa mieltä	6	15	8	2	31	
			28,6%	19,2%	25,0%	16,7%	21,7%
		Täysin samaa mieltä	14	58	23	10	105
			66,7%	74,4%	71,9%	83,3%	73,4%
		Yhteensä	21	78	32	12	143
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
60-69	Etätyö helpottaa työn ja vapaa-ajan aikataulujen hallintaa.	Jokseenkin eri mieltä	1	0	0	0	1
			20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%
		Ei samaa eikä eri mieltä	0	2	0	0	2
			0,0%	12,5%	0,0%	0,0%	8,0%
		Jokseenkin samaa mieltä	1	5	0	0	6
			20,0%	31,3%	0,0%	0,0%	24,0%
		Täysin samaa mieltä	3	9	1	3	16
			60,0%	56,3%	100,0%	100,0%	64,0%
		Yhteensä	5	16	1	3	25
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Yhteensä		,00	0	1	0	0	1

LIITE 4 Etätyön vaikutus työn ja vapaa-ajan aikataulujen hallintaan eri elämäntilanteissa ja ikäryhmissä.

Etätyö helpottaa työn ja vapaa-ajan aikataulujen hallintaa.		0,0%	0,7%	0,0%	0,0%	0,2%
	Täysin eri mieltä	1	3	3	0	7
		1,7%	2,0%	1,7%	0,0%	1,7%
	Jokseenkin eri mieltä	3	1	2	0	6
		5,2%	0,7%	1,1%	0,0%	1,5%
	Ei samaa eikä eri mieltä	0	4	0	0	4
		0,0%	2,7%	0,0%	0,0%	1,0%
	Jokseenkin samaa mieltä	14	30	27	3	74
		24,1%	20,3%	15,2%	15,0%	18,3%
	Täysin samaa mieltä	40	109	146	17	312
69,0%		73,6%	82,0%	85,0%	77,2%	
Yhteensä	58	148	178	20	404	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	