



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Linda Rautiainen

Controllereiden näkemyksiä etätyöstä koronapandemian jälkeen

Laskentatoimen ja rahoituksen
akateeminen yksikkö
Laskentatoimen ja tilintarkastuksen
pro gradu -tutkielma
Laskentatoimen ja tilintarkastuksen
maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Linda Rautiainen		
Tutkielman nimi:	Controllereiden näkemyksiä etätyöstä koronapandemian jälkeen		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Laskentatoimen ja tilintarkastuksen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Mika Ylinen		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	120

TIIVISTELMÄ:

Etätyö on kasvanut merkittävästi edistyneen viestintäteknologian, digitalisaation ja parantuneiden internet-yhteyksien myötä. Covid-19 vauhditti merkittävästi etätyön yleistymistä, minkä seurauksena monet ammattilaiset, kuten controllerit ovat siirtyneet työskentelmään osittain tai kokonaan etänä. Controllerit eli johdon laskentatoimen ammattilaiset suorittavat tietointensiivistä työtä, jonka voidaan nähdä soveltuvan hyvin joustavaan etätyöhön. Organisaation ja johtajuuden rooli ei rajoitu pelkästään etätyön mahdollistamiseen, vaan tuki ja keskinäinen luottamus luovat pohjat onnistuneelle työskentelylle kotitoimistolla.

Tutkielman teoriaosuudessa on kolme päälukua. Ensimmäisessä tarkastellaan johdon laskentatoimen käsitettä ja siitä tehtyä tutkimusta psykologisesta näkökulmasta. Lisäksi esitellään johdonlaskentatoimen asiantuntijan eli controllerin roolia sekä sitä koskevia muutoksia. Toisessa pääluvussa käsitellään etätyötä, sen käsitettä ja historiaa, yleisyyttä Suomessa sekä siinä havaittuja hyötyjä sekä haittoja. Kolmannessa pääluvussa keskitytään organisaation ja työntekijän väliseen suhteeseen sosiaalisen vaihdon teorian näkökulmasta ja otetaan huomioon organisaatiossa koettu tuki sekä resurssit sitoutumisen luojina.

Tutkielman empiirisessä osuudessa toteutetaan laadullinen tutkimus, jossa haastatellaan 13 eri ikäistä, asemassa ja organisaatiossa työskentelevää controlleria. Haastatteluiden tavoitteena on selvittää millaisia kokemuksia ja ajatuksia controllereilla on etätyöskentelystä ja toisaalta mitkä seikat he näkevät etätyön positiivisina puolina ja toisaalta mitkä taas negatiivisina. Lisäksi keskitytään haastatteluun osallistuneiden organisaatioiden rooliin etätyön tukijana ja resurssien tarjoajana, tarkastelemalla organisaation suhtautumista sekä etätyön johtamista.

Tutkimustulosten perusteella controllerit pitävät mahdollisuutta työskennellä etänä suuressa arvossa. Etätyötä arvostetaan erityisesti sen tuoman joustavuuden, paikkariippumattomuuden ja arjen ajansäästön ansiosta. Kun työpöydällä on paljon töitä tai työt vaativat erityisen syvää keskittymistä, jäädytään mieluummin kotiin kuin matkustetaan suorittamaan töitä toimistolle, varsinkin, jos konttori on avomallinen. Sosiaalisen eristäytymisen, tiedon kulun hankaloitumisen sekä vaikeuden päättää työpäivät, nähdään olevan merkittävimpiä haittapuolia etätyössä. Johtamisen odotetaan olevan tukevaa ja esihenkilön olisi hyvä olla helposti saatavilla sekä perillä siitä, mitä milloinkin controllerin etätyöpöydällä on. Lopuksi tutkimustuloksista esitetään yhteenveto sekä käsitellään tutkimuksen rajauksia ja esitellään jatkotutkimusehdotuksia.

AVAINSANAT: Etätyö, controller, johdon laskentatoimi, organisaatio, sitoutuminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja merkitys	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	8
1.3	Tutkielman rakenne	10
2	Johdon laskentatoimi ja controller	12
2.1	Johdon laskentatoimi	12
2.2	Johdon laskentatoimi psykologian näkökulmasta	13
2.3	Controllerin rooli	15
2.4	Controllerin roolin muutospaine	18
2.5	Controllereiden työtilojen muutos	20
3	Etätyö controllerin työnkuvassa	23
3.1	Etätyön käsite ja historia	23
3.2	Etätyön suosion lisääntyminen Suomessa	25
3.3	Etätyössä havaitut hyödyt	28
3.4	Etätyössä havaitut haitat	33
4	Organisaation ja työntekijän välinen suhde	38
4.1	Sosiaalisen vaihdon teoria	38
4.1.1	Yritys ja yksilö osana sosiaalista vaihtoa	39
4.2	Organisaatiossa koettu tuki	42
4.3	Organisaatioon sitoutuminen	45
4.4	Organisaation tarjoama tuki ja resurssit organisaatioon sitoutumisen luojina	47
5	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto	50
5.1	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	50
5.2	Tutkimusaineiston ja haastateltavien esittely	53
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	57
6	Tutkimustulokset	60
6.1	Controllereiden kokemukset etätyöskentelystä	60
6.1.1	Yleiset näkemykset etätyöskentelystä ja sen merkityksellisyydestä	60

6.1.2	Persoonallisuuden merkitys etätyöskentelyssä	63
6.1.3	Työtilat	65
6.1.4	Etätyön hyödyt	68
6.1.5	Etätyön haitat	73
6.2	Organisaation rooli etätyöskentelyn mahdollistajana ja tukijana	82
6.2.1	Organisaation suhtautuminen etätyöskentelyyn ja etätyöskentelyn vaikutus organisaation tehokkuuteen	82
6.2.2	Etätyömallit ja yhteisöllisyyden ylläpito	84
6.2.3	Etätyön johtaminen	86
6.2.4	Kehityskohteet	90
7	Johtopäätökset	97
	Lähteet	105
	Liitteet	118
	Liite 1. Haastattelurunko	118

Kuvat

Kuva 1. Johdon laskentatoimen asiantuntijan roolin laajentuminen (mukaiillen, Granlund & Lukka, 1997). 16

Kuva 2. Sosiaalinen vaihto työkontekstissa (mukaiillen, Cropanzano & Mitchell, 2005). 40

Kuviot

Kuvio 1. Säännöllisesti kotona työskentelvien osuus 2010-2019, prosenttia (Tilastokeskus, työvoimatutkimus 2020) 27

Kuvio 2. Halukkuus työskennellä etänä (krt/vko) (mukaiillen Kähkönen, 2022) 28

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavien perustiedot 54

Taulukko 2. Perustiedot haastateltavien organisaatioista 55

Taulukko 3. Tutkielman aineisto. 56

Taulukko 4. Persoonallisuuden vaikutus etätyökokemuksiin. 93

Taulukko 5. Työkokemuksen vaikutus etätyökokemuksiin. 95

1 Johdanto

Etätyö on viimeisten vuosikymmenten aikana yleistynyt hurjasti kehittyneen viestintäteknologian, digitalisaation ja internetyhteyksien ansiosta. Ennen Covid-19 pandemiaa etätyö nähtiin vain joidenkin tiettyjen työntekijöiden etuoikeutena. Pandemian jälkeen monet työntekijät ovat halunneet jatkaa etänä työskentelyä huomattuaan sen tarjoavan monia mahdollisuuksia ja hyötyjä omaan elämään. Controllerit eli johdon laskentatoimen asiantuntijat tekevät niin sanottua tietotyötä, jonka tulisi mahdollistaa etänä työskentely melko joustavasti. Organisaation tarjoama tuki controllereille etätyössä on merkittävää luottamuksen sekä organisaatioon sitoutumisen kannalta.

1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys

Etätyön yleistymisen on näkynyt voimakkaasti 2010-luvulta eteenpäin Suomessa. Tämän muutoksen taustalla vaikuttaa merkittävästi teknologian kehittyminen sekä digitalisaatio. Ennen koronapandemiaa noin 14 % suomalaisista työskenteli säännöllisesti etänä, kun taas pandemian jälkeen etätyöskentelijöiden määrä on kolminkertaistunut (Taskinen, 2023). Covid-19 pandemia siis muutti pysyvästi niin controllereiden kuin monien muiden työntekijöiden työskentelytapoja, kun jokapäiväisistä kasvokkain tapahtuvista kohtaamisista on, ainakin osittain ja joissain tapauksissa kokonaan, siirrytty teknologian kautta tapahtuvaan etäviestintään. Tutkimusten mukaan etätyö on kasvattanut merkittävästi suosiotaan ja suurin osa tutkimuksissa haastatelluista henkilöistä haluaisi tehdä etätöitä säännöllisesti (Kähkönen, 2022, s. 477; Sutela & Pärnänen, 2021, s. 51).

Aiemmin aiheesta tehdyissä tutkimuksissa on havaittu, että etätyössä työntekijöiden työtyytyväisyys sekä tehokkuus ovat kasvaneet samalla, kun työn ja perheen yhteensovittaminen on helpottunut ja työstressi vähentynyt (esim. Contreras, Baykal & Abid, s. 3, 2020; Allen, Golden & Shockley, 2015, s. 45 & 55; Kähkönen, 2022, s. 478; Ihantola, Hyvönen, Koivunen & Äijälä, 2023, s. 123). Toisaalta etätyöskentelyn on myös huomattu lisäävän sosiaalista ja ammatillista eristäytymistä, ylikuormittumisen riskiä

(Allen, Golden & Shockley, 2015, s. 47; Heinonen & Saarimaa, 2009, s. 16) sekä fyysisen työkyvyn heikkenemistä (Kähkönen, 2022, s. 479). Kotona on todettu olevan helpompi keskittyä ja näin ollen tehokkuuden ja tuottavuuden kasvu on ollut havaittavissa. Toisaalta etätyö kokemukset riippuvat myös paljon työntekijöiden persoonallisista tekijöistä sekä elämäntilanteesta. Joillekin kotona keskittyminen saattaa olla helpompaa ja työn tehokkuus kasvaa, kun taas joku toinen saattaa kokea keskittymisen hyvin vaikeaksi erilaisten häiriötekijöiden vuoksi.

Organisaatiolla on myös merkittävä rooli etätyön tarjoajana sekä sen tukijana. Sosiaalisen vaihdon teorian mukaan positiivisia seurauksia syntyy, kun työnantaja huolehtii työntekijöistään (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 882). Työnantajan kohdellessa työntekijää reilusti, luottamalla ja tukemalla tätä, tulee työntekijä todennäköisesti toimimaan positiivisesti työnantajaansa kohtaan olemalla esimerkiksi luotettava ja toimimalla tehokkaasti. Kurtessis ja muut (2017, s. 1868) tutkimuksessa havaittiin, että koetun organisaation tuen rooli on merkittävä työntekijän ja organisaation välisessä suhteessa. Etätyössä organisaatiolta koettu tuki ja sitä kautta organisaatioon sitoutuminen perustuvat pitkälti keskinäiseen luottamukseen työnantajan ja työntekijän välillä.

Etätyön hyödyistä ja haitoista on tehty useita tutkimuksia, mutta niistä suurin osa ajoittuu nimenomaan koronapandemian aikaiseen etätyöskentelyyn. Lisäksi tutkimuksen tekijällä ei ainakaan ole tiedossa, että juuri controllereiden kokemuksia etätyöstä olisi aiemmin tutkittu. Koronapandemian jälkeisessä maailmassa on keretty elää verrattain vain hyvin lyhyen ajan, joten tutkimusmateriaalia ei ole keretty vielä valtavasti muodostaa. Organisaation roolia etätyön tukijana ei myöskään ole laajalti tutkittu, mutta organisaation ja yksilön välisestä suhteesta sen sijaan on saatavilla kattavasti tutkimusmateriaalia. Etätyön suosio on jatkuvassa kasvussa ja sen voidaan olettaa ottavan suurta jalansijaa puhuttaessa työntekijän kriteereistä työpaikkaansa kohtaan. Sikäli aihe on siis hyvin ajankohtainen ja antaa mielenkiintoista informaatiota

koskien johdon laskentatoimen ammattilaisten näkemyksiä ja kokemuksia etätyöstä sekä organisaatioiden suhtautumisesta sekä tuesta etätyöskentelyyn.

Etätyön suosion kasvu sekä controller-tehtävänimikkeen yleistymisen muodostivat mielenkiintoisen kokonaisuuden, jonka suhdetta haluttiin lähteä tutkimaan. Controllereiden työ on vaativaa asiantuntijatyötä, jolla on merkittävä ja tärkeä rooli organisaatioissa. Tätä voidaan havainnoida muun muassa tarkastelemalla roolin kehittymistä sekä laajentumista (kts. luku 2.3). Tutkimustuloksista voivat hyötyä esimerkiksi controllerin tehtäviin haluavat ja niissä jo työskentelevät. Tutkimustulosten avulla he voivat hahmottaa, miten roolin kuvaus ja etätyö soveltuvat keskenään yhteen. Tuloksista hyötyvät myös ne, jotka ovat kiinnostuneita etätyöskentelystä tai haaveilevat sen toteuttamisesta omassa työssä. Myös yrityksille ja organisaatioille on tarjolla mielenkiintoista informaatiota. Tutkimustulosten myötä organisaation ja yritykset voivat pohtia omia etätyökäytäntöjään sekä päivittää niitä tarvittaessa vastaamaan paremmin työntekijöiden tarpeita, jos mahdollista. Lisäksi tutkimustuloksista voivat hyötyä ihan minkä tahansa alan etätyöskentelijät tai sellaiset henkilöt, jotka ovat miettineet etätyömahdollisuuden sisältävään positioon hakemista.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Etätyö on lisääntynyt viime vuosina valtavasti ja se on Covid-19 pandemian myötä tullut useamman työskentelytavaksi sekä noussut merkittäväksi keskustelun aiheeksi. Etätyö on kasvattanut suosiotaan myös pandemia-ajan jälkeen ja yhä useampi haluaa työskennellä etänä. Kiinnostus heräsi tutkia, millaisia vaikutuksia etätyöskentelyllä on controllereiden työelämään pandemia-ajan jälkeen. Ensimmäiseksi tutkimuskysymykseksi tarkentui:

- 1) Miten controllerit kuvailevat etätyöskentelyn vaikutuksia omaan työtapoihinsa, työmotivaatioonsa ja työhyvinvointiinsa?**

Toisaalta organisaation rooli etätyön tarjoamisessa ja sen tukemisessa on merkittävää yksittäisen controllerin kannalta. Organisaation tarjotessa etätyömahdollisuuden sekä siihen tarvittavan välineistön, osoittaa se luottamusta työntekijää kohtaan. Aiemmissä tutkimuksissa taas organisaation luottamuksen on todettu lisäävään työntekijän luottamusta ja näin ollen myös sitoutumista organisaatioon. Lisäksi etätyön johtaminen sekä yhteisöllisyyden ylläpitäminen näyttelevät merkittävää roolia puhuttaessa sitoutumisesta. Tähän pohjaten tutkimuskysymyksiksi tarkentui lisäksi:

2) Kuinka organisaatiot tukevat controllereiden etätyöskentelyä ja miten työntekijät kokevat tämän tuen?

Lisäksi haluttiin selvittää miten etätyöskentely potentiaalisesti vaikuttaa organisaation kokonaistehokkuuteen ja innovatiivisuuteen. Etätyöskentelyn on huomattu vaikeuttavan kommunikointia työntekijöiden välillä, kun kasvokkain tapahtuvat keskustelut on korvattu teknologisilla viestintävälineillä ja kollegoita ei enää tavatakaan kasvotusten joka päivä. Seuraavan tutkimuskysymyksen avulla halutaankin arvioida, miten lisääntynyt etätyöskentely on vaikuttanut organisaation suorituskykyyn sekä työntekijöiden välisiin suhteisiin. Viimeiseksi tutkimuskysymykseksi tarkentui:

3) Miten etätyöskentely vaikuttaa organisaation suorituskykyyn ja työntekijöiden välisten suhteiden dynamiikkaan?

Tutkimuskysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että niiden avulla voitaisiin ymmärtää etätyön monimuotoisia vaikutuksia niin yksilöön, ryhmiin kuin organisaatioihinkin. Tutkimusta lähestytään haastattelemalla kolmeatoista controlleria tai vastaavissa tehtävissä toimivaa taloushallinnon asiantuntijaa. Haastattelun teemoina ovat controllereiden omat kokemukset etätyöskentelystä sekä organisaatioidenn rooli etätyön tukijoina ja mahdollistajina. Ennen haastatteluita on luotu haastattelurunko, joka on lähetetty jokaiselle haastateltavalle etukäteen tutustuttavaksi. Samat kysymykset esitetään jokaiselle haastateltavalle, mutta haastattelurunkoon ei haluta kuitenkaan sitoutua tiukasti, vaan tarkoituksena on saada aikaan syvällistä keskustelua aiheesta sekä keskittyä controllereiden itsensä esiin tuomiin asioihin ja ajatuksiin.

Tutkimuksen haastateltavat on harkinnanvaraisesti valittu eri kokoisista ja eri toimialoilla toimivista organisaatioista.

Tämän tutkimuksen kohteena ovat siis controllerit. Controller ammattinimikkeenä on hyvin laaja ja sillä usein viitataan kaikkiin controller-liitteen omaaviin ammattinimikkeisiin. Controllereista käytetään usein kirjallisuudessa nimikettä management accountant (MA), jota voidaan pitää rinnakkaisena käsitteenä controllerille. Controller on käytetympi nimike Euroopassa, kun taas englanninkielisissä maissa on totuttu enemmän käyttämään management accountant -ammattinimikettä (Österreich ja muut, 2019, s. 5). Controller-ammattinimikkeitä ovat esimerkiksi business controller, financial controller, cost controller, junior controller ja assistant controller (Järvenpää ja muut, 2017, s. 27). Controller-nimike on ikään kuin yleisnimi kaikille näille edellä mainituille. Tässä tutkielmassa puhuttaessa controllereista tarkoitetaan siis kaikkia controllereita, joiden ammattinimikkeeseen tämä liite sisältyy.

Etätyön määritelmä on kirjallisuudessa tyypillisesti ollut epäselkeä ja monikäsitteinen. Tässä tutkielmassa etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota voidaan tehdä joko työnantajan tarjoamissa työtiloissa tai varsinaisen työpaikan ulkopuolella esimerkiksi kotona. Lisäksi etätyön organisoinnissa hyödynnetään tietotekniikkaa ja sitä voidaan tehdä säännöllisesti tai satunnaisesti (Kuisma & Sauri, 2021, s. 26). Etätyöllä tarkoitetaan siis lähinnä työntekijän itse valitsemaa työtapaa, jossa työt hoidetaan kotoa käsin tai jostain muusta lokaatiosta tietotekniikkaa hyödyntäen.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman johdanto kappaleissa esitellään tutkimuksen tausta ja merkitys sekä määritellään tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen teoriakappaleissa tutustutaan tutkimuksen kannalta keskeisiin käsitteisiin ja tarkastellaan niitä aiemman tutkimusaineiston pohjalta. Ensimmäisessä teoriakappaleessa tutustutaan johdon laskentatoimeen sekä esitellään aiheesta tehtyä tutkimusta psykologisesta

näkökulmasta. Lisäksi perehdytään controllereiden työnkuvaan, roolin muutospaineisiin sekä työtilojen muutoksiin. Toisessa teoriakappaleessa teemana on etätyö ja sen käsitteen määrittely sekä aiemmissa tutkimuksissa esiin nousseet sen hyödyt ja haitat. Viimeisessä teoriakappaleessa tarkastellaan organisaation ja yksilön välistä suhdetta koetun tuen ja organisaatioon sitoutumisen näkökulmista. Lisäksi tutustutaan etätyön johtamiseen.

Empiirisessä osuudessa kerrotaan tutkimuksen kulku sekä esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät. Lisäksi tutustutaan tutkielman aineistoon ja kerrotaan sen analyysistä. Empiirisen osuuden toisessa kappaleessa esitellään tutkimustulokset. Lopuksi esitetään yhteenveto sekä johtopäätökset tutkimustuloksista.

2 Johdon laskentatoimi ja controller

Controllereita on tyypillisesti pidetty johdon laskentatoimen asiantuntijoina. On siis perusteltua tutustua johdon laskentatoimeen ja sen määritelmään sekä sisältöön, jotta voidaan paremmin ymmärtää controllerin roolin muodostumista. Lisäksi johdon laskentatoimea on mielekästä tarkastella myös psykologian näkökulmasta, sillä pyritään tutkimaan yksilön toimintaa. Seuraavaksi määritellään controllerin roolia ja esitellään, miten rooli on muuttunut ja tulee tulevaisuudessa muuttumaan. Controllerin roolin muutosten lisäksi perehdytään siihen, miten työskentelytilat ovat muuttuneet viime vuosina.

2.1 Johdon laskentatoimi

Organisaatioiden arjessa tehdään jatkuvasti liiketoiminnan kannalta tärkeitä päätöksiä. Päätöksenteon tueksi tarvitaan kuitenkin myös informaatiota, johon päätökset voidaan perustaa. Tätä informaatiota tarjoaa laskentatoimi. Kokonaisuudessa laskentatoimen tarkoitus on tukea yrityksen päätöksentekijöitä tarjoamalla heille relevanttia tietoa. Toisaalta laskentatoimen tehtävänä on myös pitää yrityksen sidosryhmät ajan tasalla yrityksen toiminnasta ja sen menestyksestä. Laskentatoimi jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Johdon laskentatoimi (*management accounting*) on nimenomaan sisäistä laskentatoimea ja se voidaan nähdä organisaation sisäisenä palvelutoimintona. Johdon laskentatoimi ei ole olemassa lakisäätteisistä syistä, vaan sen tehtävä on tarjota päätöksentekijöille relevanttia tietoa, jonka avulla organisaatio pystyy saavuttamaan tavoitteensa. Sisäinen laskentatoimi on siis olemassa itse organisaatiota varten. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen, 2011, s. 11).

Johdon laskentatoimen parissa työskenteleviä ihmisiä voidaan kutsua taloushallinnoksi tai johdon laskentatoimen ammattilaisiksi. Suomalain ja muiden (2011, s. 12) mukaan laskentatoimeen fokuosivalle taloustoiminnolle tai -osastolle voidaan käyttää synonyymina controller-toimintoa. Controlleria voidaan siis pitää johdon laskentatoimen ammattilaisena, jonka kirjallisuudessakin todettu pääasiallinen tehtävä on tuottaa

tarvittava informaatio organisaatiolle, jotta päätöksenteko olisi helpompaa (Granlund & Lukka, 1997, s. 214).

2.2 Johdon laskentatoimi psykologian näkökulmasta

Vuosikausia johdon laskentatoimen tutkijat ovat käyttäneet psykologiaa ennustaakseen ja tutkiakseen yksilöiden käyttäytymistä (Wibbeke & Lachmann, 2020, s. 275). Psykologian teoria keskittyy ensisijaisesti tutkimaan sekä selittämään yksilöllistä käyttäytymistä sen sijaan, että se tutkisi organisaation käyttäytymistä. Tämän vuoksi psykologian teoria sopii myös johdon laskentatoimen tutkimukseen sovellettavaksi (Hall, 2015, s. 63; Wibbeke & Lachmann, 2020, s. 276). Psykologian teoriaa on olennaista ja mielekästä soveltaa myös laskentatoimen kentän aiheisiin, sillä sen avulla pystytään selittämään ja ymmärtämään johdon laskentatoimen vaikutuksia yksilöiden mielentilaan ja toimintaan (Hall, 2015, s. 63). Tätä aihetta tutkiessa käytetään hyödyksi erityisesti kognitiivisia sekä motivaatio- ja sosiaalipsykologisia teorioita (Birnberg, ja muut, 2007, s. 116). Koska tämän tutkielman tavoitteena on selvittää nimenomaan yksilön kokemuksia etätyöstä ja sen vaikutuksista, on perusteltua, että näitä asioita tarkastellaan nimenomaan psykologisesta näkökulmasta.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on pyritty selvittämään johdon laskentatoimen toiminnan vaikutuksia yksilötasolla. Tähän avuksi on muodostettu teoreettisia malleja, jotka sisältävät niin sanottuja välimuuttujia (*mediating variable*) (Hall, 2015, s. 67). Välimuuttujan sisältävän mallin toiminta perustuu siihen, että johdon laskentatoimen muuttuja vaikuttaa psykologiseen muuttujaan, joka taas vaikuttaa yksilötason lopputulokseen (Luft & Shields, 2000, s. 4). Näin on toteutettu esimerkiksi tutkimuksia, joissa on tutkittu miten johdon laskentatoimen käytänteet vaikuttavat yksilön kokemiin roolin epäselvyyksiin ja ristiriitoihin sekä sitä, miten nämä vaikuttavat yksilön kokemaan stressiin ja työsuorituksiin (Birnberg ja muut, 2007, s. 116 & 123).

Uraauurtavan tutkimuksen aihepiirin parissa teki Argyris vuonna 1953. Tämä oli ensimmäinen tutkimus, joka tarkasteli johdon laskentatoimen ilmiöitä hyödyntäen psykologista teoriaa. (Wibbeke & Lachmann, 2020, s. 279). Argyris (1953) keskittyi tutkimaan, miten budjetit olivat yhteydessä työntekijöiden motivaatioon ja sosiaalisiin suhteisiin. Havainnot kerättiin haastattelemalla neljän eri tuotantolaitoksen toiminta- ja talousjohtajia. Erityisesti Argyris oli kiinnostunut tarkastelemaan budjettien käytön aiheuttamaa stressiä ja jännitteitä, jotka syntyivät suorituskyvyn arviointiprosessissa. Tutkimuksessa psykologian teorian avulla pyrittiin ymmärtämään ja selittämään työntekijöiden reaktioita budjetointiprosessiin, erilaisia käyttäytymismalleja, jotka johtuvat budjettitavoitteen saavuttamatta jättämisestä sekä työntekijöiden välisiä, että työntekijöiden ja esihenkilöiden välisiä konflikteja. Kyseisen tutkimuksen jälkeen toteutetut analyysit vahvistavat entisestään sitä, että psykologisilla selityksillä on iso merkitys, kun tarkastellaan johdon laskentatoimen käytäntöjen vaikutusta yksilöiden käyttäytymiseen ja päätöksentekoon (Birnberg ja muut, 2007, s. 130).

Myöhemmin psykologista teoriaa hyödyntävän tutkimuksen toteutti vuonna 1973 Hopwood. Hän tarkasteli erilaisten kirjanpitolaitosten käyttötyylien vaikutuksia kustannuspaikkajohtajien suorituskyvyn arvioinnissa rooliteorian näkökulmasta. Hopwood (1973, s. 19) huomasi keräämiensä haastattelu- sekä tutkimustietojensa perusteella, että johtaja, joka kokee olevansa arvioitu budjettirajoitetun tyylin (*Budget Constrained Style*) mukaisesti, tuntee suurempia jännitteitä työssään ja omaa huonommat suhteet esihenkilöihinsä sekä vertaisiinsa. Lisäksi huomattiin, että tällainen johtaja on alttiimpi väärentämään kirjanpitoa ja osallistumaan keuhon päätöksentekoon.

Yleisesti ottaen psykologiaa hyödyntäviä johdon laskentatoimen tutkimuksia on tehty paljon. Useimmat artikkelit tarkastelevat suorituskyvyn mittaamisen ja arvioinnin lisäksi myös palkkioita, palkitsemista ja kannustimia sekä budjetointia (esim. Tafkov; 2013; Kunz, 2015; Bol & Leiby 2018). Psykologiaa hyödyntävien johdon laskentatoimen tutkimuksista on myös tehty useampia kirjallisuuskatsauksia, jotka kaikki osoittavat suurta monimuotoisuutta psykologisten teorioiden käytössä erityisesti johdon laskentatoimen tutkimuksessa (esim. Birnberg ja muut, 2007; Luft & Shields, 2009; Hall,

2015; Kaplan ja muut, 2018; Wibbeke & Lachmann, 2020). Lisäksi ne tarjoavat todisteita siitä, että psykologiaa käytetään laajalti johdon laskentatoimen käytäntöjen vaikutusten ymmärtämiseen yksilötasolla.

2.3 Controllerin rooli

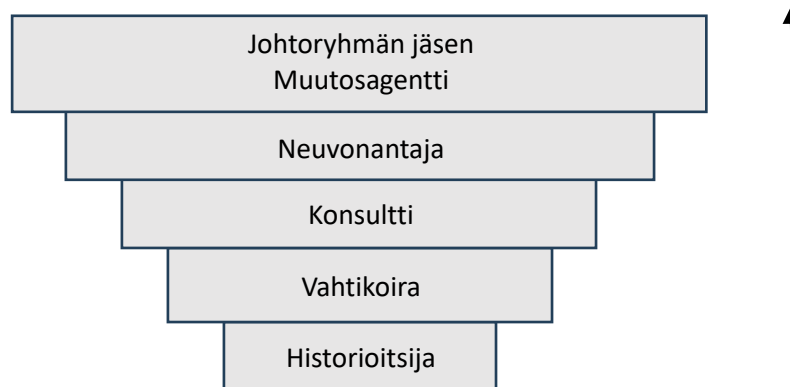
Controllerin työtehtäviä on haastava määritellä yksiselitteisesti, sillä työtehtävät saattavat vaihdella merkittävästikin yrityksestä, sen koosta ja controllerin kokemuksesta riippuen. Rooli on muuttunut huomattavasti vuosien aikana ja on oletettavaa, että se tulee muuttumaan sekä kehittymään myös jatkossa. Jatkuva muutospaine kasvattaa roolia kohtaan olevia vaatimuksia ja pakottaa controllerit oppimaan uutta.

Controllerin rooliin on perinteisesti liitetty raportointi, kustannuslaskenta, budjetointi sekä suorituskyvyn mittaaminen (Baldvinsdottir ja muut, 2009, s. 867). Granlund ja Lukka 1997, s. 214) perustavat käsityksensä Riistaman ja Jyrkkiön (1971) Suomessa laajasti hyväksytyyn määritelmään, jonka mukaan laskentatoimi on toiminto, jonka tarkoituksena on tuottaa raportteja sekä informaatiota johdon sekä rahoittajien päätöksenteon tueksi. Perinteistä controllerin roolia onkin kirjallisuudessa kuvattu pavunlaskijan rooliksi (*bean counter*) (Järvenpää, 2007, s. 104). Pavunlaskijan tehtäviin kuului taloudellisten tietojen toimittaminen, jolla ei juurikaan nähty olevan hyötyä yrityksen tehokkaan johtamisen kannalta, joten myös liiketoiminnan ymmärrys saattoi pavunlaskijoilla olla melko vähäistä (Friedman & Lyne, 2001, s. 20; Vaivio & Kokko, 2006, s. 52).

Pavunlaskijasta controllerin rooli on kehittynyt enemmän liiketoimintakumppanin suuntaan (Järvenpää, 2017). Rutiininomaisten tehtävien lisäksi nykyajan controllerilla on hyvinkin värikäs rooli organisaatiossa (Jeacle, 2008, s. 1296). Nykyajan controller osallistuu päätöksentekoon, strategiaan tehtäviin, järjestelmien kehittämiseen sekä organisaation uudelleensuunnitteluun (Järvenpää, 2007, s. 104, 111 & 127; Andreassen,

2020, s. 213 & 231). Kirjallisuudessa on toisaalta myös todettu, että siirtymää kohti liiketoimintakumppanin roolia ei ole vahvistettu ja perinteiset controllerin tehtävät muodostavat edelleen perustan sille, mitä organisaatiossa johdon laskentatoimen ammattilaiselta odotetaan. Controllerin rooli on siis joidenkin lähteiden mukaan orientoitunut enemmän raportoijan työtehtävistä osaksi johtoryhmää ja sen päätöksentekoa. Toisaalta voidaan myös todeta, että perinteisille controllerin työtehtäville, eli pavanlaskijalle, vaikuttaa olevan kaikesta huolimatta edelleen tukeva jalansija organisaatioissa. Johdon laskentatoimen asiantuntijoiden on oltava sopeutuvia ja ketteriä käyttäessään jo olemassa olevia taitojaan sekä toisaalta myös kehittäessään uusia (Rautiainen ja muut, 2024, s. 11).

Granlund ja Lukka (1997, s. 245–246) kuvailevat controllerin roolin muuttuneen historioitsijasta johtoryhmän jäseneksi taikka muutosagentiksi. Alla olevassa kuvassa (Kuva 1) on kuvattu tätä muutosta. Granlund ja Lukka painottavat, että kuvasta on tärkeää ymmärtää, että se kuvaa johdon laskentatoimen ammattilaisen roolin laajentumista. Kuhunkin ylempänä olevaan rooliin sisältyy alemman roolin vastuut ja tehtävät sekä ylempään rooliin uudet ulottuvuudet.



Kuva 1. Johdon laskentatoimen asiantuntijan roolin laajentuminen (mukaillen, Granlund & Lukka, 1997).

Controllereilta odotetaan myös tietoteknistä ymmärrystä sekä taitoa ylläpitää, hallita ja kehittää tietojärjestelmiä (Granolund ja Malmi, 2002, s. 300; Järvenpää, 2007, s. 104). Teknologisoitumisen edetessä näiden kykyjen voidaan katsoa olevan hyvin tärkeitä. Institute of Management Accountants (IMA) (2022) määrittelee yhdeksi johdon laskentatoimen asiantuntijan osaamisalueeksi teknologian ja analytiikan. Tämä alue kattaa tarvittavat taidot teknologian hallintaan, tiedon analysointiin ja tehokkaiden liiketoimintapäätösten tekemiseen organisaation menestymisen tukemiseksi. Asiantuntijat kykenevät tulkkamaan dataa, tunnistamaan trendejä ja hyödyntämään visuaalisia työkaluja tehokkaassa kommunikaatiossa sidosryhmien kanssa. Järvenpään ja muiden (2023, s. 10) tutkimus osoitti controllereiden näyttelevän merkittävää roolia tiedon luotettavuuden rakentamisessa heidän tulkitessa sekä järkeistäessä BI-järjestelmien (*Business Intelligence*) tietoja. Lisäksi Rautiaisen ja muiden (2024, s. 11) mukaan controllerit tarvitsevat erityisesti joustavuutta sekä uusia taitoja ymmärtääkseen ja hyödyntääkseen kasvavaa teknologiaa.

Controllereiden työtehtäviä voidaan myös havainnoida tarkastelemalla avoinna olevia työpaikkailmoituksia. Lepistö ja Ihantolan (2018, s. 110–118) tekemässä tutkimuksessa he havaitsivat, että työpaikkailmoitusten mukaan kaikissa controllerin työtehtävissä edellytettiin laskentatoimen kandidaatin tai maisterin tutkintoa. Lisäksi controllerin edellytetään omaavan hyvät analyttiset- ja kehitystaidot sekä ongelmanratkaisukykyä. Myös soveltuva aiempi työkokemus ja hyvät tekniset sekä sosiaaliset taidot olivat edellytysten listalla. Työtehtävien oli ilmoitettu olevan kaikkea rutiiniraportoinnin, järjestelmän ylläpidon ja strategisen liiketoiminnan suunnittelun väliltä. Työtehtävät ovat myös taloudellista osaamista ja kehitystä vaativia. Controllereilta edellytetäänkin selkeästi myös tiettyjä henkilökohtaisia ominaisuuksia.

La Paz, Gracia ja Vásquez (2019, s. 1417) kuvailevat controllerin olevan ikään kuin koordinaattori, jonka tulee olla sen liiketoiminta-alueen asiantuntija, jolla yritys toimii. Lisäksi heidän tulisi olla erinomaisia neuvottelutilanteissa sekä ymmärtää, miten ihmisten käytökseen voi vaikuttaa. Näin controllerit pystyvät varmistamaan

liiketoimintayksikköjen, osastojen ja henkilöstön olevan kartalla ja toimivan strategian mukaisesti. Järvenpää (2017) toteaa controllereiden toimivan sisäisinä asiantuntijoina tai konsultteina, jolloin hyvistä kommunikaatiokyvyistä sekä vaikuttavista esiintymistaidoista on hyötyä.

2.4 Controllerin roolin muutospaine

Controllereiden rooli sekä kompetenssivaatimukset ovat kuitenkin kokeneet ja tulevat edelleen kohtaamaan muutoksia, sillä esimerkiksi teknologinen kehitys sekä muuttuvat työympäristö asettavat korkeat vaatimukset ammattikunnalle (Cokins, 2013, s. 2; Österreich ja muut, 2019, s. 1). Liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti enemmän automatisoiduksi, digitaaliseksi sekä dynaamiseksi ja siihen kuuluvat lisäksi myös älykkäät koneet ja esineet (Österreich ja muut, 2019, s. 7). Kehittyvään ja taloushallinnon työtehtäviin vaikuttaviin informaatioteknologian osa-alueisiin kuuluvat tarkemmin sanoen tekoäly, Big Data, älykkäät ohjelmistot sekä analytiikka (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018, s. 38). Nämä teknologiset muutokset johtavat uusiin liiketoimintamalleihin sekä organisaatorakenteiden muutoksiin, jotka taas luovat sekä vaativat uusia tehtäviä sekä taitoja.

Eryteisesti viestintää, yhteistyötä ja sosiaalista verkostoitumista tukevien teknologioiden kehittyminen sekä tehokkaiden ja helppokäyttöisten mobiililaitteiden käyttöönotto tukevat yrityksiä ja työnantajia pyrkimyksissä kehittää älykkäitä työjärjestelmiä (Aleem ja muut, 2023, s. 1). Nämä käyttöön otetut uudet teknologiat ja käytännöt ovat johtaneet organisaation toimintatapojen ja työkuulttuurin pysyviin muutoksiin. Tekoäly (*artificial intelligence*) on vasta pääsemässä vauhtiin ja sen soveltamisella voidaan nähdä olevan kauaskantoisia seurauksia controllerin ammattiin (Samanthi & Gooneratne, 2022, s. 514). Automatisoituja ohjelmistoja sekä robotiikka on jo otettu käyttöön eri laskentatoimen toiminnoissa, jolloin johdon laskentatoimen ammattilaiset voivat ohjata aikaa, joka ennen meni näiden toimintojen tekemiseen manuaalisesti, arvokkaksiin sekä vaikuttaviin tehtäviin.

Kirjallisuudessa on tuotu ilmi, että tekoälyn ottaessa haltuunsa tietyt rutiinitehtävät, tulevat controllerit nousemaan vahvemmin asemastaan informaation tuottajina kohti liiketoimintakumppania. Controllereille ei tule tulevaisuudessakaan olemaan ainoastaan yhtä ainoaa tehtävää, vaan organisaatiosta riippuen, controllerilla voi olla useita erilaisia tehtäviä. (Leitner-Hanetseder ja muut, 2021, s. 548–549). Roolin odotetaan muuttuvan, selkeimmin lisääntyneen datan vuoksi, jolloin controllerin on kyettävä yhdistelemään kykyjään liiketoimintakumppanina sekä datan analytiikan tulkitsijana (Bhimani & Willcocks, 2014, s. 480). Controllereiden nähdään muuttuvan enemmän konsulttimaisiksi, jolloin heiltä löytyy tietämys lukuihin ja taito vetää niistä johtopäätöksiä. Tämän edellytyksenä ovat edistykselliset metodologiset taidot tekoälypohjaiseen analyysiin sekä ymmärrys ennustetekniikoiden ja datan visualisointiin. Keskittyminen tulee olemaan vahvasti prosessien optimoinnissa prosessinlouhintatyökalujen avulla, dashboardien suunnittelussa sekä big dataan liittyvässä päätöksenteossa. (Leitner-Hanetseder ja muut, 2021, s. 549).

Viime vuosikymmeninä on painotettu, että controllerin tulisi olla strategisesti ajatteleva, tulevaisuuteen katsova sekä yhteistyökykyinen (Byrne & Pierce, 2007, s. 471), mutta lisäksi häneltä odotetaan myös muutosagentin roolissa toimimista organisaation käydessä läpi digitaalista muutosprosessia (Seufert, 2017, s. 53). Toisaalta Österreich ja muut (2019, s. 20) toteavat perinteisillä controllerin tehtävillä, olevan edelleen pysyvä asema työtehtävissä. Sen sijaan, että rooli muuttuisi kokonaan data-analyttiseksi, voidaan nämä uudet kyvyt ennemminkin integroida perinteiseen rooliin.

Teknologisoituminen ja automatisoituminen eivät kuitenkaan ole ainoat muutosajurit, jotka ohjailevat controllerin roolia. Vuonna 2019 alkanut Covid-19 pandemia asetti koko maailman kriisiin. Covid-19 pandemian on arvioitu olevan suurin maailmanlaajuinen taloudellinen kriisi sitten vuoden 1930 finanssikriisin (UNIDO, 2020). Pandemia haastoi organisaatiot ympäri maailman pohtimaan oman liiketoimintamallin kestävyyttä ja toimivuutta. Covid-19 pandemia osoitti, että liiketoimintakenttä saattaa olla hyvinkin arvaamaton ja tulevaisuutta on mahdoton ennustaa. IMA:n (2021) tekemän selvityksen

mukaan nykyinen taloudellinen ympäristö vaatii riskienhallinnan sekä kassaennusteiden ja niiden hallinnan painottamista. Toisaalta toimintaympäristö on jälleen muuttumassa takaisin vakaampaan suuntaan. Selvityksen mukaan monet rahoitusalan ammattilaiset ovat huolissaan taidoista, joita tullaan tarvitsemaan pandemian jälkeisessä maailmassa. Ala muuttuu nopeammin kuin koskaan ja omalla uralla toimiminen sekä eteneminen edellyttää kykyä omaksua edellä mainittuja uusia taitoja. Pandemia-aika on jo takana päin, mutta epävarmuuden ilmapiirin voi edelleen aistia.

Johdon laskentatoimen asiantuntijan rooli, on kokenut ja tulee myös jatkossa kokemaan monia muutoksia. Roolia rasittaa suuri muutospaine, joka pääasiassa aiheutuu teknologisoitumisesta sekä automatisoitumisesta. Controllereilta odotetaan jatkuvaa kehittymistä sekä uusien työtehtävien ja taitojen oppimista. Controllereiden työ on pitkälti asiantuntija- sekä tietotyötä, jonka myötä etätö on controllereille yrityksestä riippuen mahdollinen työskentelytapa.

2.5 Controllereiden työtilojen muutos

Viime vuosina vallitseva trendi työtilojen suunnittelussa on ollut siirtyminen yksittäisten työntekijöiden yksityisistä toimistotiloista kohti jaettuja työtiloja sekä monityötiloja. Kun organisaatiossa otetaan käyttöön avoin pohjaratkaisu työtilojen suunnittelussa, työskentelevät kaikki työntekijät virkailijasta johtajaan samassa avoimessa työtilassa oman työpisteen ääressä. Parker ja Schmitz (2021) tarkastelivat Big4 yhtiöiden toimistosuunnittelun innovaatioita, niiden perusteita sekä heijastuksia historiallisesta toimistosuunnittelusta ja johtamisajattelusta. Lisäksi he tutkivat strategisia tavoitteita, joita toimistosuunnittelun taustalla havaittiin.

Parker ja Schmitz (2021, s. 3) esittävät, että aiemmassa kirjallisuudessa avoimien työtilojen hyötyinä on nähty tiedon jako ja parempi yhteistyö kollegojen kanssa, työntekijöiden henkilökohtainen vastuu, lisääntynyt työtyytyväisyys sekä luovuus ja tiimityö. Näiden tekijöiden vuoksi yritysten on nähty hyötynneen avoimista yhteisistä

työtiloista, mutta toisaalta, jotkut tutkijat ovat huomauttaneet työtilojen muutoksen taustalla olleet puhtaasti taloudelliset intressit. Big4 yhtiöt ovat perustelleet siirtymistä monityötiloihin juuri edellä olevilla perusteilla. Innovoituja monityötiloja ovat esimerkiksi tilat, jotka on jaettu työtehtävien keskittymistason vaativuuden mukaan, äänieristyt puhelinkopit (*phone pods*), päiväunikopit (*napping pods*) sekä lounge-alueet. Toisaalta kuitenkin havaittiin, että uudet innovoidut työtilat aiheuttivat edelleen meteliä, joka vaikeutti keskittymistä ja vaikka tavoitteena oli luovan ja tuottavan keskustelun lisääminen kollegoiden kesken, huomattiinkin sen sijaan epätuottavan rupattelun lisääntyneen.

Tutkimuksessa havaittiin Big4 yhtiöiden muokanneen työtiloja taustallaan erilaisia motiiveja. Yhtenä motiivina esiteltiin jo edellisessä kappaleessa työntekijöiden tehokkuuden kasvattaminen. Lisäksi tilitoimistojätit ovat halunneet tarjota toimitilojaan asiakkaidensa käyttöön, jonka avulla pyritään tehostamaan yhteistyötä ja muuttamaan asiakkaiden odotuksia heidän osallistumisestaan päätöksentekoprosesseihin. Lisäksi yhtenä motiivina muuttuneiden työtilojen taustalla on nähty kustannusten hallinnan, kun tiloja tiivistämällä on myös pystytty pienentämään kuluja. Mielenkiintoista tästä kaikesta tekee kuitenkin se, että nämä motiivit ja aikomukset tilasuunnittelun taustalla heijastavat toimistosuunnittelun ja johtamisajattelun jatkuvuutta viimeiseltä vuosisadalta, vaikka ratkaisut ovatkin erinäköisiä. (Parker & Schmitz, 2021, s. 11–15).

Parker ja Schmitz (2021, s. 3) tuovat ilmi Joy ja Haynesin todenneen työntekijöiden, joiden työ vaatii syvää keskittymistä, tarvitsevan työtilat, joissa ei ole häiriötekijöitä taikka äänihaittoja. He jatkavat Rasilan ja Rothen tunnistaneen avoimien työtilojen haasteiksi äänet, tilanahtauden, ongelmat ihmissuhteissa, yksityisyyden puuttumisen, epätehokkuuden ja kasvaneen työkuorman. Onkin siis melko selkeää, että avoin työtila tai monityötila ei välttämättä ole paras mahdollinen työskentelytila myöskään controllereille. Johdon laskentatoimen asiantuntijat tekevät syvää keskittymistä vaativaa asiantuntijatyötä, jolloin rauhallinen ja keskeytyksetön työtila nousee tärkeään asemaan päivittäisen työnteon kannalta. Jos controllerin vaihtoehtona on työskennellä meluisassa,

paljon keskeytyksiä aiheuttavassa työtilassa, saattaa hän paljon mieluummin tarttua mahdollisuuteen työskennellä kotona etänä ilman häiriötekijöitä.

3 Etätyö controllerin työnkuvassa

Etätyö (*telework, telecommuting, remote work*) on viime vuosina lisääntynyt ja yleistynyt merkittävästi. Digitalisaatio on tehnyt etätyöstä helppoa sekä vaivatonta ja monissa organisaatioissa se onkin vakiinnuttanut paikkansa vaihtoehtona fyysisellä työpaikalla työskentelylle (Olson & Olson, 2000, s. 139; Daniels ja muut, 2001, s. 1151). Etätyö ei käsitteenä ole selkeä ja sille on kirjallisuudessa annettu erilaisia merkityksiä. Etätyöstä on jo keskusteltu ensimmäistä kertaa 1970-luvulla, joten on merkityksellistä tutustua ensin etätyön käsitteeseen ja sen historiaan.

3.1 Etätyön käsite ja historia

Kuten aiemmin jo mainittiin, ei etätyölle ole kirjallisuudessa annettu yksiselitteistä määritelmää. Käsitteelle annetut merkitykset ovat sinänsä dynaamisia, sillä ne sisältävät erilaisia työtyylejä ja heijastavat teknologiassa tapahtuvia muutoksia (Othman, 2009, s. 5). Yhdysvalloissa etätyöstä alettiin puhua ensimmäistä kertaa jo 1970-luvulla, jolloin öljykriisi myötä syntyi idea siitä, että siirtämällä työntekijät tekemään töitä kotiinsa voitaisiin lievittää liikenteen ongelmia sekä vähentää energiakulutusta (Allen, Golden & Schokley, 2015, s. 41). Samaan aikaan yksityiset yritykset keksivät, että etätyö voisi olla yksi ratkaisu työvoimapulaan ja lisäksi sen avulla voitaisiin helpottaa yksilöiden mahdollisuutta tasapainottaa paremmin työ- ja perhe-elämää.

Tekniikan kehityksellä ja talouden kasvulla on nähty olevan merkitystä etätyön kasvuun ja kehitykseen. 1980- ja 1990-luvuilla kannettavien tietokoneiden ja matkapuhelimien käyttöönotto sekä niiden kehitys mahdollistivat tehokkaamman kotityöskentelyn samaan aikaan, kun yhteydet paranivat (Kizza, 2013, s. 88–89). Etätyöhön soveltuvien työpaikkojen määrä lisääntyi myös siirtymässä teollisuudesta enemmän tietotalouteen. Tämän tekniikan sekä taloudellisen kehityksen myötä yhä useammat pystyivät siirtämään työnsä kotiin.

1990-luvulla puhtaan ilman säädös (*The Clean Air Act*) motivoi yrityksiä kehittämään etätyömahdollisuuksiaan entisestään vastatakseen säädöksen vaatimuksiin. Puhtaan ilman säädös julkaistiin vuonna 1970 ja se vaatii valtioita kehittämään täytöntöönpanokelpoisia suunnitelmia ilmanlaatustandardien saavuttamiseksi sekä ylläpitämiseksi. Vuonna 1990 tehdyt muutokset velvoittivat valtioita tarkistamaan suunnitelmiaan ja vaatimaan yrityksiä kehittämään työmatkaoptio-ohjelmia työntekijöilleen. Etänä tapahtuva työskentely kotoa oli yksi ratkaisu tähän vaatimukseen. (Allen ja muut, 2015, s. 42).

Etätyötä käsitteenä on käytetty siis jo pitkään, mutta kirjallisuudessa sille on annettu erilaisia merkityksiä. Allen ja muut (2015, s. 42) esittävät, että etätyöstä (*telecommuting*) on käytetty myös muun muassa termejä hajautettu työ (*distributed work*), virtuaalityö (*virtual work*) sekä joustava työ (*flexible work*). Lisäksi englannin kielen kirjallisuudessa on nähty myös käytettävien termejä *flexplace* ja *distance work*, joille ei löydy suomen kielestä täysin vastaavaa termiä. Nämä termit ilmentävät usein erilaisia käsitteitä etätyöstä, vaikka ovatkin päällekkäisiä. Yleensä termiä *telework* käytetään erityisesti tarkoittamaan laajempaa etätyön muotoa, jossa työskentely tapahtuu useissa vaihtoehtoisissa paikoissa toimiston ulkopuolella, mukaan lukien kokopäivätyön kotoa käsin tehtynä. Allen ja muiden (2015, s. 44) muodostaman, aiheen kirjallisuuteen perustuvan, määritelmän mukaan etätyö on työkäytäntö, jossa työntekijät korvaavat osan työajastaan (vaihdellen muutamasta tunnista lähes kokoaikaiseen työviikkoon) työskentelemällä muualla kuin työpaikalla, tyypillisesti ensisijaisesti kotona, käyttäen teknologiaa kommunikoidakseen ja suorittaakseen työtehtävänsä. Tämä määritelmä perustuu vahvasti useisiin laajalti hyväksytyihin käsitteisiin.

Suomenkielisessäkin kirjallisuudessa etätyöstä on myös käytetty erilaisia rinnakkaistermejä ja niiden käyttö onkin ollut melko väljää. Tunnistettuja termejä ovat esimerkiksi *monipaikkainen työ*, *aika- ja paikkariippumaton työ*, *hajautettu työ*, *e-työ*, *virtuaalinen työ* sekä *liikkuva työ* (Kuisma & Suuri, 2021, s. 26; Männistö, 2017; Vilkmann, 2016, s. 11). Etätyölle on tunnustettu keskeisiä tunnusmerkkejä: etätyö on työ, jota

voidaan tehdä työnantajan tiloissa, varsinaisen työpaikan ulkopuolella ja itse työssä tai sen organisoinnissa hyödynnetään tietotekniikkaa. Lisäksi tunnusmerkkeihin sisältyy se, että työtä voidaan tehdä kotona tai työnantajan tiloissa ja sitä voidaan tehdä säännöllisesti tai satunnaisesti (Kuisma & Sauri, 2021, s. 26). Tilastokeskuksen määritelmän mukaan etätyö on *"ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella - esimerkiksi kotona, kesämökillä tai junassa matkustaessa - niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa. Etätyöhön liittyy yleensä tietotekniikan käyttö. Etätyö on työtä, jota voisi työn luonteen puolesta tehdä myös työpaikalla. Esimerkiksi puhelinasentajan työtä tai lähetintyötä ei lueta etätyöksi. Olennaista etätyölle ovat ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt. Etätyöksi lasketaan myös osittainen etätyö."*

Hajautettu työ on laaja käsite, josta käytetään myös käsitteitä virtuaalityö ja virtuaaliitiimi. Hajautetussa työssä kaikki työntekijät saattavat työskennellä eri paikoissa. Esimerkiksi muutama tiimin jäsen saattaa olla työpaikalla, muutama jäsen toisessa toimipisteessä ja yksi työntekijä saattaa työskennellä kotoa käsin. Hajautettua työtä myös tehdään kokonaan tai osittain tieto- ja viestintäteknologian avulla. Paikkariippumaton työ on melko lähellä hajautettua työtä ja sitä voidaan tehdä ihan mistä tahansa mihin aikaan tahansa. Termiä *joustotyö* käytetään myös kuvaamaan tätä työnteon muotoa. Liikkuvan työn ja monipaikkaisen työn voidaan nähdä olevan toistensa rinnakkaiskäsitteitä. Liikkuvassa työssä työnteon paikat vaihtelevat jatkuvasti työn luonteen vuoksi. Työntekijän on siis poistuttava työpaikaltaan hoitaakseen työtehtävänsä. (Vilkman, 2016, s. 11). Liikkuva työ voidaan kuitenkin erottaa etätyöstä sillä, että etätyö on luonteeltaan sellaista, että se voidaan suorittaa joko kotona tai työpaikalla, kun taas liikkuva työ on luonteensa puolesta sellaista, että sitä ei voida hoitaa työnantajan tarjoamissa työtiloissa.

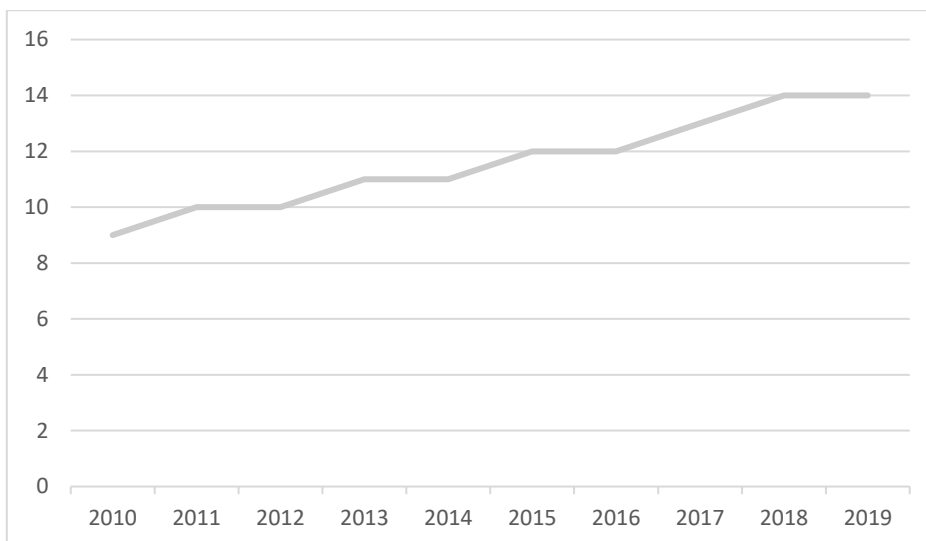
3.2 Etätyön suosion lisääntyminen Suomessa

Ennen Covid-19 pandemiaa, etätyötä pidettiin vain harvojen etuoikeutena (Gifford, 2022, s. 106). Pandemia on muuttanut tämän melko yllättäen, vaatien ihmisiä omaksumaan

sekä hyväksymään etätöön osaksi työntekotapojaan (Kniffin ja muut, 2020, s. 65). Covid-19 pandemian myötä suurin osa ihmisistä päätyi tilanteeseen, jossa työt oli suoritettava kotoa käsin, eikä tavanomaiselle työpaikalle ollut pääsyä. Tämä on ollut suuri muutos monelle ja pandemian voidaan sanoa muuttaneen työkäytäntöjä pysyvästi. Pandemian jälkeen moni organisaatio on ottanut käyttöönsä myös niin kutsutun hybridityö-mallin, jossa Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan *”työntekijä työskentelee osan viikosta tai kuukaudesta kotona etätöissä ja osan läsnäoloissa, osa työntekijöistä on kokonaan etätöissä ja osa läsnäoloissa sekä etä- ja läsnäoloissa vuorotellen ryhmittäin, esimerkiksi viikoittain”*. Accenturen vuonna 2021 tekemien raporttien mukaan 70 % organisaatioista pyrkivät tarjoamaan työntekijöilleen etätömahdollisuuden, kun taas pandemian jälkeen 77 % johtajista odotti etätötrendin jatkuvan vahvana.

Suomessa etätöitä on yleistynyt 2010-luvulta lähtien, joka voidaan liittää digitalisaation sekä teknologisoitumisen kehittymiseen. Leskisen (2020) mukaan noin 14 % työllisistä on työskennellyt säännöllisesti etänä jo ennen pandemiaa. Kuviosta 1 voidaan nähdä etätöiden kasvu ennen pandemian vaikutusta. Vuonna 2019 Euroopan tilastokeskus Eurostatin julkaiseman raportin perusteella Suomi ja Alankomaat olivat yhdessä Euroopan eturivin etätömaat jo ennen koronakriisiä. Sutelan, Pärnäsen ja Keyriläisen (2019, s. 343) tekemän Työolotutkimuksessa tähdennetään digitalisaation läpäisseen suomalaisten työelämän ja näin vauhdittaneen etätöiden yleistymistä.

Kuvio 1. Säännöllisesti kotona työskentelvien osuus 2010-2019, prosenttia (Tilastokeskus, työvoimatutkimus 2020)

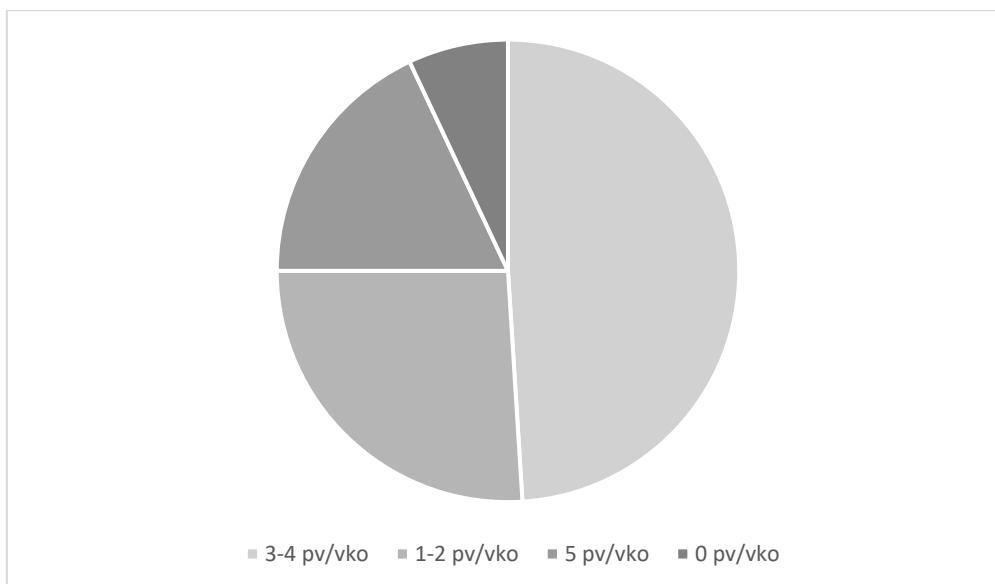


Suomalaiset työntekijät erottuvat kansainvälisessä vertailussa myös koulutuksen tason perusteella. Koulutustaso vaikuttaa selkeästi tieto- ja asiantuntijatehtävien määrään, joissa etätyömahdollisuudet ovat erityisen suotuisat. Pääkaupunkiseudulla toimihenkilö- ja esihenkilöammateissa tehdään eniten etätöitä (Kuisma & Sauri, 2021, s. 24). Tilastokeskuksen yliaktuaari Pertti Taskisen tekemän selvityksen (2023) mukaan Suomessa tehtiin Euroopan maista viidenneksi eniten etätyötä vuonna 2022 mitattaessa, kuinka moni työllisistä työskentelee kotona ainakin silloin tällöin. Etätyötä kotona silloin tällöin tekevien osuus Suomessa oli 40 % ja yli puolet työajastaan etätyötä tekevien osuus taas oli 24 %. Pandemian jälkeenkin siis etätyötä tekevien määrä Suomessa on melkein kolminkertaistunut verrattaessa aikaan ennen pandemiaa.

Kähkösen (2022, s. 477) tutkimuksessa kysyttiin vastaajilta heidän halukkuuttaan työskennellä etänä ja kuinka paljon he haluaisivat työskennellä etänä. 900 työntekijästä 715 vastasi kysymyksiin. Tulosten perusteella 92 prosenttia vastanneista piti etätyötä hyvänä työskentelytapana. 49 prosenttia vastaajista kertoi haluavansa työskennellä kolmesta neljään päivänä viikosta etänä ja 26 prosenttia haluaisi työskennellä yhdestä kahteen päivästä viikosta. 18 prosenttia vastaajista haluaisi työskennellä kokopäiväisesti

etänä, kun taas 7 prosenttia haluaisi työskennellä ainoastaan toimistolla tai heidän työtään ei pysty tekemään etänä.

Kuvio 2. Halukkuus työskennellä etänä (krt/vko) (mukaillen Kähkönen, 2022)



Myös Sutelan ja Pärnäsen (2021, s. 51) Tilastokeskuksen Koronakriisin vaikutukset työelämään -selvityksessä saatiin samankaltaisia tuloksia. Vastaajista 67 prosenttia toivoi voivansa tehdä tulevaisuudessa enemmän etätöitä verrattaen aikaan ennen pandemiaa. Etätöitä haluttaisiin mielellään tehdä puolet työajasta. Selvityksen tuloksena voidaankin nähdä, että toiveena näyttäisi selvimmin olevan hybridityö, jossa osa työviikosta voitaisiin olla etänä ja osa toimistolla. Näin ollen etätö näyttää olevan kasvavissa määrin yhä suosituampi työtapa Suomessa.

3.3 Etätöössä havaitut hyödyt

Etätööhön on havaittu liittyvän paljon mahdollisia hyötyjä. Yleisesti monessa kirjallisuudessa esiin nostettuja hyötyjä ovat olleet työssä parempi suoriutuminen, työtyytyväisyys, joustavuus sekä työ- ja perhe-elämän helpompi tasapainottaminen (esim. Allen ja muut, 2015, s. 45; Kähkönen, 2022, s. 478; Ihantola ja muut, 2023, s. 123).

Gajendran ja Harrison (2007, s. 1533) havaitsivat tutkimuksessaan, että etätyö on positiivisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen (*job satisfaction*). Erityisesti etätyön määrän ja työtyytyväisyyden välinen suhde on käyrämäinen. Työtyytyväisyys kasvaa positiivisesti etätyön alkuvaiheissa, mutta tasoittuu korkeammilla etätyömäärillä. Lisäksi tätä kaarevaa suhdetta säätelevät useat tekijät; käyrä on loivempi niillä, joilla on enemmän päätäntävaltaa ja tiimityötä sekä niillä, joilla on korkea suorituskyky- ja tulostavoite. Sekä työtehtävällä, että yksilön kontekstilla on siis vaikutusta etätyöjärjestelyjen asennevaikutuksiin. Lisäksi organisaation tarjoama tuki henkilöstölle, tekninen tuki sekä esihenkilön luottamus etätyöntekijään liittyvät positiivisesti työtyytyväisyyteen (Baker ja muut, 2007, s. 49). Työntekijät, joilla on suurempi tarve hakea järjestystä sekä autonomiaa, kokevat enemmän tyytyväisyyttä työhön kuin työntekijät, joilla näitä tarpeita on vähemmän. Etätyö tarjoaa työntekijöille joustavuutta, jonka on selkeästi huomattu olevan positiivisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen. Kähkösen (2022, s. 478) mukaan työtyytyväisyyden voidaan olettaa korreloivan positiivisesti työntekijöiden luottamuksen kanssa, jolloin työntekijöiden suoritukset sekä luottamus johtoon paranevat.

Monissa tutkimuksissa mainittiin myös tuottavuuden ja tehokkuuden kasvu, joka on myös organisaation kannalta merkittävää. Allen ja muut (2015, s. 51) tähdentävät tuottavuuden lisääntymisen johtuvan lisääntyneestä joustavuudesta ja autonomiasta, jolloin työntekijä pystyy itse vapaasti säätelemään ajan käyttöönsä, työn teko paikkaansa sekä työtapojaan. Myös kehittyneet tietotekniset työvälineet on nähty mahdollisuutena tehdä työ tehokkaammin (esim. Saura ja muut, 2022, s. 248; Kähkönen, 2022, s. 478; Cortellazzo ja muut, 2019, s. 9). Pekolan ja Uskelinin (2005, s. 17) mukaan työtahokkuuden lisääntyminen etätöissä selittyy pitkälti siten, että työntekijät tekevät yksinkertaisesti enemmän työtunteja työskennellessään kotona verrattaen työskentelyyn työpaikalla. Lisäksi on nähty, että kotona työskennellessä on helpompi keskittyä, sillä keskeytyksiä tulee vähemmän kuin työpaikalla työskennellessä (Kähkönen, 2022, s. 487).

Mielenkiintoinen havainto on myös se, että etätyöntekijöiden tehokkuus saattaa olla korkeammalla sen vuoksi, että he työskentelevät kotona itsenäisemmin kuin työpaikalla ja hyödyntävät itsensä johtamisen kykyjään. Toisaalta etätyöntekijä saattaa myös tuntea näyttämisen pakkoa, sillä on saanut oikeuden etätyöskentelyyn ja haluaa osoittaa esihenkilölleen olevansa luottamuksen arvoinen. (Pekkola & Uskelin, 2005, s. 17–18). Työn rytmittäminen kotona on myös helpompaa. Etätyössä ajan hallinnan on todettu olevan helpompaa ja työaikataulujen ajastamisen ruuhkautumisen mukaan sujuvan kevyemmin. Työpaikalla työtoverit saattavat tulla koska tahansa keskeyttämään työn sekä meteliä ja ääniä esiintyy todennäköisesti enemmän kuin kotona. Toisaalta, jos työntekijän perheeseen kuuluu lapsia, jotka ovat kotona, saattaa tilanne olla hyvin erilainen. Lisäksi Työterveyslaitos muistuttaa, että etätyöhön liittyvissä kokemuksissa on paljon yksilöllisiä eroja ja niihin vaikuttavat muun muassa persoona, työkokemus sekä työskentelyolosuhteet.

Bloom ja muut (2015, s. 165, 169–170, 200) suorittivat 16 000 työntekijän etätyökokeilun kiinalaisessa listatussa matkailutoimistossa. Puhelinpalvelukeskuksen työntekijät sijoitettiin sattumanvaraisesti työskentelemään toimistolle tai kotiin yhdeksän kuukauden ajaksi. Kaikki olosuhteet, kuten työskentelyvälineet, työtehtävät ja palkkaus, pidettiin samoina ryhmien välillä. Ainoa eroavaisuus oli työskentelypaikka. Kotona työskentelevien suorituskyky parani huomattavasti kasvaen 13 prosenttia yhdeksän kuukauden aikana. Tehokkuuden paranemista selitettiin kasvaneilla työskentelyminuuteilla, joiden lisääntymistä perusteltiin taukojen, vapaa-ajan ja sairauspäivien lyhentymisillä. Lisäksi kotona työskentelevät olivat lisänneet puheluiden määriä per työskentelyminuutti. Työntekijät itse perustelivat suorituskyvyn paranemista sillä, että kotona työskentely on käytännöllisempää ja nopeuttaa monien asioiden suorittamista. Esimerkiksi vessatauot sekä kahvin haku sujuivat nopeammin ja lounas saatettiin syödä työkoneen äärellä. Etätyöntekijöiden irtisanoutumiset vähenivät 50 % enemmän kuin toimistolla työskentelevien. Ylipäätään etätyöntekijät kokivat huomattavasti enemmän työtyytyväisyyttä ja vastasivat myönteisemmin

asennetutkimuksiin kuin verrokkiryhmä. Tutkimuksen jälkeen yritys otti etätöiden osaksi työskentelymalliaan.

Kirjallisuudessa on nostettu esiin työntekijöiden kykenevän joustavammin sovittamaan yhteen työ- ja perhe-elämän (esim. Allen, Golden & Shockley, 2015, s. 45). Kaiken kaikkiaan kotona työskentely säästää aikaa, sillä työmatkoihin ja yleiseen valmistautumiseen ennen töitä ei mene aikaa. Näin ylimääräistä aikaa jää enemmän esimerkiksi perheelle sekä muulle sosiaaliselle elämälle (Kähkönen, 2022, s. 487). Työtehtävät on helpompi aikatauluttaa, järjestellä ja sovittaa niin, että mahdolliset perheen tai muun elämän velvollisuuksille jää myös aikaa. Työn- ja perhe-elämän välisen konfliktin alhaisemman tason on todettu puolestaan lisäävän työtyytyväisyyttä sekä vähentävän aikomuksia etsiä uutta työtä. Myös työhön liittyvän stressin on nähty vähentyneen etätyöntekijöillä. (Standen, Daniels & Lamond, 1999, s. 378).

Lisäksi etätöiden myötä ihmiset voivat hakea töitä mahdollisesti ympäri maata ja miksei globaalistikin, joka luo uusia urapolkua ja mahdollisuuksia kehittää omaa uraansa suuntaan, joka ei ilman etätöitä onnistuisi. Tämä näyttäytyy myös helpompana työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisena (Kähkönen, 2022, s. 479). Toisaalta myös yritysten näkökulmasta on arvokasta, jos etätöiden mahdollisuuden tarjoamisen myötä he voivat saada ammattitaitoisia asiantuntijoita riveihinsä. Gajendran ja Harrison (2007, s. 1532) havaitsivat, että etätökokemuksen määrällä ja työ- ja perhe-elämän tasapainottamisella oli yhteys. Ne, jotka olivat tehneet etätöitä yli vuoden, oli vielä suotuisampi suhde työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseen kuin niillä, joilla etätökokemusta oli vain vajaa vuosi. Havainto viittaa siihen, että kokeneemman työntekijän on mahdollista hyödyntää etätöiden tarjoamia mahdollisuuksia elämäntilanteeseensa paremmin.

Organisaatioon sitoutumisen sekä identifioitumisen suhdetta etätöskentelyyn on myös tutkittu. Etätöiden ja organisaatioon sitoutumisen välillä on havaittu positiivinen yhteys, joskin melko pieni sellainen ($r = .01$) ja lisäksi sitoutumisen on nähty olevan korkeammalla tasolla niillä henkilöillä, joilla on mahdollisuus valita, missä he

työskentelevät. Toisaalta sitoutumissa ei ollut eroja vakiotyöntekijöiden ja työntekijöiden välillä, jotka saivat työskennellä vain kotoa. Lisäksi on huomattu, että ne, jotka työskentelevät enemmän etänä, ovat yleisesti ottaen sitoutuneempia. (Martin & MacDonnell, 2012, s. 610; Hunton & Norman, 2010, s. 82). Työntekoa organisoitaessa merkittävää näyttäisi olevan se, että työntekijöillä on mahdollisuus joustavasti itse valita työskentelytavakseen etätöön, jos he niin haluavat.

Etätöön on todettu vähentävät irtisanoutumisaikomuksia, vaikkakin aiheesta löytyy vain rajatusti tutkimusmateriaalia. Moen, Kelly ja Hill (2011, s. 82) totesivat, että irtisanoutumisaikomukset vähenivät merkittävästi silloin, kun työntekijöille oli tarjottu enemmän joustavuutta. Meta-analyttiset arviot viittaavat, että etätöön ja irtisanoutumisaikomusten välillä on merkittävä negatiivinen korrelaatio (Gajendran & Harrison, 2007, s. 1533). Etätöön on myös huomattu vähentäneen poissaoloja töistä, sillä työtehtävien hoitaminen kotoa käsin onnistuu silloinkin, kun työntekijällä on esimerkiksi sairaus lapsi kotona ja työpaikalle meno ei onnistu. Myös esimerkiksi työntekijän ollessa flunssassa, saattaa hän silti olla kykeneväinen tekemään töitä kotoa. Lisäksi työstressin ja työuupumuksen on havaittu olevan etätöössä vähäisempää. Epävirallisemmän työympäristön, esihenkilön fyysisen poissaolon, vähempien tapaamisten ja työssä tapahtuvien keskeytysten on sanottu olevan työstressitasoja alentavia tekijöitä, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä sekä organisaatioon sitoutumista (Gajendran & Harrison, 2007, s. 1534; Igbaria & Guimares, 1999, s. 152).

Sutelan ja Pärnäsen (2021, s. 53) Tilastokeskuksen selvityksen mukaan suomalaiset pitivät ihanteena tilannetta, jossa työntekijä saisi itse päättää ja tunnistaa, millaisessa työympäristössä työtehtävät on parasta suorittaa henkilökohtaisen keskittymiskyvyn ja tehokkuuden kannalta. Haastatteluissa korostettiin etätöön parantavan arjen hallintaa sekä antavan lisää vapaa-aikaa, kun työmatkat jäävät pois. Etätöön on nähty olevan myös yhteiskunnallinen ekoteko, sillä työmatkojen vähentyessä tai jäädessä kokonaan pois, säästetään ympäristöä päästöiltä. Samalla työmatkailija säästää esimerkiksi polttomoottoriaine- tai bussilippukuluja sekä huomattavan määrän aikaa

jäädessään työskentelemään kotiin. (esim. Pekkola & Uskelin, 2005; Allen, Golden & Shockley, 2015, s. 41; Contreras ja muut, 2020, s. 3).

Yhdistyneen kuningaskunnan Office for National Statisticsin vuonna 2014 tekemän selvityksen mukaan päivittäin työmatkaliikennöivät (*commuters*) kokevat vähemmän tyytyväisyyttä ja onnellisuutta kuin ne, jotka eivät joudu työmatkaamaan työpaikalle. Lisäksi työmatkaliikennöivät kokevat enemmän ahdistusta sekä päivittäisten toimintojen arvottomuutta. Työmatkan pahimmat vaikutukset olivat nähtävissä niillä, joiden työmatka kesti 61–90 minuuttia. Tämän pituiset työmatkat vaikuttivat negatiivisesti kaikkiin neljään hyvinvoinnin näkökohtaan verrattuna niihin, joiden työmatka on 15 minuuttia tai alle. Lääketieteellisissä tutkimuksissa on myös havaittu fyysisiä haasteita liittyen työmatkaliikenteeseen. Yhteys on löydetty korkeaan veren sokeripitoisuuteen sekä kolesterolitasoihin, joiden myötä riski diabetekseen ja sydänsairauksiin lisääntyy (Hoehner ja muut, 2012, s. 4–5). Työntekijöiden työskennellessä kotoa käsin ei altistumista näille tekijöille tule ainakaan työmatkojen puolesta.

3.4 Etätyössä havaitut haitat

Etätyöhön ei liity ainoastaan positiivisia puolia, hyötyjä ja mahdollisuuksia. Aiemmissa tutkimuksissa on myös kiinnitetty huomiota haasteisiin ja ongelmiin, joita etätyötä tutkittaessa on havaittu. Kun otetaan huomioon, että työntekijä suorittaa työtehtävänsä kotona työnantajan tarjoamien työtilojen sijaan, ei hän pääse tapaamaan kasvotusten kollegoitaan. Yhdeksi etätyön isoimmaksi haasteeksi onkin tunnistettu sosiaalinen eristäytyminen (Allen ja muut, 2015, s. 52). Myös ammatillista eristäytymistä on esiintynyt, joka on taas yhdistetty heikompaan työssä suoriutumiseen sekä kasvaneisiin aikeisiin vaihtaa työpaikkaa (Golden ja muut, 2008, s. 1413). Cooperin ja Kurland (2002, s. 512 & 520) haastattelututkimuksessa selvisi, että työntekijät ovat kaivanneet työpaikalla tapahtuvia epävirallisia keskusteluja kollegoiden kanssa, joissa tapahtui niin ideoiden vaihtoa kuin oppimistakin. Näiden epävirallisten tärkeiden keskustelujen

puutteen vuoksi koettiin, että yhteisöllisyys on heikentynyt ja saman aikaan yksinäisyyden tunne lisääntynyt (Ihantola ja muut, 2023, s. 119).

Lisäksi on nostettu esiin, että kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on työntekijöiden mielestä kaikista tärkeintä, kun halutaan ylläpitää työpaikalla syntyneitä ystävyksiä (Sias ja muut, 2014, s. 276). Kasvokkain kommunikoidessa on työtovereilta helppo ja nopea saada vastauksia, kun taas tietotekniikan avulla kommunikointi on jäykempää ja hitaampaan, kun vastausta kysymykseen saattaa joutua odottamaan kauankin (Ihantola ja muut, 2023, s. 119). Myös Kähkösen (2022, s. 479) tutkimuksessa vastaajat nostivat esiin, että tietotekniikan välityksellä käydyt keskustelut eivät synnytä yhtä laajoja ja antoisia keskusteluita kuin kasvokkain käydyt. Gajendran ja Harrison (2007, s. 1532–1533) tutkimuksessaan kuitenkin huomauttavat, että etätyöskentely ei tuottanut harmia työntekijöiden välisille suhteille. Se, millä on merkitystä suhteiden kannalta, on etätyöskentelyn määrä. Vähäinen etätyöskentely ei vaikuttanut suhteisiin, mutta korkealla etätyöasteella nähtiin jo olevan negatiivisia vaikutuksia suhteisiin. Toisaalta Golden (2006, s. 334) havaitsi etätyöntekijöiden mahdollisesti pitävän työtovereiden välisiä suhteita vähemmän tärkeinä, riippumatta siitä, kuinka laajasti he työskentelevät etänä. Lisäksi etänä työskentelevät saattavat olla vähemmän taipuvaisia ylläpitämään näitä vähemmän keskeisenä pidettyjä ihmissuhteita.

Saman suuntaisiin tuloksiin pääsivät myös Yang ja muut (2022, s. 43–50) tutkiessaan Yhdysvaltojen Microsoftin yrityksenlaajuisen etätyön vaikutuksia työntekijöiden yhteistyöhön sekä viestintään koronapandemian aikaan. Tutkijat havaitsivat, että siirtyminen etätyöhön johti työntekijöiden yhteistyöverkostojen tiivistymiseen, jolloin yksikköjen välinen yhteydenpito väheni. Lisäksi työntekijöiden huomattiin viettävän suurimman osan ajastaan tuttujen ihmisten kanssa, joihin heillä on vahvat siteet. Entistä vähemmän aikaa vietettiin ihmisten kanssa, joihin ei ollut muodostettu niin vahvoja siteitä. Huolestuttavaa tässä tutkijoiden mielestä oli uuden tiedon saamisen vähentyminen, sillä kollegat, joiden kanssa ei olla paljoa tekemisissä todennäköisimmin voisivat antaa uutta tietoa, kun taas läheisten kollegojen kanssa saatetaan ainoastaan

siirtää tietoa eteenpäin. Toisin sanoen siis jo entuudestaan vahvat ihmissuhteet vahvistuivat ja jo entuudestaan heikot heikkenivät.

Myös fyysisessä hyvinvoinnissa on huomattu laskua etätöiden myötä. Kähkösen (2022, s. 479) tutkimuksessa huomattiin, että työergonomia saattaa olla kotona huonompi kuin työnantajan tarjoamissa tiloissa, jos kotona ei ole työntekoon sopivia puitteita. Työpäivän aikana ei ole muistettu pitää tarpeeksi taukoja ja työpisteellä saatetaan viettää pitkiäkin aikoja putkeen nousematta edes ylös kävelemään. Tämä on näkynyt fyysisen toimintakyvyn heikkenemisenä, kuten lihasten jäykkyytenä ja fyysisenä väsymyksenä. Lisäksi koti saattaa muutenkin olla huonompi paikka työskennellä kuin työnantajan tarjoamat työtilat. Kotona saattaa altistua erilaisille yllättäville keskeytyksille, varsinkin jos kotona on samaan aikaan muita perheen jäseniä taikka lemmikkejä. Ihantola ja muut (2023, s. 120) huomasivat, että joidenkin kohdalla kotona työskentely on hankalaa, koska kotona ei kyetä saavuttamaan samaa mielentilaa työn teon suhteen (*workflow*). Työstä irtautuminen ja vapaalle vaihtaminen koettiin myös haastavammaksi, kun työskenneltiin kotona. Työvälineet muistuttivat työnteosta ja ajatukset työtehtävistä saattoivat nousta helpommin mieleen. Työn ja vapaa-ajan rajan hälvenemisestä on raportoitu ja työpäivien on todettu venyvän pidemmiksi, sillä työkone on aina lähettyvillä.

Vaikka tutkimuksissa on nähty etätöiden helpottaneen yksilöiden työ- ja yksityiselämän tasapainottamista, on siinä huomattu esiintyvän myös haasteita. Hyvä työn ja perheen välinen tasapaino saavutetaan silloin, kun yksilö pystyy hallitsemaan työtään ja samalla saavuttamaan perheen tyytyväisyyden (Othman, 2009, s. 6). Työn- ja perhe-elämän ristiriitaa esiintyy usein silloin, kun yksilö joutuu suoriutumaan monesta hänellä olevasta roolista, esimerkiksi puoliso, työntekijä ja vanhempi, samaan aikaan (Carlson, Kacmar & Williams, 2000, s. 250). Tämän seurauksena yksilöiden voi olla vaikeaa hahmottaa ja määrittää heidän monia roolejaan työskennellessään kotona. Konfliktien vaara lisääntyy, kun työntekijän on samaan aikaan täytettävä työn vaatimukset sekä perhevelvollisuudet, kuten sairaasta lapsesta huolehtiminen. Monien roolien ylläpitäminen samaan aikaan saattaa tuottaa hankaluuksia niin yksityiseen elämään kuin työelämäänkin. Etänä

työskentelevältä saatetaan odottaa esimerkiksi sairaasta lapsesta huolehtimista sekä kotitöiden tekemistä, sillä verukkeella, että hän työskentelee kotona.

Työntekijät, jotka kokivat ristiriitaa työ- ja perhe-elämässä, kokivat lisäksi tyytymättömyyttä työhön, väsymystä sekä alhaisempaa tyytyväisyyttä elämään ylipäätään (Edwards & Rothbard, 2000, s. 192; Frone, Russel & Cooper, 1992, s. 724). Allen, Johnson, Kilburz ja Shockley (2013, s. 359) eivät tutkimuksessaan löytäneet näyttöä sille, että siviilisäätty, vanhemmuus tai viikoittaiset työajat vaikuttaisivat etätöiden ja työ- ja perhe-elämän ristiriidan väliseen suhteeseen.

Etätöntyöntekijöiden keskuudessa on myös havaittu ylikuormittumista. Työkuorma on saatettu tuntea etätöissä liian raskaaksi ja työn rytmittäminen on ollut haastavaa. Lisäksi kiireentuntu on ollut läsnä. Myös persoonalliset tekijät vaikuttavat tähän kokemukseen, sillä tunnollisemmat työntekijät saattavat pitää vähemmän taukoja työpäivän aikana, sillä kokevat sen haastavammaksi (Kähkönen, 2022, s. 479). On myös todettu, että etätöntyöntekijät tekevät pidempää päivää kuin ne, jotka työskentelevät työpaikalla (Heinonen & Saarimaa, 2009, s. 34). Työpäivien jatkuvasti venyessä pitkiksi lisääntyy uupumuksen riski merkittävästi.

Yksilön persoonallisuuden merkitystä etätöiden hyötyjen ja haittojen kokemusten kannalta ei sovi unohtaa. Parra ja muut (2022) tutkivat miten yksilöiden viisi persoonallisuuden piirrettä ja heidän todennäköisyytensä kokea etätöuupumusta ovat yhteydessä toisiinsa. Tutkimuksessa neuroottisuuden nähtiin olevan positiivisessa yhteydessä etätöuupumukseen. Ulospäinsuuntautuneen persoonallisuuden odotettiin olevan etätöuupumukselta suojaava persoonallisuudenpiirre, mutta tutkimustuloksissa tälle hypoteesille ei saatu vahvistusta. Selittäväenä tekijänä voidaan nähdä se, että etätöiden myötä päivittäiset kasvokkain tapahtuvat kahvipöytä keskustelut ja muut keskustelut ovat vähentyneet tai poistuneet kokonaan, joka on saattanut vaikuttaa negatiivisesti ulospäinsuuntautuneisiin ihmisiin. (Parra ja muut, 2022, s. 653–659). Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sosiaalisesti ulospäinsuuntautuneet ihmiset saattavat kärsiä

etätyöskentelystä, kun sosiaalista kontaktia on päivissä merkittävästi vähemmän kuin toimistolla. Sisäänpäin suuntautuneille persoonille etätyöskentely taas saattaa sopia erittäinkin hyvin, kun työtehtävät saa suorittaa päivän aikana omassa rauhassa ilman keskeytyksiä ja henkisesti kuluttavaa rupattelua kahvihuoneessa.

4 Organisaation ja työntekijän välinen suhde

Sosiaalisen vaihdon teorian mukaisesti työntekijän ja organisaation välillä vallitseva suhde perustuu luottamukseen. Työntekijän kokiessa organisaation toisaalta luottavan häneen sekä tukevan häntä, lisääntyy työntekijän luottamus organisaatiota kohtaan ja hän sitoutuu siihen vankemmin. Keskinäinen luottamus etätyössä on avainasemassa onnistuneen kokonaisuuden kannalta.

4.1 Sosiaalisen vaihdon teoria

Sosiaalisen vaihdon teoria (*social exchange theory*) juontaa juurensa 1920-luvulle saakka ja sitä on tutkittu useiden eri tieteenalojen, kuten antropologian, sosiaalipsykologian sekä sosiologian kentissä (Cannon & Herda, 2016, s. 70; Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 874). Vaikka sosiaalisesta vaihdosta on ilmaistu monia erilaisia näkemyksiä, ovat kaikki tutkijat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että sosiaaliseen vaihtoon liittyy sarja positiivisia vuorovaikutuksia, jotka synnyttävät vastavuoroisesti velvoitteita (Emerson, 1976, s. 336). Cropanzano & Mitchell (2005, s. 890) tähdentävät, että näillä toisistaan riippuvaisilla toimilla on potentiaalia luoda korkealaatuisia suhteita.

Sosiaalisen vaihdon teorian alun perin kehittäneen sosiologi George Homansin (1958, s. 606) mukaan sosiaalisessa vaihdossa ihminen pyrkii saamaan sosiaalisissa suhteissa mahdollisimman paljon mahdollisimman vähäisin kustannuksin. Sosiaalinen vaihto on Homansin (1958, s. 606) mukaan tavaroiden lisäksi myös ei-aineellisten tavaroiden, kuten hyväksymis- ja arvostussymbolien vaihtoa. Sosiaalisia kontakteja pyritään teorian mukaan luomaan henkilöihin, joilta vuorovaikutustilanteessa voi saada mahdollisimman paljon hyötyä. Tämän mukaan yksilön viehättävyys perustuukin siihen, miten paljon häneltä vuorovaikutustilanteessa voi saada.

Ajatusta vei eteenpäin myös sosiologi Peter M. Blau teoksessaan *Exchange & Power in Social Life* (1964). Blaun sosiaalisen vaihdon teoria olettaa, että sosiaalisen peruselämän pohjana on vaihto. Blaun (1964, s. 91) mukaan se, miten tyytyväisiä ihmiset ovat

keskinäisiin vaihtosuhteisiinsa on riippuvaista siitä, miten hyvin vaihtosuhteista saatavat hyödyt täyttävät niitä koskevat odotukset. Blau (1964, s. 145) jakoi ihmisten sosiaalsiin vaihtosuhteisiin liittyvät odotukset yleisiin odotuksiin (*general expectations*) ja erityisiin odotuksiin (*particular expectations*). Yleiset odotukset ovat yhteiskunnan normeja sekä arvoja kuvastavia odotuksia ja erityiset odotukset niitä odotuksia, joita ihmisellä on jotain tiettyä vaihtosuhdetta kohtaan (Elovainio & Virtanen, 2018, s. 185).

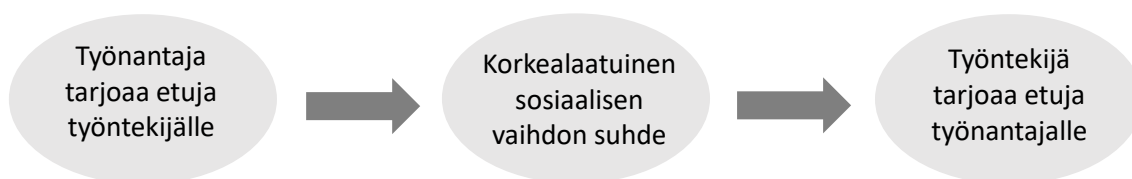
Vaihtosuhteet Blau on jakanut sosiaaliseen vaihtoon sekä taloudelliseen vaihtoon ja painottaa näiden eroavan toisistaan olennaisesti. Tärkein ero lienee se, että sosiaalinen vaihto tuo mukanaan ennalta määrittelemättömiä velvoitteita. Blaun (1964, s. 97) mukaan sosiaalisen vaihdon tarkoituksena on synnyttää henkilökohtaisen velvollisuuden, kuten kiitollisuuden tai luottamuksen tunteita. Taloudellinen vaihto ei tällaisia tunteita puolestaan synnytä. Luottamuksen voidaan sanoa olevan pohja vakaille sosiaalisille suhteille ja vaihtovelvoitteiden vahvistavan osapuolten välisiä luottamussuhteita. Sosiaalisen vaihdannan ylläpitäminen on siis riippuvaista luottamuksen syntymisestä, joka taas perustuu siihen, että suhteelle asetettujen odotusten tulee täytyä riittävässä määrin (Elovainio & Virtanen, 2018, s. 185).

4.1.1 Yritys ja yksilö osana sosiaalista vaihtoa

Edellisessä kappaleessa esiteltiin sosiaalisen vaihdon teoria ja sen alkuperä. Alun perin sosiaalisen vaihdon teoria on kehitetty kuvaamaan ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta, mutta sosiaalisen vaihdon teoriaa käytetään laajalti myös kuvaamaan yksilön ja yrityksen välistä suhdetta. Sosiaalisen vaihdon suhteita on kuvattu työntekijöiden sekä organisaatioiden välisiksi suhdelähtöisiksi sopimuksiksi (Lavelle, Rupp & Brockner, 2007, s. 845). Näille sopimuksille ominaista on keskinäinen luottamus, pitkäjänteisyys sekä määrittelemättömät, toistaiseksi voimassa olevat sitoumukset. Johtopäätöksenä Blaun (1964) teorian sekä yllä mainitun perusteella voidaan siis sanoa, että työntekijän ja organisaation välinen taloudellinen vaihto on yleensä melko selkeää, sillä se pohjautuu sopimukseen, jossa on määritelty rajoitetut ehdot sekä palkkaus (Slack, Corlett & Morris, 2015, s. 538). Työn sosiaalisen vaihdon puoli taas tuo mukanaan ennalta

määrittelemättömiä velvoitteita. Rousseau (1990, s. 390) mukaan monet työntekijät kokevat, että heidän ja organisaation välillä on vastavuoroisia velvoitteita ja ne eivät aina perustu muodollisiin velvoitteisiin kuten esimerkiksi työsopimuksiin.

Sosiaalisen vaihdon suhteet työkontekstissa kehittyvät tilanteissa, joissa työnantaja huolehtii työntekijöistään, joka puolestaan saa aikaan positiivisia seurauksia (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 882). Vahvojen ihmissuhteiden välillä tapahtuneet hyödylliset sekä oikeudenmukaiset transaktiot tuottavat tehokasta työkäyttämistä ja vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden asenteisiin. Kirjallisuudessa yleinen toteamus on, että ihminen pystyy muodostamaan sosiaalisen vaihdon suhteita esimerkiksi työkumppaneihin, lähimpään esihenkilöön, työllistävään organisaatioon, asiakkaisiin sekä tavarantarjoajien tai palvelun toimittajiin (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 883). Nämä erilaiset yksilön muodostamat suhteet vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä. Mastersonin ja muiden (2000, s. 740 & 746) mukaan yksilöt pyrkivät palauttamaan saamansa edut, joten he todennäköisesti vastaavat avuliaisuudella sekä suopeudella sitä osapuolta kohtaan, jonka kanssa he ovat muodostaneet sosiaalisen vaihdon suhteen. Kun työnantajan siis kohtelee työntekijäänsä hyvin esimerkiksi olemalla reilu ja oikeudenmukainen tätä kohtaan, tulee työntekijä todennäköisesti sosiaalisen vaihdon teorian mukaisesti toimimaan positiivisesti työnantajaansa kohtaan olemalla esimerkiksi tehokas ja luotettava. Tätä prosessia kuvataan alla olevassa kuvassa (Kuva 2).



Kuva 2. Sosiaalinen vaihto työkontekstissa (mukailten, Cropanzano & Mitchell, 2005).

Sosiaalisen vaihdon teorian näkökulmasta tarkasteltuna vastineeksi mahdollisuudesta työskennellä etänä, työntekijät ovat valmiita tekemään uhrauksia, kuten tekemällä palkatonta työtä, työskentelemään ahkerammin tullakseen huomioduksi tai tekemällä ylimittaisia velvollisuuden tunteesta työnantajaa tai kollegoita kohtaan (Felstead & Henseke,

2017, s. 198). Ranta ja Ylinen (2023, s. 1–11) totesivat työntekijöiden hyvällä kohtelulla olevan positiivisia vaikutuksia organisaatioiden taloudelliseen menestykseen. Heidän tutkimuksessaan tarkasteltiin erilaisten työnantajan tarjoamien etuuksien vaikutusta organisaation suorituskykyyn. Tutkimuksessa huomattiin voimakkaasti kasvavien yritysten tarjoavan laajasti erilaisia etuuksia ja toisaalta parhaiten menestyvien yritysten tarjoavan harvinaisempia arvostettuja etuja. Toisessa tutkimuksessaan Ylinen ja Ranta (2023, s. 247–269) havaitsivat työntekijäystävällisen organisaatiokulttuurin (*EF corporate culture*), jossa työntekijä kokee työpaikkansa olevan pysyvä ja johdon arvostama, olevan merkittävää yrityksen kannattavuuden kannalta. Työntekijät siis arvostavat tiettyjä yrityksen tarjoamia tekijöitä ja etuuksia korkealle, jonka seurauksena he vastavuoroisesti toimivat suopeasti yritystä kohtaan. Etätyön voidaan nähdä olevan tällainen korkealle arvostettu etuus, jolla on positiivisia vaikutuksia yksilöön. Nämä vaikutukset näkyvät myös positiivisesti organisaation suorituskyvyssä.

Toisaalta asioita voidaan tarkastella myös hiukan erilaisesta näkökulmasta, jossa painoarvoa on annettu työpaikalla syntyneille vahvoille ihmissuhteille. Mergener ja Trüber (2022, s. 472–477) tarkastelivat miten henkilökohtaiset suhteet työpaikalla vaikuttavat siihen, miten hanakasti työntekijät haluavat työskennellä etänä. He tarkastelivat asiaa sosiaalisen vaihdon teorian näkökulmasta, jonka mukaan mitä enemmän hyötyä yksilö kokee saavansa toisen kanssa vietetystä ajasta, sitä enemmän hän haluaa olla vuorovaikutuksessa tämän henkilön kanssa. Lopulta tällainen vastavuoroinen vaihto saattaa johtaa luottamukseen sekä solidaarisuuteen, jotka voivat myös kehittyä yksityisiksi ystävyysuhteiksi. Tutkijat totesivat, että mitä parempi työilmapiiri vallitsi kollegoiden sekä esihenkilöiden välillä, sitä todennäköisimmin työntekijä kieltäytyi mahdollisuudesta työskennellä kotona.

Walz ja muut (2023, s. 2–6) totesivat, että etätyössä koettu yksinäisyys voi johtua työn ja kodin ristiriitaisista vaatimuksista, jolloin ne kuluttavat työntekijää henkisesti. Tällöin vaatimukset rajoittavat työntekijöiden halukkuutta luoda, ylläpitää sekä kehittää laadukkaita sosiaalisen vaihdon suhteita työssä. Tarkemmin sanottuna tutkimuksessa

havaittiin työn vaatimusten häiritsevän kotielämää, jonka taas voidaan nähdä lisäävän yksinäisyyttä työssä.

4.2 Organisaatiossa koettu tuki

Ihmisillä on Levinsonin (1965, s. 377) mukaan luontainen taipumus liittää organisaatioihin inhimillisiä piirteitä. Tätä edellä mainittua personoitumista tukee organisaation oikeudellinen, moraalinen ja taloudellinen vastuu sen edustajien toimista (Rhoades & Eisenberger, 2002, s. 698). Edellä mainitun organisaation personoitumisen perusteella työntekijät pystyvät päättelemään heihin kohdistuneen käytöksen laadun perusteella, mitä mieltä organisaatio heistä on ja miten se heihin suhtautuu (Rhoades & Eisenberger, 2002, s. 698). Yllä mainitut seikat, sekä se missä määrin työntekijät kokevat, että organisaatio arvostaa heidän työpanoksiaan ja välittää heidän hyvinvoinnistaan, muodostavat kokemuksen organisaation tuesta (*perceived organizational support, POS*) (Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986, s. 505).

Organisaation tuen kokemisen kannalta tärkeää on se, että työntekijää kokee häneen kohdistettujen tekojen olevan vapaaehtoisia eivätkä seurausta ulkoisista rajoitteista, kuten esimerkiksi ammattineuvotteluista tai valtion terveys- ja turvallisuusmääräyksistä (Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997, s. 813). Toisin sanoen organisaatiolta saatuja resursseja arvostetaan enemmän, jos ne perustuvat harkittuun valintaan, eivätkä olosuhteisiin, joihin organisaatio ei itse voi vaikuttaa. Soveltaen Blaun (1964) sosiaalisen vaihdon teoriaa voidaan todeta, että tällainen edellä mainittu harkinnanvaraisesti annettu apu on työntekijälle osoitus siitä, että organisaatio aidosti arvostaa sekä kunnioittaa häntä.

Organisaation tuen teoriassa (Rhoades & Eisenberger, 2002, s. 699) kuvataan myös koetun tuen seurausten taustalla vaikuttavia psykologisia prosesseja. Ensinnäkin sosiaalisen vaihdon vastavuoroisuusnormin perusteella koetun organisaation tuen tulisi tuottaa työntekijälle velvollisuudentunnetta organisaation hyvinvoinnin huolehtimisesta

sekä halun auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Lisäksi koetun organisaation tuen välittämän hyväksynnän, kunnioituksen ja välittämisen tulisi auttaa työntekijöitä täyttämään heidän sosioemotionaaliset tarpeensa. Koetun organisaation tuen tulisi myös vahvistaa työntekijöiden uskoa siitä, että heidän panoksensa havaitaan ja siitä palkitaan tarkoituksenmukaisesti. Näiden edellä kuvattujen prosessien myötä työntekijöiden työtyytyväisyyden sekä mielialan tulisi kohentua, jonka pitäisi teorian mukaan näkyä myös organisaatiotasolla lisääntyneenä sitoutumisena sekä parempana suorituskykynä. Edellä mainitut seikat vaikuttavat siihen, että vaihtuvuus organisaatioissa pienenee. Koetulla organisaation tuella on siis suotuisia seurauksia sekä työntekijälle että organisaatiolle itselleen.

Rhoades ja Eisenberger (2002, s. 710–712) kokosivat meta-analyysin, joka sisältää yli 70 tutkimusta koskien työntekijöiden kokemusta organisaation tuesta. Meta-analyysi osoittaa, että työntekijöiden kokema oikeudenmukaisuus, esihenkilön tuki sekä palkkiot ja suotuisat työolot ovat keskeisiä myönteisen käyttäytymisen keinoja, jotka edistävät koettua organisaation tukea. Ensimmäisellä näistä keinoista (rakenteellinen oikeudenmukaisuus) tarkoitetaan niiden tapojen oikeudenmukaisuutta, joilla määritetään, miten resurssit jaetaan työntekijöiden kesken (Greenberg, 1990, s. 400). Toisena mainitaan esihenkilön tuki, joka näyttäytyy työntekijöiden kokemuksena siitä, miten esihenkilöt arvostavat heidän ponnistelujaan sekä välittävät heidän hyvinvoinnistaan (Kottke & Sharafinski, 1988, s. 1076). Koska esihenkilöt toimivat organisaation edustajina, kokevat työntekijät esihenkilön myönteisen tai kielteisen käytöksen heitä kohtaan osoituksena organisaation heille antaman tuen tasosta (Eisenberger ja muut, 1986, s. 505; Rhoades & Eisenberger, 2002, s. 711; Levinson, 1965, s. 377). Tämän lisäksi työntekijät tiedostavat, että esihenkilöt ovat velvollisia raportoimaan arvioita työntekijöistä ylemmälle johdolle, mikä vahvistaa esihenkilön tuen ja koetun organisaation tuen välistä suhdetta työntekijän näkökulmasta. Palkkioilla tarkoitetaan esimerkiksi tunnustusta, palkkaa sekä ylennyksiä, kun taas suotuisiin työoloihin lukeutuvat esimerkiksi työn autonomia, työn pysyvyys, työroolin stressitekijät sekä koulutus (Rhoades & Eisenberger, 2002, s. 700).

Rhoadesin ja Eisenbergerin (2002, s. 711) meta-analyysissä havaittiin oikeudenmukaisuudella sekä esihenkilön tuella olevan vahva yhteys koettuun organisaation tukeen. Organisaation palkkioilla sekä suotuisilla työolosuhteilla havaittiin yhdessä kokonaisuutena olevan myös vahva yhteys koettuun organisaation tukeen. Toisaalta, kun oikeudenmukaisuus ja esihenkilön tuki kontrolloitiin, oli yhteys enää vain kohtalainen. Vahva yhteys esiintyi kuitenkin esimerkiksi organisatoristen palkkioiden ja yksittäisten työolosuhteita edistävien tekijöiden välillä. Palkalla ja ylennyksillä sekä työn pysyvyydellä havaittiin olevan vahva yhteys koettuun organisaation tukeen. Koulutuksen nähtiin korreloivan kohtalaisesti koetun organisaation tuen kanssa.

Vuonna 2009 (s. 1027–1030) Riggle, Edmondson ja Hansen toteuttivat meta-analyysin, jossa tarkasteltiin koetun organisaation tuen vaikutuksia työntekijän organisaatioon sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, suoritukseen ja aikomuksiin lähteä työstä. Koetulla organisaation tuella havaittiin tutkimuksessa olevan vahva myönteinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen sekä työtyytyväisyyteen. Koetulla organisaation tuella sekä työntekijän suorituskyvylle havaittiin olevan kohtalainen myönteinen vaikutus. Tutkimuksen tulokset viittaavat myös siihen, että työntekijät, jotka kokevat organisaation tuen tason olevan korkealla, jättävät yrityksen huomattavasti harvemmin kuin ne, jotka kokevat tuen olevan alhaisella tasolla.

Kurtessis ja muut (2017, s. 1879) meta-analyysissä kartoitettiin koetun organisaation tuen roolia työntekijöiden ja organisaation välisissä suhteissa. Tulosten havaittiin viittaavan, että koetulla organisaation tuella on keskeinen rooli työntekijän sekä organisaation suhteessa. Lisäksi todettiin, että koetulla organisaation tuella on myös suuri vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja suhtautumisen laatuun organisaatiota kohtaan. Meta-analyysissä huomattiin myös sosiaalisen vaihdon teorian mukaisesti, että korkeaa organisaation tukea kokevat työntekijät kokivat myös suurempaa velvollisuuden tunnetta sitoutua organisaation päämääriin sekä tavoitteisiin. Korkeaa tukea kokevat työntekijät omasivat myös korkeammat odotukset siitä, että työssä tehdyistä ponnistuksista palkitaan asianmukaisesti.

Kuten jo aiemmin on esitetty, on etätyöskentelyn positiivisiin puoliin kirjallisuudessa liitetty korkeampi työtyytyväisyys sekä innokkuus, jolloin työntekijät ponnistelevat enemmän työn eteen. Tämän voidaan nähdä suoraan juontavan juurensa sosiaalisen vaihdon teoriasta. Perustuen näille teorioille ja havainnoille Kurdy ja muut (2023, s. 341–347) totesivat työtyytyväisyyden, työn ja vapaa-ajan tasapainon sekä työntajan tarjoaman tuen vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden tehokkuuteen heidän työskennellessä etänä. Voidaan siis nähdä, että etätyöskentely parhaimmillaan on tilanne, jossa molemmat osapuolet, niin organisaatio kuin työntekijäkin voittavat. Työnantaja saa nauttia tuottavammasta työvoimasta, joka käyttää vähemmän tilaa ja on kustannustehokas, kun taas työntekijä kykenee tasapainottamaan työtä ja vapaa-aikaansa paremmin, jonka seurauksena heidän työtyytyväisyytensä ja organisaatioon sitoutumisensa kasvaa (Felstead & Henseke, 2017, s. 197).

4.3 Organisaatioon sitoutuminen

Sitoutumisen tutkimuksesta kiinnostuttiin alun perin siksi, että sen vaikutukset työntekijöiden säilyttämiseen organisaatioissa tunnistettiin (Klein, Becker & Meyer, 2009, s. 441). Jo vuosikymmenten ajan on tutkitusti todistettu, että organisatorisen sitoutumisen puutteella on suora yhteys työntekijöiden vaihtuvuuteen, joka vaikuttaa täten myös negatiivisesti tuottavuuteen (Meyer & Allen, 1991, s. 73). Myöhemmin tutkimuksissa havaittiin myös, että organisaatioon sitoutuminen ei ole ainoastaan tärkeää organisaation kannalta, vaan sillä on lisäksi myös positiivisia vaikutuksia yksilön fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin (Klein ja muut, 2009, s. 421).

Kirjallisuudessa sitoutumista käsitteenä on määritelty monin erin tavoin, mutta yksimieliseen määritelmään ei ole päästy. Porter, Steers, Mowdy ja Boulian (1974, s. 604) ovat määritelleet sitoutumisen yksilön haluna ponnistella organisaation eteen, vahvana haluna olla osana organisaatiota ja hyväksyä sen tärkeimmät arvot sekä tavoitteet. Sheldon (1971, s. 143–144) pitää sitoutumista myönteisenä arviona organisaatiosta ja

yksilön aikomusta työskennellä sen eteen, kun taas Kanterin (1986, s. 499) mukaan se on sosiaalisten toimijoiden halua antaa energiaa sekä uskollisuutta organisaatiolle.

Meyer ja Allen (1991, s. 61–78) totesivat sitoutumisen käsitteen monimuotoisuuden tuottavan ongelmia tutkimusten tulosten arvioinnin kannalta. Näin ollen he loivat organisaatioon sitoutumisen kolmen komponentin teorian (*A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*). Teoriassa organisaatioon sitoutuminen jaetaan affektiiviseen, jatkuvaan sekä normatiiviseen sitoutumiseen.

Affektiivinen sitoutuminen (*affective organizational commitment, AOC*) viittaa työntekijän emotionaaliseen kiintymykseen, samaistumiseen ja osallistumiseen organisaatiossa. Tutkijoiden mukaan työntekijät, jotka kokevat vahvaa affektiivista sitoutumista organisaatioon työskentelevät sekä pysyvät yrityksessä sen vuoksi, että he aidosti haluavat tehdä niin. Affektiivisesti sitoutunut henkilö on luonut tunnesiteen organisaatioon. Jatkuvan sitoutumisen (*continuance commitment*) omaavat työntekijät ovat puolestaan tietoisia niistä seurauksista, jotka aiheutuvat, jos organisaatiosta poistutaan. Työntekijät, joiden suhde organisaatioon on jatkuva, ovat siellä sen vuoksi, että heidän täytyy. Viimeisenä, normatiivisella sitoutumisella viitataan työntekijän tunteeseen siitä, että hän on velvollinen jatkamaan työskentelyä organisaatiossa. Normatiivisesti sitoutunut (*normative commitment*) työntekijä on osana organisaatiota sen vuoksi, että hänestä tuntuu, että hänen kuuluu tehdä niin. Teorian luojat ehdottavat, että affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen nähtäisiin ennemminkin komponentteina, kuin sitoutumisen eri muotoina. Yksilö saattaa kokea vaihtelevissa määrin kaikkia sitoutumisen muotoja samanaikaisesti tai vain esimerkiksi kahta niistä.

Organisaatioon sitoutumisen syntymiseen vaikuttavat monet tekijät, jotka Mowday, Porter ja Steers (1982, s. 29) mukaan ovat yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, työntekijän rooli sekä työn ominaisuudet, henkilön aikaisemmat kokemukset työstä ja työpaikasta sekä organisaation rakenne. Henkilökohtaisista ominaisuuksista esimerkiksi iän ja työsuhteen keston on huomattu vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen

(Mowday ja muut, 1982, s. 30). Työn vaihtelevuuden, itsenäisyyden, työhön samaistumisen ja työstä saadun palautteen on havaittu vaikuttavan positiivisesti työhön sitoutumiseen (Aryee & Chay, 2001, s. 157; Suliman & Iles, 2000, s. 413–416). Lisäksi merkittävänä sitoutumista lisäävinä tekijöinä on todettu olevan osallistaminen päätöksentekoon sekä vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön (Mowday ja muut, 1982, s. 33).

Kuten kappaleen alussa jo mainittiin, on organisaatioon sitoutumisella monia positiivisia vaikutuksia niin organisaatiolle kuin yksilölle itselleenkin. Yksilön sitoutuneisuus organisaatioon vähentää organisaation kustannuksia ja säästää resursseja, sillä uutta työvoimaa ei tarvitse palkata ja kouluttaa, jolloin aikaa pystytään käyttämään muihin tärkeisiin tehtäviin. Porter ja muut (1974, s. 605–607) havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijän sitoutuminen on yhteydessä vähempiin poissaoloihin sekä parempaan työtyytyväisyyteen ja työssä suoriutumiseen. Myöskin Mowday ja muut (1982, s. 142) ovat saaneet selville, että sitoutuneilla työntekijöillä ei juurikaan ole poissaoloja töistä ja heillä on vahva tahto saavuttaa organisaation yhteiset tavoitteet. Lisäksi he ovat huomanneet sitoutuneen työntekijän haluavan jäädä organisaatioon työskentelemään. Sitoutuneiden työntekijöiden voidaan siis odottaa pysyvän organisaatiossa pitkään.

4.4 Organisaation tarjoama tuki ja resurssit organisaatioon sitoutumisen luojina

Kuten aiemmin todettiin, työntekijät näkevät esihenkilöt organisaation edustajina, jotka toimivat organisaation puolesta, jolloin esihenkilöiden suojeleminen heitä kohtaan nähdään osoituksena organisaation tuesta. Johtaja-alaisuuteen vaihdannan teorian (*Leader-member exchange theory, LMX*) mukaisesti esihenkilön tuki edellyttää molemminpuolista luottamusta sekä kunnioitusta, jolloin johtaja tarjoaa resursseja sekä tukea ja alainen vastavuoroisesti työskentelee antaen suhteellisesti saman verran takaisin (Kurtessis ja muut, 2017, s. 1862).

Työntekijät voivat luottaa esihenkilöihinsä, silloin kun heidän on puhuttava työhön liittyvistä asioista. Suopea suhtautuminen ja kohtelu esihenkilöiltä on merkityksellistä myös etätyöntekijöiden kannalta, vaikka he eivät työskentelekään paikan päällä. Kannustava johtaminen on nähty olevan avain asemassa etätyöntekijöiden kohdalla (Kurtessis ja muut, 2017, s. 1878; Errichiello & Pianese, 2021, s. 225). On myös huomattu, että toiset sietävät etätyön mukana tulevaa sosiaalista eristäytymistä paremmin kuin toiset. Tässä kohtaa esihenkilöillä voidaan nähdä olevan tärkeä rooli yksilöiden erilaisten tarpeiden tunnistajana sekä tuen tarjoajana. (Beauregard ja muut, 2013, s. 29 & 42). Esihenkilöiltä odotetaan myös tukea etätyöntekijän yksityis- ja perhe-elämän päällekkäisyyksien eli roolien hallintaan. Errichiello ja Pianese (2021, s. 225) toteavat tutkimuksessaan, että työskentelijä työntekijä etänä tai ei, koettu organisaation tuki näyttelee edelleen suurta ja keskeistä roolia työntekijän ja organisaation välisessä suhteessa, jolla taas on merkittävä vaikutus työntekijöiden hyvinvoinnin kehittämisessä.

Tieto- ja viestintäteknologia ovat olennainen osa etätyöskentelyä, sillä oikeastaan niiden ansiosta etätyöskentely on ylipäättään mahdollista. Tieto- ja viestintäteknologian avulla hankitaan, varastoidaan ja välitetään tietoa eteenpäin muille organisaation työntekijöille sekä sidosryhmille (Bélanger ja muut, 2013, s. 1257; Bentley ja muut, 2016, s. 207). Tämän myötä on erityisen tärkeää, että työntekijöille tarjotaan tukea organisaation tieto- ja viestintäteknologian käytäntöjen kanssa (Day ja muut, 2010, s. 474). Teknologinen tuki kattaa välineistön, kuten laitteiston, ohjelmiston, kannettavan tietokoneen, internetyhteyden ja matkapuhelimen tarjoamisen sekä välineistön käytön koulutuksen niin fyysisessä työympäristössä kuin virtuaalisessakin (Baker ja muut, 2006, s. 3–4; Bentley ja muut, 2016, s. 208). Oikeanlaisen välineistön tarjoaminen sekä niiden hyödyntämisen kouluttaminen voidaan myös nähdä merkittävässä asemassa puhuttaessa organisaation tuen tarjoamisesta etätyöntekijöille. Etätyöhön soveltuvan välineistön hyödyntäminen on tärkeää myös sosiaalisesta näkökulmasta, sillä sen avulla työntekijät pitävät yhteyttä toisiinsa sekä esihenkilöihinsä.

Etätöyön kontekstissa on myös puhuttu organisaatioon sitoutumisen tärkeydestä. Hunton ja Norman (2010, s. 74–75) ovat huomauttaneet, että implementoidessaan etätöyön osaksi organisaation työskentelytapoja, on otettava huomioon, miten se tulee vaikuttamaan organisaatioon kokonaisuudessaan sekä yksittäisiin työntekijöihin. Työntekijän suorituskyvyn motivoiminen sekä organisaatioon sitoutumisen lisääminen ovat tärkeitä näkökohtia etätöyötä toteutettaessa. On huomattu, että nuoremmat eli milleniaali työntekijät eivät ainoastaan ole etätöyönteon kannalla, vaan he odottavat organisaatiolta sellaisia järjestelyitä (Jenkins, 2017, n.p.). Odotusten täyttäminen lisää myös organisaatioon sitoutumista, sillä henkilöstön odotusten täyttymisellä on havaittu olevan positiivinen yhteys affektiiviseen sitoutumiseen (Felstead & Henseke, 2017, s. 197). Lisäksi he huomasivat etätöyöskentelijöiden omaavan positiivisemmän asenteen työnantaja organisaatiota kohtaan. Tutkimuksessa 70,5 prosenttia etätöyöskentelijöistä oli sitä mieltä, että he eivät vaihtaisi työpaikkaa korkeamman palkan perässä, kun taas ei-etätöyöskentelijöistä 62,5 prosenttia oli tätä mieltä.

Organisaation koettu tuki ja sitoutuminen organisaatioon perustuvat etätöyössä hyvin vahvasti keskinäisille luottamussuhteille. Luottamuksen rakentamiseksi esihenkilön valmentava ote voidaan nähdä keskeisenä pilarina esihenkilöiden ja työntekijöiden keskinäisessä suhteessa (Errichiello & Pianese, 2021, s. 230). Organisaation on varmistettava, että työntekijöillä on käytössään tarvittavat resurssit etätöyöskentelyn toteutukseen ja lisäksi on tuettava työntekijöiden itsensä johtamisen taitojen kehittymistä sekä autettava heitä selviytymään suuremmasta työskentelyn itsenäisyydestä. Luottamuksen kasvamisen ja kehittymisen myötä tarve valvontaan ja erilaisiin seurantajärjestelmiin vähenee, sillä niiden on katsottu olevan haitallisia työntekijöiden motivaatiolle sekä sitoutumiselle (Errichiello & Pianese, 2021, s. 230).

5 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin tutkimuksen kulkuun, tutkimus- ja analyysimenetelmiin sekä esitellään tutkimusaineisto ja haastateltavat. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta, yleistettävyyttä ja rajoituksia.

5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Yksinkertaisesti kuvattuna laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, jossa aineisto on tekstimuodossa. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on harkinnanvaraisesti päätetty otanta, joka on usein melko pieni. Tätä varsin pientä otantaa pyritään kuitenkin analysoidaan mahdollisimman perusteellisesti, jotta tutkittavasta aiheesta saadaan yksityiskohtainen ja syvälinen kuva. Hypoteesittomuus on myös yksi laadullisen tutkimuksen ominaispiirteistä, jolloin tutkijalla ei ole ennako-oletuksia tutkimuskohteesta tai sen tuloksista. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 15–19).

Tämän tutkielman tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tutkimusta, joka voidaan esimerkiksi havaita tutkimuksen hypoteesittomuutena sekä otannan suhteellisena pienuutena. Hypoteesit on tässä tutkielmassa korvattu tutkimuskysymyksillä, joiden tarkoituksena on saada syvälinistä ja yksityiskohtaista tietoa kontrollereiden etätyökokemuksista pandemia-ajan jälkeen. Laadullinen tutkimus onkin tarkoituksenmukainen valinta tämän tyyppiseen tutkimukseen, kun halutaan saada syvälinen kuva tutkittavasta aiheesta ja halutaan asettaa haastateltavien omat kokemukset ja ajatukset tutkielman keskipisteeksi.

Aineistonkeruumenetelmäksi tässä tutkielmassa valikoitui teemahaastattelut. Haastattelu sinänsä on yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa. Haastattelun voidaan nähdä olevan keskustelua, jota tutkija johdattelee eteenpäin. Teemahaastattelussa haastattelun aiheet eli teemat on jo päätetty etukäteen, mutta kysymyksillä ei kuitenkaan ole tarkkaa muotoa taikka järjestystä. Haastattelija pitää huolen siitä, että kaikki ennalta määritellyt teemat käydään läpi haastateltavien kanssa, mutta niiden

järjestys sekä laajuus saattavat vaihdella haastattelujen välillä. Valmiiden kysymysten sijaan haastattelijalla voi olla tukilista niistä asioista, joita haastattelussa halutaan käsitellä. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 65–66). Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 3) mukaan se, että keskitytään enemmän teemojen mukaiseen etenemiseen kuin tarkkoihin kysymyksiin vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänet kuuluviin.

Haastatteluissa käytetty haastattelurunko (Liite 1) on rakennettu siten, että sen avulla saataisiin vastaukset tutkielmassa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Haastattelurungon alussa esitettyjen kysymysten kautta oli tarkoitus kerätä taustatietoa haastateltavista ja nämä tulokset on esitetty taulukossa 1. Tämän jälkeen haastattelurunko muodostuu kahdesta erillisestä teemasta, joista ensimmäisessä keskustellaan haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä etätyöhön liittyen. Jälkimmäisessä teemassa huomio siirretään enemmän organisaation rooliin etätyön mahdollistajan sekä tukijana ja kartoitetaan, millainen suhtautuminen haastateltavien organisaatioilla on etätyöskentelyyn. Molempia teemoja tarkennettiin lisäkysymyksillä. Haastattelurungon kysymykset suunniteltiin ylempänä esiteltyjen teemojen mukaisesti ja ne pohjautuvat aiempaan tieteelliseen tutkimukseen (Ihantola ja muut, 2023; Kähkönen, 2022; Yang ja muut, 2022; Parker & Schmitz, 2021; Felstead & Hanseke, 2017; Kurtessis ja muut, 2017; Allen ja muut, 2015; Bloom ja muut, 2015; Gajendran & Harrison, 2007; Cropanzano & Mitchell, 2005; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Tutkimusaineiston saamiseksi kontaktoitiin viittätoista controlleria ja kysyttiin heidän halukkuudestaan osallistua tutkimukseen. Haasteltaviksi otettiin controllereita tai vastaavissa tehtävissä toimivia johdon laskentatoimen asiantuntijoita, jotka ovat tehneet etätöitä korona pandemian jälkeen. Haastatteluja varten haluttiin myös eri-ikäisiä ja eri vaiheessa uraa olevia controllereita. Osaan haastateltavista otettiin yhteyttä ensin tekstiviestillä ja toisiin LinkedIn -sovelluksen kautta. Haastattelurungon valmistuttua, lähetettiin jokaiselle haastateltavalle sähköpostia ja sovittiin haastatteluajasta. Haastattelupyynnöksi sisälsi lyhyen kuvauksen tutkielmasta sekä sen tavoitteista.

Sähköpostiin liitettiin haastattelurunko (Liite 1), jotta haastateltavat pystyivät tutustumaan siihen ja miettimään vastauksiaan jo etukäteen. Kontaktoiduista haastateltavista kuitenkin kaksi jätti vastaamatta, joten haastatteluja kertyi yhteensä kolmetoista kappaletta.

Tutkimusaineisto kerättiin joulukuun 2023 sekä tammikuun 2024 alun aikana. Kaikki haastattelut toteutettiin etäyhteyden kautta Microsoft Teams -kokoustyökalun välityksellä ja ne nauhoitettiin. Lisäksi haastattelut nauhoitettiin luotettavaksi todetulla matkapuhelimen sanelusovelluksella sen varalta, että jotain haastattelun nauhoituksessa kokoussovelluksessa menee pieleen. Kaikki haastateltavat olivat tietoisia nauhoituksesta sekä sen käyttötarkoituksesta ja antoivat siihen suostumuksensa. Jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa yksi tunti ja 30 minuuttia. Aika osoittautui juuri sopivaksi tähän haastatteluun, sillä käsiteltävät teemat olivat melko laajoja. Haastattelut olivat kestoaltaan 50 minuutista 104 minuuttiin ja kokonaisuudessaan haastattelumateriaalia kertyi 15 h 24 minuutin verran. Kaikissa haastatteluissa esitettiin lisäkysymyksiä sekä tarvittaessa annettuja vastauksia pyydettiin tarkentamaan. Haastattelurunko osoittautui hyvin ja huolellisesti laadituksi, sillä sen avulla saatiin kaikkiin tutkimuksen kannalta olennaisiin kysymyksiin vastaus.

Hirsjärvi ja Hurme (2022, s. 142) toteavat, että vaikka tutkimuksen haastateltavien määrä olisikin ollut pienehkö (10–15 henkilöä) ei se silti merkitse sitä, että aineistoa olisi vähän. Yleisesti ottaen teemahaastatteluiden avulla kerätty aineistomäärä on runsas. Eskola ja Suoranta (1998, s. 47) painottavat, että aineiston määrää on järkevää ajatella sen kautta, että koska uudet tapaukset eivät enää tuota uutta tietoa. Näin oli myös tässä tutkimuksessa, jossa aineiston kylläntyminen saavutettiin kolmetoista haastateltavan kohdalla. Vaikka haastateltavia oli vähäisesti, vain kolmetoista kappaletta, syntyi silti litteroitua tekstiä yli sata sivua.

Haastatteluiden aikana käytettiin litterointi sovellusta, joka haastateltavan puhuessa jo litteroi puheen tekstiksi sanasta sanaan. Jokaisen haastattelun jälkeen litterointi käytiin

läpi ja jäseneltiin teemoittain. Hirsjärvi ja Hurme (2022, s. 149) kertovat, että haastattelumateriaalin teemoittelu voidaan toteuttaa tallentamalla kunkin haastateltavan tiedot yhdelle tiedostolle, mutta jokainen teema jaetaan eri sivuille. Myöhemmin kaikkien haastateltavien samaa teemaa koskevat sivut kopioidaan ja liitetään peräkkäin. Näin toimittiin myös tässä tutkimuksessa. Jokaisen haastattelun jälkeen litterointi jaettiin omaan tiedostoon teemoittain ja samalla koottiin yhtä isoa tiedostoa, jossa kaikkien haastateltavien materiaalit olivat peräkkäin omien teemojensa alla. Tarkoituksena oli selventää aineistoa sekä tulkita sitä jo, vaikka aineiston keruu kokonaisuudessaan oli vielä kesken. Hirsjärvi ja Hurme (2022, s. 142) toteavat aineiston analysoinnin samanaikaisesti sen keruun kanssa olevan tavallinen menettelytapa kvalitatiivisessa tutkimuksessa.

5.2 Tutkimusaineiston ja haastateltavien esittely

Tässä tutkielmassa käytetty aineisto on kerätty haastattelemalla kolmeatoista controlleria. Haastateltavat controllerit on valittu harkinnanvaraisesti ja mahdollisimman monesta eri organisaatiosta. Lisäksi haluttiin haastatella eri-ikäisiä ja eri uran vaiheessa olevia controllereita, jotta aiheesta saadaan tietoa mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Haastatteluaineisto tullaan esittämään anonymisti, joka tarkoittaa sitä, että haastateltavien nimiä tai organisaatioita, joissa he työskentelevät, ei esitellä. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) esitellään controllereiden taustaa. Taulukosta käy ilmi controllerin ikä, rooli organisaatiossa sekä kuinka kauan hän on toiminut controllerin tehtävissä. Lisäksi taulukosta löytyy controllerin etätökökemuksen määrä vuosina sekä se, kuinka usein controller tekee etätöitä viikko- tai kuukausitasolla.

Taulukko 1. Haastateltavien perustiedot

	Ikä	Rooli	Controllerina	Etätyö kokemus	Etätyöpäivien lukumäärä
Haastateltava 1	30	Business Controller	3,5 vuotta	3 vuotta	n. 1 pv/kk
Haastateltava 2	31	Business Controller/ Talouspäällikkö	2,5 vuotta	2,5 vuotta	n. 4 pv/vk
Haastateltava 3	31	Financial Consultant/ Business Controller	11 kk	4 vuotta	3–4 pv/vk
Haastateltava 4	48	Global Transformation Lead Controlling	26 vuotta	7 vuotta	5 pv/vk
Haastateltava 5	29	Local Controller	3 vuotta	4 vuotta	3 pv/vk
Haastateltava 6	47	Business Controller	18 vuotta	7 vuotta	n. 1–2 pv/kk
Haastateltava 7	45	Financial Controller	14 vuotta	7,5 vuotta	n. 1 pv/vk
Haastateltava 8	27	Business Controller	2 vuotta	4 vuotta	2 pv/vk
Haastateltava 9	27	Financial Consultant	2 vuotta	4 vuotta	1–3/pv/vk
Haastateltava 10	28	Financial Controller	1,5 vuotta	3,5 vuotta	3–4 pv/vk
Haastateltava 11	53	Business Controller	15 vuotta	4 vuotta	n. 5 pv/vk
Haastateltava 12	23	Treasury Controller	8 kk	1,5 vuotta	3 pv/vk
Haastateltava 13	31	Interim Controller	3 vuotta	4 vuotta	2–3 pv/vk

Taulukosta nähdään haastateltavien controllereiden olevan iältään 23–53-vuotiaita, mutta suurimman osan voidaan todeta olevan noin 30-vuotiaita. Haastateltavien taustat sekä työtehtävät erosivat jonkin verran toisistaan, mutta kaikki kuitenkin työskentelivät johdon laskentatoimen tehtävien parissa. Haastateltavien controller-työkokemus vaihteli kahdeksasta kuukaudesta 26 vuoteen. Suurimmalla osalla etätyökokemusta oli kertynyt neljä vuotta, joka hyvin pitkälti perustui vuonna 2020 alkaneeseen etätyösuositukseen korona pandemian vuoksi. Osa haastateltavista teki etätöitä vain kerran tai kaksi

kuukaudessa, mutta suurimmalla osalla etätyöpäiviä viikkoon mahtui noin kahdesta kolmeen.

Taulukosta kaksi taas voidaan havainnoida aineistona käytettyjen controllereiden organisaatioiden toimialoja sekä kokoja.

Taulukko 2. Perustiedot haastateltavien organisaatioista

	Organisaation toimiala	Organisaation koko
Haastateltava 1	teollisuuden kunnossapito	suuri
Haastateltavat 2, 3, 9 & 13	liikkeenjohdon konsultointi	pieni
Haastateltava 4	teknologia	suuri
Haastateltava 5	teknologia	suuri
Haastateltavat 6 & 7	automaatio	suuri
Haastateltava 8	media	suuri
Haastateltava 10	metsäteollisuus	suuri
Haastateltava 11	teknologia	suuri
Haastateltava 12	kiinteistöjen/teollisuuden kunnossapito	suuri

Taulukosta nähdään, että haastateltavat edustavat hyvin erilaisia organisaatioita eri toimialoilta. Organisaatioiden koot on tutkielmassa jaettu pieniin, keskisuuriin sekä suuriin liikevaihdon perusteella; alle 10 miljoonan liikevaihdon yritykset määriteltiin pieniksi, 10–50 miljoonaa keskisuuriksi ja yli 50 miljoonan liikevaihdon omaavat yritykset nimettiin suuriksi. Kuten voidaan huomata, suurin osa yrityksistä on liikevaihdon

perusteella suuria. Tämä selittyy pitkälti sillä, että pienemmissä organisaatioissa tarve controller-elimelle ei ole niin välttämätön kuin suurissa organisaatioissa.

Tässä tutkielmassa pääasiallisen aineiston muodostavat yksilöhaastattelut. Yhdelle haastateltavista esitettiin yksi kysymys vielä haastattelun jälkeen, sillä se oli epähuomiossa jäänyt kysymättä haastattelutilanteessa. Aineistona on lisäksi käytetty controllereiden työnantaja organisaatioiden nettisivuja sekä tilinpäätöstietoja, joko julkaistun raportin muodossa tai Asiakastiedon sivuilta, joiden avulla määriteltiin organisaatioiden koko sekä toimiala (Taulukko 2). Alla olevassa taulukossa (Taulukko 3) esitetään tässä tutkimuksessa käytetty materiaali. Kokoamalla aineistoa useasta eri lähteestä pyrittiin aineistotriangulaatioon, jonka avulla tutkimukseen saadaan monipuolista tietoa (Eskola & Suoranta, s. 69).

Taulukko 3. Tutkielman aineisto.

Haastateltava	Haastattelun kesto	Muu materiaali
Haastateltava 1	70 min	Tilinpäätös v. 2022, Verkkosivut
Haastateltavat 2	70 min	Tilinpäätöstiedot Asiakastiedosta v. 2022, Verkkosivut
Haastateltava 3	74 min	Tilinpäätöstiedot Asiakastiedosta v. 2022, Verkkosivut
Haastateltava 4	65 min	Tilinpäätös v. 2022, Verkkosivut
Haastateltavat 5	76 min	Tilinpäätös v. 2022, Verkkosivut
Haastateltava 6	50 min	Tilinpäätöstiedot Asiakastiedosta v. 2022, Verkkosivut
Haastateltava 7	58 min	Tilinpäätöstiedot Asiakastiedosta v. 2022, Verkkosivut
Haastateltava 8	83 min	Tilinpäätös v. 2022, Verkkosivut

Haastateltava 9	62 min	Tilinpäätöstiedot Asiakastiedosta v. 2022, Verkkosivut, Lisäkysymys
Haastateltava 10	104 min	Tilinpäätös v. 2022, Verkkosivut
Haastateltava 11	55 min	Tilinpäätös v. 2022, Verkkosivut
Haastateltava 12	72 min	Tilinpäätös v. 2022, Verkkosivut
Haastateltava 13	85 min	Tilinpäätöstiedot Asiakastiedosta v. 2022, Verkkosivut

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Haastattelututkimusta toteutettaessa tulisi aineiston laatua tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa. Aineiston keruuvaiheessa laadukkuutta voidaan lisätä hyvän haastattelurungon avulla, jonka pohjalta on myös jo valmiiksi mietitty, mitä mahdollisia lisäkysymyksiä voidaan esittää. Lisäksi teknisen välineistön toimivuus ja aineiston mahdollisimman nopea litterointi nähdään tutkimuksen luotettavuutta lisäävinä tekijöinä (Hirsjärvi ja Hurme, 2022, s. 190).

Tässä tutkielmassa pyrittiin vastaamaan näihin vaatimuksiin laatimalla haastattelurunko, jonka kysymykset ovat tarkasti pohdittuja ja niitä on tarkennettu lisäkysymyksillä. Kysymykset laadittiin niin, jotta niiden avulla saataisiin mahdollisimman paljon syvällistä informaatiota haastateltavista. Haastattelut toteutettiin luotettavaksi todetulla videokokoussovelluksella, jonka äänenlaatu ja toimivuus todettiin toimiviksi ennen haastatteluiden aloittamista. Haastattelut nauhoitettiin sekä tallennettiin myös matkapuhelimen sanelusovellukseen, jotta keskusteluihin pystyi palaamaan jälkikäteen. Litteroitu aineisto jaoteltiin teemoittain aina joko suoraan haastattelun jälkeen tai viimeistään seuraavana päivänä.

Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2022, s. 191) mukaan kuvata sillä, että riippumatta tutkimuskertojen lukumäärästä, tutkijasta tai tutkimusmenetelmästä päästään samaan tulokseen. Reliabiliteettia on pyritty tässä tutkimuksessa vahvistamaan siten, että tutkimuksen kulku sekä kerätty aineisto on esitelty mahdollisimman tarkasti. Etätyö ja siihen liittyvät kokemukset ovat myös melko pysyviä, joten tutkimuskertojen lukumäärällä taikka tutkijalla ei pitäisi tässä tapauksessa olla merkitystä reliabiliteetin kannalta. Toisaalta haastateltavien mielipide etätyöskentelystä saattaa muuttua, jolloin poikkeaviin tutkimustuloksiin olisi mahdollista päätyä.

Laadullisen tutkimuksen pohjalta ei ole tarkoitus tehdä yleistäviä päätelmiä kuten tilastollisista tutkimuksista, vaan kvalitatiivisen tutkimuksen voidaan nähdä olevan ennemminkin tapaustutkimusta. Aineisto tulisi koota järkevästi, jotta aineiston tulkinnoista olisi mahdollista tehdä yleistyksiä. Haastateltavia valittaessa olisikin siis merkityksellistä, että heidän kokemusmaailmansa olisi suhteellisen samanlainen, he omaisivat tietoa tutkimusongelmasta ja sen lisäksi olisivat kiinnostuneita tutkimuksesta. (Eskola ja Suoranta (1998, s. 49).

Haastateltavia valittaessa oli yhtenä kriteerinä controllerin työnkuvaa vastaavaa työtehtävä sekä kokemus etätyöskentelystä pandemia ajan jälkeen. Haastateltavat erosivat toisistaan henkilökohtaisten tekijöiden, työhistorian, uran pituuksien sekä edustamiensa organisaatioiden puolesta. Eroja näkyi myös siinä, miten paljon controllerit tekivät etätöitä viikon aikana. Tämä saattoi johtua controllerin henkilökohtaisista preferensseistä taikka organisaation asettamista rajoista etätyöskentelylle. Teemahaastattelussa tärkeää on saada haastateltavan oma ääni sekä kokemukset kuuluviin, joten haastatteluissa keskityttiin keskustelemaan niistä teemoista, joista haastateltava itse on kiinnostunut ja joista hän omaa eniten tietämystä. Tutkimuksen yleistettävyyttä rajaa joissain määrin kuitenkin edellä mainitut eroavaisuudet haastateltavien historioissa, etätyöskentely määrissä ja organisaatioissa.

Jos haastateltavat ja organisaatiot olisivat enemmän samankaltaisia voisi se lisätä tutkimuksen yleistettävyyttä.

6 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimustuloksia sekä keskeisimpiä havaintoja. Tutkimustuloksia vertaillaan aiemmin julkaistuun aiheesta tehtyyn tutkimusmateriaaliin. Tulokset esitellään ennalta määriteltyjen teemojen mukaisesti. Ensimmäiseksi tarkastellaan controllereiden yleisiä etätyökokemuksia sekä hyötyjä ja haittoja, joita haastateltavat kokivat liittyvän etätyöhön. Toisen teeman mukaisesti syvennyttään tutkimaan etätyön johtamista sekä organisaation roolia etätyöskentelyssä.

Tutkimustulokset sisältävät lainauksia haastateltavien kanssa käydyistä keskusteluista. Lainauksista on poistettu ylimääräisiä täytesanoja sekä joitain vastauksia on selvennetty kirjoittamalla sulkuihin esimerkiksi asia, josta haastateltava puhuu, koska se ei välttämättä käy lauseesta ilmi yksiselitteisesti. Näitä muokkauksia on tehty lukemisen helpottamiseksi ja selkeyttämiseksi.

6.1 Controllereiden kokemukset etätyöskentelystä

Tutkielman yhden tutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää millaisia kokemuksia controllereilla on etätyöskentelystä korona pandemian jälkeen. Tarkoituksena on kartoittaa millaisia positiivisia puolia ja toisaalta negatiivisia puolia haastateltavat controllerit näkevät etätyön sisältävän. Tämän kappaleen alaotsikoissa tarkastellaan aiempaan tutkimusmateriaaliin peilaten mitä mieltä haastatteluun osallistuneet ovat yleisesti etätyöskentelystä ja onko persoonallisuudella tai työtilojen muutoksella vaikutusta etätyöhalukkuuteen. Lisäksi kartoitetaan haastateltavien controllereiden ajatuksia etätyön hyvistä ja huonoista puolista.

6.1.1 Yleiset näkemykset etätyöskentelystä ja sen merkityksellisyydestä

Haastateltavien kokemukset etätyöskentelystä olivat lähtökohtaisesti hyvin positiivisia. Eniten etätyöstä kiiteltiin sen tuoman joustavuuden johdosta. Haastateltavat arvostivat kotona työskentelyn käytännöllisyyttä ja sitä, miten se helpottaa muuta arkea. Jos

päivässä on jotain muita henkilökohtaisia menoja, on ne etätöiden ansiosta helpompi toteuttaa. Vastauksissa korostuivat selkeästi etätö mahdollistajana, vapaus sekä ajansäästö.

”Se helpottaa tietyllä tapaa, että jos tulee semmoisia tilanteita esimerkiksi että joutuisi menemään toimistolle tekemään lyhyemmän päivän jonkun muiden henkilökohtaisten menojen takia versus se, että voi tehdä etänä täyden päivän. Tavallaan niinku joustavasti niin ettei tarvitse käyttää aikaa esimerkiksi työpaikalle siirtymiseen ynnä muuhun, vaan voit käyttää tehokkaasti sen ajan tekemällä töitä mistä ikinä haluaa.” (Haastateltava 1)

”Jos miettii vaikka työpaikan jotain hakemista, niin kyllä se siinä vaiheessa olisi niinku tosi merkittävä asia, että pystyy tekemään etänä, koska se taas mahdollistaa niin paljon erilaisia asioita niinku, että pystyy yhdistämään tätä omaa arkea ja sitten työelämää keskenään.” (Haastateltava 5)

”Se on kiva joustomahdollisuus, että se on käytettävissä, jos tarvitsee sitä voisi olla niinku joku yksityiselämän juttu, että on nyt asioita vaikka keskellä päivää tai vaikka keskellä aamupäivää niin tarvitse edes takas suhata, että aloittaa aamun vaikka etänä ja käy kaupungilla asioilla ja sitten menee toimistolle loppupäiväksi niin tuo sitä joustavuutta siihen sitten.” (Haastateltava 6)

”Mutta erityisesti niinku koen, että mä oon itse hyötynyt siitä, että niitä kertyneitä työtunteja pystyt käyttämään, että hoidat sitten omia asioita, jotain perheasioita mitä nyt ikinä onkaan sen etätöpäivän aikana, että sulla ei mene siihen työmatkaan aikaa eikä tosiaan mene jos sulla on vaikka kodin lähellä joku hammaslääkäri tai joku muu asia hoidettavana niin sitten sä olet nopeammin siellä asiointipisteessä kuin että sä oot lähtenyt sieltä työpaikalta.” (Haastateltava 7)

”No siis niinku sanoinkin niin mä tykkään tosi paljon siitä, että siinä saa niin kun. No meillä on esimerkiksi tämmöinen seniorikoira, niin mä niinku nautin todella paljon siitä, että mun ei tarvitse jättää sitä niinku pitkäksi työpäiväksi yksin kotiin, että mä voin sitä tuossa pissattaa ulkona ja tavallaan tässä niinku myös omia asioitaan voi siinä edistää päivän aikana ilman että työ mitenkään siitä kärsii.” (Haastateltava 11)

”Etätö on mun mielestä oikeasti varmaan palkan ja työilmapiirin lisäksi eniten niinku työn mielekkyyteen ja sun niinku yleiseen elämään ja sen kulkuun vaikuttava tekijä... – – kyllä etätö on aika helppo keino työnantajalle antaa työntekijälle semmoinen vapaampi käsi niinku oman elämänsä aikatauluttamisesta. Mä haluan tehdä etätöitä just sen joustavuuden takia.” (Haastateltava 12)

”...kun sulla työt loppuu niin sä voit heti vaikka tiedätkö lähteä johonkin treenaamaan tai tälleen, että tavallaan sulla ei mene aikaa niihin siirtymiin ja että

*kyllähän se tuo niinku semmoista, tiedätkö lisää vähän niinku vapaa aikaa ”
(Haastateltava 13)*

Haastateltavista usea kertoi pitävänsä tärkeänä mahdollisuutta työskennellä etänä myös sen puolesta, että töitä voi tehdä paikkariippumattomasti melkein mistä tahansa. Moni controllereista onkin hyödyntänyt tätä mahdollisuutta ja toteuttanut reissuja niin Lappiin kuin kotipaikkakunnillekin perhettä tavatakseen. Eräs haastateltavista oli juuri haastatteluiden aikaan etätöissä ulkomailla kahden kuukauden ajan.

”Ja sitten kyllä mä oon tykännyt tosi paljon nyt tässä nykyisessä tehtävässä siitä, että mä oon aika vapaasti saanut myös lähteä sitten reissuihin ja niinku luotetaan siihen.” (Haastateltava 5)

”Pystyy vaikuttamaan siihen, että työskenteleekö kotona, Tampereella vai Helsingissä tai ihan missä sitten itse lystää.” (Haastateltava 10)

”...se (etätyö) mahdollistaa ihan uskomattomia juttuja. Olin esimerkiksi sellaisessa räppi/laskettelutapahtumassa Rukalla tossa syksyllä. Mä lensin sinne aamusta niin että mulla lähti lento 7:30 Helsingistä ja sitten mä menin siellä vaan bussilla tavallaan Ruka-keskukseen ja siitä meidän mökille tekee etätöitä. Niin se tavallaan mahdollisti sellaisen niinku tapahtumassa olemisen, mikä ei muuten olisi onnistunut ja muutenkin paljon joustavampaa. Voi tulla vaikka täällä (kotipaikkakunnalla) käymään tai olla tyttöystävällä yötä tai mitä vaan.” (Haastateltava 12)

”...mitä mä itse arvostan siinä mahdollisuudessa, että se niinku vapaus siihen, että sä voit päättää, että missä sun töitä teet, että tavallaan tiedätkö vaikka mä olin nyt syksyllä just Rukalla viikon. Parin kaverin kanssa tehtiin sieltä etätöitä. Nyt ollaan menossa helmikuussa kanssa niinku etätyöviikolle pohjoiseen ja sitten mä oon monesti ollut (kotipaikkakunnalla). Mun vanhemmat ja sisko asuu siellä niin sitten mä tiedätkö saattaa olla silleen että mä meen jo vaikka keskiviikkona tai torstaina (kotipaikkakunnalle) ja sitten mä saan olla pidemmän ajan siellä, koska sekin on kuitenkin 4 tuntia mitä sinne matkustaa. Jos sä lähdet perjantaina ja tulet sunnuntaina niin ei siinä niinku ihan liikaa sitä aikaa ole.” (Haastateltava 13)

Haastateltavilta kysyttiin, mitä he ajattelisivat hypoteettisessa tilanteessa, jossa heidän työnantajansa ilmoittaisi heille, että etätyötä ei ole enää mahdollista tehdä ja toimistolla täytyisi jatkossa olla viisi päivää viikossa. Jokainen haastateltava sanoi, että tilanne olisi vaikeaa hyväksyä. Usea controllereista mainitsi, että etätyömahdollisuuden poistuminen saattaisi olla jopa niin merkittävä tekijä, että etätyömahdollisuuden sisältävää positiota

saatettaisiin ruveta etsimään hyvinkin nopeasti. Toisaalta osa myös kertoi, että tottuisi varmasti ajatukseen siitä, että toimistolla olisi käytävä viisi päivää viikossa, mutta etätyömahdollisuuden poistamista ei purematta nieltäisi. Etätyömahdollisuuden voidaan siis tämän tutkimuksen haastateltavien keskuudessa nähdä olevan hyvin merkittävä etuus, josta ei hevillä olla valmiita luopumaan.

”Kyllähän se negatiivinen asia olisi. Ehkä se mun tapauksessa ei tässä tilanteessa niin vaikuttaisi, koska tulee kuitenkin pääsääntöisesti työskenneltyä toimistolla. Mutta sanoisin kuitenkin niin, että kyllä mä sen negatiivisena kokisin, että ihmiset sitten niin kun varta vasten pakotettaisiin työskentelemään toimistolta käsin ja poistettaisiin tää etätyön mahdollisuus. En välittömästi lähtisi sen takia työpaikkaa vaihtamaan, mutta ehkä sitä miettii pidemmällä aikajänteellä, niin kyllä se siinä vaiheessa olennaisesti painaa vaakakupissa. Katsotaan vaikka tämmöinen tilanne, että jos tulisi esimerkiksi kilpaileva työtarjous, niin siinä vaiheessa yksi vaikuttava asia voisi olla se, että toisessa on etätyömahdollisuus toisessa ei ole.” (Haastateltava 1)

”Kyllä se aika aika iso muutos olisi ja saattaisi vaikuttaa siihen työssä viihtymiseen, että voisi alkaa harkitsemaan jotain muuta työtäkin.” (Haastateltava 2)

”Ehdottomasti niinku haluaa ja pitää olla (etätyömahdollisuus), että kun siihen on tottunut niin en mä ainakaan rupeen mene sellaiseen mihinkään missä on toimistopakko 5 kertaa viikossa.” (Haastateltava 3)

”No tällä hetkellä mä koen, että se ei ole mikään sellainen erityinen syy vaihtaa työpaikkaa, että jos nyt sitä mahdollisuutta ei enää olisi, niin ei potkaisisi mua heti täältä liikkeelle. Mutta toki mä oon hirveän iloinen siitä mahdollisuudesta. Että sitä niin kun en voi kiistää.” (Haastateltava 7)

”Että en mä usko, että mä ainakaan tällä hetkellä vaihdan semmoiseen työpaikkaan missä se ei olisi mahdollista jossain määrin, että kyllä varmasti sopeutuisi siihenkin, että siellä toimistolla pitäisi käydä vaikka joka päivä. Tai vaikka saisi erikseen sopia, että on kotona jonkun verran, mutta mun mielestä sen verran tuo kuitenkin liikkumavaraa siihen elämiseen ja työntekoon, että en sitä mielelläni kyllä toivo poiskaan.” (Haastateltava 10)

6.1.2 Persoonallisuuden merkitys etätyöskentelyssä

Parra ja muut (2022) esittivät ulospäinsuuntautuvan niin sanottujen ekstroverttien persoonallisuuksien kärsivän etätyöskentelystä. Tämä perustui siihen faktaan, että etätyöskentelyn myötä kasvokkain tapahtuvaa kanssakäymistä on paljon vähemmän ja esimerkiksi merkittävät epäviralliset kahvipöytäkeskustelut ovat vähentyneet. Tässä

tutkimuksessa haluttiin selvittää, kokevatko controllerit, että heidän persoonallisuudellaan (introvertti/ekstrovertti) on jotain merkitystä sen kannalta, kuinka hanakasti toimistolle halutaan mennä tai toisaalta jäädä työskentelemään kotiin. Tutkimuksessa suurin osa arveli oman persoonallisuuden vaikuttavan ainakin jollain tasolla siihen, että kuinka usein toimistolle haluaa mennä. Erityisesti ulospäinsuuntautuviksi ekstroverteiksi itsensä määrittelevät controllerit kertoivat hakeutuvansa toimistolle, jotta näkisivät työkavereitaan.

"...mutta kyllä välillä just kaipaa sitä sosiaalista, että sitten niinku se on se suurin syy miksi menee toimistolle." (Haastateltava 2)

"No joo kyllä mä koen, että mä tämmöisenä ulospäinsuuntautuneena ihmisenä viihdyn enemmän täällä ihmisten parissa, että tulisin hulluksi, jos mä joutuisin aina työskentelemään siellä omassa työhuoneessani. Vaikka siinä on hyvät omat puolensa, niin mä nautin siitä, että ihmisten kanssa tulee sellaista ihan niinku luontasta kommunikaatiota ja tutustuu ihmisiin paljon paremmin." (Haastateltava 7)

"Mä oon ehdottomasti ekstrovertti tosi niinku ulospäinsuuntautunut ja aina niinku jotenkin luonnostaan tutustunu ihmisiin tosi helposti ja vähän semmoinen rupatteliija tyyppi. Että vaikuttaa varmasti. Jos office olisi 10 minuutin kävelymatkan päässä, niin mä olisin siellä niinku ihan vähintäänkin yhden päivän enemmän työviikosta." (Haastateltava 12)

Sisäänpäin suuntautuneiksi introverteiksi itsensä kokevat olivat sitä mieltä, että toimistolla ihmisten kanssa oleminen kuluttaa enemmän kuin kotona etänä työskentely ja kotiin tulee jäätyä varsinkin, jos pöydällä on paljon töitä.

"No kyllä se varmasti vaikuttaa (introverttius), että varsinkin nyttien itse huomaa, kun on ollut tosi kiireinen syksy ja alkutalvi niin nyt on varsinkin halunnut aika paljon tehdä kotona töitä, koska huomaa, että kun on muutenkin kiire niin sitten se, että joku tulee niinku tietysti ihan hyväntahtoisesti, vaikka esimerkiksi juttelemaan työpöydän äärelle, niin tuntuu, että se kuormittaa vaan enemmän. Ehkä kun tietää, että on paljon tehtävää ja on paljon pöydällä niin sitten huomaa kyllä, että on helpompi ehdottomasti tehdä niinku välillä sitten kotoa senkin takia, että se on niinku liikaa vaan yksinkertaisesti se ihmisten kanssa oleminen tietyillä hetkillä." (Haastateltava 5)

"...introverttina kuluttavampaa on työskennellä jatkuvasti toimistolla, että koen tietyillä tapaa, että vähemmän energiaa kuluttaa etätyöskentely kotoa käsin." (Haastateltava 1)

Vastauksissa nousi kuitenkin esiin, että vaikka kotona työskentely saatettiin kokea vähemmän kuormittavaksi, haluttiin toimistolla kuitenkin käydä tekemässä työpäiviä. Moni haastateltavista koki hyvän jaon etätyöpäivien ja toimistopäivien välillä olevan avain siihen, miten työnteon paikkaa voi muokata omaan persoonaan ja tarpeisiin sopivaksi.

”...mutta silti vaikka asian koen näin (toimistolla olo kuormittaa) ei se ole ainakaan tähän mennessä vaikuttanut siihen, että haluanko tehdä etätöitä tai kuinka usein niitä haluaa tehdä. Ei ole tullut pidettyä etäpäiviä siitä syystä, että kokisin toimistossa työskentelyn kuluttavampana, mutta ehkä se jossain vaiheessa siihen menee kuitenkin.” (Haastateltava 1)

”Oon mä kyllä enemmän introvertti ihan niinku selkeästi ... huomaa just, että niinku mä tykkään ihan sikana, että on tärkeitä, että on työkavereiden kanssa ja niinku kaikki muutenkin kaverit ja ihmissuhteet. Mutta kyllähän sitä silleen huomaa, että sitten jos on niinku vaikka toimistopäivän ihan täynnä palavereita eri ihmisten kanssa, niin on sitä silleen väsyneempi. ...mä oon nähnyt, että itsellä tää on ollut tosi toimiva, että mä oon tehnyt tälleen niinku pari etäpäivää ja sitten joku tyyliin 3 toimistolla niin, että se tasapainottaa jo mun mielestä tosi hyvin, että siellä on ne pari, että niinku ihan riittävästi.” (Haastateltava 8)

”Kyllä mä koen, että se myös vaikuttaa ihmisillä siihen, että miten sä haluat olla toimistolla, että jos sä oot tosi introvertti niin yleensä sitten kuormitut just enemmän sosiaalisista tilanteista. Ja kyllä mä huomaan, että sen takia mulle siis toimii hybridi tosi hyvin, koska mä tykkään nähdä ihmisiä. Mä tykkään viettää myös ihmisten kanssa aikaa ja on silleen sosiaalinen, että kaipaa sitä ihmiskontaktia, mutta sitten tavallaan tällanen introvertti puolestaan sitten kaipaa sitä, että pystyy olemaan siellä kotona tukka pystyssä ja ruudun takana puhumatta kellekään mitään.” (Haastateltava 9)

6.1.3 Työtilat

Parkerin ja Schmitzin (2021) mukaan trendi työtilojen suunnittelussa on ollut siirtymä yksityisistä omista toimistohuoneista kohti avokonttoreita sekä monityötiloja. Tässä tutkimuksessa havaittiin myös, että suurimmassa osassa yrityksistä työskentely tapahtuu edellä kuvatun kaltaisissa olosuhteissa. Osalla haastateltavista ei toimistolla ole käytössä omaa työpistettä, vaan työskentelypiste saattaa olla eri joka päivä, riippuen siitä millaisia töitä lautasella sinä päivänä on. Modernit ja viihtyisät monitoimitilat saivat kiitosta, mutta toisaalta työpisteen jatkuva kasaaminen ja purkaminen koettiin myös työlääksi.

”No meillä on ylipäättään nyt hienot tilat. Ne rempattiin joku vuosi kaks sitten, mutta meillä on ihan semmoinen perus avokonttori, että siellä kenelläkään ei ole omaa työpistettä, että niinku valkkaat sieltä ihan minkä vaan tyhjän ja sitten jätät sen siistiksi kun lähdet siitä. Sitten on noita koppeja, että pääsee palaveriin tai puhuun puhelimesta ja sitten on toki normaaleita neukkareita. Meillä on kyllä saanut antaa (palautetta), että niinku ehkä alkuun ne ei toiminut niin hyvin, mutta just on ne kyllä ottanut niitä palautteita huomioon ja sitten parannettu sitä mukaa.” (Haastateltava 8)

”Ei tarvitse omaa huonetta, mutta vähän sellaiset niinku mä suosisin ehkä sellaista niinku avokonttorin meininkiä, varsinkin, että jos siellä on isompi toimisto, että siellä olisi vaikka niinku se yleinen puoli, hiljainen tila vaikka tai tällaisia niinku (edellisellä työnantajalla) oli jaoteltu, että sitten niinku vähän pystyit menemään päivän mukaan toimistolle. Mutta, jos sä haluaisit siellä enemmän keskittymisenrauhaa niin sä pystyit menemään sinne hiljaiselle puolelle ja siellä nurkkaan ja sit sua niinku kukaan ei tullut siellä häiritseen. Sit kun sä lähdit sieltä pois, jos sä vaikka haluaisit kahviseuraa tai kontakteja niin sitten sä pystyit menemään sinne muualle jauhaan lebeniä, mutta kuitenkin sulla oli se oma rauha siellä. Niin tota tuollainen nyt itselle olisi kaikista optimaalisin, että sitten se niinku veti kanssa useammin vielä toimistolle, että sai nähdä niitä ihmisiä.” (Haastateltava 3)

”...nyt ei ole omia paikkoja toimistolla, niin kaikki kampeet tarvitsee kerätä päivän päätteeksi ja järjestellä aina kaikki uusiksi. Että sinänsä se ainakin oma työpöytä olisi musta kiva juttu.” (Haastateltava 10)

Osalla haastateltavista oli kuitenkin käytössä oma työhuone, joka nähtiin lähtökohtaisesti hyväksi asiaksi. Työrauhan ja keskittymisen koettiin olevan samalla tasolla niin kotona kuin omassa työhuoneessakin. Ajatus avokonttorissa työskentelystä tuntui vieraalta ja siinä tapauksessa kotona työskentely saattaisi päättyä useammin ratkaisuksi. Toisaalta myös omaa työhuonetta kaivattiin avokonttorissa työskentelyn sijaan.

”Ei ne sinänsä hirveästi taikka oikeastaan juurikaan eroa toisistaan (kotona työskentely ja toimistolla työskentely), että kun on se oma työhuone niin eipä sinne nyt ihan hirveitä määriä keskeytyksiä käytännössä tule ja varsinkin jos sitten pistää oven kiinni niin siellä saa sen oman tilan ja oman ajan ottaa.” (Haastateltava 1)

”...hyvin äänieristetyt huoneet, jotka saa ovella kiinni niin ei kyllä muualta kuuluu ääniä, että sen puolen ihan hyvät (tilat). ...jos olisi avokonttori, niin sitten mä varmaan olisin etänä enemmän kyllä.” (Haastateltava 6)

”Vanhassa duunissa mulla oli oma työhuone. Niin kyllä mä siitä tykkäsin. Siellä mä kävin silloin 4–5 päivää viikkoon niin tota kyllä se oli toisaalta sitten aika iso juttu, että oli oma rauha.” (Haastateltava 10)

Parker ja Schmitz (2021) totesivat avoimiin työtiloihin liittyvän haasteita, kuten melua, epätehokkuutta ja yksityisyyden puuttumista. Samanlaisia haasteita havaittiin myös ilmenevän tämän tutkimuksen haastateltavien keskuudessa. Controllarit tekevät syvä keskittymistä vaativaa asiantuntijatyötä, jolloin työnteke avoimessa työtilassa saattaa olla hyvinkin haastavaa, jos ympärillä on paljon hälinää. Erityisesti palaverien pitäminen avokonttorissa koettiin epämieluisaksi.

”... sä oot niinku kuitenkin tosi paljon niissä palavereissa ja sitten me siinä niinku istutaan vastakkain ja höpötetään kaikki niihin omiin luureihin koko päivä, niin on se vähän häiritsevää.” (Haastateltava 2)

”Avokonttorissa tehdään ja tosiaan jaettu sen toisen firman kanssa ja siellä ei ole näitä mitään Framerin koppeja tai muitakaan missä pystyisi noita palsuja pitää. Niissä se on vähän tylsä alkaa jauhaa, kun siellä ei saa vähän niinku sitä omaa rauhaa ja sitten siellä kuitenkin aina joku on palaverissa sitten kuulokkeilla, niin sitten se on vähän sellaista. Aika paljon on sitä melusaastetta.” (Haastateltava 3)

”Ja sitten taas meilläkin on niinku avotoimisto töissä niin se, että jos mä niinku tämmöistä palaveria puhuisin, vaikka siellä mun työpisteellä nii mä en koe, että se olisi niinku kenenkään eduksi siellä tilassa. Sitten meillä on myös työhuoneita, joissa istuu niinku useampia henkilöitä. Ja esimerkiksi itsellä niin mä istun ihan avokonttorin vieressä, mutta me istutaan semmoisessa niinku erillisessä työhuoneessa, jossa on mun lisäksi 3 henkeä ja se ei ole kauhean iso tila. On vaikka joku itse järjestelmä palaveri, niin en mä niitä esimerkiksi puhuisi siinä mun omalla työpisteellä, koska mä tiedän, että mä joudun koko ajan selittämään tai puhuun että se häiritsee sitten muita ihmisiä.” (Haastateltava 5)

Tutkimuksessa nousi esiin controllereiden halukkuus työskennellä kotona, etenkin silloin, jos työtehtävät ovat sellaisia, että ne vaativat keskeytyksetöntä ja rauhallista työaikaa. Lisäksi paljon palavereita sisältävät päivät koettiin helpommiksi viettää etätoimistolla. Haastateltavat kokivat, että kotona työskentelyrauha on helpompaa saavuttaa kuin hälyisässä toimistossa, joka tarjoaa melko paljon keskeytyksiä pitkin päivää. Nämä havainnot tukevat sinänsä Sutelan ja Pärnäsen (2021) Tilastokeskukselle tekemää selvitystä, jossa todetaan optimaalisimman tilanteen olevan sellainen, että työntekijä pystyy itse päättämään ja vaikuttamaan siihen, missä hän töitään tekee ottaen huomioon tehtävät ja se kuinka paljon keskittymisrauhaa tarvitaan.

”Ja jos meitä on täällä tosi paljon ja sitten, jos on paljon palavereita ihmisillä niin kyllähän se vähän luo semmoista häiriötekijää, mutta me ollaan sitten vähän monesti sovittukin silleen tai on katsottu, että jos on paljon palaveria niin sitten harvemmin tuleekaan edes toimistolle, että se on ehkä vähän sellainen rajaava tekijä sitten, että jos tietää että on palaveripäivää ettei sitten välttämättä lähde tänne toimistolle, että on vähän semmoista hälyä. Kyllä sitten herkästi, jos on paljon porukkaa, että keskittyminen vaatii sitten vähän enemmän duunia.” (Haastateltava 9)

”Jos mä tiedän, että nyt on tämmöinen, vaikka että mulla on hirmu kiire päivä, paljon palavereita ja näin, niin kyllä mä sitten mieluummin niinku päätän jäädä kotiin, kun se, että mä menen sinne toimistolle, jos mä tiedän, että se on vaikka ihan täynnä.” (Haastateltava 13)

”...tiedät, että nyt tarvitsee vaikka 5 tuntia tehdä jotain tiettyä hommaa, niin se saattaa muuten olla pikkuisen haastavaa siellä, että minkälaisen nurkan saat sieltä toimistolta ja ketä siellä sinä päivänä istuu, että kun osa ihmisistä ajattelee, että 10 minuutin välein voi tulla juttelemaan vähän jotain ja kahvilla käydään 5 kertaa päivässä tyyppisesti, niin sitten se sellaisina päivinä tuntuu, että olispa mieluummin kotona. — Vähän silleen arvioi aina, että kun sinne menee, että mitä tänään tarvitsee tehdä, että mihin viittii istuu ja tarvitseeoko itselleen varata neukkareita tässä kohtaa. Mutta että sinänsä vaatii vähän aina suunnittelua, kun sinne lähtee.” (Haastateltava 10)

6.1.4 Etätyön hyödyt

Aiemmassa tutkimusaineistossa on etätyöskentelyn havaittu sisältävän paljon positiivisia tekijöitä. Haastateltavat nostivat esiin paljon hyötyjä, joita kokivat etätyön tarjoavan heille. Gajendran ja Harrisonin (2007) mukaan etätyöskentely lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Erityisesti etätyön tarjoama joustavuus on voitu nähdä merkittävänä tekijänä työtyytyväisyyden lisääntymisen näkökulmasta (Baker ja muut, 2007). Myös tässä tutkimuksessa päädyttiin samankaltaisiin havaintoihin. Haastateltavista suurimman osan mielestä erityisesti mahdollisuus tehdä etätöitä on työtyytyväisyyttä lisäävä asia. Kotona ja toimiston työskentelyn välillä ei koettu välttämättä olevan merkittävää eroa siihen kuinka tyytyväinen on. Lähinnä siis etätyön mahdollisuus ja sen tuoma joustavuus järjestää omaa elämää sopivalla tavalla nähdään kasvaneen työtyytyväisyyden taustalla.

”Kyllä just tää, että on se vapaus valita tai että se vaikuttaa niinku ehkä eniten siihen työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen, että just voi itse valita sen

mukaan mikä niinku sille viikolle tai päivälle sopii parhaiten, niin ehkä se on se tärkein, että ei niinkään kumpikaan, että onko nyt vaan etänä vai toimistolla.” (Haastateltava 8)

”Kyllä se siinä mielessä on tyytyväisyyttä nostava juttu, että enemmän on niitä vaikutusmahdollisuuksia niihin 8 tuntiin, mitä nyt kuitenkin työnantajan laskuun päivästä tekee. Enemmän vapauttaa nii sitä enemmän musta on tyytyväisyyttä.” (Haastateltava 10)

Osa haastateltavista toi myös esiin sitä, kuinka työtyytyväisyyttä lisää tunne siitä, että organisaatio sekä esihenkilö luottavat työntekijän kykyyn ja motivaatioon hoitaa sovitut työtehtävät myös etänä työskennellessä. Tämä on linjassa Bakerin ja muiden (2007) havaintoon työtyytyväisyyden lisääntymisestä silloin, kun esihenkilöt luottavat etätyöntekijöihinsä.

”Tai, että esimies tai työnantaja niinku luottaa sun tekemiseen ja siihen että sä suoriudut niistä töistä ihan samalla tavalla missä niitä sitten tekeekään. Se tuo semmoista työtyytyväisyyttä, että sitten tietää, että se on niinku vapaata se oma tekeminen.” (Haastateltava 5)

”Kyllä se siihen vaikuttaa (työtyytyväisyyteen). Tulee se fiilis, että on se työnantajan luottamus, kun etänä saa työskennellä.” (Haastateltava 1)

Bloom ja muut (2015) suuren otannan sisältävässä etätyökokeilussa havaittiin kotona työskentelevien työtehokkuuden kasvavan. Tehokkuuden ja tuottavuuden kasvua etänä työskennellessä on perusteltu kasvaneella työajalla, sillä keskeytyksiä ja taukoja tulee paljon vähemmän kuin työpaikalla. Kotona työskentelyn on koettu olevan käytännöllisempää ja sen on nähty tehostavan monien asioiden suorittamista, kuten vessassa käyntiä tai kahvin hakua. (Pekkola & Uskelin, 2005; Bloom ja muut 2015; Kähkönen, 2022). Myös tässä tutkimuksessa suurin osa haastateltavista kuvaili olevansa tehokkaampia ja tuottavampia työskennellessään etänä kotoa käsin. Tämän nähtiin perustuvan pitkälti taukojen vähyteen ja siihen, että keskeytyksiä ei juurikaan tule.

”Etänä työskentely on mun kohdalla tehokkaampaa. ...työpaikalla työskentelyyn liittyy häiriötekijöitä ja täähän on väärin sanottu, mutta siltä se saattaa tuntua, jos sulla on ne tietyt tavoitteet ja tietyt tehtävät, mitkä sun pitää hoitaa...” (Haastateltava 4)

”Kyllä mä sanoisin, että se on tehokkaampaa. ... sanotaan, että kotona helpommin tulee niinku tehtyä se kokonaisuus sitten loppuun. Menipä siihen mikä aika tahansa.” (Haastateltava 11)

”Jos on niinku paljon hommaa ja semmoista mihin pitää keskittyä, niin kyllä mä niinku koen, että etätöissä se on helpompaa versus se, että jos sä oot jossain isossa avokonttorissa ja sitten ihmiset tulee koko ajan keskeyttää ja tälleen on joku, joka tulee just kyselemään niitä kuulumisia ja näin, että kyllä mä koen silloin, että etätöissä sä oot tehokkaampi.” (Haastateltava 13)

Aiemmassa tutkimusmateriaalissa aiheesta on esitetty keskittymisen ja työhön uppoutumisen olevan haastavampaa kotona, sillä keskeytyksiä tulee herkemmin kuin työnantajan tarjoamissa työskentelytiloissa. Tässä tutkimuksessa saatiin kuitenkin päinvastaisia vastauksia, sillä oikeastaan jokainen haastateltava sanoi kotona keskittymisen olevan helpompaa taikka yhtä helppoa kuin toimistolla. Työkavereiden ja kollegojen kanssa jutusteluun sekä pitkiin lounaisiin tunnustettiin uppoavan aikaa lähipäivien aikana. Osa haastateltavista kertoi, että toisaalta kotona keskeytykset olisivat ihan tervetulleitakin, sillä muuten koneen edessä saatetaan viettää monta tuntia putkeen taukoa pitämättä.

”Toimistolla tulee enemmän sitten varsinkin, jos siinä on semmoisia työkavereita paikalla, kenen kanssa oikeasti jotain juteltavaa ja varsinkin jotain muutakin kun työasioita niin kyllähän sitten aika helposti ehkä menee se mielenkiinto välillä niihinkin, että ei ole pelkästään asiaa, mutta sitten taas kotona saattaa olla, että alkaa helposti vaan uppoutua siihen omaan tekemiseen, että pystyy keskittymään jotenkin paremmin.” (Haastateltava 5)

”Sulla ei mene niinku sitä fokusta siihen, että joku vaikka siinä taustalla puhuu tai jotain niin, että sulla on ainakin täydellinen hiljaisuus jos sä niin haluat. Niin sitten sulla kaikki fokus on siinä, että kyllä se keskittyminen niinku kotona on helpompaa.” (Haastateltava 3)

”Minun kohdalla se on ainakin niin, että se on vähä niinku tervetullutkin sitten (keskeytykset). — Kyllä mä otan ainakin semmoiset pienet katkot periaatteessa positiivisesti vastaan.” (Haastateltava 4)

Haastateltava 1 nosti myös esiin mielenkiintoisen havainnon siitä, että hän on kokenut toimeen tarttumisen olevan helpompaa kotona kuin toimistolla. Hän kertoi yksittäisten pienten työtehtävien suorittamisen, aloittamisen ja aikaansaamisen olevan helpompaa ja vaivattomampaa etänä työskennellessä. Haastateltava itse arvioi tämän johtuvan

etänä työskentelemisen lisäämästä motivaatiosta ja työtyytyväisyydestä. Toisaalta hän myös arvioi olevansa vähemmän kuormittunut etänä työskennellessä, jolloin pienempiin työtehtäviin tarttuminen ja loppuun saattaminen tuntuu helpommalta.

Useissa tutkimuksissa (esim. Allen ja muut, 2015, s. 45; Kähkönen, 2022, s. 478; Ihantola ja muut, 2023, s. 123) on todettu, että etätyöntekijöiden on helpompi tasapainottaa työtä ja vapaa-aikaa keskenään. Tämä perustuu sille, että töitä voidaan tehdä kotoa, jolloin esimerkiksi toimistolle siirtymiseen ja takaisin ei mene aikaa, vaan työntekijä voi ikään kuin vaihtaa vapaalle suoraan työpäivän jälkeen. Tässä tutkimuksessa haastateltavat kertoivat työn ja vapaa-ajan yhdistämisen olevan helpompaa tietyissä tapauksissa, mutta siihen nähtiin myös liittyvän riskejä, kuten pidentyneitä työpäiviä ja vaikeuksia irrottautua työstä. Näitä tuloksia käsitellään tarkemmin kappaleessa 6.1.5 Etätyön haitat. Vastaajat antoivat painoarvoa myös sille, miten etäpäivää voi rytmittää helpommin omien menojen mukaan. Usea vastaajista kertoi hyödyntävänsä etätyöskentelyä ja liukuvaa työaikaa esimerkiksi urheilemalla kesken työpäivän. Esiin nousi myös suuri huomio siitä, että työpäivän aikana on mahdollista suorittaa pieniä nopeita kotitöitä, kuten ruuanlaittoa ja pyykinpesua, jolloin illalle on mahdollista jättää enemmän vapaa-aikaa.

”On kyllä paljon helpompaa (työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen). Just se, että voi tiedätkö vaikka kesken päivää käydä treenaamassa tai voi just lähteä suoraan niinku töiden jälkeen treenaamaan tai tälleen, että kyllähän se helpottaa. Siis tosi paljon. Tavallaan että sulla ei mene niihin matkoihin aikaa ja sitten sä oot vähän niinku valmiiksi jo kotona.” (Haastateltava 13)

”Onnistuu (työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen) etätöissä mun mielestä, paremmin, koska tässä on jousto niin kun vaikka lähteä käymään kaupassa kesken työpäivän. Ei tarvitse lähteä sinne viiden ruuhkaan tuonne Prismaan pyörimää. Se on vähän niinku sillain vapaampaa, että siinä on ainoastaan ne palaverit mitkä niinku sitoo just johonkin tiettyyn aikatauluun. Ja sitten vaan pitää osata pitää se vapaa-aika tietenkin silloin kun siihen näyttää kalenterissa olevan tyhjää niin pitäisi sitten siinä. Mutta sitten esimerkiksi just tämmöinen näin, että voi kotona edistää montaa juttua. Voi pistää pyykin pyörimään ja kaikkea muuta, että sitten niitä ei jää illaksi sinne ja se ei kuitenkaan millään tavalla työntekoa häiritse, että siellä pyörii pyykkikone.” (Haastateltava 11)

Haastateltavilta selvitettiin myös ovatko he kokeneet jonkinlaisia muutoksia terveydessään etätyön myötä. Aiheesta tehdyissä tutkimuksissa terveysvaikutuksia oli lähinnä tarkasteltu pitkien työmatkojen näkökulmasta, jotka aiheuttivat ihmisille ahdistuneisuutta, yleistä tyytymättömyyttä sekä jopa alttiutta fyysisille sairauksille. Tässä tutkimuksessa kaikilla haastateltavilla oli suhteellisen lyhyt työmatka, joten tuloksia ei sinällään voida peilata keskenään. Controllerit kuitenkin kertoivat muita havaintoja mitä ovat tehneet terveydestään. Yhtenä merkittävänä tekijänä koettiin etätyön pienempi kuormittavuus, joka vaikuttaa suoraan yleiseen jaksamiseen. Etätyöpäivinä haastateltavista osa kertoi olevansa paljon jaksavampia ja energiaa vapaa-ajan aktiviteetteihin oli enemmän. Moni nosti myös esiin lisääntyneen unen määrän etäpäivinä, sillä aamutoimiin ja työmatkoihin ei mene aikaa, jolloin unen määrä voidaan maksimoida. Pidemmällä yönillä voidaan todennäköisesti nähdä olevan vaikutusta myös yleiseen jaksamiseen.

”Nukuttua tulee varmaan enemmän. – – Enemmän jää tunteja sitten itselle ja vaikka nukkumiseen ja lepäämiseen ja harrastamiseen.” (Haastateltava 10)

”Tai että jos sulla ei ole sitä pakollista viiden päivän velvoitetta olla toimistolla niin kyllä mä näen siinä kanssa niitä hyötyjä. Se on niinku vähemmän kuormittavampaa sellainen.” (Haastateltava 3)

”Vähemmän kuormittavana koen etätyöskentely niin se on vaikuttanut myöskin terveyteen semmoiseen yleiseen jaksamiseen. – – . Kyllä mä silti voin nukkua aamulla pidempään, jos mä 8 aloitan työt. Jolloinka tavallaan levolle jää tarvittaessa enemmän aikaa.” (Haastateltava 1)

”... se toisaalta vähän keventää viikkoa niinku yleisesti ajateltuna, että kun ei tarvitse joka päivä lähteä sinne toimistolle, niin kyllä mä oon huomannut sen vaikutuksen. Toisaalta ehkä niinku jaksamisessa, että tälleen etätyöpäivän jälkeen on ehkä vähän eri energiatasot.” (Haastateltava 9)

Aiemmissa tutkimuksissa on huomattu työntekijöiden säästävän rahaa työmatkakustannuksissa, kun toimistolle ei tarvitse mennä julkisilla liikennevälineillä tai omalla autolla viittä kertaa viikossa. Tässä tutkimuksessa haastateltavat eivät kokeneet säästävänsä merkittävästi työmatkakustannuksissa, sillä monella toimisto oli melko lähellä tai julkisen liikennevälineen kuukausikortti löytyisi lompakosta joka tapauksessa, kävi toimistolla tai ei. Lähinnä merkittäviä säästöjä nähtiin työmatkojen osalta syntyvän

ajallisesti. Osa haastateltavista kuitenkin toi esiin sen, että monesti toimistolla ollessa tulee käytyä joka päivä lounaalla, kun taas kotona tulee syötyä sitä, mitä kaapista löytyy. Tässä controllerit kokivat säästävänsä jonkin verran, mutta toisaalta summaa ei pidetty merkittävänä säästönä.

”Ja just varmaan siinä lounaassa vähän säästää. Mut joo niin no töissä jotkut sitten toki tekee jotain eväitä töihinkin ja säästää siinä, mutta mä en ole kyllä ikinä oo ollut sellainen, että mä kyllä sitten mieluummin panostan siihen lounaaseen, että tulee menemään siihen sitten se joku 8-10€ päivässä.” (Haastateltava 8)

”Yksi missä kyllä säästää on se, että toimistolla yleensä niin tulee käytyä siis lounaalla jossain, että siihenhän oikeasti sä saat sen helposti sen kuusikytseitkyt euroa menee viikossa, jos sä tekisit niinku 5 päivää viikossa, vaikka töitä toimistolla ja joka päivä kävisi lounaalla, että kotona tulee sitten helpommin syötyä jotain mitä jääkaapista löytyy tai jotain edellisen päivän ruokia tai jotain tällaista, että siinäkin varmasti niinku säästää jo jonkin verran.” (Haastateltava 5)

6.1.5 Etätyön haitat

Sosiaalisen kanssakäymisen vähentymisen on nähty olevan merkittävä haitta etätyöskentelyssä. Suurin osa haastateltavista tunnisti sosiaalisen kanssakäymisen vähäisyyden olevan negatiivinen asia, jolla on moninaisia vaikutuksia. Osassa haastateltavien organisaatioissa tehdään pääosin etätöitä. Tällöin haastateltavat kertoivat työn olevan ajoittain hyvinkin yksinäistä ja kyllästyttävää. Allenin ja muiden (2015) mukaan etätyö altistaa sosiaaliselle eristäytymiselle. Kukaan haastateltavista ei kertonut kokevansa oloaan eristäytyneeksi, mutta ajatuksia aihe kuitenkin herätti. Erityisesti juuri näissä organisaatioissa, joissa etätyömalli on erittäin liberaali, on haastateltavien mukaan vaikea saada ihmisiä toimistolle. Liberaali etätyömalli on aiheuttanut tilanteen, että ihmiset eivät suostu tulemaan toimistolle edes kerran kuukaudessa. Tämä nähtiin haastateltavien näkökulmasta huolestuttavaksi sosiaalisesti ja työyhteisöstä eristäytymisen kannalta.

”...ne ei saa tyyliin kerran kuussa niitä työntekijöitä käymään toimistolla, niin musta se on aika huolestuttavaa. – – Aika hälyttävä merkki, että varmaan silleen monille sit käy silleen, että etäännytynyt ihan kokonaan siitä työyhteisöstä.” (Haastateltava 13)

”No kyllä se kyllä se on niinku ihan selkeä semmoinen haittapuoli tässä paljossa etätyössä, eikä se ole pelkästään se, että minä teen näin paljon etätöitä vaan kaikki niinku tekee meillä. – – . Ehkä se on semmoista me henkeä niinku tuottavaa, että nähdään ihmisiä.” (Haastateltava 11)

”Moni on tota niin jossain sohvalleen aika monta työtuntia vääntänyt, että kyllähän siihen kyllästyy sitten ja ne työpäivät on aika yksinäisiä välillä. – – On se aika jännä, että jos pomo kysyy vaikka, että pääsettekö huomenna toimistolle, jos on joku sillai suht pakollinen juttu, että siellä pitäisi olla ja siihen voi silti vastata, että no en pääse huomenna koska syy on tämä. Niin tuota on se vähän semmoinen. Jännä muutos tapahtunut siinä.” (Haastateltava 10)

Tässä tutkimuksessa haastateltavat toivat esiin sitä, että kaipaavat epävirallisia keskusteluita kollegoiden kanssa, jotka tapahtuvat spontaanisti toimistolla. Teknologisten viestintävälineiden välityksellä käytävät keskustelut ovat aina melko suunniteltuja ja asiapitoisia, jolloin rennolle jutustelulle jää hyvin vähän tilaa tai se tuntuu muuten epäluontevalta. Toisaalta myös toimistolla työkaverin luo on helpompaa mennä kysymään työhön liittyviä asioita sen sijaan, että kotona joutuisi odottelemaan vastauksia viesteihin tai ottamaan erikseen Teams-puhelun. Samankaltaisiin havaintoihin viittaavat myös Ihantola ja muut (2023) sekä Kähkönen (2022), jotka tutkimuksissaan huomasi etäkommunikoinnin olevan jähmeämpää, hitaampaa sekä suppeampaa kuin kasvokkain tapahtuvan.

”Semmoinen ylimääräinen jutustelu sieltä kyllä puuttuu ja semmoinen tutustumisen ja rennompaa kanssakäymisen sitten jää yleensä Teamsin kautta aika vähäiseksi, että sitten ne työkaverit ei ehkä muuten tule niin hirveän tutuiksi...” (Haastateltava 10)

”...eihän se nyt silti korvaa sitä, että sitten kun näkee jengiä toimistolla ja ehkä just se, että niinku mä sanon sitten mitä haluaakin, että kyllähän se nyt kaikki työjutut ja näin pystyt hyvin hoitamaan, mutta ethän sä niinku ihmisiin silleen muuten tutustu, mutta sitten niinku toimistolla niin sitten, kun tulee puhuttua ihan vapaa-ajan jutuista ja muista niin sitten tutustuu tietty paljon.” (Haastateltava 8)

”...tulini uutena ja nuorena työntekijänä tohon tiimiin, missä kaikki on ollut vähintään 2 vuotta töissä, niin sitten kun mä aloitan uutena, mä haluaisin tavallaan tosi paljon sitä sellaista niinku keskustelemaa ja niinku tavallaan, että näyttäkää mulle, kuinka tehdään ja vähän että varmistakaa, että tää meni oikein. Sitten, kun tavallaan Teamsissa osalla punaisena kalenterit, niin se vähän ärsytti mua, että ei saanut yhteyttä niin nopeasti.” (Haastateltava 12)

Cooperin ja Kurlandin (2002) tutkimuksessa haastateltavat kertoivat epävirallisissa keskusteluissa tapahtuvan oppimista sekä tiedon vaihtoa. Tässä tutkimuksessa keskustelun puutteen lisäksi vastaajat kertoivat tiedonkulun olevan huonompaa etäyhteyksien välityksellä. Toimistolla ollessa saattaa kuulla enemmän asioita ja olla muutenkin paremmin perillä siitä, mitä tapahtuu. Kuten Cooperin ja Kurlandin tutkimuksessa myös tämän tutkimuksen haastateltavat kertoivat kollegoiden välisten keskustelujen sisältävän myös paljon ideointia sekä uuden oppimista, jota ei niinkään tapahdu etänä.

”Kun tekee toimistolla töitä, niin kyllä siinä sitten aina jotain saa kuulla työkavereilta ja pysyy kartalla, paremmin missä mennää. Tavallaan semmoista tietoa sieltä saa, sitten vähän jotain vinkejä ja pikku juttuja kuulee ja sitten toisaalta se kynnys semmoiseen juttujen läpikäymiseen pienenee ja kyselemiseen, niin se on minusta huomattavasti alhaisempi siellä toimistolla kun sitten Teamsissä laitat viestiä ja koitat saada jonkun kiinni ja aina pitää varata johonkin erikseen aikaa ja se menee muutaman päivän päähän, kun taas sitten, jos toimistolla ollaan, niin semmoisia pikkujuttuja voi 10 minuuttia rauhassa katsoa.” (Haastateltava 10)

”Ne voi niinku tulla tossa käytävällä tai missä tahansa voi niinku ottaa sen asian puheeksi, että sitä ei tarvitse niinku varta vasten ottaa sitä kontaktia. On se paljon helpompaa ja tavallaan kyllä se niinku se tiedonkulku sitten kun se on noin helppoa niin tavallaan kaikki tietysti liikkuu. Tai ei välttämättä kaikki, mutta siis enemmän kuin että jos ollaan kaikki etänä tai toinen on aina etänä. Kyllä väistämättä jää jotain tietoa sitten välittämättä.” (Haastateltava 6)

”...monesti semmoiset asiat, jotka niinku moni ajattelee, että no ei tämä nyt ehkä controlleria kiinnosta tai näin niin sitten siellä ennen entisaikaan siellä lähitöissä niin jossakin vaikka lounastunnilla tai kahvitunnilla tai jossain kuulisi sitten puolen sanaa jostakin asiasta mikä olikin sitten tärkeä mun tietää. Että nyt ehkä jotakin tommoista voi niinku mennä ohi korvien, koska jotkut ihmiset ei hoksaa, että mullakin voi olla joku intressi johonkin asiaan ja ne siellä jossain omassa pienessä piirissä jotakin juttua siellä tekee, että joka pitäisi munkin tietää, että ehkä tämmöinen ikään kuin epävirallisia kanavia kulkeva tieto, niin voi olla sitten tulematta.” (Haastateltava 11)

Ihmisiin tutustuminen koettiin vaikeaksi yleistyneen etätyöskentelyn myötä. Haastavaksi koettiin se, että varsinkin uutena työntekijänä ei pääse tutustumaan kunnolla ihmisiin keiden kanssa töitä tekee. Erityisesti korona-aikana aloittaneet työntekijät kertoivat, että ihmisiin tutustuminen vei hyvin pitkään. Omat tiimiläiset saattavat myös jäädä hyvin

vieraiksi, jos toimistolla ei käydä usein. Vastaajat siis kokivat, että etäyhteyksien välityksellä on haastavaa tutustua ihmisiin ja toisaalta se koettiin myös epäluontevaksi. Erityisesti nuorten uusien työntekijöiden tilanne herätti ajatuksia. Monet kokivat, että varsinkin nuorena, joka vasta astuu työelämään, olisi merkittävää päästä näkemään työkavereita sekä ylipäätään työskentelemään toimistolla. Tämä perusteltiin sillä, että uran alkuvaiheessa olisi tärkeää päästä näkemään mitä yritysmaailma on ja millaista työnteko siellä on.

”Ja kyllä mun mielestä niin kun on helppo tehdä etätöitä ihmisten kanssa, jotka tunnet, että kyllä se mun mielestä vaatii sen, että jos sä vaikka menet uuteen työpaikkaan niin en mä voisi kuvitella, että mä olisin heti alusta asti 100 prosaa etänä, että kyllä mun mielestä niinku livenä pitää tutustua ja päästä siihen porukkaan sisään ja näin ja sitten sen jälkeen on tosi helppo tehdä niinku etänä yhteistyötä.” (Haastateltava 2)

”Varsinkin silloin, kun on aloittanut (kyseisessä työpaikassa) 3 vuotta sitten niin mä aloitin just siihen korona aikaan. Sitten kun ihmisiä ei ollut, ei nähnyt ihmisiä kasvotusten. – – Niin onhan se vähän eri asia kuin se, että olisi oikeasti käynyt esittäytymässä sille ihmiselle ja kertonut kuka sä oot ja mitä sä teet ja miten teillä tulee ehkä olemaan yhteistyötä niin kun työn merkeissä. – – Oikeastaan se eka vuosi kun mä olin (työpaikalla), niin sen jälkeen vasta alkoi näkemään ihmisiä oikeasti kasvotusten ja sitten ehkä siinä vaiheessa se kynnyks vähän kasvaa, että sitten kun sä oot ollut vuoden talossa niin tulee vähän semmoinen että no en mä nyt enää kehtaa mennä tonne.” (Haastateltava 5)

”Mä koen, että nuorille se on niinku harmi, kun tämä tilanne on näin etätyöskentelypainotteinen monissa yrityksissä. Sulla jää aika paljon sitä hiljaista tietoa, sitä sosiaalista puolta. Miten tehdään töitä? Mikä siinä on hyvää, huonoa? Miten sä hanksaat asioita, kun sulle tulee painetilanteita? Sä näet miten toiset toimii. Sähän opit samalla. Sehän on oppimista. Siinä, kun sä menet ensimmäiseen työpaikkaan, näet miten ihmiset toimii. Sulla voi tulla vääränlainen käsitys.” (Haastateltava 4)

”Niin kyllä mä sanoisin silti, että sä nuorena haluaisit olla siellä toimistolla vähän rupattelees niille seniorimmeille. Kun sieltä voi tulla kaikkea. Ne voi laittaa sulle lisävastuuta tai antaa sulle jotain projektia tai pääset johonkin mukaan mihin sä et pääsisi etänä.” (Haastateltava 12)

Yang ja muut (2022) huomasivat etätyöskentelyn tiivistävän työntekijöiden yhteistyöverkkoja, jolloin yhteydenpito yksiköiden välillä väheni. Työntekijät pitivät yhtyettä ja viettävät enemmän aikaa tuttujen kollegoiden kanssa, kun taas etäisemmiksi

jääneiden ihmisten kanssa kommunikointi väheni tai saattoi lakata kokonaan. Saman suuntaisia havaintoja tehtiin myös tässä tutkimuksessa. Haastateltavat kertoivat, että etätöön myötä tulee pidettyä yhteyttä lähinnä niihin, joiden kanssa yhteistyötä tekee. Kollegoiden, joiden kanssa kommunikaatio on lähinnä kahvihuoneessa rupattelua, ei tule etänä työskennellessä juurikaan pidettyä yhteyttä.

”Iso osa työkavereista on semmoisia, kenen kanssa ainoa kommunikaatio tapahtuu ohimennen toimistolla kahvipöydässä. Semmoisia ei sitten käytännössä ole ollenkaan.” (Haastateltava 1)

”Mä oon nyt ollut siellä 7–8 kuukautta töissä, eli vieläkin tulee semmoisia juttuja mitä mä en ymmärrä vaikka meidän organisaatiosta tai jotain softaa ei osaa käyttää tai näin ja mun pitää vaikka meidän tiimin sisällä kysyä, niin kyllähän mä kysyn aina siltä tyypiltä kenen kanssa mulla on parhaat välit niinku ihmisenä. Tavallaan niin onhan se muuttanut siitä sillä lailla, että siinä missä ennen varmaan kysyttiin kollegalta, joka on lähimpänä niin nykyään mä kysyn sellaiselta, joka mä tiedän että vastaa nopeasti ja jonka kanssa on niinku mukava jutella. Että, se vähän niinku muuttaa sitä” (Haastateltava 13)

”...yleisiä neuvoja kyselee kollegalta johonkin omaan työhön, niin kyllä niitä sitten tulee kyselyä sellaisilta ihmisiltä kenet sä aidosti tunnet.” (Haastateltava 2)

Kähkösen (2022) tutkimuksessa raportoitiin etätöön vaikuttavan heikentävästi fyysiseen hyvinvointiin. Kotona ergonomia saattaa olla huonompaa, sillä töitä tehdään esimerkiksi sohvalta tai keittiöpöydän äärestä. Lisäksi on huomattu, että kotona työpisteellä saatetaan viettää todella pitkiä aikoja, jolloin ei muisteta nousta edes ylös jaloittelemaan. Tässä tutkimuksessa oli positiivista havaita, että melko moni haastateltavista oli panostanut merkittävästikin omaan etätöypisteeseensä, jolloin myös ergonomian kerrottiin olevalla melko samalla tasolla kuin työpaikalla. Osa haastateltavista kuitenkin myös raportoi heikommasta ergonomiasta kotona, joka linkittyi suoraan huonoihin työskentelyolosuhteisiin. Yleisimmät ongelmat, mitkä nostettiin esiin, olivat niska- ja hartia-alueen kipu- ja jumitilat.

”Mulla on sähköpöytä kotona, että pystyy työskentelemään ihan niin kun voi sanoa vastaavasti kuin täällä (toimistolla). Oli mahdollisuus saada näytöt ja muuta, että ei niinku tavallaan ole sitä että ero olisi siihen toimistotyöskentelyyn ja sitten siihen etätöyöskentelyyn mitenkään merkittävä niinku työlaitteiden tai käytössä olevien laitteiden puolesta.” (Haastateltava 7)

”Just ku tuli se korona niin kyllä heti oli noita selkä yms niskan juttuja. Kyllä sitten aika nopea käytiin hakee toi sähköpöytä ja sitten toi satulatuoli ja kaikki noi. – – Kotona on itse asiassa parempi.” (Haastateltava 3)

”No joo kyllä mä oon siihen panostanut, että on hyvä. Mun just yksi ystävä opiskelee fyssariksi ja hänellä oli joku niin kun etätyö tai kotitoimistoon liittyvä tällainen joku kurssi, niin hän tuli arvioimaan mun etätyöpisteen ja sain hyvät pisteet. Läpäisin testin.” (Haastateltava 2)

”... täällä (toimistolla) on sentään tavallaan se parempi mahdollisuus. Että on mullakin toi sähkötyöpöytä, mutta sitten just se, että en ole kyllä panostanut mihinkään työtuoleihin ja muuta, että se ergonomia on vähän mitä on ja tulee tehtyä välillä keittiön pöydälläkin töitä ja muuta. Talouden ihmisillä meillä varmaan kaikilla on niskat aika jumissa usein, että mullaki selkä yleensä jumittaa kyllä.” (Haastateltava 9)

Vastoin aiempia tutkimustuloksia, joissa on havaittu kotona työskentelyn sisältävän enemmän häiriötekijöitä ja keskeytyksiä (Kähkönen, 2022), tässä tutkimuksessa haastateltavat kertoivat, että kotona ei tule juuri lainkaan keskeytyksiä. Kuten aiemmin jo selvitettiin, osa haastateltavista toivoi, että olisi hyvä, jos kotona joskus tulisi vähän enemmän keskeytyksiä. Tässä tutkimuksessa myös osa kertoi vajoavansa hyvin syvään flow-tilaan kotona, josta saattaa havahtua yhtäkkiä nälän tunteeseen, jolloin monta tuntia on kulunut. Tämä havainto ei ole linjassa Ihantolan ja muiden (2023) tutkimuksen kanssa, jossa todettiin flow-tilan saavuttamisen olevan haastavampaa kotona kuin työpaikalla.

”Löytyy kotoa lemmikki ja se kyllä aina tietyin väliajoin keskeyttää, mutta ei aina pelkästään negatiivisessa mielessä. Se voi tuoda joskus sen tarvittavan pienen tauonkin, sitten siihen työpäivään.” (Haastateltava 1)

”Siis vähemmän on kotona keskeytyksiä, kun toimistolla. Meillä on täällä puolison kanssa niinku ihan omat huoneet niin ei me häiritä toisiamme, ja lapsi on päiväkodissa ja ei ole elukoita.” (Haastateltava 2)

”...että se kyllä välillä, että jos on varsinkin niinku monta rautaa tulessa, niin sitten se kyllä vie mennessään. – – Täällä kun sä elät siinä omassa kuplassa niin se saattaa välillä imaista silleen. Mukaansa, että sä tosiaan tuntien päästä vasta havahdut. Ja sama sitten tietty iltapäivällä, että sä saat niinku jos ei ketään

häiritse sua kotona, niin saatat havahtua, että jaa kello on 6 että pitäisiköhän lopettaa vai onko vielä jotain hengenhätää.” (Haastateltava 3)

Kuten aiemmin mainittiin, Kähkönen (2022) raportoi tutkimuksessaan kotona työskennellessä taukojen jäävän vähälle. Koneen äärellä istutaan pitkiä aikoja nousematta lainkaan ylös. Tässä tutkimuksessa haastateltavilta kysyttiin, miten he ovat tavanneet rytmittää päiväänsä. Suurin osa haastateltavista kertoi pitävänsä tiukasti kiinni lounastauosta, jolloin työstä irtaannutaan ja pidetään pidempi tauko keskellä päivää. Muuten päivä suurimmaksi osaksi vedetään läpi tauoitta tai mikrotauoilla. Jotkut kertoivat myös nauttivansa lounaan töiden ohessa.

”Etätyöt tulee aloitettua yleensä ennen aamupalaa. Aamupalan syön sitten siinä noin 2 tuntia töitä tehtyäni eli pidän siinä aamupala tauon ja sitten normaalisti lounastauko tulee monesti syötyä koneen ääressä ja ei varsinaisia taukoja tule pidettyä, mutta aina silloin tällöin vähän jaoteltua, kun siltä tuntuu.” (Haastateltava 1)

”...itse ainakin huomannut sen, että tulee pidettyä vähän taukoja. Ehkä se niinku tiedätkö lounasaika on sitten silleen, että saattaa pitää jonkun vähän pidemmän vaikka niinku neljäkymmentäviisi minuuttia, koska niitä kahvitaukoja just ei tosiaan tule hirveästi pidettyä. Versus se, että, jos sä oot toimistolla niin sitten tulee vaikka käytyä niinku työkavereiden kanssa kahvilla tai näin, mutta ei kotona kyllä niinku yksin ihan hirveästi mitään kahvitaukoja pitele.” (Haastateltava 13)

”Ja oikeastaan mä oon huomannut, että etätöissä mä pidän sen lisäksi vaan mikrotauoja. Mulla ei ole mitään muuta tavallaan lounas puol tuntia, jos mä käyn ulkona syömässä lounaan se venyy tuntiin. Ja sitten mä vedän muuten mikrotasolla.” (Haastateltava 12)

Kotona kerrottiin suorittavan ajoittain pientä taukojumppaa esimerkiksi tietoisesti jaloittelemalla kesken työpäivän tai tekemällä nopeita kotitöitä, jolloin koneen äärestä nousee hetkellisesti.

”Tietysti sitten vähän tilanteesta riippuen, että jos kollegan kanssa tulee päivän mittaan juteltua niin siinä sitten voi ottaa niin sanotun tauon samalla, että no mäpä äkkiä juoksenkin vaikka huushollin ympäri, että saa pientä taukojumppaa ja näin” (Haastateltava 7)

”Mä teen semmoista taukojumppaa sinne välillä. Sitten saattaa vähän laitella jotain pyykkejä ja muuta.” (Haastateltava 9)

Tässä tutkimuksessa suurin osa haastateltavista kertoi pitäytyvänsä myös etätyöpäivinä normaalissa päivärytmissä, jolloin työt aloitetaan noin 8–9 aikaan ja lopetetaan 8 tuntiin kuluttua. Moni kuitenkin kertoi, että työpäivät saattavat usein hyvinkin helposti venyä, sillä työpäivien päättäminen on hankalaa. Kerrottiin, että helposti ajaututaan ajatukseen, että tehdään vielä yksi tehtävä ja vielä toinen, jolloin työpäivä saattaa venyä pitkällekin iltaan. Toisaalta osa raportoi pitävänsä tiukasti kiinni siitä, että työpäivä lopetetaan normaaliin aikaan esimerkiksi kello 16. Nämä havainnot ovat linjassa Ihantolan ja muiden (2023) sekä Heinosen ja Saarimaan (2009) tutkimusten kanssa, joissa raportoitiin venyneistä työpäivistä etätyöntekijöiden keskuudessa. Toimistolla työskennellessä koettiin, että työpäivä on helpompi katkaista, sillä muutkin tekevät niin.

”Jos sun työpäivä on pitkä ja sielä on mielenkiintoisia juttuja ja sulla on oma tai ulkoa tullut niinku syvä tiedostaminen, että sulla on tietyt asiat mitkä sun pitää tehdä, niin se työpäivän pituus venyy ja vaikeutena voi olla saada se katkaistua sitten. Nimenomaan kotona, että konttorillahan se on eri juttu. Siellä porukka rupeaa sammuttelemaan valoja 5 aikaan. Kyllä sä siinä hoksaat, että ihan nyt tästä pitäisi niinku (lähteä) ja muutenkin se on erilainen, että siinä tulee se tietynlainen, että sun päivä päättyy tyyppinen.” (Haastateltava 4)

”Tulee vähän semmoinen, että mä vielä tuon ja tuon tuosta hoidan ja tota niin jää vähän se vaihe päälle. Että jos enemmän taas niinku rupeaisi harrastamaan etätöitä niin mieltisin jotkut selkeät käytännöt.” (Haastateltava 6)

”Ehkä se niinku pointti tavallaan tulee just siinä, että jos sä oot toimistolla niin sitten tulee, että ok kello alkaa olemaan neljä viisi, että no mulla menee tästä aikaa kotiinkin, että tässä pitää niinku lähteä, mutta sitten just se, että etätöissä sitten jää niinku herkemmin ehkä naputtamaan sitä konetta ja tulee, että no mä teen vielä tän homman, että saa vähän työpöytä kevennettyä.” (Haastateltava 9)

”...helpompi sitä työpäivää on sillä venyttää, kun sä oot kotona jo valmiiksi ja sen voi tavallaan mikä tahansa hetki katkaista. Toimistolla, kun pitkän päivän tehnyt niin sitten siinä alkaa huomaa jossain kohtaa, kun kerran olet kerroksen ainoa työntekijä, että nyt voisi kyllä oikeasti lähteä himaan.” (Haastateltava 10)

Ihantola ja muut (2023) totesivat etätyöntekijöiden työn ja vapaa-ajan rajan olevan melko epäselkeä. Heidän tutkimuksessaan kotona olevat työvälineet muistuttivat työnteosta, jolloin irrottautuminen koettiin haastavaksi. Myös tämän tutkimuksen haastateltavat kertoivat irrottautumisen olevan hankalampaa kotona työskennellessä.

Työvälineet muistuttavat työnteosta ja läppäriä sekä työpuhelimien ollessa lähellä, on niihin helppo tarttua ja tarkistaa esimerkiksi Teams- ja sähköpostiviestit. Myöskin ratkaisuja tähän ongelmaan on keksitty esimerkiksi muuttamalla isompaan asuntoon, jolloin etätyöpiste on kyetty rakentamaan erilliseen työhuoneeseen.

”Mua ainakin helpottaa se, että se mun etätyöpiste ei ole missään niin kun näkyvillä silloin, kun mä en tee töitä. Että ennen se oli just meillä toisessa kodissa niin mulla oli se jossain makuuhuoneessa. Mä aloin jo miettiä, että pitäisikö mun aina päivän jälkeen jopa purkaa se pois, että mä en pysty niinku tuijottamaan sitä, kun mä näin sen sängystä ja sohvalta ja niinku joka paikasta mä näin sen mun työpöydän. Mutta mun mielestä se niinku helpottaa, kun mä siirrän ne työvälineet kun mulla on se työhuone ja sitten vähän niinku se ovi menee kiinni. – – ...helppohan se sitten, että jos vilkaisee jotain sähköpostia ja sitten huomaat, että siellä on joku mihin ehkä kannattaisi reagoida heti, niin helposti se tulee sitten haettava se läppäri ja nopeasti tehtyä joku juttu, kun sulla on ne työvälineet.” (Haastateltava 2)

”Kyllä se on aika vaikea niinku ehkä välillä sitten kotona määritellä, että missä vaiheessa se työpäivä oikeasti loppuu. Mä oon nyt koittanut laittaa silleen, että mulle ei tulisi kello kuudentoista jälkeen niinku puhelimeen noita Teams-ilmoituksia, koska sitten mä huomaan, että jos mä oon lopettanut vaikka neljältä työpäivän kotona, sitten mulla tulee 16:30 joku viesti puhelimeen ja sitten tulee ilmoitus ja mä katson sitä ja sitten mä oon, että ei vitsi tekisi mieli vieläkin vastata tai avata kone tai jotain.” (Haastateltava 5)

”...se olisi kiva, jos jättäisi tavallaan sen työkoneenkin ihan sinne toimistolle, jos siellä kävisi joka päivä, niin se (työpäivä) varsinkin päättyisi. Ja kaikki Teamsit ja sähköpostit mä oonkin poistanut puhelimesta nyt, että ei niitä tule katseltua.” (Haastateltava 10)

Haastateltavilta kysyttiin, mitä he voisivat kehittää tai tehdä toisin, jotta työhyvinvointi etänä työskennellessä olisi korkeammalla tasolla. Vastauksissa painottui kaikista eniten työergonomian kehittäminen kotona. Haastateltavat kertoivat kaipaavansa esimerkiksi ergonomisempia työskentelyvälineitä. Lisäksi päivien paremman tauottamisen sekä suunnittelun nähtiin olevan tärkeänä osana ergonomiiaa ja työhyvinvoinnin lisäämistä. Eräs haastateltava nosti esiin, että työhyvinvointia lisäisi myös se, että ei olisi niin paljoa etänä, vaan kävisi enemmän toimistolla tekemässä töitä ja näkemässä kollegoita.

”Niin kun lisäisi semmoista työ mukavuutta kotona niin olisi just se, että olisi niinku ergonomisemmat välineet täällä kotona. Ja sitten se että tietysti, että jos olisi niinku oikeasti ihan oma työhuone niin ehkä se lisäisi myös niinku

semmoista, että on helpompi keskittyä jotenkin siihen työhön ja sitten olisi oikeasti se oma paikka niille töille.” (Haastateltava 5)

”...ne tietyt ergonomia asiat ei sitten ole välttämättä ihan niin kohdillaan. Tai en en pysty pitämään taukoja tai en osaa rajata työpäivääni.” (Haastateltava 7)

”Niin no mulla on aika silleen hyvät etätyörutiinit kyllä itsellä nykyään, että jotenkin se etätyöpäiväkin toimii tosi hyvin, mutta ehkä silleen, jos miettii vaikka fyysistä niin kyllä se työergonomia on semmoinen mihin kannattaisi oikeasti kiinnittää huomiota ja sitten ehkä yleisestikin sellainen pitää huolen siitä työpäivien tauottamisesta.” (Haastateltava 9)

6.2 Organisaation rooli etätyöskentelyn mahdollistajana ja tukijana

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen tulokset liittyen organisaation rooliin etätyön mahdollistajan sekä tukijana. Kappaleessa keskitytään haastatteluun osallistuneiden controllereiden organisaatioiden suhtautumiseen etätyöskentelyyn sekä siihen millainen malli sen suhteen on otettu käyttöön. Lisäksi selvitetään mitä controllerit etätyöntekijöinä odottavat esihenkilöiltään sekä johtamiselta. Lopuksi käydään läpi millaisia kehitysehdotuksia haastateltavat esittävät etätyökäytäntöjen ja -toimintatapojen suhteen.

6.2.1 Organisaation suhtautuminen etätyöskentelyyn ja etätyöskentelyn vaikutus organisaation tehokkuuteen

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten haastateltujen controllereiden työnantajaorganisaatiot suhtautuvat etätyöskentelyyn. Vastaukset olivat melko kaksijakoisia. Osa kertoi yrityksen suhtautuvan etänä työskentelyyn todella positiivisesti ja joustavasti, kun taas osassa organisaatioissa etätyö on sallittua tietyissä määrin, mutta suhtautuminen siihen ei kuitenkaan ole lähtökohtaisesti positiivista. Haastateltavat itse kokivat etätyöskentelyn olevan nykypäivää ja osa toivoisi työnantajaorganisaatioltaan suopeampaa suhtautumista sen toteuttamiseen. Toisaalta controllereista moni huomautti toivovansa, että etätyöskentelyllä olisi kuitenkin selkeät raamit ja säännöt, sillä liian liberaalia mallia ei myöskään nähdä sopivana.

”Etätyöskentely mahdollistetaan, mutta käytännössä siihen ei suoranaisesti kannusteta. Eli periaatteessa lähtökohtaisesti toivotaan, että toimistolla työskennellään. Toki se voisi olla vähän avoimempaa. – – Ehkä se on nykyaikaa, että sitten olisi tavallaan avoimempi tää suhtautuminen.” (Haastateltava 1)

”Ei ton liberaalimmin meidän työskentelyyn ja etätyöhön voi suhtautua kuin mitä meillä on.” (Haastateltava 10)

”Alkuun oli varmaan aika nihkeä. Ja vähän korona aikanakin, että tota kyllä enemmänkin niinku kannustettiin ehkä olemaan toimistolla.” (Haastateltava 6)

”No meidän omistajat on just sanonut, että mieluummin silleen käy näyttäytymässä aina vaikka kerran viikossa siellä toimistolla. Jos se on vaan niinku mahdollista. – – ...mun mielestä kyllä kannustetaan siihen etätyöhön ja senkin takia tiedätkö, että saa tehdä mistä haluaa. Tiedätkö just jostain Lapista tai ulkomailta, että kunhan hommat niinku hoidetaan niin ei ole silleen merkitystä, että mistä sä niitä töitä teet.” (Haastateltava 13)

Kirjallisuudessa on havaittu työntekijöiden hyvällä kohtelulla olevan positiivisia seurauksia myös organisaatioille (esim. Masterson ja muut, 2000; Cropanzano & Mitchell, 2005; Ranta & Ylinen, 2023; Ylinen & Ranta, 2023). Tässä tutkimuksessa haastateltavilta haluttiin selvittää, miten he näkevät etätyötyöskentelyn vaikuttavan organisaation menestykseen ja suorituskykyyn. Aiemman kirjallisuuden näkemykset vahvistuivat haastateltavien todetessa etätyön olevan lähtökohtaisesti organisaation kannalta hyvä asia, sillä tehokkuus kasvaa. Vastauksissa näkyi näkemys kuitenkin siitä, että kaikki työntekijät eivät ole tehokkaita kotona, vaan tehokkuuden peruspilarina on vakiintunut ja motivoitunut työntekijä, joka tietää mitä tekee.

”No kyllähän tottakai, jos ihmisille annetaan, etätyöskentely mahdollisuus ja ne kokee olevansa tehokkaampia. Se totta kai on riippuvaista ihmisestä, mutta kyllähän siellä positiivinen vaikutus on ja tota toki sitten se vaatii kanssa sen, että ihmiset, jotka etänä työskentelee, niin että ne sitten kaikki myöskin olisi tehokkaampia, että tavallaan ei kävisi sitten niin, että annetaan luottamus ja mahdollisuus työskennellä etänä, mutta periaatteessa sitten työpanos sen takia heikentyisi. Mutta jos sitä peilaa omiin kokemuksiin, niin se tehokkuus kasvaa ja sitä kautta tottakai vaikuttaa positiivisesti myöskin sitten yhtiön etuihin.” (Haastateltava 1)

”Olihan tää on keskimäärin varmaan aika hyvä juttu koska sä oot supertehokas. Sulla ei ole mitään silloin, kun sä oot niinku vakiintunut ja sä tiedät mitä sä teet ja on semmoinen drive tai sä oot tottunut työntekijä niin keskimäärin sä teet

työtä aika paljon. Niin uskoisin, että työnantaja hyöttyy etätöistä nimenomaan sen kun työntekijäkunta on vakiintunutta ja osaavaa ja motivoitunut työhönsä. Ne työpäivät on pidempiä ja työnantaja saa sitä kautta enemmän. Toki tähän nyt ei sitten päde kaikkiin.” (Haastateltava 4)

Toisaalta organisaation suorituskyvyn ja menestyksen kannalta positiivisena tekijänä nähtiin Kähkösen (2022) tavoin osaajien houkutteleva etätyökäytäntöjen avulla. Kilpailu osaajista voi olla kovaa, jolloin palkan lisäksi myös muilla etuuksilla on merkitystä.

”...valitettava tosiasia on se, että hyvistä työntekijöistä on kilpailu. Tavallaan mahdollisuus maksaa enempää palkkaa tulee aika äkkiä vastaan, että sitten pitää koittaa kilpailla, jos halutaan paras osaaja johonkin tehtävään johonkin firmaan, niin pitäisi olla jotain muita keinoja myös kilpailla työntekijöistä. Niin mun mielestä taas sitten esimerkiksi siinä mielessä organisaatio voi toimia tehokkaammin ja vaikka pörssiyhtiö tuottaa enemmän lisäarvoa omistajilleen etätyön kautta, jos on tosi laaja etätyö mahdollisuus ja vaikka semmoiset etätyömahdollisuudet, että sitä annetaan ja kannustetaan tekemään, vaikka Espanjasta kuukausi, jos haluaa, niin sen voi auttaa hankkimaan niinku todella kompetentteja ihmisiä töihin, jos palkka ei ole niinku tavallaan tai palkkaa ei ole mahdollista antaa vaikka enempää niin se voi olla yksi keino.” (Haastateltava 12)

6.2.2 Etätyömallit ja yhteisöllisyyden ylläpito

Haastateltavien controllereiden organisaatioissa voitiin havaita olevan käytössä monenlaisia erilaisia malleja toteuttaa etätyötä. Osassa organisaatioista on käytössä selkeä hybridimalli, kun toisissa etätyöskentelylle ei ole juurikaan asetettu raameja tai sääntöjä.

”Ei ole niinku tarkkaa sääntöä. Se varmaan vähän funktiokohtaisesti on ne ohjeistukset ja meillä nyt se on se, että pari päivää viikosta etänä on ihan ok pyytämättäkin ja tota neuvottelematta.” (Haastateltava 6)

”...ainakin meidän tiimi niin aika vapaasti saa mennä ja tulla ja siitä jossain kohtaa muistaakseni oli jotain puhetta, että johonkin hybridimallin oltaisiin siirtymässä, mutta siihen tuli aika merkittävä määrä vastarintaa, niin siihen ei sitten lähdetty ja meidän esihenkilö oli kanssa sitä vastaan, että kun työt sujuu tällä tavalla, niin silloin ei mitään tiettyä sääntöä siihen haluta ylempään tulevan.” (Haastateltava 10)

Tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia, miten organisaatioissa on otettu huomioon yhteisöllisyys ja mitä keinoja sen ylläpitämiseen käytetään. Aiemmissa tutkimuksissa on

todettu etätyön aiheuttavan eristäytyneisyyttä sekä lisäävän yksinäisyyden tunteita (Ihantola ja muut, 2023). Yrityksen soveltaessa hyvin liberaalia etätyöpolitiikkaa, painottuu yhteisöllisyyden ylläpitämisen merkitys, sillä kontakti kollegoihin saattaa jäädä hyvinkin vähäiseksi. Selkeän hybridimallin organisaatioissa ei selkeästi yhteisöllisyyteen panosteta niin paljoa. Haastateltavat kertoivat yhteisöllisyyden ylläpidon hybridimallissa tapahtuvan lähipäivinä toimistolla, eikä sen ylläpitoon käytännössä juuri ole kehitetty mitään keinoja.

”Yhteisöllisyyttä oikeastaan ylläpidetään sitten nimenomaan niinä läsnäolo päivinä mitä enemmän onkin sitten kun niitä etätyöpäiviä keskimäärin.” (Haastateltava 1)

”Mä sanoisin ehkä, että tommoinen niinku yhteisöllisyys, niin aika ehkä heikosti meillä ylläpidetään semmoista.” (Haastateltava 5)

Konsulttiyrityksissä ja laajalti etätyöskentelyä hyödyntävissä yrityksissä yhteisöllisyyden ylläpitoon on kokeiltu erilaisia tapoja. Eräässä organisaatiossa järjestetään kuukausittain erilaisia aktiviteetteja, joihin työntekijöiden toivotaan osallistuvan, jotta kontakti ja yhteisöllisyys säilyisivät. Myös erilaiset tiimipalaverit ja henkilöstöinfot sekä aamiaistilaisuudet vaikuttavat olevan yleisiä tapoja organisaatioissa ylläpitää yhteisöllisyyttä sekä tiimihenkeä. Lisäksi useat haastateltavat mainitsivat yrityksen järjestävän muutaman kerran vuodessa tiimipäiviä, jolloin tiimin kesken käydään esimerkiksi syömässä. Yleisenä keinona mainittiin myös se, että tiimin sisällä sovitaan tietty päivä, jolloin toivotaan, että kaikki tulisivat toimistolle työskentelemään.

”Meillä pidetään tosi isossa arvosta niinku kaikkia sellaisia (yhteisöllisyyden ylläpitämisen keinoja). Meillä on semmoisia kuukausittaisia kerhoaktiviteetteja, että me käydään niinku työajan jälkeen jossain urheilemassa tai joku järjestää jonkun tapahtuman tai muun niinku kerran kuussa. Sitten meillä on aamupalaja ja sitten ne perinteiset pikkujoulut kesäjuhlat jotakin etukäteen välillä ja näin koska kun me ei tehdä pääsääntöisesti töitä keskenämme, niin jotenkin meidän pitää niinku tavata ja luoda sitä sellaista meidän yhteishenkeä, niin sitten me on yritetty keksiä kaikkia tommoisia tapoja, miten me nähtäisiin myös livenä ja tutustuttaisiin.” (Haastateltava 2)

”...on sovittu joku etätyöpäivä, jolloin kaikki on tullut konttorille tai suositellaan tulemista konttorille, joka helpottaa sitten tavallaan sitä tiimin rakentamista ja yhteisön rakentamista. Tämän lisäksi pidetään yhteisiä Teams-palavereita.” (Haastateltava 4)

”No just se on se yksi päivä viikosta, että silloin nyt sitten meillä on ainakin tiimipalaveri porukalla. Niin sitten tuollaisia satunnaisia nyt just jotain ehkä noiden aamupala juttujen lisäksi niin on meillä sitten niinku koko firmalla onkohan niitä ollut tyyliin kerran kuussa, niin sitten niinku afterit. Sitten meillä on ihan jotkut perus tällaiset tiimi niinku meillä on kanssa, että kaksi kertaa vuodessa tiimin kanssa saa mennä johonkin syömään tai joku tällainen tiedätkö vapaa-ajan juttu.” (Haastateltava 8)

”Meillä on myös lisäksi ollut tuollaisia niinku ehkä kerran kvartaalissa olisi kunnon tämmöinen niinku tiimipäivä, että niitä on ollut kyllä ihan kivasti, että ollaan käyty pelaa padelia ja syömässä useamman kerran (yrityksen) piikki kolme ruokalajia, niin se on kiva.” (Haastateltava 12)

6.2.3 Etätöiden johtaminen

Kysyttäessä johtamisesta controllereilta, painottui vastauksissa näkemys sekä ajatus siitä, että ohjausta taikka johtamista ei liiammin kaivata. Controllerit kertoivat olevansa hyvin itseohjautuvia ja tähdensivät työn itsenäistä luonnetta. Aiemmissa tutkimuksissa on kerrottu johdon laskentatoimen asiantuntijoiden työtehtävien olevan hyvin värikkäitä sekä monimuotoisia. Järvenpään (2017) mukaan controllerin ajatellaan rooliltaan olevan liiketoimintakumppani, jolla odotetaan olevan monia eri taitoja. Samalla Järvenpää (2017) kuvailee controllereiden usein toimivan sisäisinä asiantuntijoina sekä konsultteina. Tämän tutkimuksen havainnot yhtenevät aiempien tutkimusten kanssa, sillä controllereiden työn voidaan selkeästi nähdä olevan asiantuntijatyötä, jonka piirteinä taas voidaan pitää autonomiaa sekä itsensä johtamista.

”Omassa tilanteessa mun johtaminen on periaatteessa aika vähäistä, että mä kyllä itse itseäni johdan olin sitten toimistolla taikka etänä lähtökohtaisesti.” (Haastateltava 1)

”Joo mä oon erittäin itseohjautuva, että en odota (johtamista). Mulla on vahva työrauha ja itse pystyn määrittämään sitten sitä työtä ja tekemistä.” (Haastateltava 4)

Kurtessis ja muut (2017) tutkimuksessaan tähdentävät esihenkilön tuen edellyttävän molemminpuolista luottamusta sekä kunnioitusta. Tällöin esihenkilö tarjoaa tukeaan sekä resurssiaan alaiselleen, joka vastavuoroisesti työskentelee organisaation hyväksi. Tässä tutkimuksessa controllerit kertoivat kokevansa, että heihin luotetaan

etätyöntekijöinä. Haastatteluun osallistuneet painottivat kokevansa etätyöskentelyn perustuvan molemminpuoliseen luottamukseen.

"...ja luottamukseen tää perustuu, että kun organisaatio niinku lähtökohtaisesti jo luottaa ja tietää, että kyllä yleensä tällaiset kaverit hoitaa niitä hommia." (Haastateltava 3)

"Kyllä mä koen (että luotetaan). Ei ole missään vaiheessa kyllä ollut nykyisessä firmassa (epäluottamusta) eikä myöskään niinku asiakkaitten suunnilta ole tullut mitään." (Haastateltava 13)

Tähän tutkimukseen osallistuneet totesivat usea, että eivät koe esihenkilöidensä vahtivan tai kyttävän heidän työskentelyään. Mikromanageroinnille tai valvonnalle ei silloin ole tarvetta, kun luottamus on kunnossa. Samaa mieltä ovat myös Errichiello ja Pianese (2021, s. 230), joiden mukaan työntekijän ja työnantajan keskinäisen luottamuksen johdosta tarvetta valvonnalle taikka erilaisille seurantajärjestelmille ei ole. Turhan tarkan valvomisen ja seurannan on havaittu vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden työmotivaatioon sekä myöskin sitoutumiseen.

"Että ei ole mitään vahtimista meillä. Itse pitää sitä kyllä nykyään aika itsestäänselvyytenä, että ei kukaan silleen vahdi niinku miten sen sanoisi? No silleen kyttää, että mitä sä teet." (Haastateltava 8)

"Tietysti meilläkin nyt taas vähän se, että no me ei varsinaisesti tehdä niin kun töitä niin ikään sisäisesti, että me tehdään sitten aina asiakkaalle, mutta en mä ainakaan ikinä asiakkaaltaan missään paikoissa vielä kokenut silleen, että mitään epäluottamusta, että olisi mitään mikromanagerointi tai kyttäämistä, että on kyllä aina silleen että luotetaan, että homma hoituu." (Haastateltava 9)

Porter ja muiden (1974) mukaan havaitsivat työntekijän sitoutuminen on yhteydessä parempaan työtyytyväisyyteen ja työssä suoriutumiseen. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että mahdollisuus työskennellä etänä sekä luottamus lisäävät haastateltavien sitoutuneisuutta organisaatioon. Etätyöskentely mahdollisuudesta ollaan kiitollisia ja kuten aiemmin tässä tutkimuksessa on esitetty, pidetään etätyötä suuressa arvossa haastatteluiden osallistuneiden keskuudessa. Moni haastateltavista korosti, että ei menisi töihin sellaiseen yritykseen, jossa etätyöskentely ei olisi mahdollista. Nuoremman sukupolven työntekijöiden on todettu pitävän ikään kuin itsestään selvänä

sitä, että etätyömahdollisuus yrityksestä löytyy (Jenkins, 2017, n.p.), jolloin näiden odotusten täyttäminen lisää sitoutumista (Felstead & Henseke, 2017, s. 197).

”Ehdottomasti (on sitoutunut etätyömahdollisuuden ja luottamuksen myötä) ja vaikuttaa sitten omalta osaltaan myöskin siihen työn tehokkuuteen, että on tällöinen efekti havaittavissa.” (Haastateltava 1)

”Joo, kyllähän se vaikuttaa siihen työtyytyväisyyteen ja sitä kautta siihen sitoutuneisuuteen.” (Haastateltava 2)

Toisaalta Pekkolan ja Uskelinin (2005, s. 17–18) mukaan etätyöntekijät saattavat kokea olevansa ”näytönpaikassa” saadessaan mahdollisuuden työskennellä etänä. Sosiaalisen vaihdon teorian mukaisesti työntekijälle syntyy vastavuoroinen velvoite toimia työnantajan hyväksi (Masterson ja muut 2000, s. 740 & 746). Tähän tutkimukseen osallistuneet, etenkin vähän nuoremmat johdon laskentatoimen ammattilaiset, kertoivat, että ovat varsinkin uran alkuvaiheessa tai uudessa työssä aloittaessaan kokeneet painetta näyttää työnantajalle, että etätyöpäivän aikana tehdään töitä.

”Kyllä varmasti joo, että no ehkä alkuun on ollut just semmoinen, että pitää niin kun jollain tavalla näyttää se, että jos mulle annetaan mahdollisuus tehdä etätöitä niin että mä myös sitten teen ne työt. Ehkä se on niinku ollut semmoinen ajatus silloin kun on aloittanut...” (Haastateltava 5)

”...mutta kyllähän ehkä silloin alkuun varsinkin esimerkiksi, ku aloitti tekemään paljon etänä, niin siinä ehkä silloin tuli tavallaan, että halusi vähän todistella sitä, että mä täällä oikeasti teen jotain, mutta en mä sitä kyllä juurikaan nykyään enää ajattele tästä, että mun pitäisi jotenkin näyttää se, että no oikeasti teen täällä töitä.” (Haastateltava 9)

”Joo, itse olen kuitenkin suhteellisen ankara itselleni aika monessa jutussa, niin sitten mä ainakin itse sitä alkuu otin aika paljon ressiä, että pitää niinku varsinkin kotona sitten kyllä saada asioita aikaan, jos siellä on.” (Haastateltava 10)

Vaikka controllerit eivät odota johtamiselta erityisen paljon, toivoivat he kuitenkin esihenkilöltä läsnäoloa. Vastauksissa korostui halu siihen, että esihenkilö olisi helposti saatavilla, hän kyselisi kuulumisia ja varmistaisi, että etätöissä kaikki sujuu hyvin. Errichiello ja Pianese (2021, s. 230) tähdentävät esihenkilön roolia työntekijöiden itsensä johtamisen taitojen sekä itsenäisestä työskentelystä selviytymisen tukijana.

Haastateltavat kokivat haasteelliseksi sen, että esihenkilö ei useinkaan tiedä, mitä kaikkea controllerin työpöydällä on työn itsenäisen luonteen vuoksi. Osa kuvaili odottavansa, että esihenkilö olisi tietoinen siitä, mitä työpöydällä milloinkin on ja olisi suurin piirtein kartalla millainen työtilanne on.

”Mutta nyt tällä hetkellä mun esimies istuu siis Saksassa. Niin ehkä se niinku mitä ainakin itse olen arvostanut nyt tässä parin kuukauden aikana tän uuden esimiehen kanssa on se, että se laittaa säännöllisesti mulle viestiä, että miten mulla menee Teamsissa ja sitten saattaa laittaa, että voikohan soitella ja kysellä ihan niinku, että onko paljon tekemistä ja onko jotain missä hän voi auttaa, että ehkä jotenkin se, että tekee itsensä niinku näkyväksi, että sitä ainakin haluaa niinku omalta esimieheltä.” (Haastateltava 5)

”...olisi yksi enemmän vapaamuotoisempi sellainen niinku fiilismiitti puoli tuntia edes kerran kuussa. Olisi ihan hyvä. Meillä on siis aikanaan ollut ja kun mä aloitin niin oli, mutta nykytilanteessa me ollaan niin työllistetty, että niitä ei ole, mutta mun mielestä se kiire ei ole tavallaan mikään tekosyy olla pitämättä niitä myöskään. Mun mielestä just pitää ja kysyä kaikilta, että händlättekö te nää jutut oikeasti, kun työmäärä kasvaa joka viikko ja on aika suuri.” (Haastateltava 12)

”Ja toki sitten esimies joskus sitten vähän kyselee meikäläisen perään, että mitenkä menee, mitä haasteita jne. Niin ehkä mä omalta esimieheltäni odotan tavallaan sitä, että hän pitäisi periaatteessa itsensä kärryillä siitä, joko mun aloitteesta taikka sitten hänen omasta aloitteestaan, että mitä kaikkea mulla on periaatteessa työpöydällä. Että ei tavallaan jää sitten vaan vahingossakaan semmoista fiilistä, että teet paljon hommia ja tavallaan koet olevasi mielestäsi tehokas, mutta tavallaan sitten, jos työnantaja ei ole täysin kärryillä siitä, että mitä kaikkea sä oot tehnyt ja saanut aikaan, mikä on varmaan aika normaalia, ettei kaikkea voikaan tavallaan esimiehenä tietää, niin lähinnä se ettei esimiehelle jäisi sitten taas vääristynyt kuva siitä, että hän kokee että hänellä olisi eri käsitys siitä, että kuinka paljon vaikka on tehty töitä etätyöskentelyn aikana.” (Haastateltava 1)

Tärkeä osa etätyöskentelyä on välineistö sekä tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen. Baker ja muut (2006) sekä Bentley ja muut (2016) painottavat organisaation velvollisuutta tarjota etätyöntekijöille teknologista tukea, johon sisältyvät esimerkiksi tietokone sekä internetyhteys. Tähän tutkimukseen osallistuneet kertoivat, että ovat saaneet työnantajalta asianmukaiset työskentelyvälineet sekä saavansa niiden käytön kanssa ja ongelmatilanteissa apua. Suurin osa haastateltavista kuitenkin mainitsi, että etätyöskentelyä ajatellen jää välineistön hankkiminen työntekijän harteille. Osa

controllereista kertoi, että työnantaja on tarjonnut esimerkiksi mahdollisuuden ottaa näytön kotiin, mutta yleinen trendi vaikuttaisi olevan se, että jos etätöitä haluaa tehdä, jää etätyöpisteen rakentaminen työntekijälle.

”Tottakai siis meillä on meidän omat nää työläppärit ja näin. Mutta siis meillä on ohjeistuksella, että jos haluaa tehdä etänä töitä niin kaikki näytöt ja näppäimistöt ja kaikki tämmöiset, että ne pitää olla niinku itse hankittuna. Eli ei ole mitään.” (Haastateltava 5)

”No mä en ole kyllä saanut niinku työnantajalta mitään etätyöskentelyyn, että mä oon kaikki hommannut omakustanteisesti, että meillä on sitten täällä toimistolla hyvät puitteet, mutta että etätyöskentely ei ole kyllä, mutta en ole kyllä myöskään ottanut selvää, että olisiko semmoisia mahdollista saada. Joo läppärit saatu, mutta sitten muu kaikki, jos haluaa jotain ekstra näyttöä näppäimistöä niin ne on sitten oon hommannut itse.” (Haastateltava 9)

”Ei ole tarjottu. Vähän ihmettelen sitä. Mulla nyt itsellä oli vanhasta duunista mikä lähti mukaan. Niin tota silloin mä sain ihan pyytämällä kaikki mitä vaan halusi. Tietysti oli pikkuisen pienempi organisaatio, että vajaa parisataa ihmistä kokonaisuudessaan...” (Haastateltava 10)

”Esimerkiksi siellä on ylimääräisiä näyttöjä, että jos haluaa useamman näytön niin kyllä niitä pystyy kotiin ottamaan. Sitten olikohan meillä jotakin kampanjoita myöskin silloin noista jonkun toimittajan kanssa noista konttori pöydistä tai tuolista tai jostain tämmöisestä.” (Haastateltava 11)

Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaisikin siltä, että organisaatioissa on hyvin erilaisia käytäntöjä sen suhteen, tarjoaako työnantaja esimerkiksi näyttöä tai näppäimistö työntekijälle kotiin, jossa tämä suorittaa työtehtäviään etänä. Asiaa voi tarkastella siitä näkökulmasta, että jos työntekijä itse haluaa tehdä etätöitä, on hänen itse hankittava kotiin välineistö. Toisaalta voidaan myös ajatella, että jos työnantaja mahdollistaa työntekijöilleen etätyöskentelyn, on se silloin velvollinen myös tarjoamaan siihen välineistön. Toki yrityksen resurssit sekä koko vaikuttavat siihen, onko niin sanotusti tuplavälineistön tarjoaminen ylipäättään mahdollista.

6.2.4 Kehityskohteet

Lopuksi haastateltavilta controllereilta haluttiin selvittää, mitkä olisivat tekijöitä, joita heidän mielestään organisaatioissa voitaisiin ottaa paremmin huomioon, jotta

etätyökäytäntöjä voitaisiin parantaa sekä kehittää. Aihe herätti haastateltavissa keskustelua ja vastauksia saatiin monesta eri näkökulmasta.

Riggle, Edmondson ja Hansen (2009) havaitsivat meta-analyysissään koetun organisatorisen tuen vaikuttavan myönteisesti työntekijän sitoutumiseen sekä työtyytyväisyyteen. Rhoades ja Eisenberger (2002) taas huomasivat työntekijöiden kokeman oikeudenmukaisuuden, esihenkilön tuen sekä suotuisten työolojen edistävän koetun tuen kokemusta. Tässä tutkimuksessa eräs haastateltava mainitsi toivovansa organisaation päivittävän suhtautumistaan etätyöskentelyyn, joka tällä hetkellä on melko kielteinen, vaikka etätyö mahdollista onkin. Vapaamman ja autonomisemman tunteen etätyön suhteen kuvattiin vaikuttavan positiivisesti niin työpanokseen kuin työtyytyväisyyteenkin.

”Kulttuuri ja ohjeistus siihen (etätyöhön) on se, että lähtökohtaisesti työskennellään toimistolla. – Toki jos puhutaan tämmöisestä niin käytännöstä, että mitenkä ylipäättään etätyötä mahdollistetaan ja mitenkään siihen suhtaudutaan niinku työnantajan puolesta, niin toki se voisi olla vähän nykypäiväisempi siinä mielessä, että etätyöskentely olisi periaatteessa sallitumpaa ja voitaisiin tarvittaessa sitten sopia halukkaille semmoinen hybridityömalli, että olisi sitten oikeus tavallaan, vapaammin työskennellä etänä, silloin kun siltä tuntuu. Uskon, että se tavallaan sitten tietyllä tapaa toisi niinku vapaampaa fiilistä. Tavallaan noi sitten sen työn tekemisen suhteen ja sitten, jos omien kokemusten mukaan ehkä se, että mitenkä se vapaampi fiilis tavallaan vaikuttaa sitten siihen työpanokseen. Niin se voi olla, että sillä olisi positiivinen vaikutus taikka sitten vähintään se, että lopputulema pysyisi ennallaan, mutta ne ihmiset, jotka haluaisi etänä työskennellä niin periaatteessa voisi sitten vähän paremmin. Olisi tyytyväisempiä.”
(Haastateltava 1)

Haastatteluissa nousi esiin toive organisaatioille siitä, että yhteisöllisyyden ylläpitoon kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Erityisesti tätä toivoivat ne controllerit, joiden organisaatioissa työskennellään paljon etänä. Haastateltavat toivoivat, että työnantaja esimerkiksi järjestäisi palaveriteita tai kahvitteluita, jossa voitaisiin tavata kollegoita ja viettää aikaa. Toisaalta myös toivottiin, että toimistolla käytäisiin enemmän tekemässä töitä yhdessä kollegojen kanssa, jolloin tiimin kesken tulisi vain sopia, että minä päivänä toimistolle mennään. Se, että haluttaisiinko, että työnantaja sanelisi tarkemmin, koska

toimistolle tullaan, jäi kuitenkin vielä epäselväksi. Suurta autonomiaa etätöiden suhteen tarjoavissa organisaatioissa saatettaisiin kokea ongelmalliseksi, jos työnantaja alkaisikin vaatimaan työntekijöitä toimistolle tiettyinä päivinä viikoittain. Tällöin yhteisten toimistopäivien suunnittelu ja organisointi jää puhtaasti työntekijöiden kontolle. Myös tiimipäiviä ja tapahtumia, joissa olisi mukana muitakin yrityksen työntekijöitä kuin vain omia tiimiläisiä nousi keskustelunaiheeksi. Haastatteluiden perusteella on selkeästi havaittavissa se, että yhteisöllisyyden vähentyminen nähdään selkeänä parannuskohteena.

”Ehkä voitaisiin enemmän niinku pitää jotain sellaisia (koko yrityksen) porukan kesken jotain etäkahvitaukoja tai jotain sellaisia, ettei olisi aina niin pitkiä välejä, että me ei ehditä näkemään. Helppo mun on näiden tamperelaisten kanssa nähdä, mutta sitten, kun mulla on kollegoja myös Helsingissä ja Tukholmassa, niin välillä niin pitkiä ne ajat, että me ei olla nähty.” (Haastateltava 2)

”Ehkä se on just se, että jos ei ole asiakkaalla niin sitten tulisi ehkä useammin sitten toimistolle, niin se voisi olla sellainen. Meillä nyt Tampereellakin on sellainen toimistopäivä kyllä, että tullaan yksi päivä viikossa yleensäkin tolleen.” (Haastateltava 3)

”Ehkä tuommoisia tiimipäiviä musta voisi olla enemmän ja toisaalta myös niinku toimiston laajuisia. Tai vaikka kerroksen. Jos nyt meillä oli sen meidän kerroksen, elikkä sen finapuolen yhteinen juttu, niin se oli musta esimerkiksi ihan kiva, että sitten taas muutamaan uuteen ihminen tai muutaman uuden ihmisen kanssa jutteli siellä ja tuli vähän se porukka tutummaksi. Ehkä kuitenkin ne omat tiimiläiset tuntee ihan suhteellisen hyvin, mutta sitten aina, jos saatiin ulkopuolelta ihmisiä mukaan, niin ehkä se on spesiaalimpi juttu, niin ne olisi ihan kivaa ja tota niin jotain aktiviteettia.” (Haastateltava 10)

”Siinä on niinku tavallaan se idea, mikä meillä jossain vaiheessa oli se ajatus, että jos sovittaisiin joitakin päiviä milloin ihmiset tulisi (toimistolle). Koska nyt jos tekee itse sen lähipäivän ja menee sinne konttorille niin siellä ei välttämättä ole sitten ketään, että ei siinä niinku sitten ole sinänsä et sä nää siellä sen enempää ihmisiä, että sitten jos kaikki tulisi vähän niinku samoina päivinä, niin sitten näkisi sitä porukkaa siellä. Tietysti meille esimerkiksi silloin kun on se henkilöstöinfo, niin sehän olisi semmoinen hyvä päivä, että silloin tulisi kaikki, että siellä ei olisi sitten vaan ne jotka siellä on normaalistikin. Siinä on työntekijät ja sitten ne, jotka esittää siinä henkilöstöinfossa elikkä käytännössä meitä johdon jäseniä, että tulisi muitakin toimihenkilöitä ihan paikan päälle kuuntelemaan sitä.” (Haastateltava 11)

Muutaman haastatteluun osallistunut toivoi, että työnantaja tukisi enemmän etätyövälineistön kanssa ja varmistaisi, että töitä tehdään myös kotona ergonomisesti. Eräs controller mainitsi ergonomiasta ja etätyövälineistöstä huolehtimisen näyttävätyvän työntekijöille välittämisenä sekä arvostamisena. Tämä on linjassa Eisenbergerin, Huntingtonin, Hutchinsonin ja Sowan (1986) havainnon kanssa, jonka mukaan kokemus organisaation tuesta muodostuu siitä, missä määrin työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan ja heidän työhyvinvoinnistaan välitetään.

”Jotenkin tuettaisi tai varmistettaisiin, että se ergonomia on kunnossa kotonakin, niin se olisi ehkä tämmöinen selkeä melkein mihin voisi jotain toimenpiteitä tehdä. Infokampanjoita vaikka, muistutetaan, että se ergonomia on tärkeä siellä kotonakin ja sitten mahdollisuuksien mukaan, jos pystyy tukemaan sitten myös niiden välineiden hommaamisessa. Niin se se tietysti olisi hyvä. Ja sillä olisi varmaan semmoinen positiivinen vaikutus, koska silloin ihmiset kokee, että arvostetaan ja tää hyvinvointi, että ollaan valmiita panostaa siihen ergonomiaan siellä kotonakin.” (Haastateltava 6)

”No kyllä mun mielestä ehkä voisi firma vähän niinku tukea näissä etätyö tarvikkeiden hankinnoissa, että tarjota vaikka jonkun näytön tai muuta, että varsinkin kun tekee töitä toiselle paikkakunnalle, niin ei mulla ole samanlainen mahdollisuus olla siellä joka ikinen päivä.” (Haastateltava 2)

Alla olevista taulukoista (Taulukot 4 & 5) voidaan nähdä tiivistetysti havaittuja tuloksia tästä tutkimuksesta. Taulukossa 4 havainnollistetaan miten yksilön persoonallisuus (ekstrovertti/introvertti) vaikuttaa etätyön kokemukseen. Taulukossa 5 taas esitellään, miten työkokemuksen määrä controllerina vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen etätyöstä. Työkokemuksen perusteella haastateltavat jaettiin 0-5 vuotta controllerina olleisiin sekä yli viisi vuotta controllereina toimineisiin.

Taulukko 4. Persoonallisuuden vaikutus etätyökokemuksiin.

Havainnot	Persoonallisuus	
	Ekstrovertit	Introvertit
Yleinen kokemus ja näkemys etätyöstä	Näkevät etätyön hyödyllisenä ja arvostavat sitä, mutta korostavat toimiston sosiaalisen ympäristön merkitystä.	Kokevat etätyön pääosin positiivisesti, korostaen sen tuomaa joustavuutta sekä tehokkuutta. Kokevat etätyön tukevan

	Kokevat usein, että etätyö vaatii itseohjautuvuutta sekä aktiivista yhteydenpitoa kollegoihin.	paremmin heidän työhyvinvointiaan ja stressinhallintaa.
Kotona työskentely	Arvostavat ja pitävät etätyöstä sen tuoman keskittymisrauhan myötä. Kokevat kuitenkin etätyön puutteena sosiaalisten kontaktien vähyyden, joka mahdollisesti voi heikentää työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä.	Arvostavat etätyössä keskittymisrauhaa ja keskeytysten vähäisyyttä, sillä sen koetaan lisäävän tehokkuutta. Kaipaavat kuitenkin myös sosiaalisia kontakteja.
Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen	Etätyön koetaan mahdollistavan paremmin työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen, mutta sosiaalinen vuorovaikutus ja verkostoituminen työyhteisön kanssa koetaan kuitenkin tarpeelliseksi.	Kuten ekstrovertit, myös introvertit kokevat etätyön mahdollistavan paremmin työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen, joka tarjoaa enemmän joustavuutta sekä omien rutiinien säilyttämistä.
Etätyön johtaminen	Arvostavat johtamistapaa, joka aktivoi ja kannustaa tiimiä pitämään yhteyttä ja jakamaan ideoita. Kaipaavat johtamiselta aktiivista vuorovaikutusta sekä avointa kommunikointia.	Suosivat johtamistyyliä, joka perustuu luottamukseen sekä tulosten arviointiin. Jatkuva seuranta ei tunnu mielekkäältä, vaan johdon odotetaan tunnistavan ja kunnioittavan heidän tarvettansa työskennellä rauhassa. Itsenäisyydestä huolimatta, kokevat selkeän ja jäsennellyn kommunikaation olevan tärkeää.

Yhteisöllisyyden kokemus	Kokevat tärkeäksi, että organisaatio tukee työyhteisön yhteisöllisyyttä. Kaipaavat aktiivista sosiaalista vuorovaikutusta. Arvostavat yhteisöllisyyden rakentamista, olipa kyse sitten epämuodollisista kahvihetkestä tai organisoiduista tiimitapahtumista.	Kokevat myös yhteisöllisyyden ylläpidon tärkeäksi. Arvostavat työyhteisön tukemista tavoin, joka sallii heidän osallistua omilla ehdoillaan. Tiivis sosiaalinen kanssakäyminen saattaa tuntua uuvuttavalta.
---------------------------------	--	---

Taulukko 5. Työkokemuksen vaikutus etätyökokemuksiin.

	Työkokemuksen määrä (controllerina)	
	0–5 vuotta	yli 5 vuotta
Yleinen kokemus ja näkemys etätyöstä	Kuvailevat itsenäisyyttä ja vastuuta etätyössä positiivisesti, mutta saattavat joskus kokea myös haasteita siinä. Ovat saattaneet kokea joskus tarvetta todistella työnantajalle, että myös kotona töitä tehdään ahkerasti. Suorituskyky voi vaihdella riippuen siitä, kuinka hyvin saavat tukea ja ohjausta. Suorituskyky kehittyy yleensä ajan myötä, kun saavat lisää kokemusta ja koulutusta.	Arvostavat etätyössä itsenäisyyttä ja vastuuta, joka heille on annettu. Omaavat taidon ja kokemuksen itsenäiseen työskentelyyn ilman ohjausta tai valvontaa. Voivat saavuttaa korkean suorituskyvyn etätyössä, koska omaavat tarvittavan kokemuksen itsenäiseen työskentelyyn ja pystyvät hallitsemaan monimutkaisempia tehtäviä tehokkaasti. Pitkä kokemus auttaa sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin ja käyttämään olemassa olevia resursseja optimaalisesti.

<p>Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen</p>	<p>Arvostavat etätöön tarjoamaa joustavuutta, joka mahdollistaa paremman tasapainon työn ja yksityiselämän välillä, mutta ilmaisevat huolta siitä, että työn rajat voivat hämärtyä, mikä voi johtaa työn vuotamiseen vapaa-ajalle.</p>	<p>Korostavat etätöön mahdollistamaa joustavuutta työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa, mikä on erityisen arvokasta perheen kannalta.</p>
<p>Yhteisöllisyyden kokemus</p>	<p>Korostavat enemmän työpaikan sosiaalisen vuorovaikutuksen ja verkostoitumismahdollisuuksien puutetta etätöössä. Kokevat, että etätööskenntely voi rajoittaa mahdollisuuksia oppia kollegoilta ja rakentaa verkostoja.</p>	<p>Kertovat etätöön mahdollisesti rajoittavan uusien yhteyksien luomista ja heikentävän olemassa olevien suhteiden ylläpitoa. Pitävät tärkeänä, että organisaatio järjestää tilaisuuksia verkostoitumiselle ja yhteisöllisyyden rakentamiselle.</p>
<p>Etätöön johtaminen</p>	<p>Saattavat kaivata enemmän palauttekeskusteluja ja tunnustusta saavutuksistaan, jotta heidän motivaationsa ja sitoutumisensa pysyvät korkealla. Hyötyvät myös selkeistä urakehityspoluista ja mahdollisuuksista edetä organisaatiossa, jotka voivat lisätä heidän sitoutumistaan pitkällä aikavälillä.</p>	<p>Heidän motivaationsa ja sitoutumisensa työhön etätöössä ovat korkealla, mutta voivat riippua siitä, kuinka hyvin organisaatio onnistuu ylläpitämään yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tarjoamaan merkityksellisiä tehtäviä. Kokeneet työntekijät arvostavat tunnustusta ja vastuuta, jotka heijastavat heidän kokemustaan ja asiantuntemustaan.</p>

7 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa haluttiin selvittää controller-nimikkeellä tai vastaavassa työtehtävässä toimivien johdon laskentatoimen asiantuntijoiden kokemuksia etätyöskentelystä korona pandemia-ajan jälkeen. Tarkemmin sanottuna haluttiin aiempaan tutkimusmateriaaliin peilaten tutkia, mitä hyötyjä sekä haittoja controllerit kokevat etätyön sisältävän, miksi he haluavat tehdä etätöitä ja onko esimerkiksi persoonallisuudella tai työnantajan tarjoamilla työtiloilla vaikutusta siihen, kuinka paljon etänä halutaan töitä tehdä. Lisäksi haluttiin selvittää miten organisaatiot suhtautuvat etätyöskentelyyn, miten etätyötä johdetaan sekä millaista roolia luottamus ja sitoutuminen näyttelevät haastateltavien ja työnantaja organisaation välillä. Näistä tutkimuskohteista rakennettiin tutkimuskysymykset.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina 13:lle harkinnanvaraisesti valituille controllerille noin tunnin mittaisina videohaastatteluina, jotka tallennettiin. Haastateltavat controllerit edustivat eri toimialoilla toimivia, eri kokoisia yrityksiä ja heidän työuriensa sekä ammattinimikkeiden välillä oli myös eroavaisuuksia. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita, joita varten oli huolellisesti laadittu haastattelurunko, joka haastateltaville lähetettiin etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelurunko sisälsi kysymyksiä controllerin taustasta, etätyökokemuksista ja näkemyksistä sekä organisaation roolista etätyössä.

Yleiset näkemykset ja kokemukset etätyöskentelystä olivat hyvin positiiviset ja etätyöskentelyä pidettiin merkittävänä etuutena, joka on integroitunut vaivattomasti osaksi suurimman osan elämää. Osa controllereista tekee ainoastaan etätöitä, osa tekee suurimman osan viikosta ja osa tarttuu mahdollisuuteen työskennellä kotona ainoastaan silloin tällöin. Yhtä kaikki, oli jokainen sitä mieltä, että etätyö mahdollisuus on merkittävä etuus. Etätyötä arvostetaan, sillä se tuo arkeen joustavuutta, jolloin oman elämän ja työn yhteensovittaminen on helpompaa sekä vaivattomampaa. Etätyön vahvuutena nähtiin sen paikkariippumattomuus, jolloin töitä voi tehdä, vaikka Lapista taikka ulkomailta. Myös aiemmissa aiheen tutkimuksissa on tunnistettu samojen tekijöiden olevan

merkittäviä työntekijöille (esim. Allen ja muut, 2015; Kähkönen, 2022; Ihantola ja muut, 2023).

Kirjallisuudessa on havaittu organisaatioon sitoutumisen olevan korkeammalla tasolla niillä työntekijöillä, jotka saavat itse valita missä työskentelevät (Martin & MacDonnell, 2012; Hunton & Norman, 2010). Tässä tutkimuksessa haastateltavat kertoivat suhtautuvansa etätyömahdollisuuden poistumiseen lähtökohtaisesti negatiivisesti ja usealle se saattaisi olla niin merkittävä heikennys, että työpaikkaa lähdetäisiin vaihtamaan sellaiseen, jossa etätyöskentely kuuluisi osaksi arkea. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että pelkästään toimistolla tapahtuva työskentely tuntuisi osalle nykyään hyvin vieraalta.

Oman persoonallisuuden koettiin vaikuttavan jossain määrin siihen, että halutaanko toimistolle mennä töihin vai jäädä kotiin. Ekstrovertit eli sosiaalisesti ulospäin suuntautuneet kertoivat, että huomaavat kaipaavansa sosiaalista kontaktia, jolloin toimistolle on mukava mennä tervehtimään kollegoita etätyön sijaan. Sosialisoitumisen nähtiin olevan suurin syy, miksi toimistolle halutaan mennä. Myös samaa mieltä sosiaalisen kanssakäymisen vähentymisen negatiivisista vaikutuksista ovat Parra ja muut (2022), jotka totesivat ekstroverttien kärsivän liiallisesta etätyöskentelystä. Toisaalta taas introvertit eli sosiaalisesti sisäänpäin suuntautuneet controllerit jäivät herkemmin kotiin, varsinkin silloin, jos töitä on paljon, sillä kokevat jatkuvan toimistolla työskentelyn sosiaalisesti kuormittavaksi. Kuitenkaan kukaan haastateltavista ei kokenut jatkuvan etätyön olevan hyväksi, vaan kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että toimistolla on ajoittain hyvä käydä tekemässä töitä yhdessä kollegoiden kanssa.

Trendi työtilojen suhteen on siirtyminen kohti avoimia työtiloja. Parker ja Schmitz (2021) esittävät avoimien työtilojen hyötyinä olevan tiedon jako ja parempi yhteistyö kollegojen kanssa, työntekijöiden henkilökohtainen vastuu, lisääntynyt työtyytyväisyys sekä luovuus ja tiimityö. Monen controllerin työpiste on avokonttorissa, joka koettiin melko haastavaksi ympäristöksi tehdä töitä, varsinkin, jos työtehtävät vaativat syvää

keskittymistä taikka työpäivän aikana on monta palaveria. Tällaisina päivinä kerrottiin, että työtehtävät ja palaverit on helpompi ja mielekkäämpi suorittaa kotikonttorilta käsin. Avokonttoreissa kerrottiin olevan melusaastetta sekä vaikeuksia keskittyä. Osa haastateltavista sanoi omistavansa oman työhuoneen, jota pidettiin arvossaan ja ajatus avokonttorissa työskentelystä ei liiammin miellyttänyt. Oman huoneen omaavat kertoivat, että päätyisivät todennäköisesti tekemään enemmän etätöitä tilanteessa, jossa oman työhuoneen tilalla olisikin avokonttori. Tämän tutkimuksen perusteella controllerit eivät raportoineet ainakaan työtyytyväisyytensä lisääntyneen avoimissa työtiloissa työskennellessä, vaan tunne vaikuttaisi olevan päinvastainen. Johdon laskentatoimen asiantuntijan työ on vaativaa tietotyötä ja edellyttää mahdollisuutta keskittyä. Siirtyminen avoimiin työtiloihin saattaisi mahdollisesti heikentää controllereiden työhyvinvointia, joka olisi hyvä ottaa huomioon työtä organisoidessa.

Etätöiden hyötyjen osalta itsessään etätöimahdollisuuden olemassaolo nähtiin merkittävänä ja työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä. Lisäksi etätöiden tarjoama joustavuus sekä työnantajan luotto siihen, että työtehtävät hoituvat myös kotitoimistolta koettiin lisäävän työtyytyväisyyttä. Nämä tulokset ovat täysin linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa, jossa etätöiden on huomattu lisäävän työtyytyväisyyttä (Allen ja muut, 2015; Kähkönen, 2022; Ihantola ja muut, 2023; Gajendran ja Harrison, 2007).

Bloom ja muut (2015) totesivat etätöiden lisäävän työntekijöiden tehokkuutta. Tämäkin tutkimus pääsi samaan lopputulemaan, sillä työnteon kotoa käsin koettiin olevan tehokkaampaa kuin toimistolla. Tätä perusteltiin hyvin pitkälti sillä, että taukoja ei tule pidettyä samalla tavalla kuin toimistolla ja toisaalta sillä, että kotona ei juurikaan tule keskeytyksiä. Ihantola ja muut (2023) raportoivat keskittymisen olevan hankalampaa kotona, kun taas Kähkönen (2022) pääsi päinvastaisiin tuloksiin. Tässä tutkimuksessa haastateltavat kertoivat pystyvänsä keskittymään kotona työntekoon paremmin tai vähintäänkin yhtä hyvin kuin toimistolla. Itseasiassa moni haastateltavista korosti, että keskeytykset työpäivän aikana olisivat ihan toivottaviakin. Oman työhuoneen omaavat raportoivat työnteon olevan yhtä tehokasta kotona ja toimistolla,

mutta avokonttorissa työskentelevät vaikuttivat hyötyvän etänä työskentelystä enemmän juurikin keskittymisen näkökulmasta.

Positiivisena tekijänä mainittiin myös etätyöpäivien helpompi rytmittäminen, sillä työpäivää voidaan järjestellä ja sovittaa omiin menoihin. Kirjallisuudessa etätyön on koettu parantavan arjen hallintaa sekä antavan lisää vapaa-aikaa (Allen ja muut, 2015; Sutela ja Pärnänen, 2021; Kähkönen, 2022). Haastateltavat kertoivat vapaa-ajan ja työn yhteensovittamisen olevan helpompaa, mutta siihen nähtiin sisältyvän myös riskejä, kuten helposti venyvät työpäivät. Etätyön koettiin olevan vähemmän kuormittavaa, jolloin olon on havaittu yleisesti ottaen olevan energisempi myös työpäivien jälkeen ja työpäivän aikana pieniin tehtäviin on helpompi tarttua. Controllerit kertoivat myös etätyön lisänneen unen määrää, jolloin esimerkiksi laittautumiseen käytetty aika on voitu siirtää uneen. Taloudellisia hyötyjä havaittiin lähinnä syntyvän lounaasta, mutta muuten ne jäivät hyvin pieniksi.

Sosiaalisen kanssakäymisen vähentymisen koettiin olevan yksi isoimmista haasteista, mikä on myös tunnistettu kirjallisuudessa (Allen ja muut, 2015; Ihantola ja muut, 2023). Etätyön kuvailtiin olevan ajoittain hyvin yksinäistä sekä kyllästyttävää. Liian vapaamuotoisen etätyömallin koettiin olevan ongelmallinen sen suhteen, että osaa työntekijöistä ei juuri koskaan saada paikalle toimistolle. Viestimisen etänä esimerkiksi Teamsin välityksellä koettiin olevan hyvin asiapitoista, jolloin rentoa keskustelua ei juurikaan synny. Epävirallisten keskusteluiden vähyyden vuoksi nähtiin myös tiedon kulun kollegoiden välillä olevan heikompaa, jolloin esimerkiksi oppimista ei pääse tapahtumaan samalla tavalla kuin toimistolla. Lisäksi kollegoihin tutustumisen kerrottiin olevan haastavampaa sekä pintapuolisempaa. Nämä samat huolen aiheet on myös nostettu esiin aiemmissa tutkimuksissa (Kähkönen, 2022; Ihantola ja muut, 2023). Vastauksissa korostui ajatus siitä, että varsinkin paljon etätyötä suorittavissa organisaatioissa on tärkeää ensin tutustua kasvotusten kollegoihin, ennen kuin siirtyä etätöihin. Yangin ja muiden (2022) havainnoille saatiin vahvistusta, kun tämän tutkimuksen haastateltavat kertoivat yhteistyöverkoston tiivistyvän etätyön myötä ja

kontaktissa ollaan todennäköisesti ainoastaan lähimpien kollegoiden kanssa, jolloin entuudestaan heikot ihmissuhteet heikkenivät entisestään.

Ergonomia oli melko hyvällä tasolla myös kotona, mutta joillakin etätyöpiste kaipaisi lisää panostamista. Tulokset mukailevat Kähkösen (2022) näkemystä, kun tauotuksen raportoitiin olevan haastavaa kotona, jolloin työkoneen ääressä saatetaan viettää pitkiä aikoja nousematta edes ylös. Kotona työpäivät venyvät helpommin ja irrottautuminen on haastavaa, jolloin työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy. Työ saattaa helposti vuotaa myös vapaa-ajalle. Erityisesti kotona olevan erillisen työhuoneen ja Teams-ilmoitusten poistamisen puhelimesta raportoitiin helpottavan työn ja vapaa-ajan rajaamista. Omaa työhyvinvointia etätyössä lisäävinä tekijöinä esiin nousivat ergonomian parantaminen sekä etätyöpäivän parempi tauottaminen sekä suunnittelu.

Organisaation suhtautuminen vaihteli hyvin liberaalia etätyöpolitiikkaa suorittavasta melko rajoittuneeseen ja kielteisempään suhtautumiseen. Selkeästi suurimassa osassa organisaatioita etätyöhön suhtautuminen oli positiivista, mutta työskentelylle oli määritelty tietyt raamit. Toimialojen välillä ei ollut havaittavissa mitään selkeitä yhteneväisyyksiä, joten suhtautuminen etätyöskentelyyn vaikuttaisi olevan hyvin pitkälti kiinni yrityksen kulttuurista. Osa controllereista toivoi työnantajaltaan positiivisempaa suhtautumista, mutta jotkut säännöt etätyöskentelylle kollektiivisesti koettiin olevan paikallaan. Selkeästi paljon etätyöskentelyä hyödyntävissä yrityksissä on yhteisöllisyyttä pyritty edistämään erilaisilla tapahtumilla, tiimipäivillä sekä kollektiivisesti sovituille toimistopäivillä. Vahvasti lähityötä ja etätyötä hyödyntävissä organisaatioissa taas yhteisöllisyyden kerrotaan lähinnä tapahtuvan ja toteutuvan lähipäivinä. Vastauksissa ilmeni kuitenkin se, että yhteisöllisyyden ylläpitämistä pidetään hyvin tärkeänä.

Sosiaalisen vaihdon teorian ja aiemman kirjallisuuden mukaan työntekijöiden voidaan nähdä toimivan suotuisasti ja myönteisesti organisaatiota kohtaan, jos he kokevat, että heitä kohdellaan hyvin (esim. Cropanzano & Mitchell, 2005; Felstead & Henseke, 2017; Ranta & Ylinen; Ylinen & Ranta). Etätyömahdollisuuden voidaan todeta olevan

työntekijöiden keskuudessa arvostettu etuus ja tutkimuksen haastateltavat kokivat organisaation suorituskyvyn kasvavan erityisesti kasvaneen tehokkuuden myötä. Erityisesti tehokkuuden nähtiin kasvavan, jos työntekijä on työhönsä sitoutunut ja motivoitunut. Kaikille etätyön ei nähdä soveltuvan. Lisäksi hyvät etätyökäytännöt saattavat houkutella haluttuja osaajia organisaatioon.

Johtamiselta controllerit eivät odota liikaa ohjaamista saatikka vahtimista, sillä se koettaisiin ahdistavaksi sekä epäluottamuslauseeksi. Etätyön painotettiin aiemman kirjallisuuden tavoin (Felstead & Henseke, 2017) perustuvan vahvasti keskinäiselle luottamukselle, joka lisää myös controllereiden sitoutumista organisaatioon. Myös etänä työtehtävät halutaan suorittaa kunnialla ja työuran alkuvaiheessa on koettu myös painetta näyttää, että työt hoituvat kotoa. Haastatteluissa esiintyi toive, että esihenkilön olisi hyvä olla perillä siitä, kuinka paljon ja millaisia työtehtäviä controllerin työpöydällä milloinkin on. Tämän koettiin olevan tärkeää siksi, että työmäärä ei kasva huomaamatta liian suureksi ja toisaalta myös siksi, että työnantajalla on käsitys siitä, että kotona työt hoituvat samaan tapaan kuin toimistolla.

Esihenkilöltä controllerit odottavat helposti saatavuutta sekä läsnäoloa. Kirjallisuudessa hyvän etäjohtajan on nähty olevan kannustava ja yksilöiden erilaiset tarpeet huomioon ottava (Kurtessis ja muut, 2017; Errichiello & Pianese, 2021). Lisäksi esihenkilön toivotaan pitävän yhteyttä ja kysyvän aika ajoin kuulumisia. Vähemmän kokeneiden ja kokeneempien controllereiden välillä saattoi huomata, että kokeneet asiantuntijat kaipasivat vähemmän johtamista ja kontaktia kuin nuoremmat. Kokeneet controllerit painottivat työn itsenäistä luonnetta sekä vahvoja itsensä johtamisen taitojen hyödyntämistä, jolloin tarve johtamiselle on minimaalista.

Parannusehdotuksina etätyöskentelykäytännöille tarjottiin parempien etätyövälineiden lisäksi panostusta yhteisöllisyyden ylläpitoon esimerkiksi yhteisten kahvihetkien, palaverien ja tiimipäivien kautta. Lisäksi organisaatioissa, joissa etätyöhön ei vielä suhtautuduta niihin positiivisesti, toivottiin suopeampaa ja nykyaikaisempaa

lähestymistapaa, jolla nähtäisiin olevan myönteinen vaikutus työpanokseen sekä työtyytyväisyyteen.

Tutkimuksen tulokset ilmentävät etätyön monitahoisia vaikutuksia niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta. Tällainen tieto on hyödyllistä kaikille organisaatioille, joissa jo toteutetaan etätyötä tai ollaan harkitsemassa sen hyödyntämistä, esihenkilöille, controllerin roolissa työskenteleville tai kenelle tahansa etätyötä tekevälle tai siitä haaveilevalle. Organisaatiot voivat peilata omia etätyökäytäntöjään tutkimustuloksiin ja pohtia olisiko niissä jotain kehitettävää, jolloin työntekijät voisivat paremmin ja heittä voisi potentiaalisesti sitouttaa. Toisaalta myös uusien osaajien houuttelemisessa modernit etätyökäytänteet saattavat näytellä merkittävää roolia. Etätyötä tekevät voivat tulosten perusteella reflektoida omaa työskentelyään tuloksiin. Etätyöstä haaveileva saa melko kattavan kuvan siitä millaista etätyöskentely on ja millaisia hyviä asioita se pitää sisällään ja toisaalta millaisia haasteita. Ylipäätään tutkimus antaa mielenkiintoista informaatiota johdon laskentatoimen ammattilaisten etätyöskentelystä, joka ainakin toistaiseksi on melko vähäisesti tutkittu aihe.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin controllereita, jotka olivat eri ikäisiä, toimivat eri organisatorisissa asemissa, työskentelivät eri määriä etänä sekä edustivat eri kokoisia ja eri toimialoilla toimivia yrityksiä. Otanta on kuitenkin hyvin pieni, vain 13 haastateltavaa ja aineisto hyvin heterogeeninen, vaikka sitä olikin runsaasti. Näiden tekijöiden perusteella tutkimustulosten yleistettävyys kärsii. Lisäksi osa haastateltavista teki hyvin harvoin etätöitä, jolloin heiltä oli haastava saada vastausta kysymyksiin, jotka koskivat esimerkiksi yhteisöllisyyttä sekä etäjohtamista. Joidenkin kysymysten osalta aineisto jäi siis niukemmaksi.

Haastatteluita varten etukäteen laadittu runko auttoi haastateltavia vastaamaan ja pohtimaan teemoja tarvittavalla laajuudella. Riskinä on kuitenkin se, että etukäteen tutustuttavaksi lähetetty haastattelurunko on saattanut rajata ajattelua koskemaan vain esimerkiksi siinä mainittuja etätyöskentelyyn liittyviä hyviä ja huonoja puolia, jolloin

haastateltavat eivät välttämättä huomaa mainita muita tekijöitä. Myös haastattelijan kysymykset ovat saattavat ohjata haastateltavan vastauksia, jos esimerkiksi tarkentavat kysymykset ovat olleet liian tarkkoja tai ohjaavia. Haastattelijan tahatonkin ohjaaminen saattaa heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tutkijan omat näkemykset saattavat tiedostamattakin vaikuttaa aineistosta tehtyihin tulkintoihin. On otettava huomioon, että toinen haastattelija sekä tutkija saattaisi saada erilaisia tuloksia eri painotuksilla.

Jotta tämän tutkimusaiheen tuloksia voitaisiin paremmin yleistää, voisi jatkotutkimusta tehdä ottaen aineistoksi pelkästään etätyötä tekeviä tai vain todella harvoin toimistolla käyviä controllereita. Lisäksi huomion voisi kiinnittää syvällisemmin ainoastaan hyötyihin ja haittoihin tai organisatoriseen näkökulmaan. Mielenkiintoinen otanta tämän kaltaiseen tutkimukseen voisi olla myös pitkää työmatkaa tekevät controllerit. Toisaalta tämän tutkielman asioita voisi tutkia myös erilaisilla tutkimusmenetelmillä sekä tutkimusaineistoilla. Huomion voisi suunnata monen organisaation sijasta yhteen ja tutkia tätä pidemmällä aikavälillä. Laadullisen aineiston lisäksi voisi kvantitaavisen kyselytutkimuksen avulla hankkia laajempaa aineistoa.

Eri organisaatioiden etätyö käytänteitä on mahdollista tutkia myös työpaikkailmoitusten kautta. Erilaisten netissä olevien työpaikkailmoitusten portaalien kautta olisi mahdollista kerätä informaatiota eri organisaatioiden käytänteistä ja muodostaa kvantitatiivisia tutkimusmalleja. Näin saataisiin kerättyä mahdollisesti suuri ja mielenkiintoinen kansainvälinen aineisto eri organisaatioiden etätyöjärjestelyistä. Etätyöskentely on yleistynyt kokonaisvaltaisemmin vasta pandemia-ajan jälkeen ja on verrattaen melko uusi ilmiö, ainakin tässä laajuudessa. Teknologian kehittyessä, globalisaation laajentuessa sekä nuoremman sukupolven astuessa työelämään, tulee etätyö todennäköisesti kehittymään ja yleistymään, jolloin tuoreita tutkimusaiheita ja näkökulmia ilmiöstä tarvitaan varmasti.

Lähteet

- Accenture Report (2021). *Technology Vision 2021*. Noudettu 4.10.2023 osoitteesta <https://www.accenture.com/us-en/insights/technology/technology-trends-2021>.
- Aleem, M., Sufyan, M., Ameer, I. & Mustak, M. (2023). Remote work and the COVID-19 pandemic: An artificial intelligence-based topic modeling and a future agenda. *Journal of Business Research*, 154.
- Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Allen T. D., Johnson R. C., Kiburz K. & Shockley K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66, 345–376.
- Andreassen, R-I. (2020). Digital technology and changing roles: a management accountant's dream or nightmare? *Journal of Management Control*, 31, 209-238.
- Argyris, C. (1953). Human problems with budgets. *Harvard Business Review*, 31 (1), 97–110.
- Aryee, S. P. & Y. W. Chay. (2001). Workplace justice, citizenship behavior, and turnover intentions in a union context: Examining the mediating role of perceived union support and union instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 154–160.
- Baker, E., Avery, G. C., & Crawford, J. (2006). Home alone: The role of technology in telecommuting. *Information Resources Management Journal*, 19(4), 1–22. doi:10.4018/irmj.2006100101
- Baker E., Avery G. C., Crawford J. (2007). Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(1), 37–62.
- Baldvinsdottir, G., Burns, J., Nørreklit, H. & Scapens, R.W. (2009). The image of accountants: from bean counters to extreme accountants. *Accounting, Auditing &*

Accountability Journal, 22(6), 858-882. <https://doi.org/10.1108/09513570910980445>

- Beauregard, T. A., Basile, K. & Canonico, E. (2013). Home is where the work is: A new study of homeworking in Acas – and beyond. *Acas research paper* 10/13.
- Belanger, F., Watson-Manheim, M., & Swan, B. (2013). A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. *Behaviour and Information Technology*, 32(12), 1257-1279. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2012.705894>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker well-being: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. doi:10.1016/j.apergo.2015.07.019 PMID:26360212
- Bhimani, A. and Willcocks, L. (2014). Digitisation, ‘Big Data’ and the transformation of accounting information. *Accounting and Business Research*. 44(4), 469-490.
- Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). Psychology theory in management accounting research. Teoksessa: Chapman, C. M., Hopwood, A. G. & Shields, M. D. (toim.), *Hand- book of management accounting research* 1, 113–135. Amsterdam: Elsevier.
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and Power in Social Life*. (1. p.) Routledge.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130 (1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Bol, J. C., & Leiby, J. (2018). Subjectivity in professionals’ incentive systems: Differences between promotion- and performance-based assessments. *Contemporary Accounting Research*, 35 (1), 31–57. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12393>.
- Byrne, S. & Pierce, B. (2007). Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. *European Accounting Review*, 16, 469-498.
- Cannon, N. H. & Herda, D. (2016). Auditors’ Organizational Commitment, Burnout, and Turnover Intention: A Replication. *Behavioral Research in Accounting*, 28 (2), 69–74.

- Carlson, D. S., Kacmar, K.M, & Williams, I. J. (2000). Construction and Initial Validation of A Multidimensional Measure Of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276
- Cokins, G. (2013). Top 7 trends in management accounting. *Strategic Finance*, 95, 21-30.
- Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology* 11, Article 590271.
- Cooper, C. D.& Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4), 511–532.
- Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Organizational Psychology*, 10. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01938
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.
- Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1151–1185.
- Day, A., Paquet, S., Scott, N., & Hambley, L. (2012). Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: The moderating effect of organizational ICT support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 473–491. doi:10.1037/a0029837 PMID:23066697
- Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work And Family: Clarifying The Relationship Between Work And Family Constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812–820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.

- Elovainio, M. & Virtanen, M. (2018). *Oikeudenmukainen johtaminen työpaikalla*. Julkaisussa Häyry, M., Ahola-Launonen, J. & Takala, T. Oikeudenmukaisuuden ongelma. Gaudeamus, Helsinki. Sivut 183-196.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362.
- Errichiello, L. & Pianese, T. (2021). The Role of Organizational Support in Effective Remote Work Implementation in the Post-COVID Era. Teoksessa: *Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era* (s.221-242). IGI Global Publication DOI:10.4018/978-1-7998-6754-8.ch013
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, 8.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Friedman, A. L. & Lyne, S. R. (1997). Activity-based techniques and the death of the bean-counter. *European Accounting Review*, 6 (1), 19-44. DOI: 10.1080/096381897336854
- Frone, M. R., Russel, M. & Cooper, M. L. (1992). Prevalence of Work-Family Conflict: Are Work And Family Boundaries Asymmetrically Permeable? *Journal of Organizational Behavior*. 13, 723- 729.
- Gajendran R. S., Harrison D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524–1541.
- Granlund, M., & Lukka, K. (1997). From bean-counters to change agents: the Finnish management accounting culture in transition. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 3(97), 213–255.
- Granlund, M. & Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome? *Management Accounting Research*, 13, 299–321. doi: 10.1006/mare.2002.0189
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

- Gifford, J. (2022). Remote working: unprecedented increase and a developing research agenda. *Human Resource Development International*, 25(2), 105-113.
- Golden T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 319–340.
- Golden T. D., Veiga J. F. & Dino R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93, 1412–1421.
- Hall, M. (2015). Realising the richness of psychology theory in contingency-based management accounting research. *Management Accounting Research*, 31, 63-74.
- Heinonen, S. & Saarimaa, R. (2009). Työelämän laadulla parempaa jaksamista – Kuinka etätyö voi auttaa? *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 25/2009*.
- Herda, D. & Lavelle J. (2012). The Auditor-Audit Firm Relationship and Its Effect on Burn-out and Turnover Intention. *Accounting Horizons*, 26 (4), 707-723. <https://doi.org/10.2308/acch-50181>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hoehner, C., Barlow, C. E., Allen, P. & Schootman, M. (2012). Commuting distance, Cardiorespiratory Fitness, and Metabolic Risk. *American Journal of Preventive Medicine*, 42 (6), 571-578.
- Homans, C. G. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 62, 597-606.
- Hopwood, A. (1973). *An accounting system and managerial behaviour*. Farnborough [Hants.] (D.C. Heath Ltd., Westmead, Farnborough, Hants.): Saxon House.
- Hunton J. E., Norman C. (2010). The impact of alternative telework arrangements on organizational commitment: Insights from a longitudinal field experiment. *Journal of Information Systems*, 24, 67–90
- Igbaria, M., & Guimares, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non telecommuters. *Journal of Management Information Systems*, 16(1), 147-164.

- Ihantola, E-M., Hyvönen, T., Koivunen, N. & Äijälä, A. (2023). Accountants in a Telecommuting Laboratory: Individual Experiences of the Benefits and Challenges in Helping Organise Post-Pandemic Work. *Nordic Journal of Business*, 72 (2).
- IMA (The Association of Accountants and Financial Professionals in Business). (2021, tammikuu). *The Impact of Covid-19 on the finance function*. Noudettu 30.3.2022 osoitteesta <https://www.imanet.org/insights-and-trends/the-future-of-management-accounting/the-impact-of-covid19-on-the-finance-function?ssopc=1>.
- IMA (The Association of Accountants and Financial Professionals in Business). (2022). *Management Accounting Competency Domain: Technology & Analytics*. Noudettu 5.10.2023 osoitteesta <https://www.imanet.org/en/Career-Resources/Management-Accounting-Competencies/TechnologyAnalytics#sort=%40publishz32xdate%20descending>
- Jeacle, I. (2008). Beyond the boring grey: the construction of the colourful accountant. *Critical Perspectives on Accounting*, 19 (8), 1296–1320, doi: 10.1016/j.cpa.2007.02.008.
- Jenkins, R. (2017). *The millennial manual: The complete how-to-guide to manage, develop, and engage millennials at work*. Ryan Jenkins, LLC.
- Järvenpää, M. (2007). Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed. *The European accounting review*, 16(1), 99-142. <https://doi.org/10.1080/09638180701265903>
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. (2017). *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. (2.–4. p.). Sanoma Pro Oy.
- Järvenpää, M., Hoque, Z., Mättö, T. & Rautiainen, A. (2023). Management accountants' image, role and identity: employer branding and identity conflict. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 20 (3), pp. 337-371. <https://doi.org/10.1108/QRAM-04-2021-0064>
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in Utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.

- Kizza J. M. (2013). *Ethical and social issues in the information age*. London, England: Springer-Verlag.
- Klein, H. J., Becker, T. E. & Meyer, J. P. (2009). *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions*. Routledge.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L. & Johns, G. (2020). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work–life flexibility for whom? Occupational status and work-life inequality in upper, middle, and lower-level jobs. *Academy of Management Annals*, 12(1), 5–36.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075–1079.
- Kuisma, J. & Sauri, P. (2021). *Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa*. Kunnallissalan kehittämissäätöön Poleamia-sarjan julkaisu nro 121. Otava.
- Kunz, J. (2015). Objectivity and subjectivity in performance evaluation and autonomous motivation: An exploratory study. *Management Accounting Research*, 27, 27–46. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.01.003>.
- Kurdy, D. M., Al-Malkawi, H-A. N. & Rizwan, S. (2023). The impact of remote working on employee productivity during COVID-19 in the UAE: the moderating role of job level. *Journal of Business and Socioeconomic Development*, 3 (4), 339–352. <https://doi.org/10.1108/JBSED-09-2022-0104>.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R. Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.

- Kähkönen, T. (2022). Remote work during the COVID-19 pandemic: identification of working life impacts, employees' data protection abilities and trust outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 36 (3), 472–492.
- La Paz, A., Gracia, D. & Vásquez, J. (2019). Matching the controller role: individuals vs companies. *Journal of Business Economics and Management*, 21 (5), 1411–1431. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13187>
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E. & Brockner, J. (2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model? *Journal of Management*, 33, 841-866.
- Leitner, S., Lehner, O. M., Eisl, C. & Forstenlechner, C. (2021). A profession in transition: actors, tasks and roles in AI-based accounting. *Journal of Applied Accounting*, 22 (3), 539–556
- Lepistö, L. & Ihantola E. (2016). Understanding the recruitment and selection processes of management accountants: An explorative study. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 15 (1), 104–123
- Leskinen, T. (2020). *Säännöllisesti kotona työskenteleminen on kaksinkertaistunut*. Noudettu 4.10.2023 osoitteesta <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/saannollisesti-kotona-tyoskenteleminen-on-kaksinkertaistunut/>
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370–390.
- Luft, J. & Shields, M. D. (2009). Psychology models of management accounting. *Foundations and Trends in Accounting*, 4 (3–4), 199–345. <https://doi.org/10.1561/14000000015>.
- Martin B. & MacDonnell R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35, 602–616.
- Mergener, A. & Trübner, M. (2022). Social relations and employees' rejection of working from home: A social exchange perspective. *New Technology, Work and Employment*, 37, 469–487. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12247>.

- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Moen P., Kelly E. L., Hill R. (2011). Does enhancing work-time control and flexibility reduce turnover? A naturally occurring experiment. *Social Problems*, 58, 69–98.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Männistö, E. (2017, 23. elokuuta). Etätyö perustuu luottamukseen. *Tilisanomat*.
Noudettu 12.10.2023 osoitteesta <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/etatyo-perustuu-luottamukseen>
- Office for National Statistics. (2014). *Commuting and Personal Well-being 2014*.
Noudettu 26.10.2023 osoitteesta
<https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20160105231823/http://www.ons.gov.uk/ons/rel/wellbeing/measuring-national-well-being/commuting-and-personal-well-being--2014/art-commuting-and-personal-well-being.html#tab-2--Key-Points>
- Olson, G. M., & Olson, J. S. (2000). Distance matters. *Human-Computer Interaction*, 15(2-3), 139–178.
- Othman, N. (2009). A Conflict between Professional vs. Domestic Life? Understanding the Use of ICT in Teleworking for Balance in Work and Family Units. *Computer and Information Science*, 2 (2).
- Parker, L. D. & Schmitz, J. (2021). The Reinvented accounting firm office: Impression management for efficiency, client relations and cost control. *Accounting, Organizations and Society*, 98, 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101306>
- Parra, C. M., Gupta, M. & Cadden, T. (2022). Towards an understanding of remote work exhaustion: A study on the effects of individuals' big five personality traits. *Journal of Business Research*, 150, 653-662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.009>
- Pekkola, J. & Uskelin, L. (2005). *Etätyöopas työnantajalle*. Työministeriö. Noudettu 25.10.2023 osoitteesta
https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyoopas_tyonantajille.pdf

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Ranta, M. & Ylinen, M. (2023). Employee benefits and company performance: evidence from a high-dimensional machine learning model. *Management Accounting Research*, 100876. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100876>
- Rautiainen, A., Scapens, R.W., Järvenpää, M., Auvinen, T. & Sajasalo, P. (2024) Towards Fluid Role Identity of Management Accountants: A case study of a Finnish bank. *British Accounting Review* (in press). <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101341>
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714
- Rhoades, L., R. Eisenberger, & S. Armeli. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R. & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62 (10), 1027-1030
- Riistama, V. & Jyrkkö, E. (1971). *Operatiivinen laskentatoimi*. Weilin + Göös.
- Rikhardsson, P. & Yigitbasioglu, O. (2018). Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus. *International Journal of Accounting Information Systems*, 29, 37-58.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts: Summary. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389.
- Samanthi, D. & Gooneratne, T. (2022). Bean counter to value-adding business partner: the changing role of the accountant and situated rationality in a multinational firm. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19 (3), 513–535. [DOI 10.1108/JAOC-04-2022-0063](https://doi.org/10.1108/JAOC-04-2022-0063)

- Saura, J. R., Ribeiro-Soriano, D. & Saldaña, P. Z. (2022). Exploring the challenges of remote work on Twitter users' sentiments: From digital technology development to post-pandemic era. *Journal of Business Research*, 142, 242–254.
- Seufert, A. (2017). Information als strategische Ressource. Die Digitalisierung wird Unternehmen und Controlling radikal verändern – Teil 2. *Controlling Magazine*, 05/2017, 79-83.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Sias, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B. & Kopaneva, I. (2014). Workplace friendship in the electronically connected organization. *Human Communication Research*, 38, 253–279
- Slack, R. E., Corlett, S., & Morris, R. (2015). Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organisational participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537-548. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2057-3>
- Standen, P., Daniels, K., & Lamond, D. (1999). The home as a workplace: Work-family interaction and psychological well-being in telework. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 368–381.
- Suliman, A. & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407–426.
- Suomala, P., Manninen, O., & Lyly-Yrjänäinen, J. (2011). *Laskentatoimi johtamisen tunkena*. (1st ed.). Helsinki: Edita.
- Sutela, H. & Pärnänen, A. (2021). *Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin*. Tilastokeskus. Noudettu 25.10.2023 osoitteesta https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/186107/ywrrp1_202100_2021_25870_net.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sutela, H., Pärnänen A. ja Keyriläinen, M. (2019). *Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Tilastokeskus. Noudettu 25.10.2023 osoitteesta

- https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/184209/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tafkov, I. D. (2013). Private and public relative performance information under different compensation contracts. *The Accounting Review*, 88 (1), 327–350. <https://doi.org/10.2308/accr-50292>.
- Taskinen, P. (2023). *Suomi on etätöyön yleisyydessä Euroopan toinen – tai toisella mittarilla viides*. Tilastokeskus. Noudettu 4.10.2023 osoitteesta <https://www.stat.fi/uutinen/suomi-on-etatyon-yleisyydessa-euroopan-toinen-tai-toisella-mittarilla-viides>
- Tilastokeskus. (n.d.). *Etätöy*. Noudettu 12.10.2023 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html#:~:text=Etätöyöllä%20tarkoitetaan%20ansiotyötä%2C%20jota%20tehdään,Etätöyöhön%20liittyy%20yleensä%20tietotekniikan%20käyttö>.
- Työterveyslaitos. (n.d.). *Etätöy, hybridityö ja monipaikkainen työ*. Noudettu 4.10.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>
- United nations industrial development organization. (18.12.2020). *Coronavirus: the economic impact - 21 October 2020*. Noudettu 23.3.2022 osoitteesta <https://www.unido.org/stories/coronavirus-economic-impact-21-october-2020>.
- Vaivio, J., & Kokko, T. (2006). Counting Big: Re-examining the Concept of the Bean Counter Controller. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 55(1), 49–74.
- Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Alma Talent Oy.
- Walz, T., Kensbock, J. M., de Jong, S. B. & Kunze, F. (2023). Lonely@Work@Home? The impact of work/home demands and support on workplace loneliness during remote work. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.05.001>
- Wibbeke, L-M. & Lachmann, M. (2020). Psychology in management accounting and control research: an overview of the recent literature. *Journal of Management Control*, 31, 275-328.

- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B. & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behavior*, 6, 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Ylinen, M. & Ranta, M. (2023). Employer ratings in social media and firm performance: evidence from an explainable machine learning approach. *Accounting & Finance* 64, 247–276. <https://doi.org/10.1111/acfi.13146>
- Österreich, T. D., Teuteberg, F., Bensberg, F. & Buscher, G. (2019). The controlling profession in the digital age: Understanding the impact of digitisation on the controller's job roles, skills and competences. *International Journal of Accounting Information Systems*, 35.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Tausta

- Ikä
- Rooli organisaatiossa / nimike / titteli
- Kuinka kauan olet toiminut controllerin tehtävissä?
- Etätyöskentely kokemus (kuinka monta kuukautta/vuotta olet tehnyt etätöitä)
- Kuinka usein teet etätöitä? (esim. noin 2 x viikossa)
- Kuinka pitkiä etätyöpäiväsi ovat? (h/pv) Miten rytmität etätyöpäiväsi?
- Koetko olevasi enemmän introvertti vai ekstrovertti?

Yleiset kysymykset etätyöskentelystä

- Kuinka kuvailisit etätyöskentelyä?
- Mikä merkitys etätyöllä on sinulle?
- Voisitko kertoa omin sanoin, millaisia kokemuksia sinulla on etätyöskentelystä työelämässä controllerin roolissa toimiessasi?
- Miksi haluat tehdä etätöitä?
- Miksi et halua tehdä etätöitä?
- Koetko, että persoonallisuutesi (introvertti/ekstrovertti) vaikuttaa siihen, että haluatko tehdä etätöitä/kuinka usein haluat niitä tehdä?
- Kuinka tärkeäksi koet etätyöskentely mahdollisuuden itsellesi? Miten reagoisit, jos työnantajasi ilmoittaisi yhtäkkiä, että etänä työskentely ei enää ole mahdollista? Alkaisitko etsimään uutta työtä, jossa etätyö mahdollisuus olisi vai olisitko sinut asian kanssa?
- Mikä määrä etätyötä on mielestäsi paras suhteessa toimistopäiviin (esim. 3 etäpäivää, 2 toimistopäivää)? Miksi?
- Millaiset työtilat sinulla on työnantajan tarjoamissa tiloissa?

- Mitkä asiat motivoivat sinua tekemään etätöitä? / mitkä asiat eivät?
- Millaisia hyötyjä näet etätöskentelyssä?
(esim. työmotivaatio, työtyytyväisyys, työn tuottavuus/laatu, keskittyminen, työhyvinvointi, työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen, terveys, taloudelliset hyödyt (esim. säästyneet työmatkakustannukset), muuta?)
- Millaisia haittoja/haasteita näet etätöskentelyssä?
(esim. sosiaalisen ja kasvokkain tapahtuvan kanssakäymisen vähentyminen, fyysinen hyvinvointi (huono ergonomia kotona), keskeytykset (onko kotona muita etätöntekijöitä samaan aikaan/lapsia/lemmikki), työstä irtautuminen ja vapaalle vaihtaminen, työn ja perhe-elämän ristiriita, työkuorma, venyneet työpäivät, muuta?)
- Miten näet nämä mainitsemasi hyödyt/haitat koko organisaation menestyksen / suorituskyvyn kannalta?
- Koetko, että etätöskentely on vaikuttanut ihmissuhteisiin työpaikalla? Esim. onko joidenkin kanssa yhteydenpito/kommunikaatio lisääntynyt? Joidenkin kanssa vähentynyt/loppunut kokonaan?
- Miten määrittelisit työhyvinvoinnin? Mitä se tarkoittaa sinulle?
- Peilaten kokemuksistasi, onko etätöskentelyssäsi jotain sellaista mitä tulisi parantaa / kehittää / ottaa paremmin huomioon, jotta työhyvinvointisi lisääntyisi?

Organisaation rooli etätöskentelyssä

- Miten organisaatio / työnantajasi suhtautuu etätöskentelyyn? (Kannustaako etätöskentelyyn? Suhtautuuko epäsuopeasti/nihkeästi?)
- Millaisia tunteita/ajatuksia suhtautuminen herättää sinussa?
- Koetko, että sinuun etätöskentelijänä luotetaan organisaation puolesta?

- Jos koet, että luotetaan, herättääkö se sinussa millaisia tuntemuksia? (Onko esimerkiksi tunne siitä, että on ”näytönpaikka”, kun saa työskennellä etänä? Koetko olevasi sitoutuneempi organisaatioon?)
- Onko sinulle tarjottu tarkoituksenmukaiset työskentelyvälineet etätyöskentelyyn?
- Onko sinulle tarjottu/tarjotaanko sinulle teknistä apua/tukea tieto- ja viestintäteknologian käytön suhteen?
- Millainen malli organisaatiossa on otettu etätöön suhteen? Miten yhteisöllisyyttä ylläpidetään?
- Millaisia odotuksia sinulla etätyöntekijänä on johtamiselle?
- Miten koet johtamisen etätyössä? Positiiviset ja negatiiviset?
- Miten sinun työskentelyäsi valvotaan? Tai jos olet itse esihenkilö, miten valvot etänä työskenteleviä alaisiasi?
- Kuinka usein tapaat lähiesihenkilöäsi kasvotusten?
- Kuinka usein lähiesihenkilösi on yhteydessä sinuun puhelimitse/sähköpostitse/teams tm.?
- Koetko saavasi tarpeeksi tukea lähiesihenkilöltäsi? Jos et, niin millaista tukea kaipaisit?
- Miten organisaatiossa järjestetään uusien työntekijöiden erityisesti (nuorten) perehdyttämisprosessin? Onko etänä työskentely aiheuttanut ongelmia esim. ihmisiin tutustumiseen ja integroitumiseen osaksi työyhteisöä? Uskaltaako apua pyytää samalla tavalla kuin kasvokkain vai onko se jopa helpompaa?
- Miten organisaatiosi etätyökäytäntöjä voisi kehittää mielestäsi/onko niissä kehitettävää ylipäätään?
- Onko sinulla jotain muuta, mitä haluaisit sanoa aiheesta?