

Puolustusvoimien henkilöstön kokemuksia etätyöedellytyksistä – kohti itsetehokkuutta sekä systemaattista mittaus-, johtamiskoulutus- ja palautekäytäntöä

Kähkönen, T. & Huhtinen, A.-M.

ABSTRACT

Experiences of Finnish Defence Forces personnel of remote work-related requirements – towards self-efficacy and systematic measurement, leadership training and feedback practice

In this study, we examined the experiences of Finnish Defence Forces personnel of remote work-related requirements and the adequacy of instructions, leadership training and feedback practices. In total, 868 Finnish Defence Forces personnel participated in a quantitative survey. Our results revealed that a critical requirement of remote work for employees was a clearly defined job description, which ensured their remote work was productive and goal oriented. They also showed that successful remote working required an appropriate work-life balance. In addition, the meaningfulness of remote work was strengthened by the realization of the employees' own values from the perspective of sustainable development and confidential relationships with immediate supervisors. Based on the results of this study, a dynamic model suitable for practical working life was developed. In this model, the development of elements related to remote working is considered a systematic activity, where repeating 1) measurement, 2) leadership training and 3) feedback practices, as well as 4) updating remote work instructions regularly based. For managers, this study provides information that can be used to develop organizations' operations, management and work practices. For researchers, this study offers interesting new research avenues.

Keywords: remote work requirements, self-efficacy, measurement, leadership training, feedback

Johdanto

Puolustusvoimissa hyödynnetään laajasti etätyömahdollisuuksia, lisäksi hiljattain covid-19 pandemia aiheutti normaalistakin laajempaa etätyöhön siirtymistä. Puolustusvoimissa on vuoden 2021 keväällä tehty erillinen etätyötä kartoittanut kysely, johon vastasi 33 prosenttia palkatusta henkilöstöstä. Pääesikunnan henkilöstöosaston toimittamassa Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2021 teoksessa tulokset osoittavat etätyöskentelyn laajentuneen Puolustusvoimissa koronapandemian aikana (Puolustusvoimat 2021). Tämä on yhtäläinen tulos koko Euroopan työelämän näkökulmasta, sillä Euroopassa noin 40 prosenttia työntekijöistä siirtyi tekemään kokoaikaista etätyötä pandemian pahimman vaiheen ajaksi, kun aiemmin vain 15 prosenttia työvoimasta EU-tasolla oli työskennellyt tehden myös etätyöpäiviä (Eurofound 2020; Milasi ym. 2021). Etätyö voidaan määritellä *joustavaksi työjärjestelyksi, jossa työntekijät työskentelevät paikoissa, jotka sijaitsevat varsinaisen työpaikan ulkopuolella, eikä työntekijällä ole henkilökohtaista yhteyttä työtovereihinsa, mutta hän pystyy kommunikoidaan heidän kanssaan teknologian avulla* (Di Martino & Wirth 1990, 530). Etätyöhön liittyy yleensä siis laaja tietotekniikan käyttö ja hyödyntäminen. Viestintäteknologian kehittymisen myötä etätyön tekemiseen liittyvät järjestelyt ovatkin lisääntyneet suuresti eri toimialoilla ja muun muassa etäkokoukset ovat yleistyneet tuoden samalla myös säästöjä työmatkustamisen osalta (Howcroft & Bergvall-Kärebörn 2019). Etätyötä hyödynnetään erityisen paljon tieto- ja asiantuntija-aloilla, joissa asiantuntijat työskentelevät muutenkin hyvin itsenäisesti.

Henkilöstöresurssit ovat organisaation tärkein aineeton voimavara, joka mahdollistaa tuottavan ja tuloksellisen toiminnan. Kaikissa organisaatioissa toimintaa operoivat ihmiset ja onnistuneen johtamisen – oli sitten kyse esimiestyöstä tai itsensä johtamisesta – kysymykset realisoituvat kaikissa tilanteissa, niin siviileiden kuin sotilaidenkin kohdalla, sekä rauhan että sodan aikana. Puolustusvoimat tarvitsee sitoutunutta ja osaavaa henkilöstöä. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen on Puolustusvoimissa tavoitteellista ja jatkuvaa toimintaa, jolla vastataan toimintaympäristön ja organisaation muutokseen (Puolustusvoimat 2021). Kriisiorganisaatiossa korostuu henkilöstön sopeutumiskyky ulkoisiin muutoksiin sekä toiminnan pitkäjänteisyys ja tavoitteellisuus. Keskiöön nousee tarve työhönsä tyytyväisestä, tuottavasta ja suorituskykyisestä henkilöstöresurssien kokonaisuudesta. Denison & Mishra (1995) ovat ehdottaneet, että henkilöstön vahva sitoutuminen organisaatioon on yhteydessä organisaation korkeaan tuloksellisuuteen. Samoin jatkuvuuden korostaminen, hyvä sopeutumiskyky ulkoisiin, alati muuttuviin olosuhteisiin sekä toiminnan pitkäjänteisyys ja tavoitteellisuus luovat edellytyksiä tuloksellisuudelle. Näiden

organisaation sisäisten piirteiden ennustuskyky tuloksellisuudelle on hyvä, mitataanpa tuloksellisuutta sitten subjektiivisina käsityksinä tai tunnuslukujen valossa. Erityisen voimakkaasti edellä mainitut piirteet korreloivat kokonais-tuloksellisuuteen ja sen yhtenä osana työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Ta-voitteellisuus näyttää yhdistyvän aina korkeaan tuloksellisuuteen. Sitoutumi-nen ja sopeutumiskyky heijastuvat joustavuuteen ja avoimuuteen ennustaen hyvin kasvavia suorituskykyjä (Denison & Mishra 1995).

Perry & Wise (1990) ovat tuoneet tutkimuksessaan esiin, että organisaation tehokasta toimintaa selittävät erityisesti työn piirteet: työn autonomisuus, iden-titeetti ja työn merkittävyyden kokemus. Mahdollisuus asettaa omalle työlleen tavoitteita, tietoisuus omasta asemasta organisaatiossa sekä oman työn tärkeäk-si kokeminen selittävät ja ennakoivat eroja tuloksellisessa työskentelyssä (Locke & Latham 1990; Crewson 1997). Organisaatio, joka pyrkii lisäämään työntekijöiden työtehtävien itsenäistä hoitoa, korostaen ja kehittäen työntekijöiden itsensä johtamisen taitoja, voi siten edetä kohti tehokkaampaa ja tuloksellisempaa toimintaa. Julkissektorin tehtävissä työskentelevillä on korkea motivaatio ja sitoutuminen osittain jo siksi, että useilla työskentely julkisella alalla merkitsee työtä erilaisissa asiantuntijatehtävissä, joiden sisältö on luonteeltaan monimuo-toista, haastavaa, itsenäistä sekä tärkeäksi ja tavoiteltavaksi koettua (Locke & Latham 1990; Wright 2007).

Asiantuntijatehtävien kiinnostavuus vaikuttaa johtamisesta riippumattakin korkeaan motivaatioon ja edistää tätä kautta tuloksellisuutta. Itsenäisesti toi-miville asiantuntijoille etätyössä saavutettavan työn autonomisuuden on tun-nistettu parantavan työntekijöiden tuottavuutta (Kawakubo & Arata 2022) sekä työtyytyväisyyttä (Castellacci & Viñas-Bardolet 2019). Puolustusvoimat on ol-lut houkuttelevana nähtävien työpaikkojen imagomittauksissa nousujohteinen (Puolustusvoimat 2021) ja nykyinen maailman epävakaa sotilaallinen tilanne on saanut monet myös arvostamaan Puolustusvoimissa tehtävää työtä aivan uudella tavalla. Etätyömahdollisuus on yksi työnantajan tarjoama työnteon-muodon jousto, jota nykyisin pidetään yleisesti yhtenä modernin organisaation houkuttelevuutta lisäävänä tekijänä ja rekrytointivalttina. Nykyisten Puolustusvoimien työntekijöiden joukossakin etätyö nähdään tärkeänä työnantajan tar-joamana joustona ja monet itsenäisesti työskentelevät asiantuntijat tekisivät sitä mielellään jatkossakin ja jopa nykyistä enemmänkin (Puolustusvoimat 2021).

Suomi on liittynyt vuonna 2023 Nato-liittoon. Henkilöstön ja rekrytointin näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että Puolustusvoimien palkattua henkilös-töä sijoitetaan Naton sotilasarakenteisiin sekä virastoihin. Vielä ei ole tarkkaa tietoa mitä tämä kaikki tarkoittaa mitattuna tarvittavilla tehtävämäärillä ja mitä se tarkoittaa henkilöstön etätyökäytäntöjen osalta. Etätyön johtamiseen liittyvät kysymykset ovat mahdollisesti sellaisia, joihin ei nopeasti ilmenneessä

koronapandemia tilanteessa ole ehditty Puolustusvoimissakaan reagoida riittävällä nopeudella ja koulutuksilla. Tavanomaisessa fyysisessä työympäristössä johtajien säännöllisesti soveltamat johtamiskäytännöt eivät mahdollisesti ole riittävän tehokkaita etätyöläisten kohdalla. Johtajien haasteeksi voi muodostua se, miten he voivat varmistaa, että asettavat tavoitteita ja seuraavat henkilöstön suoriutumista oikeudenmukaisesti ja tarkasti. Lisäksi johtajien pitäisi osata varmistaa jotenkin se, etteivät etätyöläiset tunne itseään laiminlyödyksi ja unohdetuksi. Jotta näihin haasteisiin voitaisiin onnistuneesti vastata, johtajien ei pidä unohtaa asettaa selkeitä odotuksia tehtävistä, viestinnästä ja aikatauluista henkilöstölle etätyön ja vuorovaikutussuhteen alusta alkaen. Johtajien on sovitettava säännöllisistä viestintäkanavista ja aikatauluista sekä viestittävä kaikista muutoksista aktiivisesti työntekijöille (Nato 2022).

Nykyisessä toimintaympäristössä, etätyön lisääntyessä ja Nato-ajan alettua, Puolustusvoimille on tärkeämpää kuin koskaan hankkia tutkimuksella saatua tietoa etätyöstä ja sen onnistumisen edellytyksistä. Henkilöstöressurssien johtamiseen tähtäävän tutkimuksen, sisältäen myös etätyötutkimuksen osaluheen, merkitys ja tarve Puolustusvoimissa tiivistyy siihen, että se luo parempia mahdollisuuksia edelleen kehittää toimintaa, parantaa tuloksellisuutta sekä johtamiskäytäntöjä. Tutkimustulokset toimivat johdon päätöksenteon tukena. Onnistunut henkilöstöjohtaminen sekä henkilöstön työtyytyväisyyden lisääntyminen lisäävät myös organisaation tuloksellisuutta ja suorituskykyä. Tutkimusta varten muodostettiin seuraavat tutkimuskysymykset: 1) Kuinka hyvin Puolustusvoimien etätyöntekijät kokevat etätyöedellytysten toteutuvan omalla kohdallaan? 2) Kuinka paljon Puolustusvoimien työntekijöiden keskuudessa etätyön ohjeistamisen, johtamiskoulutuksen sekä työntekijäpalautteen keräämisen suhteen koetaan olevan kehittämistarpeita?

Teoreettiset lähtökohdat

Etätyöedellytykset ja etätyötyytyväisyys

Kähkönen (2023) määrittelee etätyöedellytykset *elementeiksi, joiden ilmenemisen määrä vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti työntekijän kokemaan etätyössä onnistumiseen ja etätyötyytyväisyyteen*. Toisin sanoen, mitä enemmän työntekijä kokee etätyössä tarvittavien edellytyksien täyttyvän kohdallaan, sitä enemmän hän kokee onnistumisen tunteita etätyössä mikä lisää myös työtyytyväisyyden määrää. Päinvastaisesti, jos työntekijä kokee, ettei etätyöedellytykset hänen kohdallaan täyty, etätyö ei näyttäydy hänelle houkuttelevana vaihtoehtona eikä se toimi työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä.

Robbinsin ym. (2010, 63) mukaan koetun *työtyytyväisyyden määrän voidaan määritellä perustuvan työntekijän positiiviseen tai negatiiviseen arvioon työn piirteistä*. Toisin sanoen, mitä positiivisempi kuva henkilöllä on työstään, sitä tyytyväisempi hän on työhönsä. Toisaalta, jos henkilön negatiivinen kuva työstään vahvistuu, tulee hän tyytymättömäksi työhönsä. Työtyytyväisyys on monen tekijän summa. Suurimman vaikutuksen henkilön työtyytyväisyyteen muodostavat kokemus työn mielekkyydestä ja monipuolisuudesta (Robbins ym. 2010). Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa karkeasti kolmeen kategoriaan: 1) sisäiset tekijät, 2) ulkoiset tekijät ja, 3) yksilölliset tekijät (Drafke 2009).

Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa työn monipuolisuus, työtehtävien mielekkyys, autonomia, selkeästi asetetut tavoitteet ja saatu palaute. Työntekijälle laadittu *tehtäväkuva* (Hirsjärvi 1983; Drafke 2009; Robbins ym. 2010) ja kehityskeskusteluissa asetetut työtavoitteet määrittelevät suuren osan siitä, näkekö työntekijä nämä sisäiset tekijät positiivisina vai negatiivisina työhön liittyvinä piirteinä. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi etenemismahdollisuudet, esimiestyön laatu, viestintä, palkitsemiskäytännöt ja yrityskulttuuri. Vuorovaikutukselliset suhteet organisaatiossa ja erityisesti *luottamuksellinen suhde omaan lähijohtajaan* (Kähkönen 2021; Ruohomäki 2020) on yksi merkittäviä ulkoisia tekijöitä, jotka lisäävät työntekijän työtyytyväisyyttä. Yksilölliset tekijät kilpistyvät henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja asenteisiin kuten henkilön ikään, omiin työodotuksiin, sitoutumiskykyyn tai alttiuteen antaa muiden mielipiteiden vaikuttaa omiin asenteisiin. Henkilökohtaisia työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä voi olla *työn ja vapaa-ajan onnistunut yhteensovittaminen* (Hartner-Tiefenthaler ym. 2022; Kooli 2022), jolloin työntekijällä on mahdollisuus etätöissä säästää työmatkoihin kuluva aikaa ja saada näin muun muassa lisää aikaa vapaa-ajan aktiviteeteille. Monelle voi tänä päivänä olla tärkeä asia myös *kestävään kehitykseen liittyvät arvot* (Villeneuve ym. 2021; Kroesen 2022), jolloin etätöissä ylenmääräistä kulutusta ja ympäristöhaittoja voidaan hillitä työmatkoja vähentämällä. Henkilökohtaisena ominaisuutena voidaan ajatella myös yleinen henkilön soveltuvuus etätöihin. Etätö vaatii itsensä johtamisen taitoja, kykyä tarttua työhön ja toimia *tuottavasti* (Troll ym. 2022; Kawakubo & Arata 2022) ilman, että joku kontrolloi ja käskee vieressä.

Naton henkilöstöjohtamisen sanasto määrittelee työtyytyväisyyden olevan henkilön *tunteita työtä kohtaan*. Nato mainitsee joitakin yleisiä tekijöitä, jotka lisäävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä: 1) palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä, 2) ammattitaidon lisäämisen ja urakehityksen mahdollisuudet, 3) hyvät työyhteisön vuorovaikutussuhteet, ja 4) työnantajan julkinen imago. Naton henkilöstöjohtamisen sanastossa mainitaan myös työhönsä tyytyväisten työntekijöiden olevan yleensä työssään suorituskykyisiä ja halukkaita ponnistelemaan

ahkerasti saadakseen työtavoitteet suoritetuksi (Nato 2021). Blahopoulou ym. (2022) ehdottivat, että etätyöllä on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja se vaikuttaa positiivisesti myös henkilöiden työhyvinvoinnin kokemuksiin sekä työntekijän suorituskykyyn. Zürcher ym. (2021) tutkivat ammatillisen neuvonnan psykologien lisääntyntä etätyöhön siirtymistä covid-19-pandemian aikana. He olivat yhtäläisesti havainneet, että työtyytyväisyyden oli koettu lisääntyneen etätyön aikana ja se vaikutti myönteisesti työntekijöiden tuottavuuteen.

Etätyön huomioiminen lähijohtaja-työntekijäsuhteissa

Tuloksellisessa etäjohtamisessa luottamuksen rakentaminen on tärkeässä roolissa, sillä virtuaalisesti toimittaessa luottamus saattaa rakoilla helpommin ja tiedon jakaminen ja avoin keskustelu vähenevät (Vilkman 2016). Tämän takia olisi tärkeää, että lähijohtaja edistää työtiimien jäsenten tutustumista luomalla virtuaalisia kohtaamispaikkoja, kuten yhteisiä tiimipalavereja etänä. Lisäksi ainakin toisinaan olisi hyvä mahdollistaa kohtaamiset myös kasvokkain. Työskennellessä paljon etänä ja käytettäessä sähköisiä viestintävälineitä esimerkiksi videoneuvottelujen aikana, työntekijöiltä puuttuu luottamuksen rakentamisen kannalta tärkeäksi koettu silmäkontakti (Fell 2020). Monet eivät tunne luontevaksi kameran käyttöä virtuaalitapaamisissa ja vaikka tietokoneen kamera olisi päälläkin kokousten aikana, tietotekninen järjestelmä ei voi olla ikinä sellainen, että se mahdollistaisi silmänliikkeiden havainnoimista yhtä hyvin kuin ihmisten kohdatessa fyysisesti. Fyysisen- ja silmäkontaktin puuttuminen lähiesihenkilön ja työntekijän väliltä on yksi tekijä, joka voi olla haaste myös etäjohtamisessa (Bohannon ym. 2013).

Työyhteisön avoimuus kasvaa tietoa jaettaessa. Luottamusta kasvattavat myös rakentavasti ja lempeästi työntekijöiden virheisiin suhtautuminen ja avun pyytämisen mahdollistaminen työntekijöille. Tärkeää on niin ikään yhdessä ideoiminen. Yhteinen kehittäminen ja oppiminen kasvattavat uskoa siihen, että työtiimi yhdessä on enemmän kuin sen yksittäiset jäsenet erikseen (Vilkman 2016). Työntekijöiden tuen tarpeen toteaminen on haasteellisempaa johdettaessa verkon yli. Siksi lähijohtajan tulee tukea työhyvinvointia tavallistakin tiiviimmin ja seurata herkäällä korvalla työntekijöiden mahdollista ylikuormittumista. Vilkman (2016) on ehdottanut, että etätyön johtamisen avuksi työntekijöiden työlle tulisi rakentaa selkeät pelisäännöt, tavoitteet ja tulostimet.

Työtiimeissä yhteistyötä ja vuorovaikutusta on hyvä rakentaa virtuaalitapaamisilla sekä yhteydenpidon mahdollistavilla työvälineillä (esimerkiksi Skype). Luottamukselliset vuorovaikutussuhteet ja luottamusta rakentava toiminta

antavat eväät sille, että työntekijöiden kanssa on mahdollista keskustella luontevasti myös jaksamisesta ja hyvinvoinnista, jolloin on helpompi havaita, jos työntekijällä esiintyy liiallista kuormitusta ja työuupumusta. Kähkönen (2021) on löytänyt tutkimuksessaan, että tiimeissä muutostilanne voi heikentää tiimijäsenten luottamusta lähijohtajaan, mikäli ilmenee puutteita kommunikoinnissa tai vuorovaikutuksessa, toisin sanoen lähijohtaja ei jaa tietoa tiimin jäsenille tarpeeksi läpinäkyvästi ja oikea-aikaisesti tai kyky kuunteluun, keskusteluun, tuen antamiseen sekä rakentavaan käyttäytymiseen on vaillinainen. Äkilliset muutokset voivat tuoda yllättäen esiin myös puutteita muutosjohtamiskyvyissä, jolloin tiimijäsenten epävarmuus tulevaisuudesta voi lisääntyä.

Mittaus- ja palautekäytännöt

Nykyajan koventuneessa kilpailussa organisaatiot tarvitsevat menestyäkseen tehokkaasti ja motivoituneesti toimivan henkilöstön. Kehittääkseen toimintaa organisaatiot tarvitsevat tietoa toiminnan tilasta ja muun muassa henkilöstön työmotivaatiosta, työtyytyväisyydestä sekä tuottavuudesta. Juuri motivoitunut, sitoutunut työntekijä on yksi valtti organisaation kilpailuedulle (Leopold ym. 2005). Vain mitattua tietoa voi johtaa (Kianto ym. 2020) ja voidaankin puhua tiedolla johtamisesta. Kyseessä on johtamis- ja toimintamalli, jossa laadukasta ja analysoitua tietoa tuodaan osaksi toimintaa koskevaa päätöksentekoprosessia. Johtamisen ja päätöksenteon tueksi kootaan tilannetta tai ilmiötä kuvaavat faktat. Näiden tietojen perusteella voidaan ennakoida eri toimenpiteiden ja tapahtumien vaikutusta tulevaisuuteen sekä kehittää toimintaa. Jotta mitattu tieto voitaisiin ulosmitata hyötykäyttöön, edellyttää se koko organisaatiolta, ja erityisesti organisaatiojohdolta, halua ja sitoutumista jatkuvaan oppimiseen sekä pitkän tähtäimen kehittämistyöhön. Tämä tarkoittaa tietysti samalla myös tarvittavien resurssien kiinnittämistä kehittämistyöhön. Tällöin organisaatiolle muodostuu tarvittavat valmiudet valmistella, kehittää ja hyödyntää henkilöstötietoa päätöksenteossa. Suurin hyöty syntyy, jos henkilöstötietoja voidaan yhdistää toiminnan ja resurssien suunnitteluun.

Toiminnan huolellinen mittaaminen ja analysointi on viime kädessä ainut keino saada objektiivista tietoa suoriutumisen yrityksen tärkeiksi katsomilla osa-alueilla. Tämä tieto puolestaan mahdollistaa oikeiden päätösten tekemisen ja esimerkiksi tavoitteiden tarkistamisen sekä tuloksista palkitsemisen. (Leopold ym. 2005). Kun henkilöstöstrategian päättäjät kehittävät henkilöstön suorituskyvyn hallintajärjestelmiä, tulisi järjestelmiin sisällyttää sellaisia osioita, jotka ovat asetettujen tavoitteiden kannalta tarpeellisia. Erilaisia työkaluja on integroidusti käytettävissä. Työntekijöidensä osaamisen jatkuvaan

kehittämiseen sitoutunut organisaatio pyrkii jatkuvasti parantamaan toimintaansa ja tarjoaa monenlaisia oppimismenetelmiä painottaen työssä oppimista muodollisten koulutusmenetelmien tuella. Tärkeitä työntekijöiden ja tiimien kehittämistyökaluja ovat muun muassa 1) ammatti- ja johtamistaitojen kehittämisohjelmat, 2) lähijohtajien vetämät kehityskeskustelut sekä 3) säännölliset henkilöstökyselyt.

Kehityskeskustelut ovat yksi tärkeimpiä henkilöstöprosesseja. Niiden avulla taataan, että työntekijöillä on organisaation strategiaan liitetyt tavoitteet tiedossaan. Keskustelujen aikana työntekijöillä on mahdollisuus antaa palautetta lähijohtajalleen, keskustella uratavoitteistaan ja kehittämistarpeistaan sekä yleisesti hyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä. Mittarilla, joka käytännössä usein toteutetaan henkilöstökyselynä, tarkoitetaan menetelmää, jonka avulla voidaan kuvata tietyn menestystekijän suorituskykyä. Mittareita voidaan luokitella monella tapaa, mutta yleisin jako on taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudellisten mittareiden tieto perustuu rahamittaiseen tietoon. Niiden avulla voidaan ohjata ja valvoa organisaation liiketaloudellisia tavoitteita sekä seurata toteutumista. Ei-taloudellisilla mittareilla taas voidaan mitata organisaation toiminnan eri osa-alueita kuten esimerkiksi työtyytyväisyyttä tai koulutuksen laatua (Kaplan & Atkinson 1998). Mittaristo tulee liittää tiiviisti organisaation arvoihin ja strategiaan. Mittaustulosten avulla voidaan lisätä ymmärrystä organisaatiosta. Mittaristoa suunniteltaessa tulee kiinnittää huomiota mittareiden lukumäärään. On parempi, että mittareita on liian vähän kuin liian paljon. Liian monimutkaiset ja yksityiskohtaiset mittarit voivat olla kalliita sekä hankalia käyttää, eivätkä välttämättä anna yksinkertaisempia mittaristoja parempaa informaatiota (Kaplan & Norton 2002).

Menetelmät, aineisto ja taustatiedot

Tässä tutkimuksessa toteutettiin kvantitatiivinen tutkimus. Henkilöstökyselyn kysymysväitteet perustuivat valmiiseen validoituun työntekijöiden etätýöedellytyksiä mittaavaan mittaristoon. Mittaristo kehitettiin Puolustusvoimien kontekstissa ja mittariston kehittämiseen osallistui informantteina Meri-, Maa- ja Ilmavoimien esikunnista kaikkiaan 362 työntekijää. Mittariston tarkempi kokoonpano on esitetty liitteessä 1.

Tätä tutkimusta varten aineisto kerättiin Meri-, Maa- ja Ilmavoimien esikunnista sekä kahdesta Maavoimien joukko-osastosta, joita olivat Porin prikaati ja Karjalan prikaati. Kysely toteutettiin Webropol järjestelmän kautta tammi-helmikuussa 2023 ja anonyymin kyselylinkin sai sähköpostin kautta kaikkiaan

2222 työntekijää. Vastauksia palautui 868, jolloin vastausprosentiksi muodostui 38. Vastaajien taustatiedot on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot (N = 868)

Taustatieto	Kategoria 1 (esiintyvyyys %)	Kategoria 2 (esiintyvyyys %)	Kategoria 3 (esiintyvyyys %)	Kategoria 4 (esiintyvyyys %)	Kategoria 5 (esiintyvyyys %)
Ikä	< 25 (2,5%)	26–35 (18%)	36–45 (34%)	46–55 (34,1%)	> 55 (11,4%)
Sukupuoli	Mies (78,5%)	Nainen (20,6%)	Muu tai ei halua sanoa (0,9%)	-	-
Koulutuksen taso	Peruskoulu (1,6%)	Ammatillinen koulutus (26,5%)	Ammattikorkeakoulu (18,4%)	Yliopisto/ylempi korkeakoulu (53,5%)	-
Virkasuhteen laatu	Määräaikainen (14,6%)	Vakituisen (85,4%)	-	-	-
Virkaikä	< 1 vuotta (3,3%)	1–5 vuotta (11,9%)	6–10 vuotta (10,4%)	11–15 vuotta (12,5%)	> 15 vuotta (61,9%)
Viran laatu	Sotilas (69,8%)	Siviili (30,2%)	-	-	-
Lähijohtajana	Kyllä (26%)	Ei (74%)	-	-	-
Aika lähijohtajana	< 1 vuotta (8,8%)	1–5 vuotta (41,2%)	6–10 vuotta (16,4%)	11–15 vuotta (10,6%)	> 15 vuotta (23%)

Informanteista etätyötä teki satunnaisesti tai säännöllisesti yhteensä 646 henkilöä (74,4% vastaajista). Kuukausittaisten keskimääräisten etätyöpäivien lukumäärä oli 6,3 ja mediaani 5 päivää. Lähijohtajia vastaajista oli yhteensä 226 henkilöä (26% vastaajista), joista etätyötä teki 150 henkilöä ja 76 ei puolestaan tehnyt etätyötä. 138 henkilöä (15,9% vastaajista) ilmoitti, ettei heidän työnsä luonteen takia etätyön tekeminen ollut heille lainkaan mahdollista. Näistä 97 henkilöä haluaisi tehdä etätyötä, mikäli se vain työn luonteen vuoksi olisi mahdollista, 18 henkilöä puolestaan ei haluaisi tehdä etätyötä ja 23 henkilöä ei osannut sanoa kantaansa etätyön tekemistä koskien. 84 henkilöä (9,7% vastaajista) ei halunnut itse tehdä etätyötä, vaikka se olisi ollut heille työn luonteen takia mahdollista. Niiden osalta (N=102), jotka raportoivat, etteivät halua itse tehdä etätyötä, syyt esiintymismäärineen on esitetty taulukossa 2. Useimmilla, jotka eivät halunneet tehdä vastausajankohtana etätyötä, oli kuitenkin kokemusta etätyön tekemisestä muun muassa korona-ajalta, satunnaista/harvakseltaan toistuvaa etätyötä vastausajankohtanakin tai aikomuksia tehdä mahdollisesti tulevaisuudessa etätyötä, jos oma työkuva sen sallii.

Taulukko 2. Tärkeimmät syyt sille, ettei vastaaja tee etätyötä (N=102)

Syy	Havaintojen lukumäärä
Kokee, että helpompi tulla työpaikalle, koska suurinta osaa työtehtävistä ei ole mahdollista hoitaa etänä (esim. toimii esimiestyössä/varusmieskouluttajana tai käsiteltävien ohjelmien/materiaalien asettamat suojauksen tason vaatimukset).	32
Työpaikan sosiaaliset suhteet/kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus koetaan tärkeänä.	28
Haluaa erottaa selkeästi työn ja vapaa-ajan.	26
Paremmat työskentelyolosuhteet virkapaikalla (verkot, näytöt, pöydät, tuolit jne.).	19
Tunnistaa oman työtehonsa olevan parempi työpisteellä.	19
Lyhyt työmatka.	11
Muun perheen läsnäolo häiritsee työrauhaa (esim. pieniä lapsia tai muita perheenjäseniä kotona).	7
Oman aiemman kokemuksen mukaan etätyössä päivät venyvät ja tauot jäävät pitämättä.	4
Ei pidä kotona työskentelystä tai on tunnistanut, ettei etätyö työnteonmuotona ole itselleen soveltuva.	4
Työpaikkaruokailun hyödyntäminen.	4
Aloittanut juuri työn ja perehdytys on vielä kesken.	1
Kokee, että etätyössä työntekijöiden työsuoritusten kontrollointi on vaikeaa.	1

Kyselyssä oli sisäänrakennettuna hyppytoiminto, jolloin ainoastaan ne työntekijät (N=646), jotka olivat ilmoittaneet tekevänsä etätyötä, arvioivat etätyöedellytyksiä omalta kannaltaan. Vastaajat arvioivat etätyötä seuraavalla Likertin 7-portaisella asteikolla: 1 = täysin eri mieltä, 2 = enimmäkseen eri mieltä, 3 = osittain eri mieltä, 4 = ei samaa eikä eri mieltä, 5 = osittain samaa mieltä, 6 = enimmäkseen samaa mieltä, 7 = täysin samaa mieltä.

Kaikki kyselyyn vastanneet (N=868), riippumatta siitä tekivätkö he etätyötä vai eivät, arvioivat etätyön ohjeistuksen, johtamiskoulutuksen sekä työntekijäpalautteen riittävyttä. Vastaajat arvioivat edellä mainittuja näkökulmia seuraavalla Likertin 7-portaisella asteikolla: 1 = täysin eri mieltä, 2 = enimmäkseen eri mieltä, 3 = osittain eri mieltä, 4 = ei samaa eikä eri mieltä, 5 = osittain samaa mieltä, 6 = enimmäkseen samaa mieltä, 7 = täysin samaa mieltä.

Tutkimuksen tilastolliset testit tehtiin käyttäen PSPP.Ink-ohjelmistoa. Tilastollisten testien tavoitteena oli tarkastella etätyön ohjeistamisen, johtamiskoulutuksen sekä työntekijöiltä kerätyn palautteen riittävyttä vertaillen eri vertailuryhmien kokemusten mahdollisia tilastollisia eroavaisuuksia.

Tulokset

Kuvailevat tulokset työntekijöiden etätyöedellytyksistä

Aluksi tarkasteltiin yksittäisiä kysymysväittämiä, joissa vastaajat arvioivat tekemäänsä etätyötä. Taulukossa 3 on esitetty vastausten prosentuaalinen hajaantuminen vastaajien kesken sekä kaikkien vastausten muodostama keskiarvo. Etätyöedellytykset muodostuivat tässä tutkimuksessa viidestä alakategoriasta ja kukin yksittäinen väittämä kuului tiettyyn kategoriaan, joiden tuloksia seuraavaksi analysoidaan.

Tehtävänkuva

Tehtävänkuva kategoria sisälsi kaksi kysymystä. Ensin vastaajia pyydettiin arvioimaan, tiesivätkö he omat työtehtävänsä ja -vastuunsa selkeästi etätyötä tehdessään. Tutkimustulokset osoittivat, että etätyöläiset olivat työssään hyvin tietoisia omista työtehtävistään ja -vastuistaan keskiarvon saadessa arvon 6,6. Vain 0,4 prosenttia vastaajista koki työtehtävien ja vastuiden näyttäytyvän epäselkeinä. Tulosten perusteella voidaan olettaa, että tutkittaville on laadittu tehtävänkuvaukset ja he myös tuntevat hyvin sen sisällön. Samoin vaikuttaa siltä, että vastuut ja henkilökohtaiset työtavoitteet on kohdeorganisaatiossa määritelty hyvin ja niistä ollaan tietoisia. Toisessa tehtävänkuvaa kartoittavassa kysymyksessä oltiin kiinnostuneita siitä, kokivatko etätyöläiset työnsä sopivan vaativana ja haasteellisena. Tutkimustulokset osoittivat, että etätyössä työn vaativuus ja haasteellisuus koettiin sopivana keskiarvon saadessa arvon 6,2. Vain 2,4 prosenttia vastaajista koki ongelmia työn haasteellisuuden tai vaativuuden osalta. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että työntekijät kokevat tekevänsä mielekästä ja merkityksellistä työtä.

Taulukko 3. Etätyöedellytyksiä koskevat vastaukset

N = 646	1	2	3	4	5	6	7	KA
Tiedän omat työtehtäväni ja -vastuuni selkeästi etätyötä tehdessäni.	,2%	,2%	,0%	,9%	5,9%	24,8%	68,1%	6,6
Työni on sopivan vaativaa ja haasteellista etätyötä tehdessäni.	,3%	,9%	1,2%	3,4%	12,4%	31,0%	50,8%	6,2
Työpäivieni pituus pysyy kohtuullisena etätyötä tehdessäni.	,5%	2,0%	4,2%	4,9%	14,9%	34,8%	38,7%	5,9
Pystyn irrottautumaan työhuolistani heti etätyöpäivän päättyessä.	1,1%	5,4%	7,7%	7,1%	18,0%	32,1%	28,6%	5,5
Olen aikaansaava etätyössä, koska voin silloin keskittyä rauhassa työhöni.	,3%	,8%	,9%	3,6%	13,0%	28,3%	53,1%	6,3
Saavutan työtavoitteeni etätyöskentelyn aikana.	,2%	,2%	,3%	1,2%	7,6%	34,8%	55,7%	6,4
Saan aikaan laadukasta työn jälkeä etätyöpäivinä.	,5%	,2%	,3%	1,7%	9,6%	42,4%	45,4%	6,3
Teen mielelläni etätyötä, koska se alentaa työssäkäynnistä aiheutuvia kustannuksiani.	1,4%	2,0%	2,8%	8,5%	8,4%	15,0%	61,9%	6,1
Mielestäni etätyö on ympäristölle hyödyllistä vähentäen työliikennettä ja sen aiheuttamaa ilmaston pilaantumista.	1,6%	,6%	,8%	9,4%	7,7%	18,6%	61,3%	6,2
Koen, että lähijohtajani luottaa osaamiseeni etätyötä tehdessäni.	,3%	,5%	,3%	,9%	2,3%	22,2%	73,5%	6,7
Koen, että lähijohtajani luottaa rehellisyyteeni etätyötä tehdessäni.	,5%	,5%	,5%	,8%	2,3%	18,7%	76,8%	6,7

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen onnistumisen edellytyksiä mitattiin kahdella kysymyksellä. Ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin, kokiko henkilökunta etätyöpäivien pituuden pysyvän kohtuullisena. Tutkimustulokset osoittivat, että etätyöläiset olivat onnistuneet säätämään työpäivien pituutta varsin hyvin keskiarvon saadessa arvon 5,9. Vastaajista vain 6,7 prosenttia oli kokenut, että työpäivät olivat alkaneet venyä siten, että se haittasi vapaa-aikaa. Toisessa kysymyskohdassa tiedusteltiin, kykenikö etätyöläinen irrottautumaan työhuolistaan heti etätyöpäivän päättyessä. Tutkimustulokset osoittivat, että suurin osa pystyi vaihtamaan vapaalle melko vaivattomasti, kun taas 14,2 prosenttia koki, että työhuolet jäivät vielä painamaan mieltä vapaa-ajan alkaessa. Kaiken kaikkiaan etätyössä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen vaikuttaa tulosten perusteella onnistuvan hyvin.

Tuottavuus

Mittaristo mittasi työntekijöiden tuottavuutta kolmella eri kysymyksellä. Ensimmäisessä kysymyksessä henkilöstö arvioi olivatko he aikaansaavia etätyössä, koska pystyivät keskittymään silloin rauhassa työhönsä. Tutkimustulokset osoittivat, että etätyöympäristön keskittymisrauha oli edesauttanut työtehtävien jouhevaa etenemistä keskiarvon saadessa arvon 6,3. Vain 2 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, etteivät he pystyneet olemaan aikaansaavia etätyössä, mikä johtuu mahdollisesti etätyöympäristössä esiintyvistä satunnaisista häiriötekijöistä tai persoonakohtaisista yksilöllisistä haasteista virittäytyä työntekoon kotiympäristössä. Toisessa kysymyksessä tiedusteltiin, saavuttiko vastaaja työtavoitteen saavuttamisen aikana. Työtavoitteet tunnuttiin saavutettavan erittäin hyvin keskiarvon ollessa 6,4. Vain 0,7 prosenttia vastaajista koki jäävänsä jälkeen työtavoitteiden saavuttamisessa. Kolmannessa kysymyksessä kartoitettiin, saiko vastaaja aikaan laadukasta työn jälkeä etätyöpäivinä. Suurin osa koki tekevänsä laadukasta työtä keskiarvon saadessa arvon 6,3. Vain 1 prosenttia vastaajista arvioi, että työn laatu etätyössä jäi heikohkoksi. Kaiken kaikkiaan etätyöläiset vaikuttavat tutkimustulosten perusteella olevan erittäin tuottavia ja suorituskykyisiä työssään.

Kestävä kehitys

Kestävän kehityksen kategoria sisälsi kaksi ympäristön suojelemiseen ja kuluttamisen vähentämiseen liittyvää kysymystä, joista ensimmäisessä tiedusteltiin vastaajan halukkuutta tehdä etätyötä sen työssäkäynnin kustannuksia alentavan vaikutuksen vuoksi. Tutkimustulokset osoittivat, että etätyö oli ilmeisesti vaikuttanut monella työntekijällä työssäkäyntikuluja alentavasti, mikä oli myös suuri motivaattori etätyöpäivien hyödyntämiseen keskiarvon ollessa 6,1. Vastaajista 6,2 prosenttia ei ollut kokenut työssäkäyntikulujensa alentuneen tai jos työmatkasäästöjä oli kertynyt, asia ei näyttäytynyt heille etätyöhön motivoivana tekijänä. Toisessa kysymyksessä vastaajat arvioivat etätyön yleistä hyödyllisyyttä ympäristölle. Suurin osa koki, että etätyö on ympäristölle hyödyllistä vähentäen työliikennettä ja sen aiheuttamaa ilmaston pilaantumista keskiarvon saadessa arvon 6,2. Vain 3 prosenttia vastaajista koki, ettei etätyön tekemisellä voitu saavuttaa ympäristöhyötyä tai hyöty ei ollut merkittävä.

Luottamus

Luottamuksen kategoria sisälsi kaksi kysymystä, joista ensimmäisessä vastaaja arvioi missä määrin oman lähijohtajan koetaan luottavan etätyöläisen osaamiseen hänen tehdessään etätyötä. Tutkimustulokset osoittivat, että etätyöläiset kokevat lähijohtajan luottavan erittäin paljon heidän osaamiseensa keskiarvon saadessa arvon 6,7. Vain 1,1 prosenttia vastaajista raportoi, että lähijohtaja ei tunnu luottavan heidän osaamiseensa. Toisessa kysymyksessä vastaaja arvioi missä määrin oman lähijohtajan koetaan luottavan etätyöläisen rehellisyyteen hänen tehdessään etätyötä. Tutkimustulokset osoittivat, että etätyöläiset kokevat lähijohtajan luottavan erittäin paljon heidän rehellisyyteensä keskiarvon saadessa arvon 6,7. Vain 1,5 prosenttia vastaajista koki, että lähijohtajalla oli epäilyksiä etätyöläisen rehellisyyttä kohtaan. Yhteenvetona voisi todeta, että tutkimustulosten perusteella luottamuksellinen suhde lähijohtajaan on suuri etätyön onnistumisen edellytys ja etätyöläiset työskentelevät hyvähenkisen vuorovaikutteisessa suhteessa lähijohtajansa kanssa hänen luottamukseensa nojaten.

Yhteenvedo etätyöedellytyksistä

Puolustusvoimien etätyötä tekevällä henkilöstöllä vaikuttaa tutkimustulosten perusteella olevan hyvät etätyöedellytykset ja etätyömahdollisuus näyttää toimivan kokonaistyötyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä. Huomion arvoista on se, että etätyö ja siinä onnistuminen tuntuu vahvistaneen erittäin merkityksellistä etätyöedellytystä eli organisaatiossa ilmenevää luottamusta. Työntekijöiden arviot lähijohtajan luottamuksesta heidän osaamista ja rehellisyyttä kohtaan voidaan luonnehtia olevan jopa poikkeuksellisen korkealla tasolla. Tämä henkii siitä, että työnteon muodoista riippumatta henkilöstö kykenee toimimaan hyvässä yhteishengessä ja yhteisiin tavoitteisiin pyrkien. Muun muassa koronajan totaalinen etätyö useissa työtehtävissä on mahdollisesti luonut uskoa siihen, että työtä osataan ja pystytään tekemään työnteon muodosta riippumatta ja lähijohtajat luottavat johtamiinsa työntekijöihin. Yhtenä mittarina johtajilla varmasti toimii työntekijöiden työtavoitteissa ja aikatauluissa pysyminen.

Ohjeet, johtamiskoulutus sekä palautteen kerääminen

Seuraavaksi tarkasteltiin vastaajien arvioita etätyön ohjeistuksen, johtamiskoulutuksen ja työntekijäpalautteen keräämisen riittävyyden näkökulmasta.

Taulukossa 4 on esitetty vastausten prosentuaalinen hajaantuminen vastaajien kesken sekä kaikkien vastausten muodostama keskiarvo.

Taulukko 4. Etätöön ohjeistus, johtamiskoulutus ja työntekijäpalautteen kerääminen

N = 868	1	2	3	4	5	6	7	KA
Puolustusvoimissa etätyöskentely on ohjeistettu riittävällä tavalla työntekijöille	,7%	2,4%	3,6%	6,3%	12,8%	37,6%	36,6%	5,9
Puolustusvoimissa etätöön johtaminen on koulutettu riittävällä tavalla lähijohtajille	3,2%	9,2%	13,5%	24,7%	15,3%	20,2%	13,9%	4,6
Puolustusvoimissa etätyöskentelystä kerätään riittävästi työntekijäpalautetta (esim. kehityskeskustelujen yhteydessä)	8,4%	16,7%	19,5%	26,5%	12,1%	10,4%	6,4%	3,7

Tulosten perusteella etätyöskentelyn ohjeistus vaikuttaisi Puolustusvoimissa olevan varsin hyvällä tasolla, sillä 74,2 prosenttia vastaajista koki ohjeistuksen riittävyyden olevan pääpiirteittäin tai täysin riittävää keskiarvon saadessa arvon 5,9. Vastaajista 12,8 prosenttia koki ohjeistuksen osittain riittävänä, 6,7 prosenttia kaipasi lisäohjeistusta ja 6,3 prosenttia koki, ettei ohjeiden jalkautus ole näyttäytynyt työntekijöille heidän työarjessaan siinä määrin, että he olisivat osanneet muodostaa kantaansa tästä asiasta. Tähän voi vaikuttaa osittain esimerkiksi se, tekeekö vastaaja etätöitä vai ei, sillä etätöiden aktiiviset tekijät muodostavat todennäköisesti ryhmän, jotka ovat kiinnostuneimmat hankkimaan myöskin tietoa etätöihin liittyvistä ohjeista. Esimiestyötä tekeville ohjeisiin tutustuminen on myös laadukkaan etätöjohtamisen edellytys.

Etätöiden johtamiskoulutuksen osalta vastaukset hajaantuivat siten, että 24,7 prosenttia vastaajista ei pystynyt muodostamaan selkeää kantaa koulutuksen riittävyydestä, 34,1 prosenttia koki koulutuksen olevan pääpiirteittäin tai täysin riittävää, 15,3 prosenttia koki koulutuksen osittain riittävänä ja 25,9 prosenttia kaipasi lisää etätöiden johtamiskoulutusta keskiarvon saadessa arvon 4,6. Etätöiden johtamiskoulutuksen riittävyys ei välttämättä näyttäydä vastaajille työarjessa tai koulutusmahdollisuudet eivät kosketa omaa työtä (henkilöllä ei ole johtamisvastuuta), jolloin niistä ei välttämättä olla kiinnostuneita hankkimaan tietoa. Johtajat pystyvät arvioimaan ehkä parhaiten saamansa etätöitä koskevan johtamiskoulutuksen riittävyyttä, kun taas työntekijöille koulutus näyttäytyy ennemminkin kokemuksena lähijohtajan etätöjohtamisen onnistumisen tasosta. Tästä syystä etätöjohtamiskoulutuksen riittävyyttä onkin syytä tarkastella tarkemmin vertaillen johtajien ja työntekijöiden kokemusten mahdollisia eroavaisuuksia tilastollisen testauksen avulla.

Etätyön työntekijäpalautteen keräämisen ei voi vastaajien kokemusten perusteella katsoa olevan tällä hetkellä riittävällä tasolla keskiarvon ollessa vain 3,7. Vastaajista 16,8 prosenttia koki työntekijäpalautteen keräämisen pääpiirteittäin tai täysin riittävänä, 12,1 prosenttia ajatteli sen olevan osittain riittävää ja 44,6 prosenttia puolestaan oli sitä mieltä, ettei palautetta etätyöstä kerätty työntekijöiltä riittävästi. Huomattavan moni työntekijä, 26,5 prosenttia vastaajista, ei osannut muodostaa kantaansa työntekijäpalautteen keräämisestä, mistä voi tulkita, ettei tähän asiaan ole kiinnitetty huomiota esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä, palautteen keräämistä ei ole ohjeistettu tarkemmin organisaatiossa tai asia ei näyttäydy riittävällä tavalla työntekijän arjessa. Samoin kuin kokemuksia lähijohtajien koulutustarpeesta, myös etätyön työntekijäpalautetta on syytä tarkastella tarkemmin vertaillen eri työntekijäryhmien mahdollisia eroavaisuuksia tilastollisen testauksen avulla.

Tilastolliset tulokset etätyöskentelyohjeista

Etätyön ohjeistuksen riittävyttä tarkasteltiin tarkemmin vertaillen 1) johtajien ja työntekijöiden, 2) sotilaiden ja siviilien sekä 3) etätyötä tekevien ja ei-tekevien kokemusten mahdollisia eroavaisuuksia tilastollisen *t*-testin avulla. Ensin tarkistettiin Levenen testillä varianssien homogeisuus. Väittämä *Puolustusvoimissa etätyöskentely on ohjeistettu riittävällä tavalla työntekijöille*, sai *p*-arvon 0,232 ($> 0,05$) johtajia ja työntekijöitä verrattaessa, mikä osoittaa, että varianssit eivät poikkea toisistaan. Sen sijaan sotilaiden ja siviilien sekä etätyötä tekevien ja ei-tekevien vertailussa *p*-arvo Levenen testissä oli 0,00, mikä osoittaa, että varianssit poikkeavat toisistaan. Kahden ryhmän vertailuun hyvin sopivassa *t*-testissä *p*-arvo on luettavissa sekä yhtä suurten että eri suurten varianssien tapauksissa omilta riveiltään.

Taulukko 5 osoittaa, että johtajilla ja työntekijöillä on yhdenmukainen kokemus etätyötä koskevan ohjeistuksen riittävyden osalta. Myöskään sotilaita ja siviileitä verrattaessa kokemuksissa ei havaittu tilastollisia eroja (*p*-arvo $> 0,05$). Sen sijaan etätyötä tekevien ja ei-tekevien välillä voitiin todeta tilastollisesti erittäin merkitsevä ero (*p*-arvo $< 0,001$) eli toisin sanoen ne, jotka tekivät etätyötä, olivat todennäköisesti tutustuneet tarkemmin etätyötä koskevaan ohjeistukseen ja kokivat sen siten myös kattavampana kuin ne, jotka eivät etätyötä tehneet. Kaikissa vertailuryhmissä ohjeistuksen riittävyys koettiin kuitenkin keskimääräisesti kohtuullisen hyväksi.

Taulukko 5. Etätyön ohjeistuksen riittävyys

Vertailuryhmä 1	N	Keskiarvo	Levenen testin p-arvo	p-arvo
Työntekijä	642	5,87	0,232	0,825
Lähijohtaja	226	5,89		
Vertailuryhmä 2	N	Keskiarvo	Levenen testin p-arvo	p-arvo
Sotilas	606	5,83	0,000	0,143
Siviili	262	5,96		
Vertailuryhmä 3	N	Keskiarvo	Levenen testin p-arvo	p-arvo
Tekee etätyötä	646	6,15	0,000	0,000*)
Ei tee etätyötä	222	5,05		

*) Tilastollisesti erittäin merkitsevä ero

Tilastolliset tulokset etätyön johtamiskoulutuksesta

Etätyön johtamiskoulutuksen riittävyttä tarkasteltiin tarkemmin vertaillen 1) johtajien ja työntekijöiden, 2) sotilaiden ja siviilien sekä 3) etätyötä tekevien ja ei-tekevien kokemusten mahdollisia eroavaisuuksia tilastollisen *t*-testin avulla. Aluksi tarkistettiin jälleen Levenen testillä varianssien homogeenisuus. Väittämässä *Puolustusvoimissa etätyön johtaminen on koulutettu riittäväällä tavalla lähijohtajille*, Levenen p-arvo jäi alle 0,05 kaikissa vertailuryhmissä, mikä osoittaa, että varianssit poikkeavat toisistaan.

Taulukko 6 osoittaa, että johtajilla ja työntekijöillä on yhdenmukainen kokemus johtajille suunnatun koulutuksen riittävyyden osalta. Myöskään sotilaita ja siviileitä verrattaessa kokemuksissa ei havaittu tilastollisia eroja (p-arvo > 0,05). Sen sijaan etätyötä tekevien ja ei-tekevien välillä voitiin todeta tilastollisesti erittäin merkitsevä ero (p-arvo < 0,001). Ne työntekijät, jotka eivät itse tee etätyötä, kokevat siis vieläkin suurempaa tarvetta etätyöjohtamiskoulutukselle kuin etätyötä tekevät henkilöt. Huomattava on kuitenkin se, että missään vertailuryhmässä keskiarvo ei yllä tulokseen, jossa etätyön johtamiskoulutusta koettaisiin olevan edes osittain riittävästi ja siten tutkimustulokset osoittavat lisätarvetta etäjohtamiskoulutukselle.

Taulukko 6. Lähijohtajille suunnatun koulutuksen riittävyys

Vertailuryhmä 1	N	Keskiarvo	Levenen testin p-arvo	p-arvo
Työntekijä	642	4,58	0,003	0,583
Lähijohtaja	226	4,5		
Vertailuryhmä 2	N	Keskiarvo	Levenen testin p-arvo	p-arvo
Sotilas	606	4,55	0,001	0,826
Siviili	262	4,58		
Vertailuryhmä 3	N	Keskiarvo	Levenen testin p-arvo	p-arvo
Tekee etätyötä	646	4,78	0,017	0,000*)
Ei tee etätyötä	222	3,91		

*) Tilastollisesti erittäin merkitsevä ero

Tilastolliset tulokset työntekijäpalautteista

Etätyön työntekijäpalautteen keräämisen riittävyttä tarkasteltiin tarkemmin vertaillen 1) johtajien ja työntekijöiden, 2) sotilaiden ja siviilien sekä 3) etätyötä tekevien ja ei-tekevien kokemusten mahdollisia eroavaisuuksia tilastollisen *t*-testin avulla. Aluksi tarkistettiin jälleen Levenen testillä varianssien homogeenisuus. Väittämässä *Puolustusvoimissa etätyöskentelystä kerätään riittävästi työntekijäpalautetta (esim. kehityskeskustelujen yhteydessä)*, Levenen *p*-arvo jäi alle 0,05 vertailtaessa sotilaita ja siviileitä sekä etätyötä tekeviä ja ei-tekeviä, mikä osoittaa, että varianssit poikkeavat toisistaan. Työntekijöitä ja johtajia vertaillaessa varianssit puolestaan eivät poikkeais toisistaan.

Taulukko 7 osoittaa, että johtajilla ja työntekijöillä on yhdenmukainen kokemus kerätyn työntekijäpalautteen riittävyyden osalta. Myöskään sotilaita ja siviileitä verrattaessa kokemuksissa ei havaittu tilastollisia eroja (*p*-arvo > 0,05). Sen sijaan etätyötä tekevien ja ei-tekevien välillä voitiin todeta tilastollisesti erittäin merkitsevä ero (*p*-arvo < 0,001). Ne työntekijät, jotka eivät itse tee etätyötä, arvioivat etätyön työntekijäpalautteen keräämisen riittämättömämmäksi kuin etätyötä tekevät henkilöt. Huomattava on kuitenkin se, että kaikissa vertailuryhmässä keskiarvo painuu alle 4, joten etätyön työntekijäpalautteen keräämisen ei koeta olevan missään vertailuryhmässä riittävää ja siten tutkimustulokset osoittavat, että etätyötä koskevaa työntekijäpalautteen keräämistä tulisi lisätä.

Taulukko 7. Etätyön työntekijäpalautteen riittävyys

Vertailuryhmä 1	N	Keskiarvo	Levenen testin p-arvo	p-arvo
Työntekijä	642	3,77	0,176	0,359
Lähijohtaja	226	3,65		
Vertailuryhmä 2	N	Keskiarvo	Levenen testin p-arvo	p-arvo
Sotilas	606	3,69	0,015	0,191
Siviili	262	3,85		
Vertailuryhmä 3	N	Keskiarvo	Levenen testin p-arvo	p-arvo
Tekee etätyötä	646	3,88	0,005	0,000*)
Ei tee etätyötä	222	3,33		

*) Tilastollisesti erittäin merkitsevä ero

Ei-etätyötä tekevät vs. etätyötä tekevät lähijohtajat

Koska etätyötä tekevien ja ei-tekevien kohdalla havaittiin tilastollisesti erittäin merkitsevä ero tarkasteltaessa mielipiteitä ohjeistuksen, johtamiskoulutuksen sekä palautteen keräämisen riittävydestä, nousi tarve tarkastella ja vertailla myös ei-etätyötä ja etätyötä tekevien lähijohtajien ryhmiä. Vaikka lähijohtaja ei

tekisi itse etätyötä, se ei silti poista sitä johtajan vastuuta, että hänen tulee olla perillä etätyöohjeistuksesta, etätyön johtamisesta sekä palautteen keräämisestä työntekijöiltä. Palautteen kerääminen ei myöskään rajoitu pelkästään etätyötä tekeviin työntekijöihin, vaan myös niillä, jotka eivät tee etätyötä, voi olla siihen liittyvää keskustelun tarvetta. Lähijohtajan on tärkeää tunnistaa niitä asioita ja tunteita, joita etätyö voi työntekijöissä herättää, oli se sitten esimerkiksi työtävien jakautumiseen liittyvä asia tai uusien työskentelymuotojen herättämää muutosvastarintaa.

Aluksi tarkistettiin jälleen Levenen testillä varianssien homogeenisuus. Etätyöohjeiden ja työntekijäpalautteen riittävyttä koskien, Levenen p-arvo jäi alle 0,05 vertailtaessa johtajaryhmiä, mikä osoittaa, että varianssit poikkeavat toisistaan. Koulutuksen riittävyyden osalta varianssit puolestaan eivät poikkeaa toisistaan. Taulukko 8 osoittaa, että sekä etätyötä tekevät että ei-tekevät lähijohtajat kokevat yhtenevästi, ettei etätyön työntekijäpalautteen kerääminen ole riittävää (p-arvo > 0,05). Sen sijaan etätyötä tekevät lähijohtajat kokevat etätyötä koskevien ohjeiden riittävyyden olevan paremmalla tasolla kuin ei-etätyötä tekevät lähijohtajat ja vertailuryhmien välillä löydettiin erittäin merkitsevä tilastollinen ero (p < 0,001). Tilastollisesti merkitsevä ero löydettiin vertailuryhmien välillä myös johtamiskoulutuksen riittävyttä arvioitaessa (p < 0,01). Etäjohtamisen lisäkoulutusta tuntuisivat tarvitsevan vielä enemmän siis ne lähijohtajat, jotka eivät itse tee etätyötä. Kuitenkin, myös etätyötä tekevien lähijohtajien vastauksen perusteella etäjohtamiskoulutusta kaivataan lisää.

Taulukko 8. Lähijohtajien vertailu ohjeiden, koulutuksen ja työntekijäpalautteen riittävydestä

Etätyöohjeet	N	Keskiarvo	Levenen testin p-arvo	p-arvo
Johtaja, tekee etätyötä	150	6,17	0.00	0.00*)
Johtaja, ei tee etätyötä	76	5,34		
Johtamiskoulutus	N	Keskiarvo	Levenen testin p-arvo	p-arvo
Johtaja, tekee etätyötä	150	4,76	0.668	0.002**)
Johtaja, ei tee etätyötä	76	4,00		
Työntekijäpalaute	N	Keskiarvo	Levenen testin p-arvo	p-arvo
Johtaja, tekee etätyötä	150	3,72	0.028	0.390
Johtaja, ei tee etätyötä	76	3,53		

*) Tilastollisesti erittäin merkitsevä ero **) Tilastollisesti merkitsevä ero

Keskustelu

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, kuinka hyvin Puolustusvoimien etätyöntekijät kokevat etätyöedellytysten toteutuvan omalla kohdallaan ja kuinka paljon Puolustusvoimien työntekijöiden keskuudessa etätyön ohjeistamisen, johtamiskoulutuksen sekä työntekijäpalautteen keräämisen suhteen koettiin olevan kehittä-

mistarpeita. Etätyöedellytysten elementtien ehdotetaan muodostuvan sisäisistä, ulkoisista ja henkilökohtaisista tekijöistä ja seuraavista alakategorioista: 1) tehtävänkuvaa, 2) työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, 3) tuottavuus, 4) kestävä kehitys, ja 5) luottamus. Tuloksissa korostui, että Puolustusvoimien etätyöntekijät kokivat etätyöedellytyksiensä täyttyvän erittäin hyvin ja työtyytyväisyyden taso oli korkea sisältäen kokemuksen siitä, että etätyössä oman tehtävänkuvan koettiin olevan selkeä ja työtavoitteet kirkkaina työntekijän mielessä. Etätyössä työskenneltiin tuottavasti, tehokkaasti ja laadukasta työnjälkeä aikaansaaden. Lisäksi työtyytyväisyyttä ja onnistumista etätyössä tukivat kokemukset organisaatiossa vallitsevasta luottamuksesta, erityisesti lähijohtajan ja työntekijän välisissä suhteissa, kestävä kehityksen mukaisten arvojen toteutuminen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa koetut helpotukset. Tutkimustulokset osoittivat, että etätyön ohjeistukset koettiin pääpiirteittäin riittävinä, mutta etätyön johtamiskoulutusta ja työntekijäpalautteen keräämistä toivottiin lisää.

Otoskoko (N=868) edustaa jo hyvin tutkittuja hallintoyksikköjä, joissa kyselyn sai 2222 työntekijää. Myös vastausjakauma sotilaiden (69,8%) ja siviilien (30,2%) välillä noudattaa eri henkilöstömäärien toteumia, sillä tutkittavissa hallintoyksiköissä sotilasvirassa olevia on enemmän kuin siviileitä. Saatuja tuloksia voi siis tällä perusteella yleistää koskemaan myös muita samankaltaisia, henkilöstörakenteeltaan ja toimialtaan vastaavanlaisia tutkimuskohteita. Tutkimuksen validiteettia, reliabiliteettia ja stabiliteettia lisää tutkimuksessa sovellettu valmis validoitu mittaristo (kts. liite 1), ja tutkimus on samaa mittaristoa käyttäen toistaa täysin samanlaisena missä tahansa tutkimuskohteessa.

Etätyössä onnistumista määrittelee itsetehokkuus

Etätyö ei sovellu kaikille välttämättä yhtä hyvin. Olemme kaikki omia yksilöitä, omilla henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja asenteilla varustettuja. Etätyö ei ole subjektiivinen oikeus, vaan etätyön tulisi työnteonmuotona sopia tekijälleen. Tässä tarvitaan siis itsetuntemusta ja itsetutkiskelua, jolloin työntekijällä on mahdollisuus työtyytyväisyyden lisääntyessä ulosmitata tehokkain mahdollinen työpanos työnantajalleen – joko etä- tai lähityössä. Etätyöskentely edellyttää lähityöskentelyä enemmän työntekijän omaa aktiivisuutta, vastuunottoa ja kykyä ohjata omia ajatuksia ja tunteita niin, että hän pystyy hyödyntämään omaa osaamistaan ja omia vahvuuksiaan parhaalla mahdollisella tavalla (Troll ym. 2022; Kawakubo & Arata 2022). Jotta työtavoitteet tulisi saavutetuksi, etätyöläisen on otettava vastuu siitä, miten hän aikatauluttaa työtään onnistuneesti. Lisäksi työn tauottamisen oppiminen ja työstä palautumisen varmistaminen ovat tärkeitä asioita itsensä johtamisessa, jottei ala uupua liikaa puurtaessaan

yksin mahdollisesti suurenkin työkuorman alla (Puolustusvoimat 2021). Työtehtävissä, joissa hyödynnetään paljon etätöitä, jo rekrytointivaiheessa kannattaa kiinnittää huomiota työntekijän itsensä johtamisen taitoihin ja tietynlaiseen itsenäisyyteen asioiden hoidossa, sillä itsetehokkuus on onnistuneen etätöiden edellytys.

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että ne työntekijät, jotka tekivät etätöitä, kokivat olevansa etätöissä tuottavia ja tehokkaita. Tämä on yhtäläinen tutkimuslöydös muun muassa Troll ym. (2022) sekä Kawakubo & Aratan (2022) kanssa. Ne tutkittavat puolestaan, jotka eivät halunneet tehdä etätöitä ainakaan laajamittaisesti, olivat itse tunnistaneeet, ettei etätö sopinut heille ja he kokivat oman työtehonsa olevan parempi työpisteellä. Toisaalta osalla etätöhalukkuutta rajoitti myös se, että he olivat tunnistaneeet, että heille oli etätöissä vaikeampaa erottaa selkeästi työ ja vapaa-aika toisistaan, jolloin myös työpäivät saattoivat venyä ja tauot jäädä pitämättä, kun taas etätöissä viihtyvillä etätö nimenomaan päinvastaisesti tuntui edistävän työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista, josta on raportoinut vastaavia tutkimustuloksia myös Hartner-Tiefenthaler ym. (2022) sekä Kooli (2022). Muun muassa pitkään työmatkaan kuluvan ajan säästyminen antoi etätöläisillä enemmän aikaa perheelle ja harrastuksille, mikä koettiin työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä, kun taas niillä, joilla oli lyhyt työmatka, etätöiden tekemiselle ei ilmennyt samanlaisia edellytyksiä. Niille, jotka eivät halunneet tehdä etätöitä, näytti olevan erityisen tärkeää työpaikan sosiaaliset suhteet, toimiminen kasvokkain, toimiminen fyysisesti kokoontuvissa työryhmissä/tiimeissä sekä työtä koskevissa ja myös vapaamuotoisemmissa keskusteluissa mukana pysyminen. Etätöitä tekevät puolestaan nauttivat kotiympäristön mukanaan tuomasta paremmasta keskittymisrauhasta. Paljon turvaluokiteltua aineistoa käsitteleville, esimiestyössä toimiville sekä varusmieskoulutuksen parissa työskenteleville laajempi mittainen etätöiden tekeminen oli työnkuvan takia haasteellista tai mahdotonta henkilökohtaisista ominaisuuksista tai etätöhaluista riippumatta.

Etätö työtyytyväisyyden lisääjänä

Tässä tutkimuksessa ilmeni, että etätöläisten keskuudessa vallitsi korkea työtyytyväisyyden taso. Tämä on yhtäläinen tutkimustulos Blahopoulou ym. (2022) löydösten kanssa. Etätöläiset kokivat työnsä mielekkääksi, jonka katsotaan muodostavan merkittävän osan henkilön kokemasta työtyytyväisyydestä (Robbins ym. 2010). Perry & Wise (1990) ehdottivat, että organisaation tehokasta toimintaa selittävät erityisesti työn piirteet: työn autonomisuus, identiteetti ja työn merkittävyyden kokemus. Tällaiset työn piirteet näyttävät tämän

tutkimuksen perusteella lisäävän etätyöläisten työtyytyväisyyttä ja samalla työn tehokkuutta ja aikaansaavuutta. Mahdollisuus asettaa omalle työlleen tavoitteita omat työorganisaation asettamat henkilökohtaiset tavoitteet tiedostaen ja tunnistaen, lisää työtyytyväisyyttä sekä oman työn tärkeäksi kokemista (Locke & Latham 1990; Crewson 1997). *Centre for Integrity in the Defence Sector (CIDS)* ja Naton *Building Integrity (BI)* ovat yhtenevästi ehdottaneet, että selkeä tehtävänkuvaus eli työn sisällön määrittelyprosessi (tehtävät ja vastuut) on tärkeä työtyytyväisyyden lisääjä. Työ motivoi tekijäänsä, jos siinä on mahdollisuus hyödyntää omia taitoja sopivan vaativalla tavalla, työ koetaan merkityksellisenä, työntekijä voi kokea ammatillista autonomiaa ja palautteen saamisen sekä antamisen mahdollisuudet ovat säännölliset (CIDS & BI 2021).

Kohti yksilöllistä etätöön johtamista

Etätyöläisten johtaminen asettaa suuria haasteita lähijohtajille, jotka ovat arkisen johtamistyön keskiössä ja säännöllisesti vuorovaikutuksessa omien työntekijöidensä kanssa. Tavanomaisessa fyysisessä työympäristössä johtajien soveltamat johtamiskäytännöt eivät mahdollisesti toimikaan samalla tavalla etätyöläisten kohdalla. Johtajien haasteeksi voi muodostua se, miten he tuovat tavoitteet ja työyhteisön sisäisen viestinnän etätyöläisten tietoon ja miten he arvioivat henkilöstön suoriutumista oikeudenmukaisesti ja tarkasti. Lisäksi johtajien pitäisi osata varmistaa jotenkin se, etteivät etätyöläiset tunne itseään laiminlyödyksi ja unohdetuksi. Johtajien työkenttään kuuluu myös työntekijän uupumisen tai erilaisten henkilökohtaisten ongelmien syvenemisen tunnistaminen, mikä voi etätyöläisen ollessa kyseessä osoittautua haasteellisemmaksi tehtäväksi kuin kasvokkain nähtäessä. Myös Bohannon ym. (2013) ovat raportoineet, että fyysisen- ja silmäkontaktin puuttuminen lähiesihenkilön ja työntekijän väliltä on yksi tekijä, joka voi tuottaa haasteita etäjohtamisessa. Etätöön sinänsä ei voi olettaa aiheuttavan henkilökohtaisia ongelmia, mutta yksin työskentely sosiaalisten verkostojen niukentuessa, voi piilottaa helpommin esimerkiksi henkilön psyykkisen tuen tarpeen. Tuottavuuden näkökulmasta Shimura ym. (2021) huomasivat, että työntekijät olivat etätöössä erittäin tuottavia, mutta jatkuva totaalinen etätö viitenä päivänä viikossa voi alkaa vaikuttaa päinvastaisesti ja johtaa työn tuottavuuden vähenemiseen. Etätö sopivassa suhteessa fyysisellä työpaikalla tehtävään työhön voi vähentää psyykkisen ja fyysisen rasituksen reaktioita ja edistää tuottavuutta. Täydessä etätöössä näyttäisi kuitenkin olevan se riski, että työntekijä kiinnittyy työhönsä niin intensiivisesti, että hän tekee helpommin töitä myös sairaana tai muuten huonokuntoisena. Etätöön johtaminen asettaa lähijohtajat uudella lailla vastuulliseen asemaan, jossa tun-

neälykkyyden vaatimus kasvaa. Työntekijään tulisi muodostua yksilöllinen ja luottamuksellinen suhde, jossa voidaan keskustella rakentavasti myös vaikeista asioista. Kaikilla johtajilla ei lähtökohtaisesti ole samanlaisia tunneälykkyyden, kuuntelemisen ja keskustelun taitoja, jotta he luontaisesti voisivat onnistua etäjohtamisessa ilman etäjohtamista koskevaa koulutusta ja valmennusta.

CIDS ja Naton BI (2021) ovat määritelleet johtajan olevan *henkilö, jolla on visio tulevaisuudesta ja joka pystyy motivoimaan muita seuraamaan tätä näkemystä*. Teoksessa myös todetaan, että muodollinen auktoriteetti ei välttämättä tee johtajaa. Usein johtajat nousevat esiin organisaatiossa. He saavat huomiota ja heidät nähdään johtajina henkilökohtaisten ominaisuuksien vuoksi ja tavasta, jolla he ovat vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Puolustusvoimien johtaja ja vuorovaikutuskoulutuksessa on hyödynnetty jo vuodesta 1998 lukien syväjohtamisen mallia (Nissinen 2001; 2004). Syväjohtaminen korostaa *ihmisten –ei asioiden– johtamista, jossa tavoitteena on johtajan elinikäinen kasvaminen ja kehittyminen johtajana*. Syväjohtamisen periaatteiden mukaisesti johtaja pyrkii koko ajan ja tavoitteellisesti kehittämään omia johtamisvalmiuksiaan ja johtamiskykyään. Johtajan käyttäytymisessä peruskulmakivinä nähdään 1) luottamus, mikä tarkoittaa sitä, että luottamuksen rakentaminen ja johtajan luottamuksenarvoisuus työntekijöiden silmissä muodostuu muun muassa avoimuuden, oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden ja rehellisyyden kokemusten kautta. 2) Innostus, mikä tarkoittaa sitä, että johtajalla on kyky motivoida inspiroivalla tavalla työntekijöitä. Innostusta johtaja luo esimerkiksi pelisääntöjen auki kirjoittamisella, huumorilla ja kiittämisellä. 3) Oppiminen, mikä tarkoittaa älylliseen jatkuvaan oppimiseen kannustamista. Oppimista tapahtuu esimerkiksi silloin, kun hyödynnetään palautteen käyttöä molempiin suuntiin, haastamista, sparraamista ja tilan antamista. 4) Arvostus, jonka keskiössä on ihmisten yksilöllinen ja arvostava kohtaaminen. Arvostus ilmenee esimerkiksi muiden ihmisten kuuntelemisena, työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisena sekä hyödyntämisenä ja ajan antamisena työntekijöille. Tavoitteena on, että nämä neljä perustavanlaatuisia johtamista kannattelevaa pilaria olisivat tasapainossa keskenään siten, ettei mikään niistä korostu yli muiden eikä toisaalta myöskään jää muiden varjoon (Nissinen 2001;2004). Syväjohtamisen peruskulmakivien ja ajatusten mukainen käyttäytyminen toimii hyvin peruslähtökohtana myös etätyöläistä johdettaessa. Johtajan elinikäistä kasvamista ja kehittymistä myös etätyöläisten johtajana auttavat säännöllinen esimiestyön koulutus sekä systemaattiset mittaus- ja palautekäytännöt.

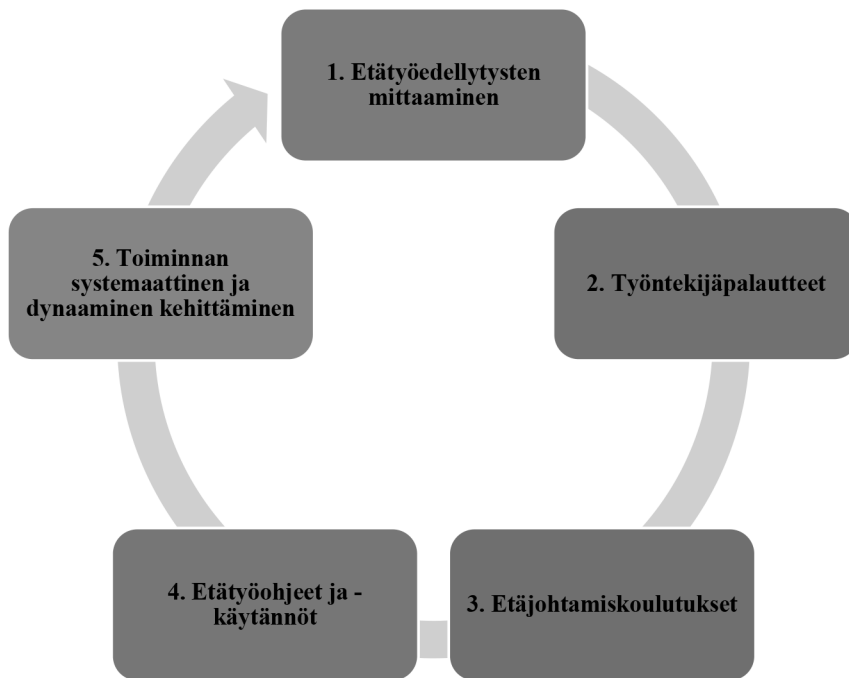
Kohti systemaattista mittaus- ja palautekäytäntöä

CIDS ja Naton BI ovat yhteistyössä julkaisseet vuonna 2021 julkisen sektorin henkilöstöhallinnon sanaston ja vuonna 2022 julkisen sektorin henkilöstöhallinnon työkalupakin. Sanasto pyrkii määrittelemään tiettyjä termejä ja käsitteitä, kun taas työkalupakki pyrkii osoittamaan ideoita käytännön toteutusta varten. Asiakirjojen tarkoitus on korjata havaittuja puutteita tietämyksessä ja ymmärryksessä sekä keskittyä periaatteiden ja käytännön välisen kuilun kaventamiseen. Asiakirjat, jotka sisältävät muun muassa työntekijöille suunnattuja palautekyselyjen malleja, on suunnattu johtotehtävissä toimiville virkamiehille, henkilöstöalan ammattilaisille ja henkilöstöjohtamisen käytännöistä kiinnostuneille poliittisille päättäjille. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella muodostettiin käytännön työelämään soveltuva dynaaminen malli, jossa etätyöhön liittyvien käytäntöjen ja etätyön johtamisen kehittämisen nähdään olevan CIDS ja BI kanssa samansuuntaisesti systemaattista toimintaa. Malli on esitetty kuviossa 1. Jotta joustavia työnteon muotoja, kuten etätyötä, sen johtamista ja työntekijäpalautejärjestelmää voitaisiin kehittää, ehdotetaan 1) säännöllistä etätyöedellytysten mittaamista siihen tarkoitettulla validoidulla mittaristolla, 2) työntekijäpalauteiden keräämistä esimerkiksi organisaation kehityskeskusteluiden yhteydessä, 3) etäjohtamiskoulutuksia erityisesti lähijohtajille, sekä 4) etätyötä koskevien ohjeiden ja käytäntöjen säännöllistä tarkastelua, päivittämistä sekä täytäntöönpanoa. Näistä neljästä osiosta koostuu kokonaisuus, joka mahdollistaa tiedolla johdetun organisaation työskentelymuotoja ja -tapoja koskevan systemaattisen ja dynaamisen kehittämisen.

Ehdotukset tulevaisuuden tutkimusväylistä

Tämä tutkimus on tehty maanpuolustuksen toimialalla ja tuloksia voi siis tällä perusteella yleistää koskemaan myös muita samankaltaisia, henkilöstörakenteeltaan ja toimialaltaan vastaavanlaisia tutkimuskohteita. Ensinnäkin, tulevaisuuden tutkimus voisi hyötyä tutkimuksista, jotka on toistettu samaa validoitua etätyöedellytyksiä mittaavaa mittaristo käyttäen eri toimialoilla, liikeyrityksissä tai eri kulttuureissa. Toiseksi, tutkimuksessa on tullut ilmi joidenkin lähijohtajien itselleen asettamat vaatimukset siitä, että esimiestyön laatu vaati fyysistä työpaikalla läsnäoloa, jolloin etäjohtaminen koettiin haasteellisena. Lähijohtajien kokemuksia etätyön haasteista olisi mielenkiintoista ja tarpeellista tutkia lisää käyttäen laadullista tutkimusmenetelmää, jolloin on mahdollista päästä syvemmin kiinni lähijohtajien etätyötä koskeviin tuntemuksiin. Kolmanneksi, muuttuva toimintaympäristö, mukaan lukien myös muuttuvat

työnteonmuodot, voivat tuoda mukanaan muutoksia myös työpaikkojen organisaatiokulttuuriin. Olisikin mielenkiintoista pureutua syvemmin laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen etätöön mukanaan tuomiin mahdollisiin organisaatiokulttuurin muutoksiin. Neljänneksi, etätöön järjestämisen yksi haaste erityisesti turvallisuusviranomaisilla on turvaluokiteltujen materiaalien työstäminen langattomassa verkossa tai pilvipalveluissa. Monilta osin viranomaisten salaisten materiaalien työstäminen ei onnistu etätöinä. Olosuhteet kotona, kahviloissa tai muissa mahdollisissa etätöpaikoissa eivät ole vaadittavalla tasolla turvaluokituksille. Olisi mielenkiintoista tutkia erilaisten joustavien työskentelytapojen tarvetta ja kehittymismahdollisuuksia, kuten esimerkiksi hajatyön tekemistä, joka mahdollistaisi työn ja vapaa-ajan paremman yhdistämisen erityisesti pitkämatkalisilla, jotka käsittelevät paljon turvaluokiteltua aineistoa. Jäämme innokkaasti odottamaan työyhteisöjen joustavia työnteonmuotoja koskevia ja organisaatioiden toiminnankehittämistyölle tarpeellisia uusia tutkimusavauksia.



Kuvio 1. Etätöön liittyvä dynaaminen systemaattisen kehittämisen malli

Lähteet

- Blahopoulou, Joanna, Silvia Ortiz-Bonnin, Maribel Montañez-Juan, Gema Torrens Espinosa & Esther García-Buades (2022). Telework satisfaction, wellbeing and performance in the digital era. Lessons learned during covid-19 lockdown in Spain. *Current psychology*, 41, 2507–2520.
- Bohannon, Leanne, Andrew Herbert, Jeff Pelz & Esa Rantanen (2013). Eye contact and video-mediated communication: A review. *Displays*, 34(2), 177–185.
- Castellacci, Fulvio & Clara Viñas-Bardolet (2019). Internet use and job satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 90, 141–152.
- Crewson, Philip E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499–518.
- Denison, Daniel R. & Aneil K. Mishra (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Di Martino, Vittorio & Linda Wirth (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*, 129(5), 529–554.
- Drafke, Michael (2009). *The Human Side of Organizations*. 10th Edition. New Jersey: Pearson.
- Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19*. COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19> (1.10.2022)
- Fell, Lauren (2020). Trust and COVID-19: Implications for Interpersonal, Workplace, Institutional, and Information-Based Trust. *Digital Government: Research and Practice*, 2(1), 1–5.
- Hartner-Tiefenthaler, Martina, Eva Zedlacher & Tarek El Sehity (2022). Remote workers' free associations with working from home during the covid-19 pandemic in Austria: The interaction between children and gender. *Frontiers in psychology*, 13 (859020), 1–19.
- Hirsjärvi, Sirkka (toim.) (1983). *Kasvatustieteen käsitteistö*. Helsinki: Otava.
- Howcroft, Debra & Birgitta Bergvall-Kåreborn (2019). A typology of crowdwork platforms. *Work, Employment and Society*, 33(1), 21–38.
- Kaplan, Robert S. & Anthony A. Atkinson (1998). *Advanced Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2002). *Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus*. Helsinki: Kauppakaari.
- Kawakubo, Shun & Shiro Arata (2022). Study on residential environment and workers' personality traits on productivity while working from home. *Building and environment*, 212(108787), 1–11.
- Kianto, Aino, Paavo Ritala, Mika Vanhala & Henri Hussinki (2020) Reflections on the criteria for the sound measurement of intellectual capital: a knowledge-based perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 70, 1–15.
- Kooli, Chokri (2022). Challenges of working from home during the covid-19 pandemic for women in the UAE. *Journal of public affairs*, e2829, 1–13.
- Kroesen, Maarten (2022). Working from home during the corona-crisis is associated with higher subjective well-being for women with long (pre-corona) commutes. *Transportation research. Part A, Policy and practice*, 156, 14–23.

- Kähkönen, Tiina (2021). *Henkilöstön luottamuksen säilyminen ja rakentuminen ylittä johtajista kohtaan covid-19-toiminnan muutosten aikana*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2: Tutkimuslustoista nro 5.
- Kähkönen, Tiina (2023). *Puolustusvoimien hybridityöntekijöiden työtyytyväisyys*. Työpoliittinen aikakauskirja 4/2023. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 43–56.
- Leopold, John, Lynette Harris & Tony Watson (2005). *The Strategic Managing of Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Locke, Edwin A. & Gary P. Latham (1990). *A Theory of Goal-Setting and Task Performance*. New Jersey: Prentice Hall.
- Milasi, Santo, Ignacio González-Vázquez & Enrique Fernández-Macías (2021). *Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU*. OECD Productivity Working Papers, 21, Paris: OECD Publishing.
- NATO, <https://www.nato.int/> (12.1.2023)
- NATO, Nato Building Integrity and Centre for Integrity in the Defence Sector (2021). *Glossary of Human Resource Management in the Public Sector*. NATO Graphics & Printing.
- NATO, Nato Building Integrity and Centre for Integrity in the Defence Sector (2022). *Human Resource Management Toolkit for the Public Sector*. NATO Graphics & Printing.
- Nissinen, Vesa (2001). *Military Leadership. A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces*. Helsingin yliopiston väitöskirjatyo. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen julkaisusarja tutkimuksia nro 20. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Nissinen, Vesa (2004). *Syväjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Perry, James L. & Lois R. Wise (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Puolustusvoimat (2021). *Henkilöstötilinpäätös 2021*. Tampere: PunaMusta Oy.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge & Timothy T. Campbell (2010). *Organizational behavior*. 13th edition. Essex: Pearson.
- Ruohomäki, Virpi (2020). Etätyöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. Teoksessa H. Räisänen (toim.) *Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 21–28.
- Shimura, Akiyoshi, Katsunori Yokoi, Yoshiki Ishibashi, Yusaku Akatsuka & Takeshi Inoue (2021). Remote Work Decreases Psychological and Physical Stress Responses, but Full-Remote Work Increases Presenteeism. *Frontiers in psychology*, 12(730969), 1–10.
- Troll, Eve S., Laura Venz, Fritzi Weitzenegger & David D. Loschelder (2022). Working from home during the covid-19 crisis: How self-control strategies elucidate employees' job performance. *Applied psychology*, 71(3), 853–880.
- Vilkman Ulla (2016). *Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum.
- Villeneuve Hannah, Ahmed Abdeen, Maya Papineau, Simon Sharane, Cynthia Cruickshank & William O'Brien (2021). New Insights on the Energy Impacts of Telework in Canada. *Canadian Public Policy*, 47(3), 460–477.
- Wright, Bradley E. (2007). Public Service and Motivation: Does Mission Matter? *Public Administration Review*, 67(1), 54–64.
- Zürcher, Andrea, Sibylle Galliker, Nicola Jacobshagen, Lüscher Mathieu, P., Andrea Eller & Achim Elfering (2021). Increased working from home in vocational counseling psychologists during COVID-19: Associated change in productivity and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 12(750127), 1–12.

LIITE 1. Sovelletun mittariston kategoriat, väittämät, faktorilataukset ja mallin tunnusluvut.

Kategoria	Kirjallisuus	Arvioi tekemääsi etättyötä. Käytettävä skaala: 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Enimmäkseen eri mieltä, 3 = Osittain eri mieltä, 4 = Ei samaa eikä eri mieltä, 5 = Osittain samaa mieltä, 6 = Enimmäkseen samaa mieltä, 7 = Täysin samaa mieltä.	Maavoimat (n=112)	Ilmavoimat (n=148)
Tehtävänkuv	Drafke, 2009; Robbins ym. 2010	Tiedän omat työtehtäväni ja -vastuuni selkeästi etättyötä tehdessäni.	0.756 ^a	0.849 ^a
		Työni on sopivan vaativaa ja haasteellista etättyötä tehdessäni.	0.649 [*]	0.790 [*]
		Lähijohtajani ottaa mielipiteeni huomioon, vaikka työskentelisinkin etättyössä.	0.649 [*]	-
		CR	0.73	0.80
		AVE	0.47	0.67
Työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamien	Hartner-Tiefenthaler ym. 2022; Kooli 2022	Työpäivieni pituus pysyy kohtuullisena etättyötä tehdessäni.	0.535 ^a	0.866 ^a
		Pystyn irrottautumaan työhuolistani heti etättyöpäivän päättyessä.	0.914 [*]	0.737 [*]
		CR	0.70	0.78
		AVE	0.56	0.65
Tuottavuus	Troll ym. 2022; Kawakubo & Arata 2022	Olen aikaansaava etättyössä, koska voin silloin keskittyä rauhassa työhöni.	0.741 ^a	0.871 ^a
		Saavutan työtavoitteeni etättyöskentelyn aikana.	0.774 [*]	0.846 [*]
		Koen, että etättyössä olen energinen ja saan paljon työasioita aikaiseksi.	0.840 [*]	-
		Saan aikaan laadukasta työn jälkeä etättyöpäivinä.	0.890 [*]	0.845 [*]
		Mielestäni henkilöstön etättyömahdollisuus parantaa työorganisaationi suorituskykyä.	0.576 [*]	-
		CR	0.88	0.89
		AVE	0.60	0.73
Kestävä kehitys	Villeneuve ym. 2021; Kroesen, 2022	Teen mielelläni etättyötä, koska se alentaa työssäkäynnistä aiheutuvia kustannuksiani.	0.466 ^a	0.604 ^a
		Mielestäni etättyö on ympäristölle hyödyllistä vähentäen työliikennettä ja sen aiheuttamaa ilmaston pilaantumista.	0.861 [*]	0.983 [*]
		CR	0.63	0.79
		AVE	0.48	0.67
Luottamus	Ruohomäki 2020; Kähkönen 2021	Koen, että lähijohtajani luottaa osaamiseeni etättyötä tehdessäni.	0.923 ^a	0.946 ^a
		Koen, että lähijohtajani luottaa rehellisyyteeni etättyötä tehdessäni.	0.863 [*]	0.955 [*]
		CR	0.89	0.95
		AVE	0.80	0.90
Mallin tunnusluvut		Khiin neliö (vapausasteet)	114.48 (67)	75.20 (34)
		p-arvo	0.00027	0.00006
		RMSEA	0.080	0.090
		GFI	0.872	0.915
		CFI	0.947	0.965
		NNFI	0.928	0.943
		IFI	0.948	0.965

Huom: ^{*}Tilastollisesti merkitsevä 0.01 tasolla; ^atilastollinen merkitsevyys ei saatavilla, koska kerroin on kiinnitetty.

KTT Tiina Kähkönen on Maanpuolustuskorkeakoulun väitöstutkija tieteenalanaan johtaminen. Hän on kiinnostunut johtamis- ja organisaatiotutkimuksesta aiheina erityisesti luottamus ja sen rakentaminen työyhteisöissä, organisaatioiden sisäisten prosessien ja työmuotojen kehittäminen sekä organisaatiomuutokset. Hänen tutkimusartikkeleitaan on julkaistu muun muassa seuraavissa lehdissä: Hallinnon tutkimus, Journal of Organizational Change Management, Journal of Business Research ja Security and Defence Quarterly.

Eversti Aki-Mauri Huhtinen on Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen johtaja. Huhtinen on toiminut vuosina 2004-2023 Maanpuolustuskorkeakoululla sotilasprofessorina alanaan sotilasjohtaminen. Hän on palvellut Afganistanissa ja Kosovossa Nato-operaatioissa. Vuosina 2020-2021 Huhtinen työskenteli Naton Strategisen kommunikaation osaamiskeskuksessa Riiassa, Latviassa. Huhtinen on Helsingin, Jyväskylän, Lapin ja Tampereen yliopiston dosentti.