



**TURUN
YLIOPISTO**

**Henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä
etätyöoloikasta ja teknologiavälitteisestä
vuorovaikutuksesta työyhteisön yhteenkuuluvuuden
ylläpitäjänä poikkeusaikana**

Kasvatustieteen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Rebecca Lintunen

Ohjaaja:
Dosentti Anne Laiho

14.12.2021

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu

Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Kasvatustiede

Tekijä: Rebecca Lintunen

Otsikko: Henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä etätyöoloikasta ja teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta työyhteisön yhteenkuuluvuuden ylläpitäjänä poikkeusaikana

Ohjaaja: Anne Laiho

Sivumäärä: 56 sivua

Päivämäärä: 14.12.2021

Etätyö on yleistynyt viimeisten vuosikymmenien aikana ja sille on asetettu paljon odotuksia ajan saatossa aina ympäristöongelmien ehkäisystä työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseen. Varsinaisen sysäyksen etätyöhön aiheutti maailmanlaajuinen koronaviruspandemia keväällä 2020, jolloin yhteiskunnalliset rajoitustoimet siirsivät työntekijät kotitoimistoille ja muuttivat työskentelykulttuuria. Etätyö pitää sisällään monia hyötyjä, mutta myös haasteita, joista yksi keskeisimmistä liittyy sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisössä.

Sosiaalinen vuorovaikutus on tärkeä osa organisaatioiden ja työyhteisöjen toimintaa. Erityisesti kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen on esitetty olevan merkittävässä asemassa, mutta uusimmat tutkimustulokset osoittavat, että myös teknologiavälitteinen vuorovaikutus oikein hyödynnettynä tarjoaa monenlaisia mahdollisuuksia työyhteisöviestinnälle.

Henkilöstöasiantuntijat ovat työelämän generalisteja, joiden yksi keskeisimmistä tehtävistä on erilaiset työelämän muutokset ja henkilöstön tukeminen muutostilanteissa. Koronaviruspandemian kaltaisessa poikkeustilanteessa henkilöstöasiantuntijoilla onkin ollut merkittävä rooli, kun uudenlaisia työskentelytapoja on otettu käyttöön. Henkilöstötyön rooli on kasvattanut myös merkitystään organisaatioissa poikkeusaikana ja henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksistä on oltu kiinnostuneita.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä koronakriisin aiheuttamasta etätyöoloikasta ja sen vaikutuksista työyhteisöviestintään keskittyen erityisesti työyhteisön interpersonaaliseen viestintään epävirallisen näkökulmasta. Tavoitteena oli kerätä heidän kokemuksiaan teknologian hyödyntämisestä työyhteisön epävirallisessa vuorovaikutuksessa ja kuuluvuuden ylläpitämisessä poikkeusaikana pyrkien myös selvittämään siihen liittyviä kehityskohteita etätyön jatkoa ajatellen. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstöasiantuntijat näkevät oman roolinsa organisaatiossa koronapandemian aiheuttamassa muutostilanteessa, kun uudenlaisia työskentelytapoja luodaan ja otetaan käyttöön.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työyhteisöjen jäsenten suhtautuminen ja aktiivisuus teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen on vaihtelevaa. Henkilöstöasiantuntijoiden mukaan teknologiavälitteinen vuorovaikutus on tuonut työyhteisön epäviralliseen vuorovaikutukseen sekä haasteita että mahdollisuuksia. Haasteiksi nimettiin virtuaalisen vuorovaikutuksen kasvottomuus, henkilöstön osallistaminen sekä tiedonkulun hidastuminen. Mahdollisuuksina taas nähtiin viestinnän sujuvuus, maantieteellisten rajojen ylittäminen sekä uudenlaisten vuorovaikutustapojen oppiminen.

Henkilöstöasiantuntijat näkivät koronaviruspandemian muuttaneen työelämää ja suhtautumista etätyöhön pysyvästi, vaikka teknologiavälitteiset vuorovaikutuksen tavat eivät pysty korvaamaan kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Uudenlainen työskentelytapo vaatiikin organisaatioita kehittämään uudenlaisia tapoja olla yhdessä. Parhaat tulokset saavutetaan, kun koko henkilöstö saadaan osallistettua kehittämistyöhön. Henkilöstöasiantuntijat näkivät myös oman roolinsa merkittävänä sekä poikkeusaikana että sen jälkeen. Erityisesti esihenkilöiden ja henkilöstön tukeminen muutoksessa nousi tämän roolin keskiöön.

Asiasanat: etätyö, henkilöstöhallinto, työyhteisöviestintä, teknologiavälitteinen vuorovaikutus

Sisällysluettelo

1	Johdanto	5
2	Etätyö	7
2.1	Etätyön määrittelyä ja historiaa	7
2.2	Etätyön hyödyt ja haasteet	8
2.3	Etätyö koronakriisin aikana	9
3	Työyhteisöviestintä	12
3.1	Vuorovaikutus työyhteisössä	12
3.2	Epävirallinen vuorovaikutus	13
3.3	Teknologiavälitteinen vuorovaikutus	14
3.4	Vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen	16
4	Henkilöstöhallinto	17
4.1	Henkilöstötoiminto organisaatiossa	17
4.2	Henkilöstötyö ja -asiantuntijat	17
4.3	Henkilöstöasiantuntijoiden roolit poikkeusaikana	18
5	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	21
6	Tutkimuksen toteutus	22
6.1	Tutkimuksen laadullinen lähestymistapa	22
6.2	Tutkimusaineistona teemahaastattelut	23
6.3	Analyysi	25
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	26
7	Tulokset	28
7.1	Epävirallinen vuorovaikutus etätyöaikana	28
7.1.1	Epävirallisen vuorovaikutuksen kanavat etätyössä	28
7.1.2	Näkemyksiä teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta	30
7.2	Etätyön tulevaisuus ja uudenlaisten vuorovaikutuskäytänteiden kehittäminen	
	33	
7.2.1	Näkemyksiä etätyön tulevaisuudesta	33
7.2.2	Vuorovaikutuskäytänteiden kehittäminen etätyössä	34

7.3	Henkilöstöasiantuntijoiden monenlaiset roolit muutoksessa	36
8	Pohdinta	39
8.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	39
8.2	Jatkotutkimusehdotukset	44
	Lähteet	47
	Taulukot	
	Taulukko 1 Haastateltavien tehtävänimikkeet sekä työskentelyorganisaation etätyökäytännöt ennen poikkeusaikaa ja sen aikana	24
	Taulukko 2 Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen työyhteisöviestinnälle tuomat haasteet ja hyödyt	30
	Liitteet	52
	Liite 1 Kutsu haastattelututkimukseen	52
	Liite 2 Teemahaastattelurunko	53
	Liite 3 Tietosuojailmoitus	55

1 Johdanto

Etätyö on yleistynyt Suomessa viimeisten vuosikymmenien aikana ja sille on ladattu paljon odotuksia aina ympäristöongelmien ehkäisystä työelämän joustomahdollisuuksien parantamiseen. Etätyö voidaan nähdä yhtenä osana jo pidemmän aikaa käynnissä ollutta murrosta kohti monipuolisempaa työelämää (Tantarimäki 2020, 85). Varsinaisen piikin etätyö sai koronaviruksen (COVID-19) levitessä maailmanlaajuisesti keväällä 2020, jolloin yhteiskunnalliset rajoitustoimet siirsivät suomalaisten organisaatioiden työntekijät mahdollisuuksien mukaan kokonaan tai osittain etätöihin (Ruohomäki 2020, 21). Miljoonan suomalaisen loikatessa etätyöhön, työn tekemisen tapa muuttui kertaheitolla yhteiskunnassamme. Työntekijät siirtyivät etätyöhön myös organisaatioissa, joissa etätyötä ei ollut aiemmin tehty.

Etätyötä ja sen vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin on tutkittu paljon poikkeusaikana. Alkuun näytti siltä, että suomalaiset olivat varsin tyytyväisiä tilanteeseensa. Kuitenkin alkuhuan hiipumisen sekä poikkeustilanteen pitkittymisen myötä työhyvinvointi kääntyi vuoden 2020 lopulla laskuun. (Työterveyslaitos 2020.) Yhtenä syynä tälle arveltiin kontaktien vähenemistä etätyössä.

Jo koronapandemiaa edeltävä tutkimus osoittaa, että etätyön yksi suurimmista haasteista liittyy työn ja työhyvinvoinnin sosiaaliseen ulottuvuuteen: työpaikan sosiaaliset suhteet kärsivät ja työntekijöiden yksinäisyys lisääntyi, mikäli asiaan ei kiinnitetä huomiota etätyötä ja sen käytäntöjä suunniteltaessa. Tutkimustulokset ovat olleet samansuuntaisia myös poikkeusaikana. Esimerkiksi Työterveyslaitos peräänkuulutti keskittymistä työyhteisön vertaissuhteisiin sekä yhteenkuuluvuuden kokemuksen ylläpitämiseen poikkeusaikana. (Työterveyslaitos 2020.)

Kuuluvuuden kokemusta voidaan ylläpitää työyhteisön sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja erityisesti epävirallisessa vuorovaikutuksessa. Erityisesti kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen on esitetty olevan merkittävässä asemassa, mutta uusimmat tutkimustulokset osoittavat, että työpaikan vuorovaikutussuhteet ja niiden ylläpito eivät välttämättä vaadi lainkaan kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus tarjoakin oikein hyödynnettynä ja suunniteltuna monenlaisia mahdollisuuksia työyhteisön sosiaaliseen kanssakäymiseen. (Mikkola & Nykänen 2020, 16; Sivunen & Laitinen 2020, 44–45.)

Ydinosaamisensa ja asemansa puolesta henkilöstöasiantuntijat ovat keskeisessä asemassa etätyön sosiaalisen haasteen ratkaisemisessa. Henkilöstöasiantuntijat ovat omiaan työskentelemään erilaisten työelämän muutosten parissa, sillä heidän erikoisalaansa on uusien toimintatapojen luominen, mutta he myös ymmärtävät muutosten vaikutuksia ihmisiin (Joki 2018, 18–19). Vaikka vastuu työyhteisön sosiaalisesta kanssakäymisestä on koko työyhteisön yhteinen, on henkilöstöasiantuntijoilla aiheesta arvokasta näkemystä tarjottavanaan. Henkilöstöasiantuntijoilla onkin ollut monipuolinen rooli

poikkeusaikana organisaatioissa, joissa koronapandemia on muuttanut työskentelytapoja merkittävästi (Dirani ym. 2020, 391).

Alun notkahduksen jälkeen poikkeusajan ei kuitenkaan lopulta nähty tuoneen merkittäviä muutoksia suomalaisten työhyvinvoinnille, vaikka esimerkiksi työssä tylsistyttiin useammin kuin ennen poikkeusaikaa. Tämä viittaa edelleen kohtaamisten merkitykseen myös etätyössä. (Työterveyslaitos 2021.) Tähän Työterveyslaitos esitti ratkaisuna hybridimallia, joka mahdollistaa etä- ja läsnätyön hyvien puolien yhdistämisen.

Viimeiset pari vuotta ovat olleet merkittäviä etätyön historiassa ja työelämän muutoksen on arvioitu olevan pysyvä. Pysyvien ja toimivien etätyö- ja vuorovaikutusratkaisujen luomiseksi tarvitaan kuitenkin yhä strategisempaa suunnittelua (Tantarimäki 2020, 85). Valtakunnallinen etätyösuositus päättyi Suomessa 15.10.2021, jolloin organisaatioita kehoitettiin valmistautumaan hybridimalliin siirtymiseen. Totuttelu uuteen normaaliin onkin tällä hetkellä käynnissä monessa organisaatiossa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä koronakriisin aiheuttamasta etätyöoloikasta ja sen vaikutuksista työyhteisöviestintään keskittyen erityisesti työyhteisön interpersonaaliseen viestintään epävirallisen näkökulmasta. Tavoitteena oli kerätä heidän kokemuksiaan teknologian hyödyntämisestä työyhteisön epävirallisessa vuorovaikutuksessa ja kuuluvuuden ylläpitämisessä poikkeusaikana pyrkien myös selvittämään sen kehityskohteita etätyön jatkoa ajatellen. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstöasiantuntijat näkevät oman roolinsa organisaatiossa koronapandemian aiheuttamassa muutostilanteessa, kun uudenlaisia työskentelytapoja luodaan ja otetaan käyttöön.

2 Etätyö

2.1 Etätyön määrittelyä ja historiaa

Etätyöllä tarkoitetaan kotona tai muualla varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävää ansiotyötä, josta on sovittu työnantajan kanssa (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 251). Etätyön pohjana toimivat työntekijän ja työnantajan keskinäinen luottamus, suunnittelu ja sopimus (Ruohomäki 2020, 23). Perinteisesti etätyön tekeminen on perustunut myös vapaaehtoisuuteen, vaikka varsinaisesta vapaaehtoisuudesta ei voida puhua koronakriisin vuoksi etätyöhön siirtyneiden osalta. Myöskään virallisia kirjallisia sopimuksia tai tarkkoja suunnitelmia ei välttämättä työnantajan ja työntekijän välillä ehditty keväällä 2020 tekemään.

Aikaisemmin etätyön määrittelyssä laajalti keskeisenä kriteerinä on ollut myös tietoteknologian hyödyntäminen työssä. Määritelmä on nykyään kuitenkin hieman ongelmallinen, sillä sen mukaan etätyöksi voitaisiin luokitella kaikki työ, joka tapahtuu tietotekniikan välityksellä. (Pekkola 2002, 37.) Myös Ojalan (2014) mukaan etätyön tietotekniikan hyödyntämiskriteeri on nykyään osin vanhentunut (Ojala 2014, 56). Siitä huolimatta etätyö on nykyäänkin yleisempää tietotyössä, jossa työntekijät työnteon paikasta riippumatta hyödyntävät tietotekniikkaa työssään monipuolisesti.

Suomessa vuonna 1990 vain kaksi prosenttia palkansaajista teki ansiotyötä osittain kotoa käsin tietotekniikan avulla. Vuoteen 1994 mennessä määrä oli kasvanut neljään prosenttiin, vuoteen 2003 kuuteen ja vuoteen 2008 mennessä yhdeksään prosenttiin. Vuodesta 2008 määrä kaksinkertaistui vuoteen 2013 mennessä ja on sen jälkeen kasvanut harppauksenomaisesti edelleen. Tavallisinta on osittainen etätyö, jossa osa työviikosta tai -päivästä työskennellään työnantajan toimitilojen ulkopuolella. Etätyö on yleisempää toimihenkilöillä kuin työntekijöillä, joiden joukossa määrä on pysynyt ajan kuluessa lähes olemattomana. (Sutela ym. 2019, 251–252.)

Jo ennen koronakriisiä etätyö on ollut varsin yleistä Suomessa. Digitalisaatio, mutta myös asenteiden muutokset sekä karttuneet myönteiset kokemukset etätyöstä ovat osaltaan vaikuttaneet etätyön yleistymiseen yhteiskunnassamme. Etätyölle on asetettu ajan saatossa myös paljon odotuksia ja se on nähty optimistisessä valossa. Sen on esimerkiksi toivottu ehkäisevän ympäristöongelmia, tukevan tasapainoisempaa aluekehitystä, kohentamavan syrjäseutujen työllisyystilannetta sekä kehittävän työelämän joustavuutta esimerkiksi työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen helpottumisella. (Ruohomäki 2020, 21; Pyöriä, Saari & Ojala 2016, 185.)

Vaikka etätyö on yleistynyt ja monella suomalaisella on siihen nykyään mahdollisuus, ei useat siihen liitetyt optimistiset odotukset ole kuitenkaan toteutuneet. Tantarimäki (2020) toteaa artikkelissaan etätyön olevan hyvä esimerkki siitä, kuinka kauan työn murros voi kestää. Työn murroksesta puhutaan, kun kuvataan vuosia kestävästä muutosta kohti uudenlaista ja monipuolisempaa työelämää.

Etätyö onkin historian saatossa ollut yksi keskeinen osa tätä murrosta ja sen ”uusien tulemisia” on ollut monia. Vuonna 2020 puhjennut koronapandemia ja sen aiheuttama etätyöoloikka voidaan Tantarimäen mukaan nähdä sen viimeisimpänä ilmentymänä. (Tantarimäki 2020, 85–87.)

2.2 Etätyön hyödyt ja haasteet

Etätyö pitää sisällään monia hyötyjä, mutta myös haasteita niin työntekijän kuin työnantajankin näkökulmasta. Etätyö ei sovi kaikille työntekijöille tai kaikkiin elämäntilanteisiin. Etätyö vaatii työntekijältä oman osaamisen aktiivista päivittämistä sekä itsensä johtamisen taitoa (Ruohomäki 2020, 24).

Parhaimmillaan etätyö voi edistää hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Etätyöllä on perinteisesti tavoiteltu työelämän joustoja, kuten työn ja vapaa-ajan tasapainoista yhteensovittamista. Etätyön hyötyinä pidetäänkin joustavuutta, vaikutusmahdollisuuksia, työrauhaa ja keskittymistä sekä ajan ja rahan säästöjä työmatkoissa. Sen haasteiksi taas on tunnistettu muun muassa työn ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtyminen, ergonomiaongelmat sekä yksinäisyyden ja erkaantumisen kokemukset työyhteisöstä. (Ruohomäki 2020, 23–24.)

Pekkola (2002) on pohtinut väitöskirjassaan niin etätyön hyöty- kuin haittatekijöitäkin, jotka liittyvät keskeisimmin yksilön subjektiiviseen kokemukseen ilmiöstä. Etätyön suurimmat hyödyt liittyvät yksilön valinnanvapauteen työmenetelmissä sekä työnteon ajassa ja paikassa. Haittatekijöiksi Pekkola nimeää muun muassa työajan pidentymisen sekä vaikeuden irrottautua työstä, mutta myös sosiaaliset tekijät, kuten kontaktien vähenemisen. Haittatekijöiden vaikutukset riippuvat kuitenkin siitä, kuinka suuri merkitys niillä on yksilölle henkilökohtaisesti. (Pekkola 2002, 232–236.)

Pyöriä, Saari ja Ojala (2016) ovat tutkineet suomalaisten kokemuksia kokoaikaisesti kotona tehtävästä etätyöstä. Tutkimuksen tulosten mukaan voidaan ajatella, että suomalaiset etätyöntekijät ovat onnekaassa asemassa, sillä he ovat varsin tyytyväisiä tilanteeseensa. Tutkimuksessa haastatellut kotietätyöntekijöiden työtehtävät eivät edellyttäneet kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, eivätkä he olleet kokeneet työskentelyä muusta työyhteisöstä etäällä ongelmallisena. Tämän tutkijat kuitenkin arvioivat mahdollisesti johtuvan siitä, että työyhteisöön on identifioitu jo ennen etätyöhön siirtymistä. Mikäli side työyhteisöön on riittävän vahva, voidaan sitä ylläpitää myös teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. (Pyöriä ym. 2016, 199.)

Pyöriä (2009) on käsitellyt artikkelissaan etätyöhön liittyviä riskejä ja pelkoja. Tutkimuksissa etätyön keskeisimmäksi ongelmaksi ovat nousseet sosiaaliset tekijät, kuten työpaikan vuorovaikutussuhteet ja niiden ylläpitäminen, jotka nähdään yleisesti etätyön mahdollistamia joustoja tärkeämmiksi. Työyhteisöstä erillään työskentelevien sosiaaliset kontaktit todennäköisesti köyhtyvät, ellei työyhteisöä pystytä tapaamaan säännöllisesti kasvotusten ja huolehdita epämuodollisesta

yhdessäolosta riittävästi. Monelle työpaikan sosiaaliset kontaktit ovat niin tärkeitä, että työpaikalle mennään, vaikka työtehtävät olisi mahdollista hoitaa myös muualla. (Pyöriä 2009, 39–40.)

Sostero ja kumppanit (2020) ovat selvittäneet etätyön vaikutuksia organisaatiokulttuurille. Erityisesti sosiaalinen kanssakäyminen ja vuorovaikutus työyhteisössä ovat huomionarvioisia seikkoja, kun pohditaan etätyötä ja sen haasteita. On tutkittu, että etätyöllä voi olla negatiivisia vaikutuksia erityisesti työtehtävissä, jotka vaativat paljon tiimityöskentelyä ja kanssakäymistä toisten kanssa. Nykyään kuitenkin monipuoliset teknologiset vuorovaikutusratkaisut mahdollistavat vuorovaikutuksen etätyössäkin. Tärkeää olisikin panostaa ennen kaikkea toimivien vuorovaikutusratkaisujen löytämiseen. (Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macías, E. & Bisello, M. 2020, 55.)

Ojala (2014) toteaa väitöskirjassaan, että toimivan teknologian lisäksi onnistuneeseen etätyöskentelyyn tarvitaan vahvaa organisaatiokulttuuria. Toimiva etätyöratkaisu edellyttää huolellista suunnittelua sekä toimivaa viestintää etätyöntekijän ja muun työyhteisön välillä. (Ojala 2014, 70.) Pyöriän (2009) mukaan onnistuneen ratkaisun rakentaminen edellyttää muun muassa työsuhteen lainsäädäntöön, työhyvinvointiin sekä työyhteisön sosiaaliseen vuorovaikutukseen perehtymistä. Etätyön kehittäminen onnistuu parhaiten, mikäli kaikilla muutoksen osapuolilla on valmiudet kohdata ja käsitellä muutokseen liittyviä mahdollisia ongelmia sekä pelkoja. (Pyöriä 2009, 39.)

Vaikka etätyö voi osaltaan edistää työhyvinvointia ja etätyöntekijät ovat usein tyytyväisiä järjestelyyn, näyttää siltä, että työn sosiaalinen aspekti nousee yhdeksi suurimmista haasteista etätyötä tarkasteltaessa. Etätyötä suunniteltaessa ja siihen siirryttäessä olisikin tärkeää pohtia, miten työyhteisön sosiaalista vuorovaikutusta ja siten henkilöstön hyvinvointia voidaan ylläpitää myös etätyössä.

2.3 Etätyö koronakriisin aikana

Keväällä 2020 alkanut koronapandemia muutti suomalaisten työntekoa merkittävästi. Siinä missä osa jatkoi työtään fyysisellä työpaikalla muuttuneissa olosuhteissa tai jopa menetti työpaikkansa, suuri osa työntekijöistä siirtyi etätyöhön. EU-maista Suomi on ollut kärjessä etätyön tekemisessä poikkeusaikana: Eurofundin tekemän tutkimuksen mukaan 59 prosenttia suomalaisista siirtyi koronapandemian vuoksi etätöihin. Suomalaisten työntekoa sekä työhyvinvointia on seurattu koronakriisin aikana tiiviisti erityisesti määrällisin selvityksin ja lisää tutkimustuloksia julkaistaan jatkuvasti.

Esimerkiksi pandemian alkuvaiheessa perustettu Fast Expert Teams -verkosto (2020) kartoitti suomalaisten ensikokemuksia etätyöhön siirtymisestä sähköisellä etätyökyselyllä maaliskuussa 2020. Selvityksen tulosten mukaan suurin osa vastaajista koki etätyöhön siirtymisen myönteisesti ja oli tyytyväisiä uuteen työjärjestelyyn. Osa kuitenkin koki etätyön hankalana ja sosiaalisesti eristävänä: yli

puolet vastaajista kokivat työyhteisöstä eristäytymisen kielteisenä ja kaipasivat työyhteisöä. Tutkijat kuitenkin arvioivat etätöön yleistyvän työpaikoilla koronapandemian jälkeen. Tämän he näkevät mahdollisuutena sekä työntekijöille että organisaatiolle, kunhan muun muassa olosuhteisiin ja viestintään panostetaan. (Fast Expert Teams 2020.)

Myös Työterveyslaitos seurasi muutoksia suomalaisten työhyvinvoinnissa poikkeusaikana ”Miten Suomi voi?” -tutkimushankkeessa. Seurantatutkimus alkoi keväällä 2020 ja jatkui syksyyn 2021 asti. Alkuun tutkimuksen tulokset näyttivät siltä, että erityisesti etätööhön siirtyneiden työntekijöiden työhyvinvointi koheni työn imun lisääntymisen sekä kroonisen työväsämyksen vähenemisen myötä keväällä 2020 verrattuna vuoden 2019 tilanteeseen. (Työterveyslaitos 2020.)

Tutkimustulosten mukaan oikeudenmukaisella kohtelulla, koetulla yhteisöllisyydellä ja varmuudella tulevasta on ollut keskeinen rooli työhyvinvoinnin kannalta myös poikkeusaikana. Lisäksi työyhteisöltä saatu tuki sekä oma-aloitteinen uuden työtavan omaksuminen ovat olleet merkittävässä asemassa. Kun pyritään vaikuttamaan näihin asioihin, voidaan edistää myös työhyvinvointia. (Työterveyslaitos 2020.)

Syksyllä 2020 hankkeen alustavissa päätelmissä esitettiin, että erityisesti tilanteen pitkittyessä työhyvinvointiin panostaminen on ensiarvoisen tärkeää. Pitkään jatkuneen tilanteen keskellä Työterveyslaitos peräänkuulutti keskittymistä työn voimavaroihin, kuten ihmislähtöiseen johtamiseen, työyhteisön vertaissuhteiden tukeen, yhteenkuuluvuuden kokemuksen ylläpitämiseen, myönteiseen palautteeseen sekä työn tulosten näkyväksi tekemiseen. (Työterveyslaitos 2020.) Kun henkilöstö on pitkään pakotetussa etätöössä, organisaation tukitoimet, kuten uusien vuorovälineiden kehittäminen ja siten sosiaalisen vuorovaikutuksen sekä työn imun edistäminen, ovat ensiarvoisen tärkeitä (Mäkikangas, Juutinen, Oksanen & Melin 2020, 422).

Poikkeustilanteen pitkittyessä työhyvinvointi kääntyi loppuvuonna 2020 laskuun. Erityisesti nuorten sekä yksinasuvien etätöntyöntekijöiden kohdalla hyvinvointi heikentyi merkittävästi verrattuna pandemiaa edeltävään aikaan. Lisäksi työuupumus sekä työssä tylsistyminen yleistyivät poikkeusaikana. Notkahdukseen Työterveyslaitos tarjosi organisaatioille ratkaisuksi työn imua ylläpitävien keinojen, kuten ihmislähtöisen johtamisen, työyhteisön yhteydenpidon sekä palautteen antamisen edistämistä. (Työterveyslaitos 2020.)

Alkusyksystä 2021 Työterveyslaitos esitti, että vuodentakainen työhyvinvoinnin lasku näytti taittuneen kevään 2021 aikana, vaikka työhyvinvoinnissa oli edelleen havaittavissa pientä heikentymistä. Poikkeusaika ei näyttänyt kuitenkaan lopulta tuoneen merkittäviä muutoksia suomalaisten työhyvinvointiin, sillä työn imua sekä työuupumusoireita koettiin samaan tapaan kuin ennen koronapandemiaa. Sen sijaan työkyvyn koettiin heikentyneen hieman ja työssä tylsistyttiin useammin kuin aikaisemmin. (Työterveyslaitos 2021.)

Erityisesti työssä tylsistymisen yleistyminen näyttää olleen haitallisin muutos suomalaisten työhyvinvoinnissa poikkeusaikana, mikä viittaa kohtaamisten tärkeyteen myös etätyössä. Tylsistymisen ja työyhteisöstä etäännyttymisen on havaittu olevan yhteydessä moniin työkykyongelmiin, minkä vuoksi näihin kokemuksiin tulisikin kiinnittää erityistä huomiota, kun tulevia toimenpiteitä suunnitellaan työpaikoilla. Yhtenä ratkaisuna Työterveyslaitos esittää hybridimallia, joka etä- ja läsnätyötä yhdistelemällä mahdollistaa myös ihmisten kohtaamisen ja kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen. (Työterveyslaitos 2021.)

Myös kansainvälisen tutkimuksen tulokset kertovat poikkeusajan tuomista haasteista etätyöntekijöille. Tutkimustulosten mukaan etätyö on muun muassa vähentänyt työntekijöiden ja siten myös organisaatioiden tehokkuutta. Tämän tutkijat arvioivat johtuvan esimerkiksi siitä, ettei etätyöhön ollut pandemian alkaessa aikaa valmistautua, mutta myös etätyön viestintään liittyvät haasteet ovat keskeinen syy. Tehokkuuden on havaittu olevan yhteydessä myös työntekijöiden psykososiaaliseen hyvinvointiin. (Kitagawa, Kuroda, Okudaira & Owan 2021, 166–167.)

Poikkeusaikana tehdyn etätyötutkimuksen tulokset ovat olleet pitkälti samansuuntaisia kuin ennen koronapandemiaa. Pääsääntöisesti etätyöntekijät ovat olleet tyytyväisiä tilanteeseen, mutta etätyön eristävä luonne, työyhteisöstä etäännyttäminen sekä työssä tylsistyminen ovat olleet keskeisiä ongelmakohtia. Tilanteen pitkittyminen on tuonut myös osaltaan lisähaasteita työhyvinvoinnille. Etätyöhön liittyvistä haasteista on mahdollista kuitenkin selvittää, kunhan niihin tartutaan aktiivisesti ja luodaan uudenlaisia tapoja ylläpitää työyhteisöä.

Tantarimäki (2020) toteaa artikkelissaan vuoden 2020 olleen keskeinen etätyön ja sen ratkaisujen edistymisen historiassa. Pandemian aiheuttama etätyöpiikki nosti paikasta riippumattoman työn kokeilukulttuurin aivan uudelle tasolle. Pysyvät pitkän tähtäimen ratkaisut edellyttävät kuitenkin vielä strategisempaa ja sisukkaampaa otetta kehittämistyöhön. (Tantarimäki 2020, 85.) Näyttääkin siltä, että pandemian väistyessä ja toimistoille palattaessa monella organisaatiolla on edessään työnsarkaa uusien käytänteiden pohtimisessa sekä toimintatapojen uudistamisessa. Valtakunnallinen etätyösuositus päättyi lokakuun 2021 puolivälissä ja työpaikoilla on alettu valmistautumaan lisääntyvään etä- ja läsnätyön yhdistämiseen (Valtioneuvosto 2021).

3 Työyhteisöviestintä

3.1 Vuorovaikutus työyhteisössä

Työyhteisön vuorovaikutus koostuu sen jäsenten keskinäisestä viestinnästä. Työpaikan vuorovaikutuksen ytimessä ovat työyhteisön jäsenten keskinäiset suhteet ja sosiaalinen vuorovaikutus, joista voidaan käyttää myös termiä interpersonaalinen vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen kautta yksilöt tulevat tietoisiksi toisistaan, rakentavat ja ylläpitävät suhteita toisiinsa sekä kehittävät yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. (Valo & Mikkola 2020, 3–5.)

Työyhteisön ydinajatus on tavallisesti perustunut tiedon siirtoon sekä viestintäjärjestelmiin, jotka sisältävät viestintäkanavat ja niiden välittämät sisällöt sekä säännöt. Tämä perinteinen prosessiajattelu soveltuukin parhaiten hierarkkisesti toimiviin organisaatioihin, kun taas moderneissa tietoperustaisissa organisaatioissa työntekijät ovat erilaisessa suhteessa tietoon, työyhteisöön sekä viestintään. Nykyään työntekijät nähdään enemmänkin osana työyhteisöviestintää kuin sen kohteina. (Juholin 2007, 8–9.)

Juholin (2007) esittää perinteisten viestintäjärjestelmien vaihtoehdoksi viestintäfoorumeita, jotka hän jakaa työfoorumeihin, hybridifoorumeihin, sisäisiin verkostoihin sekä puolivirallisiin ja virallisiin foorumeihin. Työfoorumit kattavat työn tekemisen tilat, joissa työntekijät tekevät työtä ja viettävät aikaa. Sisäiset verkostot ovat työyhteisön jäsenten välisiä ihmissuhteita ja lähellä puolivirallisia foorumeita, jotka kuvaavat työntekijöiden välistä yhteistyötä vapaamuotoisessa ympäristössä, kuten esimerkiksi kahvihuoneessa. Viralliset foorumit taas ovat nimensä mukaisesti työyhteisöviestinnän virallisia kanavia, kuten esimerkiksi palavereja. Hybridifoorumit ovat useamman edellä mainitun foorumin yhdistelmiä. (Juholin 2007, 64–68.)

Työyhteisön vuorovaikutus tapahtuu siis edellä mainituilla foorumeilla, joista Juholinin mukaan tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työympäristö tai -tila, jossa työyhteisön jäsenet toimivat sekä itseohjautuvasti että kollegiaalisesti. Viestinnän tehtävä on luoda edellytykset työskentelylle, ylläpitää, vahvistaa ja kehittää työyhteisöä sekä mahdollistaa jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen. (Juholin 2007, 89.)

Sosiaalinen kanssakäyminen työpaikalla tarjoaa keinon tutustua työkavereihin ja muodostaa vuorovaikutussuhteita. Työyhteisön vuorovaikutussuhteet rakentuvat työskentelyn ohessa ja sen kautta, kun vuorovaikutus on toistuvaa. Olennaista työelämän vuorovaikutussuhteille onkin merkityksellisyys ja jatkuvuus: niitä määrittää osapuolten keskinäinen riippuvuus sekä kokemus osapuolten välisestä yhteydestä. Vuorovaikutussuhteet ovat myös jatkuvassa muutoksessa ja vaativat siten myös ylläpitoa. (Aira 2012, 52–54.)

Työyhteisön vuorovaikutus ja ihmissuhteet ovat osa työhyvinvoinnin käsitteen sosiaalista ulottuvuutta. Sosiaalinen vuorovaikutus on yksilölle merkityksellistä motivaation, työyhteisöön identifioitumisen sekä vaikuttamisen näkökulmista. Työyhteisön vuorovaikutusta on tutkittu useista eri näkökulmista, kuten johtaja-alaissuhteissa sekä vertaissuhteissa. Työyhteisön vertaissuhteet ovat tärkeässä roolissa tiedon saannin sekä sosiaalisen tuen näkökulmasta erityisesti työsuhteen alkuvaiheessa. Vertaissuhteet ovat merkityksellisiä yksilölle, sillä kun yksilö tutustuu työtovereihinsa, hän saa työyhteisöltä tukea ja kokee yhteenkuuluvuutta työyhteisöön sekä organisaatioon. (Virolainen 2012, 24; Rajamäki & Mikkola 2017, 255.)

Ruuskan (2012) mukaan vuorovaikutusta ei voida varsinaisesti ohjata työyhteisössä, vaan se lähtee aina yksilön omista tarpeista käsin. Sosiaalista kanssakäymistä voidaan harjoittaa sekä työyhteisössä että sen ulkopuolella – virallisesti ja epävirallisesti. On kuitenkin tärkeää, että viestintää suunniteltaessa ollaan tietoisia siitä, mistä sosiaalisessa viestinnässä on kyse ja miten sitä voidaan suunnata sekä edistää. (Ruuska 2012, 99–100.)

3.2 Epävirallinen vuorovaikutus

Työyhteisön epävirallinen vuorovaikutus käsittää työyhteisön jäsenten vapaamuotoiset keskustelut ja kohtaamiset työpaikalla. Se on spontaania ja ennustamattomampaa kuin virallinen vuorovaikutus. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 92.) Epävirallinen vuorovaikutus on tavallisesti suusanallista vuorovaikutusta, jossa tiedonvaihto tapahtuu epävirallisten kokoontumispaikkojen luona. Epäviralliset viestintäkanavat välittävät niin työhön kuin yksityiselämäänkin liittyviä asioita. (Palonen 2012, 226.)

Kahvitauot ovat tavallisin esimerkki työyhteisön epävirallisesta vuorovaikutuksesta. Työyhteisössä kahvitauolle tullaan usein sovittuun aikaan ja yhteinen kahviteluhetki tarjoaa mahdollisuuden vaihtaa tietoa, kuulumisia ja tuntemuksia työyhteisön jäsenten välillä. (Juholin 2009, 78.) Vapaamuotoiset sosiaaliset kohtaamiset työpaikalla rakentavat positiivista ilmapiiriä työyhteisössä ja siten parantavat myös yksilöiden työhyvinvointia (Virolainen 2012, 24).

Monessa työyhteisössä on tapana myös järjestää erilaisia tilaisuuksia, joissa asia ja viihde yhdistyvät. Hyviä esimerkkejä tällaisista tilaisuuksista ovat erilaiset strategia- ja koulutuspäivät, joissa käsitellään organisaation asioita sekä virallisesti että vapaamuotoisesti. Tilaisuuksiin liittyy usein myös tavoite yhteishengen ylläpitämisestä ja ihmisten tutustumisesta toisiinsa, mikä taas lisää luovuutta sekä varsinaisen työskentelyn sujuvuutta. Tilaisuuksien suosio on työyhteisön jäsenten välillä vaihtelevaa: osa työntekijöistä ovat innostuneita, kun taas jotkut kokevat työyhteisön vapaamuotoiset tilaisuudet pakottavina. (Juholin 2009, 79.)

Epävirallinen vuorovaikutus on osa organisaation identiteetin luomistyötä ja se vahvistaa työntekijöiden sidoksia, kollegiaalisuutta sekä solidaarisuutta. Epävirallisen vuorovaikutuksen

olemassaolo merkitseekin sitä, että ihmiset ovat kiinnostuneita toisistaan ja tuntevat kuuluvansa johonkin. Kaikki eivät kuitenkaan osallistu yhtä aktiivisesti epäviralliseen vuorovaikutukseen työyhteisössä. Henkilöiden, jotka ovat passiivisia tai jopa epävirallisen vuorovaikutuksen ulkopuolella, on esitetty olevan todennäköisesti heikommassa asemassa työyhteisössä. (Palonen 2012, 227.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että epävirallinen viestintä on virallista viestintää tehokkaampi tapa viestiä työyhteisössä. Työpaikoilla olisikin tärkeää huomioida epävirallisen vuorovaikutuksen merkitys ja hyödyntää sen voimaa monipuolisesti. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 93.) Ruuskan (2012) mukaan epävirallinen vuorovaikutus on organisaation tehokkaan toiminnan välttämätön edellytys ja useat työtehtävät on mahdotonta hoitaa ilman epävirallista viestintää. Erityisen tärkeää on kasvokkain tapahtuva henkilökohtainen kanssakäyminen. Siinä missä työyhteisön jäsenet kokoontuvat esimerkiksi kahvihuoneeseen tyydyttämään sosiaalisen kanssakäymisen tarpeitaan, liittyy suuri osa epävirallisesti käydyistä keskusteluista myös työhön. On siis myös työn kannalta tärkeää, että työntekijöille mahdollistetaan epävirallinen keskinäinen kanssakäyminen. (Ruuska 2012, 89.)

3.3 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus

Viestintäteknologia on muuttanut työyhteisöjä siirtäen yhteistyötä sekä vuorovaikutusta erilaisille virtuaalialustoille erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus on jonkinlaisen teknologian avulla, mahdollistamana tai tukemana tapahtuvaa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Se on vahvasti osa nykyajan työyhteisöjä ja käsittää monenlaisia teknologisia ratkaisuja, kuten pikaviestipalvelut, ryhmätyöalustat sekä sosiaalisen median. (Laitinen 2020, 18–21.)

Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa teknologiat tarjoavat vuorovaikutukseen yhteisen tilan, jossa yksilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Näistä teknologioista voidaan käyttää myös nimitystä vuorovaikutusteknologia. Jo ennen koronapandemiaa, monet työyhteisöt ja tiimit työskentelivät vähintään osittain teknologiavälitteisesti. Vuorovaikutusteknologia tarjoaakin työyhteisöille monenlaisia käyttömahdollisuuksia aina avoimista keskustelufoorumeista kahdenväliseen vuorovaikutukseen. (Laitinen 2020, 20–24.) Vaikka viestintäteknologia ja sen ympäristöt tarjoavat työyhteisöille uudenlaisia vuorovaikutuksen mahdollisuuksia, voivat jotkut teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen muodot myös rajoittaa tiettyjä vuorovaikutuksen osa-alueita, kuten epävirallista vuorovaikutusta. (Sivunen & Laitinen 2020, 42; Keisala 2012, 176.)

Kun vuorovaikutussuhdetta ylläpidetään vuorovaikutusteknologian avulla, puhutaan joskus myös virtuaalisuhteesta. Tavallista on, että vuorovaikutussuhteita ylläpidetään niin sanotun hybridimallin avulla, jolloin vuorovaikutus koostuu sekä kasvokkaisviestinnästä että teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta. (Aira 2012, 55.) Tutkimusten mukaan esimerkiksi yhteisöllisyyttä voidaan

ylläpitää virtuaalisesti, kunhan myös kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen on myös mahdollisuus (Pyöriä ym. 2016, 196).

Mikkola ja Nykänen (2020) taas esittävät, että työpaikan vuorovaikutussuhteet ja niiden ylläpito eivät vaadi välttämättä lainkaan kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Heidän mukaansa työntekijät rakentavat merkityksellisiä vuorovaikutussuhteita myös viestintäteknologian välityksellä ja ne ovat yhtä merkittäviä esimerkiksi organisaatioon sitoutumisen näkökulmasta kuin perinteiset kasvokkaisvuorovaikutuksessa muodostetut suhteet. (Mikkola & Nykänen 2020, 16.)

Teknologiavälitteinen vuorovaikutus tarjoaa oikein hyödynnettynä monenlaisia mahdollisuuksia työyhteisön sosiaaliseen kanssakäymiseen. Sen avulla esimerkiksi maantieteellisesti etäällä työskentelevät yksilöt voivat tuntea olevansa lähellä kollegoitaan ja yhteenkuuluvuutta heidän kanssaan. Toistuva ja merkityksellinen teknologiavälitteinen vuorovaikutus voi myös vähentää epävarmuuden ja eristyksen tunnetta. Kun vuorovaikutus on suunniteltua ja sujuvaa, voivat etäällä työskentelevät tuntea jopa enemmän yhteenkuuluvuutta kuin maantieteellisesti toisiaan lähellä olevat kollegat. (Sivunen & Laitinen 2020, 44–45.)

Keisalan (2012) mukaan virtuaalisuus voi tuoda etuja työyhteisöviestintään. Virtuaalinen vuorovaikutus tuo viestintään enemmän harkintaa, kun työkaverin viestit voi lukea ajatuksella ja omaa vastausta saa miettiä rauhassa. Virtuaalisesta viestinnästä jää myös konkreettinen jälki, joka on helppo jakaa tarvittaessa muiden kanssa. Lisäksi palaute sekä esitetyt ideat ovat suurempia ja työyhteisön oppiminen lisääntyy. Kollegoiden arviointi perustuu enemmän suoriutumiseen kuin persoonallisuuteensa, ja siksi esimerkiksi persoonallisuuksien, valtasuhteiden sekä ryhmäytymisen ongelmat ovat vähäisempiä virtuaalisesti toimivissa työyhteisöissä. Keisala kuitenkin toteaa, että työyhteisön teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa yhteisen viestinnän perustan luominen on ensiarvoisen tärkeää, jotta sen hyödyt pääsevät kukoistamaan. (Keisala 2012, 177.)

DeFilippis ja kumppanit (2020) ovat tutkineet työntekijöiden viestintätapoja etätyössä kansainvälisesti koronapandemian aikana. Heidän mukaansa työntekijöiden aktiivisuus ja tapa olla yhteydessä toisiinsa muuttui poikkeusaikana dramaattisesti, kun mahdollisuuksia kasvokkaiselle kohtaamiselle ei enää ollut. Esimerkiksi sähköpostien ja muiden viestien lähettäminen moninkertaistui ja osallistuminen virtuaalikokouksiin lisääntyi merkittävästi pandemian alkuvaiheessa. Tämä moninkertaisti tiedonjakoa organisaatioissa, mutta myös ylläpiti työntekijöiden kuuluvuuden tunnetta organisaatioon. Lisäksi työntekijöiden aikatauluissa havaittiin muutosta: virtuaalipalavereiden kesto oli lyhyempi, kun taas työntekijöiden työpäivät olivat pidempiä kuin ennen poikkeusaikaa. (DeFilippis ym. 2020, 6–7.)

Teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ja vuorovaikutusteknologian käyttöä työyhteisöissä on tutkittu aiemmin runsaasti muun muassa teknologian valintaan sekä asenteisiin ja käsityksiin keskittyen, mutta myös vuorovaikutuksen näkökulmasta tutkien esimerkiksi työyhteisöjen virtuaalisia

vuorovaikutustilanteita. Yleinen lähestymistapa on ollut kasvokkain ja teknologiavälitteisesti tapahtuvan vuorovaikutuksen vertailu. (Laitinen 2020, 19–21.)

3.4 Vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen

Työyhteisöön kiinnittymistä ja kuulumista voidaan kuvata eri käsittein, jotka kaikki ovat yhteydessä vuorovaikutukseen. Työyhteisöt rakentuvat niiden jäsenten keskinäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen tuloksena. Keskeinen osa tätä on jäsenten kokemus osallisena olemisesta. Työyhteisöön kuulumisella tarkoitetaan tunnetta siitä, että on mukana tekemässä jotain mielekästä osana työyhteisöä. (Juholin 2007, 30.) Kuulumisen tunteeseen liittyy vahvasti myös sitoutuminen työyhteisöön, jota voidaan edistää parhaiten kasvokkaisviestinnän avulla (Ruuska 2012, 107).

Rajamäki ja Mikkola (2017) ovat kartoittaneet hoitohenkilökunnan työyhteisöön kuulumisen käsityksiä vuorovaikutuksen näkökulmasta. Aiempi tutkimus osoittaa, että vuorovaikutus on keskeisessä roolissa työyhteisöön kuulumisessa: yksilöllinen kuulumisen kokemus muodostuu työyhteisön vuorovaikutuksessa. Kuuluminen on prosessi, joka on jatkuvassa muutoksessa ja se muodostuu sosiaalisissa suhteissa. Kyseessä on yksilöllinen kokemus, joka muodostuu tunteiden sekä sosiaalisten suhteiden kautta. (Rajamäki & Mikkola 2017, 257–258.)

Vuorovaikutuksella on siis merkittävä rooli työyhteisöön kuulumisen kokemuksessa, mutta Rajamäki ja Mikkola toteavat, että varsin vähän on tutkittu sitä, millainen vuorovaikutus ja sen ilmiöt saavat aikaan kuulumisen tunnetta. Heidän tutkimuksensa tulokset osoittavat, että kuulumisen kokemus muodostuu sekä organisaatioympäristössä että työyhteisön interpersonaalisisissa vuorovaikutustekijöissä. Organisaatioympäristö kattaa fyysisen työympäristön, työn luonteen sekä organisaation vuorovaikutuskäytänteet, jotka yhdessä rakentavat työyhteisöön kuulumisen tunnetta. Interpersonaalisisista tekijöistä kuulumisen kannalta olennaisiksi tekijöiksi nousevat vaikutelmien hallinta, mahdollisuus vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen ja vaikuttamiseen sekä palaute ja sosiaalinen tuki. (Rajamäki & Mikkola 2017, 262.)

4 Henkilöstöhallinto

4.1 Henkilöstötoiminto organisaatiossa

Henkilöstötoiminnolla tai -funktiolla viitataan organisaation vastuualueeseen, jossa hoidetaan henkilöstöä koskevia asioita, kuten rekrytointia, perehdyttämistä, palkitsemista, kehittämistä sekä työhyvinvointia. Sen tehtäväkenttä on laaja ja se tulisivikin nähdä yksittäisten toimintojen sijaan omina prosesseinaan osana organisaation toimintaa. Henkilöstötoimintoa kuvataan usein johdon ja työntekijöiden välissä toimivaksi neutraaliksi tahoksi, jonka ydintehtävä on strategisten muutosten ja työyhteisöjen tilanteen keskinäisessä tasapainottamisessa. (Viitala 2007, 21–22; Peltonen 2013, 24.)

Organisaation henkilöstötoiminnosta käytetään usein lyhennettä HR, joka tulee englannin kielen Human Resources Management (HRM) -termistä. Termillä viitataan yleisesti henkilöstövoimavarojen johtamiseen eli henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtaminen kattaa organisaation prosessit, joiden kohteena on henkilöstön hankkiminen, kouluttaminen, arviointi ja palkitseminen sekä työsuhteisiin, yhdenvertaisuuteen sekä hyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyvät asiat (Dessler 2012, 4).

Henkilöstötoiminnon keskeisin vastuualue on henkilöstö, joka on organisaation tärkein voimavara. Lisäksi voidaan ajatella, että henkilöstötoiminnolla on merkittävä rooli kaikessa, mikä liittyy työpaikan kulttuuriin ja sen kehittämiseen. Toiminnon asema organisaatioissa on uniikki, sillä se edustaa sekä työntekijän että työnantajan näkemyksiä tarvittaessa. Viime vuosina on havaittu, että vahva henkilöstötoiminto tuo organisaatiolle paljon etuja ja sen myötä HR:n potentiaali sekä rooli osana organisaation kokonaisvaltaista toimintaa on alettu tunnustaa yhä selkeämmin. (Robbins ym. 2016, 507–508.)

Organisaation henkilöstötoiminnon tehtäväkenttä prosesseineen on laaja ja sitä on pyritty jäsentelemään monenlaisten mallien avulla. Funktiona HR ei ole uusi, vaikka sen merkitys organisaation toiminnalle onkin alettu tunnustaa paremmin vasta viimeisten vuosien aikana. Henkilöstötoiminnon järjestäminen ja koordinointi lähtee pitkälti organisaatiosta ja sen tarpeista käsin.

4.2 Henkilöstötyö ja -asiantuntijat

Henkilöstöasiantuntijoiden tehtävänimikkeitä on monia aina henkilöstöpäälliköstä henkilöstöassistenttiin. Nimikkeet myös usein vaihtelevat riippuen siitä, mihin HR:n osa-alueeseen työtehtävät keskittyvät. On kuitenkin tavallista, että henkilöstöasiantuntijat ovat generalisteja, jotka työssään keskittyvät useampaan henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen samanaikaisesti. (Dessler 2012, 8.) Tässä tutkimuksessa haastatelluista henkilöstöalan ammattilaisista käytetään käsitettä henkilöstöasiantuntija.

Henkilöstöasiantuntijoiden ydiosaamista on ihmisten ja työyhteisöjen johtaminen, joka on keskeistä organisaation inhimillisten voimavarojen turvaamisessa. Henkilöstöjohtamisessa onkin kyse henkisestä pääomasta huolehtimisesta. Siinä yhdistyvät niin johtajuus kuin työelämän ihmissuhteetkin sekä niiden ohjaus ja tukeminen. (Viitala 2007, 19–23.)

Robbins ja kumppanit (2016) käsittelevät teoksessaan henkilöstöasiantuntijoiden roolia johtamisen näkökulmasta. Tärkeitä henkilöstötyön osa-alueita ovat muun muassa monipuolisten palkkio- ja etuohjelmien sekä henkilöstöpolitiikoiden kehittäminen ja niiden toteutumisen valvominen. Lisäksi erilaiset ongelmatilanteet ja niiden ratkaiseminen ovat henkilöstöasiantuntijoiden työn keskiössä. Esimerkiksi työelämän konfliktitilanteet, suorituksen ohjaaminen sekä irtisanomistilanteet ovat olennainen osa henkilöstöasiantuntijoiden työtä. (Robbins ym. 2016, 508–510.)

Johtamisen lisäksi henkilöstöasiantuntijoiden keskeisintä osaamisalaa on henkilöstön kehittäminen. Henkilöstöasiantuntijoiden toimenkuvaan kuuluvat esimerkiksi uusien toimintatapojen luominen organisaation vision ja strategian toteuttamisen näkökulmasta sekä erilaisissa muutostilanteissa. Henkilöstöasiantuntijoilta vaaditaan myös sekä ihmisläheistä ja empaattista lähestymistapaa, mutta myös ratkaisukeskeisyyttä ja pitkäjänteisyyttä kehittämistyöhön. (Joki 2018, 17.)

Henkilöstöasiantuntijat ovat tärkeässä roolissa myös työyhteisön luottamuksen ja ilmapiirin rakentamisessa ja sen kehittämisessä. He osaavat käsitellä muutoksia ja haastaa koko organisaatiota sekä sen henkilöstöä uudistumaan. Ennen kaikkea henkilöstöasiantuntijat ymmärtävät, miten erilaiset muutokset vaikuttavat ihmisiin, jotka ovat henkilöstötyön keskiössä. (Joki 2018, 18–19.)

Henkilöstöasiantuntijat voidaan nähdä työelämän moniosaajina, joiden tehtäväkenttä on hyvin laaja. Henkilöstötyön keskiössä ovat työyhteisöt, joiden johtamiseen henkilöstöasiantuntijat työssään keskittyvät. Henkilöstöjohtamisessa on kyse sekä uuden luomisesta että vanhan säilyttämisestä. Henkilöstöasiantuntijoilta vaaditaan myös innovatiivisuutta sekä ongelmanratkaisukykyä ihmisläheisyyttä unohtamatta.

4.3 Henkilöstöasiantuntijoiden roolit poikkeusaikana

Henkilöstötyön rooli kasvaa organisaatiossa erityisesti koronapandemian kaltaisen poikkeustilanteen aikana, sillä se vaikuttaa keskeisesti henkilöstön hyvinvointiin. Psykososiaalinen tuki, positiivinen vahvistaminen, arvostus sekä viestintä ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita henkilöstölle poikkeusaikana. Siinä missä esihenkilöt ovat tärkeässä roolissa, myös henkilöstöasiantuntijat ovat avainasemassa työhyvinvoinnin edistämiseksi erilaisissa kriisitilanteissa organisaatiossa. Henkilöstöasiantuntijoiden tulisi olla keskeisessä roolissa, kun organisaatioissa pohditaan työntekijöiden hyvinvointia ja erilaisia keinoja sen tukemiseen poikkeusaikana. (Dirani ym. 2020, 383–385, 391.)

Dirani ja kumppanit (2020) esittävät artikkelissaan henkilöstöasiantuntijoiden viisi erilaista roolia koronapandemian aikana. Ensimmäinen rooli on ongelmanratkaisija. Kriisitilanteessa henkilöstö etsii ohjausta esihenkilöiltä muun muassa käytännön asioihin ja tilanteesta selviytymiseen. Esihenkilöiltä odotetaan nopeaa reagoitokykyä muutostilanteissa sekä kriittistä ajattelua uudenlaisten toimintatapojen omaksumiseksi. Tästä näkökulmasta ensimmäinen rooli on tärkeä: henkilöstöasiantuntijat luovat ymmärrystä uuden tilanteen keskellä ja tarjoavat esihenkilöille tarpeellista ohjausta tiimiensä tukemiseen. (Dirani ym. 2020, 386–387.)

Toinen henkilöstöasiantuntijoiden rooli on teknologian edistäjä. Koronapandemian aiheuttaman etätyöajan myötä työssä käytettävien teknologioiden merkitys kasvaa entisestään. On siis tärkeää, että organisaatiossa tuetaan henkilöstöä sen käytössä. Henkilöstöasiantuntijat ovat keskeisessä roolissa, kun uusia teknologiavälitteisiä työtapoja otetaan käyttöön ja niiden käyttöä opetellaan organisaatiossa. (Dirani ym. 2020, 387.)

Kolmas rooli on työhyvinvoinnin edistäjä. Siinä missä esihenkilöiltä odotetaan ohjausta käytännön asioista selviytymiseen, kaivataan heiltä myös emotionaalista tukea muutostilanteessa. Erityisesti koronakriisin kaltainen tilanne voi tuoda haasteita työntekijöiden hyvinvoinnille, mikä vaatii esihenkilöiltä interpersonaalaisia taitoja tukea henkilöstöä. Työhyvinvointi on keskeinen osa henkilöstöasiantuntijoiden työtä, joten he pystyvät auttamaan esihenkilöitä kehittämään uudenlaisia taitoja sekä käytäntöjä, joiden avulla he voivat johtaa työhyvinvointia sekä kommunikoida työntekijöidensä kanssa työhyvinvointiin liittyvistä asioista. (Dirani ym. 2020, 388.)

Neljäs henkilöstöasiantuntijoiden rooli on innovatiivisen viestinnän kehittäjä. Erilaiset kriisitilanteet tuovat mukanaan haasteita myös viestinnälle ja organisaatioviestintä on vaatinutkin erityistä huomiota poikkeusaikana. On tärkeää, että informaatio on henkilöstön saatavilla myös poikkeustilanteessa, minkä vuoksi organisaatiossa tulee kehittää uudenlaisia tapoja tiedon välittämiseen. Henkilöstöasiantuntijoilla on tärkeä rooli, kun luodaan uusia tapoja viestiä työyhteisössä. (Dirani ym. 2020, 388–389.)

Viides ja viimeinen rooli on organisaation toiminnan säilyttäjä. Koronakriisi on tuonut haasteita monen organisaation toiminnalle muun muassa taloudellisesta näkökulmasta, mikä on saattanut johtaa esimerkiksi lomautuksiin ja siten myös henkilöstön hyvinvoinnin heikentymiseen. Diranin ym. mukaan henkilöstöasiantuntijat ovat avainhenkilöitä, kun organisaatiolta ja sen henkilöstöltä vaaditaan joustavuutta sekä sietokykyä epävarmassa tilanteessa. Tämä on todistettu jo aiemmin muun muassa 2000-luvun alun finanssikriisin aikana, jolloin organisaatioissa laadittiin esimerkiksi säästöstrategioita HR:n avulla. Henkilöstöasiantuntijoiden voidaan todeta olevan keskeisessä asemassa, kun pyritään turvaamaan organisaation toiminta poikkeusaikana. (Dirani ym. 2020, 389.)

Koronakriisin aiheuttaman etätyöoloikan näkökulmasta henkilöstöasiantuntijat ovatkin olleet avainasemassa organisaatioissa, joissa on totuteltu niin sanottuun ”uuteen normaaliin” tilanteessa, joka on ollut haasteellinen sekä organisaatioille että niiden henkilöstölle. Henkilöstöasiantuntijat ovat myös toimineet tärkeänä linkkinä esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Henkilöstöasiantuntijoiden rooli organisaatioissa on saanut yhä enemmän tunnustusta, sillä johto ja esihenkilöt ovat tukeutuneet heihin enemmän kuin koskaan aiemmin (Dirani ym. 2020, 391).

Henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksistä on oltu kiinnostuneita, kun on pohdittu erilaisia keinoja selvitä muutoksen keskellä ja sen jälkeen. Esimerkiksi Talouselämä (2020) haastatteli artikkeliaan varten asiantuntijatyötä tekevien yritysten henkilöstöammattilaisia keräten vinkkejä ja vertaistukea yhteisöllisyyden ylläpitämiseen poikkeusaikana.

Ydinosaamisensa ja organisatorisen asemansa puolesta henkilöstöasiantuntijat ovat keskeisessä asemassa etätyön mukanaan tuomien haasteiden, kuten työn sosiaalisen aspektin heikkenemisen, ratkaisemisessa. Henkilöstöasiantuntijat ovat erilaisten työelämän muutosten aallonharjalla, sillä heidän erikoisalaansa on uusien toimintatapojen luominen, mutta he myös ymmärtävät muutosten vaikutuksia ihmisiin. Vaikka vastuu työyhteisön sosiaalisesta kanssakäymisestä on tietyllä tavalla koko työyhteisön yhteinen, on erityisesti henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksistä aiheesta tärkeää kuulla. Onkin todettu, että henkilöstötyön rooli on kasvattanut merkitystään organisaatioissa koronakriisin aikana (Yawson 2020, 415). Diranin ym. (2020) mukaan tulevaisuuden kannalta on tärkeää, että henkilöstöasiantuntijoiden asiantuntemusta hyödynnetään ja heidän merkityksensä organisaation ja sen henkilöstön kannalta tunnustetaan (Dirani ym. 2020, 387).

5 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien henkilöstöasiantuntijoiden kokemuksia koronakriisin aiheuttamasta etätyöoloikasta. Tavoitteena oli selvittää heidän näkemyksiään muun muassa siitä, miten etätyöhön siirtyminen on vaikuttanut työyhteisöviestintään keskittyen erityisesti työyhteisön interpersonaaliseen viestintään epävirallisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa heidän näkemyksiään teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta ja sen hyödyntämisestä työyhteisöön kuulumisen ylläpitäjänä poikkeusaikana.

Tavoitteena oli myös selvittää henkilöstöasiantuntijoiden käsityksiä etätyön tulevaisuudesta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miten henkilöstöasiantuntijat näkevät etätyön ja työyhteisöviestinnän poikkeusajan jälkeen. Tavoitteena olikin selvittää heidän näkemyksiään siitä, miten yhteenkuuluvuutta voitaisiin ylläpitää ja uudenlaisia vuorovaikutustapoja kehittää etätyössä jatkoa ajatellen.

Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstöasiantuntijat näkevät oman roolinsa organisaatiossa koronapandemian aiheuttamassa muutostilanteessa peilaten niitä Diranin ym. (2020) esittämiin HR:n viiteen rooliin poikkeusaikana. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä omasta roolistaan työnteon ja uudenlaisten vuorovaikutustapojen luomisessa poikkeusaikana sekä tulevaisuudessa.

Henkilöstöasiantuntijat valikoituivat tutkimuksen kohdejoukoksi, sillä heidän nähtiin olevan omiaan jakamaan näkemyksiään tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Ydinosaamisensa sekä asemansa puolesta henkilöstöasiantuntijat ovat organisaatiossa keskeisellä näköalapaikalla, minkä vuoksi heidän näkemyksiään aiheesta on tutkimuksen tavoitteiden kannalta tärkeää kuulla.

Edellä mainittujen tavoitteiden pohjalta muodostettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millaisia näkemyksiä henkilöstöasiantuntijoilla on teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta työyhteisön epävirallisesta vuorovaikutuksessa?
2. Miten henkilöstöasiantuntijoiden mielestä yhteenkuuluvuutta voidaan ylläpitää, tukea ja kehittää etätyössä?
3. Miten henkilöstöasiantuntijat näkevät HR:n roolin koronaviruspandemian ja etätyöoloikan aiheuttamassa muutostilanteessa?

6 Tutkimuksen toteutus

6.1 Tutkimuksen laadullinen lähestymistapa

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen keskittyen ajatukseen siitä, että todellisuus on moninainen. Laadullisessa tutkimuksessa ihmistä käytetään tiedonkeruun instrumenttina: tutkija kerää tietoa keskustellessaan tutkittaviensa kanssa ja luottaa omiin havaintoihinsa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 161–164.) Tutkimuksen toteutustavaksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä sen tavoitteena oli tutkia henkilöstöasiantuntijoiden aiheelle antamia merkityksiä.

Haastattelu on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä ja se vastaa hyvin laadullisen tutkimuksen lähtökohtia. Teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. Sille tyypillistä on, että haastattelun aihealueet eli teemat ovat etukäteen tiedossa, mutta kysymyksiä ei olla asetettu tarkkaan muotoon tai järjestykseen. (Hirsjärvi ym. 2016, 208.)

Teemahaastattelu rakennetaan tutkimustehtävän mukaisesti ja etukäteen valitut teemat pohjautuvat tutkimuksen viitekehykseen. Teemahaastattelussa edetään siis valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa, mutta siinä voidaan tarvittaessa tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavien vastausten pohjalta. Metodologisesti teemahaastattelu korostaa yksilöiden tulkintoja erilaisista ilmiöistä sekä niille antamia merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 120–121.)

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Aineistonhankintamenetelmänä teemahaastattelu sopi hyvin valittuun tutkimusasetelmaan. Teemahaastattelurunko (Liite 2) rakennettiin tutkimuksen viitekehyksen sekä tavoitteen pohjalta. Runko koostui yhteensä neljästä teemakokonaisuudesta, jotka nähtiin tutkimuksen aiheen kannalta merkittävänä. Teemakokonaisuuksien alle suunniteltiin haastattelukysymykset, joiden avulla pyrittiin saamaan haastateltavien laajempia ja syvempiä näkemyksiä aiheista. Taustatietoina haastatteluissa selvitettiin ainoastaan haastateltavan työnkuva, työskentelyorganisaation rakenne sekä HR:n rooli organisaatiossa. Haastattelujen lopuksi haastateltaville annettiin myös vapaa sana eli mahdollisuus halutessaan vielä lisätä jotain aiemmin käytyyn keskusteluun.

Ensimmäinen teemakokonaisuus käsitteli organisaation etätyökäytäntöjä. Sen tavoitteena oli selvittää, millainen etätyöhistoria organisaatiossa oli ja miten etätöitä tehty ennen poikkeusaikaa. Tarkoituksena oli myös selvittää, miten etätyökäytäntö oli toteutettu koronapandemian aikana ja miten se oli koettu organisaatiossa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää HR:n rooli etätyöhön siirtymisen prosessissa.

Toisen teemakokonaisuuden tavoitteena oli selvittää työyhteisön vuorovaikutuksen käytäntöjä sekä yhteenkuuluvuuden tunteen kokemuksia etätyöaikana. Teemakokonaisuudessa käsiteltiin työyhteisön

vuorovaikutusta ennen poikkeusaikaa ja sen aikana keskittyen erityisesti epäviralliseen vuorovaikutukseen. Lisäksi kokonaisuudessa keskityttiin siihen, miten työpaikan vuorovaikutussuhteita ja yhteenkuuluvuuden tunnetta oli ylläpidetty ja kehitetty poikkeusaikana. Tässäkin kokonaisuudessa pyrittiin myös selvittämään HR:n rooli edellä mainituissa asioissa.

Seuraavaksi haastatteluissa käsiteltiin teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ja vuorovaikutusteknologioiden hyödyntämistä työyhteisössä poikkeusaikana. Tavoitteena oli myös selvittää henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä siitä, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita vuorovaikutusteknologiat ovat tuoneet työyhteisön epäviralliseen vuorovaikutukseen. Lopuksi haastatteluissa käsiteltiin henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä etätöiden tulevaisuudesta ja siitä, miten epävirallista vuorovaikutusta voitaisiin edistää etätöiden jatkoa ajatellen.

6.2 Tutkimusaineistona teemahaastattelut

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina vuorovaikutusteknologiaa hyödyntäen Zoomissa helmimaaliskuussa 2021. Zoom on virtuaalinen vuorovaikutusalusta, jossa on mahdollista järjestää virtuaalikokouksia. Se valikoitui haastatteluissa käytettäväksi alustaksi, sillä Turun yliopisto tarjosi opiskelijoille lisenssin sen käyttämiseksi. Teknologiavälitteiset haastattelut olivat helppo tapa toteuttaa haastattelut poikkeusaikana, jolloin ylimääräisiä kontakteja tuli välttää. Lisäksi Zoom-haastattelut tarjosivat enemmän joustavuutta aikataulujen sopimiselle. Haastattelutilanteissa käytettiin videokameroita, jolloin haastateltavien ilmeiden ja eleiden näkeminen oli myös mahdollista. Haastattelutilanteet sujuivat teknologiavälitteisesti vaivattomasti muutamia pieniä teknisiä ongelmia lukuun ottamatta.

Haastattelut aloitettiin esihaastattelulla, jonka tarkoituksena oli testata teemahaastattelurunkoa ja saada palautetta sen toimivuudesta. Haastattelurunkoa ei muutettu esihaastattelun jälkeen ja myös esihaastattelusta saatu aineisto sisällytettiin osaksi virallista tutkimusaineistoa. Haastattelut olivat kestoaltaan 39–61 minuuttia. Haastattelujen alussa haastateltavien kanssa käytiin läpi tutkimuksen tausta sekä tietosuoja-asiat. Lisäksi haastatteluissa käsitellyt teemat esitettiin haastateltaville etukäteen jakamalla niistä koostettu dia näytöltä aiheeseen orientoitumisen parantamiseksi.

Tutkimuksessa haastateltiin kuutta asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevää henkilöstöasiantuntijaa. Haastateltavia lähestyttiin haastattelukutsulla (Liite 1) omia verkostoja sekä internetin henkilöstöasiantuntijoiden yhteisöjä hyödyntäen. Haastateltavia löytyi molemmista edellä mainituista. Tutkimuksesta tehtiin tietosuojailmoitus (Liite 4). Tutkimushaastattelut äänitettiin ja kerätty aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 66 sivua.

Tiedot haastateltavista on koottu Taulukkoon 1. Anonymiteetin takaamiseksi haastateltavat koodattiin taulukkoon numeroin satunnaisessa järjestyksessä. Haastateltavat esitetään kyseisten numerokoodien avulla tässä tutkimuksessa.

Taulukko 1 Haastateltavien tehtävänimikkeet sekä työskentelyorganisaation etätyökäytännöt ennen poikkeusaikaa ja sen aikana

Numero	Tehtävänimike	Etätyökäytäntö ennen poikkeusaikaa	Etätyökäytäntö poikkeusaikana
H1	Henkilöstöasiantuntija	Vapaa	Laaja etätyökäytäntö
H2	Henkilöstöpäällikkö	Satunnaista etätyötä	Hybridimalli
H3	Henkilöstöpäällikkö	Satunnaista etätyötä	Hybridimalli
H4	Henkilöstöasiantuntija	Vapaa	Laaja etätyökäytäntö
H5	Henkilöstöpäällikkö	Satunnaista etätyötä	Hybridimalli
H6	Henkilöstöasiantuntija	Satunnaista etätyötä	Laaja etätyökäytäntö

Taulukkoon koottiin lisäksi tiedot haastateltavien tehtävänimikkeistä. Haastateltavat olivat nimikkeiltään henkilöstöpäälliköitä ja -asiantuntijoita. Myöhemmin tutkimusraportissa kaikista käytetään kuitenkin nimitystä henkilöstöasiantuntija. Haastateltavien työskentelyorganisaatioiden koko vaihteli aina 45 työntekijästä isompiin reilun 300 henkilön organisaatioihin. Myös niiden toimialat ja rakenteet vaihtelivat, mutta kaikille niille oli yhteistä asiantuntijahenkilöstön siirtyminen etätyöhön koronapandemian rantautuessa Suomeen. Haastateltavat kuvasivat työnkuvaansa monipuoliseksi sisältäen laajan variaation erilaisia henkilöstöhallinnon tehtäviä. Osa haastateltavista toimivat yksin organisaationsa henkilöstötoiminnossa, mutta suurimmalla osalla oli työkavereinaan muita henkilöstöasioista vastaavia henkilöitä.

Taulukkoon koottiin myös tiedot haastateltujen etätyökäytännöistä ennen koronapandemiaa ja sen aikana. Kaikkien haastateltavien organisaatioissa oli tehty vähintään satunnaista etätyötä ennen poikkeusaikaa. Osa kuitenkin mainitsi, että kyse oli ollut vain yksittäisistä päivistä, ja vain harva työntekijä oli todellisuudessa tehnyt hyödyntänyt etätyömahdollisuutta aikaisemmin. Osan henkilöstöasiantuntijoiden organisaatioissa taas etätyökäytäntö oli ollut hyvin vapaa jo ennen pandemiaa, ja työntekijät olivat vapaasti valinneet työntekopaikkansa.

Kaikkien haastateltavien organisaatioissa oli annettu vahva etätyösuositus koronapandemian alkaessa keväällä 2020. Taulukkoon etätyökäytännöt jaoteltiin hybridimalliin ja laajaan etätyökäytäntöön. Hybridimallin organisaatioissa annettiin vahva etätyösuositus, mutta työtä oli tehty myös työnantajan toimipisteessä poikkeusaikana. Haastateltavat kertoivat esimerkiksi vuorojärjestelmistä, jolla henkilöstö oli jaettu ryhmiin, jotka olivat vuorotellen toimistolla. Laajan etätyökäytännön organisaatioissa oli työskennelty täysin etänä lähes koko pandemian ajan. Joissain organisaatioissa työpaikalle oli jopa kielletty menemästä jossain vaiheessa poikkeusaikaa. Etätyökäytännöt olivat kuitenkin vaihdelleet ja niitä oli muunneltu pandemian eri vaiheissa lähes kaikissa organisaatioissa.

6.3 Analyysi

Laadullisen tutkimuksen analyysin tavoitteena on tuoda aineistoon selkeyttä sekä tuottaa uutta luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Analyysissa aineisto pyritään tiivistämään sen sisältämää informaatiota kadottamatta. Aineiston laadullinen analyysi pohjautuu loogiseen tulkintaan, jossa se aluksi pilkotaan osiin, käsitteellistetään ja lopulta kootaan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. Laadullisessa tutkimuksessa analyysia tehdään läpi tutkimusprosessin sen jokaisessa vaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 174–175.)

Laadullisesta analyysitavoista puhuttaessa on noudatettu usein jakoa aineistolähtöiseen ja teorialähtöiseen analyysiin, joka perustuu tutkimuksessa käytettyyn tulkinnan logiikkaan ja teorian merkitykseen. Tuomi ja Sarajärvi (2018) esittävät kyseisen kahtiajaon olevan ongelmallinen. Sen sijaan analyysin jaottelu aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen on osuvampi, sillä siinä analyysin tekoa ohjaavat tekijät tulevat huomioituiksi monipuolisemmin. Näiden kolmen keskeinen ero on analyysin päättelyprosessissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 151–160.)

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan hyödyntää monissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Se mahdollistaa tekstidokumenttien analysoimisen systemaattisesti ja monipuolisesti. Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan kattava kuvaus tiivistetyssä muodossa. Analyysi pohjautuu tulkintaan sekä päättelyyn, jossa aineistosta käsin pyritään kohti käsitteellisempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 145–146; Puusa 2020, 275–276.)

Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä, joka soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa empiirinen aineisto koostuu henkilöstöasiantuntijoiden omakohtaisista käsityksistä tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä. Aineiston analyysi tehtiin lähtökohtaisesti aineistolähtöisesti, mutta kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla analyysin runkona analyysissä hyödynnettiin Diranin ym. (2020) artikkelissa esitettyjä henkilöstöasiantuntijoiden rooleja poikkeusaikana.

Analyysi aloitettiin lukemalla haastatteluaineisto läpi tarkastellen sitä ensin kokonaisuutena. Analyysi eteni lukemalla aineisto moneen kertaan läpi siirtyen tarkastelemaan sitä yhä yksityiskohtaisemmin etsien tutkimusaiheeseen liittyviä ilmaisuja. Aineistoa luettaessa pyrittiin löytämään tutkimuskysymysten kannalta olennaiset ilmaisut sekä eri ilmaisujen välisiä samankaltaisuuksia, jotka värikoodattiin erilliselle tiedostolle. Tämän jälkeen koodatut ilmaisut koottiin jälleen uudelle tiedostolle tutkimuskysymysten sekä viitekehysten avulla muodostettujen teemojen alle. Tässä kohtaa aineistosta jäivät pois tutkimuksen kannalta epäolennaiset ilmaisut. Tutkimustulosten kirjoittamisen helpottamiseksi teemojen alle luokitellusta aineistosta koottiin yhä uudelle tiedostolle vielä yksityiskohtaisempi tulkinta, jonka yhteydessä tuloksista muodostettiin taulukko sekä valittiin raportissa esitetyt suorat lainaukset.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuuden arviointi on tärkeä osa tutkimuksen tekemistä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteistä ohjeistusta. Tutkimuksen arviointi kiteytyy kysymykseen tutkimusprosessin luotettavuudesta, eivätkä esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa käytetyt käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti sellaisenaan sovellu sen luotettavuuden perusteiksi. Tutkimusta ja sen luotettavuutta tulee arvioida ennen kaikkea kokonaisuutena. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 231–235.)

Puusan ja Juutin (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin voi kiteyttää uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden käsitteisiin. Uskottavuudella viitataan siihen, miten tutkimusraporttia lukevat henkilöt hyväksyvät tutkimuksen tulokset totuudenmukaisiksi ja luotettaviksi. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija vakuuttaa lukijan ammattitaidostaan perustellessaan tekemiään valintoja tutkimuksen toteuttamiseksi. Eettisyydellä taas tarkoitetaan sitä, että tutkija noudattaa eettisiä periaatteita läpi tutkimusprosessin. (Puusa & Juuti 2020, 322–323.) Tutkijan tarkka kertomus tutkimuksen toteutuksesta on yksi keino parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2016, 232). Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan tutkimusta ja sen eri vaiheita avoimesti perustellen tehtyjä valintoja.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija sekä tutkimuskohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään, joten tutkijan asema sekä subjektiviteetti ovat keskeisessä asemassa. Laadullisen tutkimuksen uskottavuuden lisäämiseksi tuleekin tutkijan subjektiviteetti tunnistaa. Tutkimuksen objektiivisuutta voidaan lisätä tuomalla subjektivisuutta ja tutkijan reflektiivisyyttä esiin osana tutkimuksen raportointia. (Aaltio & Puusa 2020, 327–328.) Edellä mainitut seikat tulee huomioida myös tässä tutkimuksessa. Työskennellessäni itse haastateltavien kanssa samankaltaisissa tehtävissä, vaikutti se osaltaan tutkimuksen objektiivisuuteen. Lisäksi koska haastateltavien etsimisessä hyödynnettiin omia verkostoja, oli osa haastateltavista itselleni ennestään tuttuja henkilöitä, mikä on osaltaan saattanut

vaikuttaa tutkimustilanteeseen. Haastateltavien tunteminen entuudestaan voi joissain tilanteissa ohjata esimerkiksi tutkijan tulkintaa, sillä tutkijalla saattaa olla ennakkokäsityksiä haastateltavan käsityksistä tutkittavasta ilmiöstä. Toisaalta taas tuttu haastateltava saattaa muokata vastauksiaan tutkijalle mieluisiksi.

Laadulliseen tutkimukseen liittyy myös joitain rajoitteita. Analyysissä nousevat teemat rakentuvat usein tutkijan oman ymmärryksen varaan, minkä vuoksi abduktiivinen päättely otetaan usein avuksi analyysiä tehtäessä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 2160). Myös näiltä osin oma roolini tutkijana on hyvä huomioida. Tutkimuksen teon aikaan työskentelin itsekin HR-tehtävissä organisaatiossa, jossa pohdittiin vastauksia tässä tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin ja tutkimuksen aihe liittyi osin omiin työtehtäviini. Tämän vuoksi itselläni oli väistämättä myös paljon ajatuksia aiheesta. Analyysissä pyrin kuitenkin pysymään mahdollisimman avoimena ja objektiivisena. Asia on silti saattanut vaikuttaa tutkimukseen muokaten tulosten tulkintaprosessia tietyntylaiseksi.

Tutkimusaineiston koko tuo tutkimukselle myös tietyntylaisia rajoitteita. Tutkimuksessa kerätty aineisto oli kokonaiskuvaa arvioiden suppea koostuen kuuden henkilöstöasiantuntijan haastatteluista. Tutkimuksen pohjalta onkin mahdollista muodostaa luotettavaa yleistystä tutkimuksen aiheena olevasta ilmiöstä.

Tutkimuksen eettisyys on tärkeä osa sen luotettavuuden arviointia. Tutkimus toteutettiin eettisesti ja hyvien tutkimuskäytänteiden mukaisesti. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja olivat halukkaita jakamaan näkemyksiään aiheesta. Vaikka haastattelut pohjautuivat etukäteen valittuihin teemoihin, toteutettiin haastattelut joustavasti haastateltujen ehdoilla. Lisäksi haastateltaville annettiin haastattelujen lopuksi vapaa sana eli mahdollisuus täydentää tai muuttaa vastauksiaan.

Myös haastateltavien yksityisyys huomioitiin tässä tutkimuksessa. Tutkimuksesta tehtiin tietosuojailmoitus, joka toimitettiin haastateltaville ennen haastatteluja. Tutkimuksessa kerättyä aineistoa käsiteltiin tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti ja aineistoa säilytettiin tietoturvallisesti Turun yliopiston tarjoamassa SeaFile -pilvipalvelussa. Tulokset on esitetty tutkimusraportilla siten, ettei yksittäistä haastateltavaa voida tunnistaa ja haastattelusitaateista poistettiin ilmaisut, joista haastateltava tai hänen työskentelyorganisaationsa olisi voitu tunnistaa.

7 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, joiden tukena on esitetty sitaatteja haastatteluista. Luvussa käsitellään ensin henkilöstöasiantuntijoiden kokemuksia vuorovaikutusteknologian hyödyntämisestä työyhteisön epävirallisessa vuorovaikutuksessa poikkeusaikana. Tämän jälkeen siirrytään heidän esittämiin näkemyksiin etätyön tulevaisuudesta ja siitä, miten vuorovaikutusta voitaisiin tukea ja kehittää etätyössä jatkoa ajatellen. Lopuksi käsitellään henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä omista rooleistaan poikkeusaikana peilaten niitä viitekehyksessä esitettyihin Diranin ym. (2020) esittämiin viiteen rooliin.

7.1 Epävirallinen vuorovaikutus etätyöaikana

7.1.1 Epävirallisen vuorovaikutuksen kanavat etätyössä

Kaikki henkilöstöasiantuntijat kertoivat, että heidän työyhteisöissään hyödynnettiin vuorovaikutusteknologiaa etätyössä poikkeusaikana. Microsoft Teams oli yleisin käytössä oleva teknologia, mutta myös Zoom sekä Google Meet saivat mainintoja. Näiden lisäksi haastateltavat puhuivat tässä yhteydessä perinteisemmästä vuorovaikutuksesta puhelimen, sähköpostin sekä intranetin välityksellä. Erityisesti Teams koettiin tärkeäksi vuorovaikutusteknologiaksi ja se sai henkilöstöasiantuntijoilta positiivista palautetta. Sovelluksessa on mahdollista luoda erilaisia tiimejä ja kanavia, joita joissain työyhteisöissä hyödynnettiin paljon epävirallisessa vuorovaikutuksessa. Kanavilla jaettiin vapaamuotoisesti erilaisia asioita, kuten lemmikkikuvia, omia remonttiprojekteja sekä harrastusasioita.

Henkilöstöasiantuntijat kertoivat, että kaikki jo aiemmin käytössä olleet työyhteisön virallisen vuorovaikutuksen muodot, kuten kokoukset, siirrettiin virtuaaliseen muotoon etätyöhön siirryttäessä. On tavallista, että osana työyhteisön virallista vuorovaikutusta syntyy myös epävirallista vuorovaikutusta. Henkilöstöasiantuntijat kuitenkin kokivat kokousten muuttuneen etätyöaikana asiapitoisemmiksi ja epävirallisen vuorovaikutuksen jääneen vähemmälle myös virallisten tilaisuuksien yhteydestä. Eräs haastateltava kuvasi asiaa seuraavasti:

”On vähentynyt se epävirallinen vuorovaikutus ja sitten kun on vaan sitä Teamsia, niin se epävirallinen vuorovaikutus on sitten poistunut oikeastaan niistä. Niinku paljon jotenkin kokousten yhteyksissä on ollut aiemmin sitä, että alkuun on vähän jotain kahvittelua ja yleistä höpöttelyä, niin semmoinen sit on poistunut niittenkin kokousten alusta kokonaan.” (H5)

Myös epävirallista vuorovaikutusta toteutettiin virtuaalisesti esimerkiksi kahvitaukojen muodossa etätyöhön siirryttäessä. Virtuaalikalveilla työyhteisön jäsenillä oli mahdollisuus keskustella vapaamuotoisesti ja vaihtaa kuulumisia. Osassa työyhteisöistä kahvittelujen yhteyteen oli myös

keksitty ohjelmaa, kuten esimerkiksi erilaisia tietovisoja. Virtuaaliset aamu- ja iltapäiväkahvit olivatkin yleisin tapa toteuttaa epävirallista vuorovaikutusta poikkeusaikana. Osa henkilöstöasiantuntijoista kuitenkin mainitsi, että virtuaaliset kahvihetket olivat alkuhuuman hiipumisen jälkeen jääneet ajan mittaan pois.

Myös muita työpaikan epävirallisia tilaisuuksia toteutettiin vuorovaikutusteknologian avulla. Esimerkiksi erilaisia juhlatilaisuuksia, kuten pikkujouluja, juhlittiin virtuaalisesti poikkeusaikana, kun mahdollisuutta kasvokkaiselle kohtaamiselle ei ollut. Tilaisuuksista pyrittiin luomaan mahdollisimman aidontuntuinen kokemus osallistujille: niissä oli esimerkiksi esiintyjä ja työntekijät saivat tilata kotinsa ruokaa tilaisuuden aikana nautittavaksi. Eräs haastateltava kertoi, että organisaatio teetti itselleen jopa digitaalisen juhlaympäristön osallistumiskokemuksen parantamiseksi, jota oli myöhemmin hyödynnetty myös muissa vuorovaikutustilanteissa, kuten työhaastatteluissa.

Työyhteisöissä henkilöstöllä oli mahdollisuus nähdä työkavereita satunnaisesti myös kasvotusten. Osassa organisaatioista ei ollut varsinaista etätyöpakkoa tai etätyökäytäntö oli toteutettu siten, että toimistolla käytiin ajoittain, mikä mahdollisti epävirallisen vuorovaikutuksen myös kasvotusten. Joissain työyhteisöissä epävirallista vuorovaikutusta järjestettiin myös liveinä terveysturvallisuus huomioiden. Muutama haastateltava kertoi, että henkilöstölle järjestettiin yhteistä ulkoilua pienemmissä joukoissa koronatilanteen ollessa ajoittain parempi. Yhteiset ulkoiluhetket vietettiin esimerkiksi sienestämässä ja muilla metsäretkillä. Eräessä työyhteisössä järjestettiin myös happihyppelyjä, joissa henkilöstö kannustettiin lähtemään ulkoilemaan samalla, kun he olivat toisiinsa yhteydessä virtuaalisesti.

Henkilöstöasiantuntijat kertoivat kannustaneensa henkilöstöä olemaan aktiivisesti yhteydessä toisiinsa muutoinkin kuin työasioissa. Lisäksi esihenkilöitä ohjeistettiin organisoimaan tiimeillensä mahdollisuuksia epäviralliseen vuorovaikutukseen poikkeusaikana. Eräessä työyhteisössä alettiin esimerkiksi järjestämään kuukausittaisia virtuaalikeskusteluja esihenkilöiden ja tiimiläisten välillä. Keskustelujen aihe oli vapaa, joten vaikka niissä käytiin läpi työhön liittyviä asioita, olivat myös vapaamuotoisemmat keskustelut mahdollisia. Keskustelujen päätavoitteena olikin varmistaa henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen etätyössä kahdenkeskisen vuorovaikutuksen avulla.

Yhteenkuuluvuuden tunnetta pyrittiin ylläpitämään etätyössä muun muassa organisaation strategiaa käsittelevien tilaisuuksien avulla. Parissa työyhteisössä järjestettiin esimerkiksi työpajoja, joissa käsiteltiin organisaation strategiaa ja pohdittiin tulevaisuuden näkymiä työyhteisön jäsenten kesken. Vaikka tilaisuuksien tavoite oli tavallaan vuorovaikutuksen näkökulmista virallinen, oli niiden tarkoitus mahdollistaa myös epävirallinen vuorovaikutus ja ajatuksien jakaminen työyhteisön jäsenten välillä.

Yhteenkuuluvuuden tunnetta tuettiin myös piristämällä työntekijöitä erilaisten tempausten muodossa. Haastateltavat kertoivat lähettäneensä henkilöstölle kotiin esimerkiksi suklaata tai muita herkkuja terveisinä ja kiitoksena organisaatiolta. Eräässä työyhteisössä toteutettiin myös kampanja, jossa henkilöstö sai jakaa positiivista palautetta työkavereilleen kehumakkeella. Tempausten tavoitteena oli saada työntekijät tuntemaan olevansa tärkeä osa organisaatiota vaikeasta tilanteesta huolimatta.

Henkilöstöasiantuntijat kuvasivat haastatteluissa monenlaisia tapoja, joilla työyhteisön epävirallista vuorovaikutusta oli toteutettu vuorovaikutusteknologiaa hyödyntäen poikkeusaikana. Sekä viralliset että vapaamuotoiset virtuaaliset tapaamiset koettiin hyvinä keinoina nähdä työkavereita ja vaihtaa kuulumisia etätyössä. Lisäksi työntekijöitä pyrittiin piristämään ja yhteishenkeä kohentamaan erilaisten tempausten avulla. Työntekijöiden muistaminen ja kiitokset koettiin tärkeiksi yhteenkuuluvuuden ylläpitämisessä ja ne olivat saaneet myönteistä palautetta henkilön keskuudessa.

7.1.2 Näkemyksiä teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta

Teknologiavälitteisen epävirallisen vuorovaikutuksen merkitykset työyhteisölle kuvattiin hyvin vaihteleviksi ja kokemukset vaihtelivat työyhteisön jäsenten välillä. Henkilöstöasiantuntijat kertoivat havainneensa suhtautumisen etätyöhön ja teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen olevan hyvin yksilöllistä: siinä missä osa työntekijöistä selkeästi kaipasi läsnätyötä, osa taas ei tuntunut kaipaavan lainkaan takaisin toimistolle. Eräs haastateltava kuvasi asiaa seuraavasti:

”Toki sen huomasi, kun korona vähän helpotti, niin moni halusi toimistolle, et kaivataan sitä sosiaalista yhteenkuuluvuutta, mutta sit taas osa on sitä mieltä, et tää on ehdottomasti hyvä juttu ja haluaisivat tehdä vaan etätyötä. Että vähän henkilöstä selkeesti kiinni ja varmaan elämäntilanteesta.” (H3)

Etätyön ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen nähtiin tuoneen työyhteisön epäviralliseen vuorovaikutukseen sekä haasteita että mahdollisuuksia, jotka on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2 Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen työyhteisöviestinnälle tuomat haasteet ja hyödyt

Haasteet	Mahdollisuudet
Virtuaalisen vuorovaikutuksen kasvottomuus	Viestinnän sujuvuus, helppous ja nopeus
Henkilöstön osallistaminen	Maantieteellisten rajojen ylittäminen
Tiedonkulun hidastuminen	Uudenlaiset vuorovaikutustavat ja oppiminen

Henkilöstöasiantuntijat kokivat etätyön rajoittaneen epävirallista vuorovaikutusta työyhteisössä ja tuoneen siihen monenlaisia haasteita. Epävirallinen vuorovaikutus oli jäänyt osassa työyhteisöistä vähemmälle, sillä mahdollisuuksia kohtaamiselle ja kokoontumiselle kasvokkain ei rajoitusten vuoksi ollut. Erilaisia epävirallisen vuorovaikutuksen tilaisuuksia oli esimerkiksi siirretty eteenpäin koko

poikkeusajan, sillä tilanteen oli toivottu helpottavan nopeammin, eikä teknologiavälitteisiä korvaavia vuorovaikutuskäytänteitä päädytty luomaan.

Osa haastateltavista kuvasikin tilanteen pitkittymisen aiheuttaneen väsymystä työyhteisössä. Juhlien ja muiden epävirallisen vuorovaikutuksen tilaisuuksien pois jääminen oli haitannut myös osaltaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Henkilöstöasiantuntijat puhuivat haastatteluissa myös kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen kaipuusta.

Yhtenä haasteena koettiin teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kasvottomuus.

Henkilöstöasiantuntijoiden mukaan virtuaalista vuorovaikutusta ei koeta yhtä luonnolliseksi ja vuorovaikutteiseksi tavaksi viestiä kuin kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus. Tämän he arvioivat johtuvan siitä, että teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa henkilön ilmeet, eleet ja kehonkieli jäävät usein puuttumaan vuorovaikutuksen kokonaisuudesta, mikä osaltaan tekee täydestä läsnäolosta haastavaa. Eräs haastateltava kuvasi asiaa seuraavasti:

”Onhan se vaikeaa niinku osoittaa seuraavansa puhujaa ja just sillai, että kuuntelen aktiivisesti ja olen lasnä, niin se on hankalaa. Se vaatii jotenkin niinku ihan eforttia, mutta ihan mukavasti meilläkin, jos vaan sanoo tai vaan ite laittaa kameran päälle, niin kaikki muut seuraa. Kyllähän se kamera siinä vähän helpottaa ja näkee, että kyllä se oikeesti kuuntelee mua. Mutta onhan näytölle puhuminen ihan älyvapaata touhua.” (H4)

Haastateltava kuvasi kuitenkin videoyhteyden tuoneen helpotusta teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen. Myös muut henkilöstöasiantuntijat kertoivat, että vuorovaikutuksen laatua pyrittiin parantamaan videoyhteyden avulla: henkilöstöä kannustettiin pitämään videokameroita päällä virtuaalisissa tapaamisissa yhdessäolokokemuksen parantamiseksi. Videoyhteyden koettiin tuovan vuorovaikutukseen juuri eleitä ja ilmeitä, jotka ilman keskustelukumppanin näkemistä jäävät puuttumaan vuorovaikutustilanteesta. Videoyhteys koettiin kuitenkin joiltain osin kankeaksi korvikkeeksi esimerkiksi teknisten ongelmien sekä henkilöstön vastahakoisuuden vuoksi.

Henkilöstön osallistaminen teknologiavälitteisesti tapahtuvaan vuorovaikutukseen koettiin yhtenä haasteena ja henkilöstöasiantuntijat kuvasivat työntekijöiden osallistumista vaihtelevaksi. Siinä missä osa henkilöstöstä osallistui innokkaasti, osa tuntui jäävän epävirallisen vuorovaikutuksen ulkopuolelle poikkeusaikana. Henkilöstöasiantuntijat kuvasivat osallistumista myös passiiviseksi: tilaisuuksiin saatettiin osallistua, mutta linjoilla vain roikuttiin ottamatta varsinaisesti osaa keskusteluun.

Osallistujamäärät myös laskivat poikkeustilanteen ja etätyöajan pitkittyessä, kuten eräs haastateltava asiaa kuvasi:

”Alussa koronan alkuaikoina meillä oli tällainen yhteinen Teams-kahvitunti, niin alussa siihen ihmiset osallistuivat niinku tosi aktiivisesti, että tykkäsi höpötellä niitä näitä. Mutta sitten se niinku meni siihen, että siellä oli aina samat naamat.” (H4)

Myös hybridimallin koettiin osaltaan tuoneen haasteita osallistumiselle, kun osa henkilöstöstä osallistui tilaisuuksiin paikan päältä ja osa kotoa käsin. Etäyhteydellä osallistuvien työntekijöiden osallistumisen ja vuorovaikutuksen koettiin jäävän tällöin vähemmälle. Tämän henkilöstöasiantuntijat arvioivat johtuvan siitä, että etäosallistujille vuorovaikutustilanteen seuraaminen on hitaampaa ja osallistuminen siten vaikeampaa.

Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen koettiin myös vaikeuttaneen tiedonkulkua työyhteisössä. Läsnätyössä asioiden huikkaaminen työkavereille ohimennen on helpompaa ja kun tähän ei etätyössä ollut mahdollisuutta, koettiin tiedonkulun myös hidastuneen. Työhön liittyvän tiedon jakaminen on työnantajanäkökulmasta tärkeä osa työpaikan epävirallista vuorovaikutusta, ja osa henkilöstöasiantuntijoista koki sen vähentyneen merkittävästi etätyöaikana. Eräs haastateltavista kuvasi asiaa seuraavasti:

”Selkeesti ne kommunikaatiohaasteet tai sanotaan että koetaan, että ei saada tietoa. Että kyllä sitä niinku jo ennenkin koronaa sanottiin, et aina se viestintä on haaste, et tuleeks tarpeeks tietoo. Mutta nyt tuntuu entisestään, et kärjisty semmoset asiat, et mitä ois niinku voinu niinku jutella siinä käytävällä, tai ohimennessä huikata, jää saavuttamatta.” (H3)

Vaikka etätyön koettiin tuoneen haasteita työyhteisön epäviralliseen vuorovaikutukseen, nousi haastatteluissa myös esille teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tuomia mahdollisuuksia. Haastateltavat kertoivat, että teknologiavälitteinen viestintä koettiin heidän organisaatiossaan sujuvana tapana olla yhteydessä työkavereihin. Lisäksi henkilöstöasiantuntijat kuvasivat teknologiavälitteistä vuorovaikutusta helppona ja nopeana tapana viestiä. Eräs haastateltava kuvasi itsekin yllättyneensä teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen sujuvuudesta ja siitä, miten siihen on tottunut nopeasti:

”Ihmiset varmaan nykyään enemmän on sinut harrastamaan sitä vuorovaikutusta tavallaan tämmösen välineen kautta. Että jotenkin tässä on niinku itsekin huomannut sellasia yllättäviä oivalluksia kun jotenkin joskus ajatteli enemmän, että on vaikea tehdä tiettyjä asioita niinku vaikka Teamsin avulla. Mut kyl se vaan niinku ihmeellisesti jotenkin on tullut osaksi sitä tapaa tehdä ja se vuorovaikutus ihmeesti vaan rullaa sitä kautta. Se on aika luontevaa ja aika tavallaan nykynormi, että sitä kautta se niinku tapahtuu. Et siihen on vaan tottunut ja se toimii. Et varmaan kun ensimmäiset kerrat kun oli videot päällä ja muuta, niin se oli jotenkin kamalaa, tai ei kamalaa, mut outoa ja vaati totuttelua, mut niin sitä vaan tottuu.” (H6)

Haastatteluissa nousi esille myös teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen mahdollistama maantieteellisten rajojen ylittäminen. Etätyöhön siirtymisen ja vuorovaikutusteknologioiden laajan käyttöönoton myötä epävirallinen vuorovaikutus mahdollistui myös maantieteellisesti kauempana olevien työkavereiden kanssa. Esimerkiksi eräs kansainvälisessä organisaatiossa työskentelevä henkilöstöasiantuntija kertoi olleensa poikkeusaikana enemmän yhteydessä kollegoihinsa Suomen rajojen ulkopuolella, kun vuorovaikutusta heidän kanssaan oli alettu järjestämään enemmän. Tämä hän koki ehdottomasti myönteisenä asiana, sillä aiemmin vuorovaikutus oli ollut vähäistä.

Lisäksi etätyöoloikan mukanaan tuomat uudenlaiset työskentelytavat ja niiden oppiminen, kuten vuorovaikutusteknologioiden hyödyntäminen työssä, koettiin positiivisena muutoksena. Etätyöhön siirtyminen onkin vaatinut työntekijöiltä laajasti uuden oppimista. Eräs haastateltavista kuvasi positiivista muutosta seuraavasti:

”Mut siis tuonut tosi paljon hyvää ilman muuta ja uuden oppimista. Just niinku tavallaan digitalisaatio on muutenkin ollut täs nyt vuosiin semmoinen teema, mikä on ollu vähän niinku sellanen peikko ja kun on tavallaan odotettu, koska se tulee, niin nyt se niinku tuli rysäykellä. Se on tullut käyttöön ja se on tullu osaks tätä elämää ja kaikki on kutakuinkin sen kanssa sinut ja osaa sitä käyttää. Et sillai niinku tosi hyvä juttu siinä mielessä ja tietysti on niinku oppinut siitä tosi paljon ja siitä on tullut aika sujuvaa.” (H6)

Yhteenvedona voidaan todeta, että etätyöhön siirtyminen on tuonut työyhteisön epäviralliseen vuorovaikutukseen sekä haasteita että mahdollisuuksia, joita henkilöstöasiantuntijat toivat esille haastatteluissa. Haasteina koettiin vuorovaikutuksen kokonaisuuden vajaaksi jääminen, henkilöstön osallistaminen sekä tiedonkulun hidastuminen. Mahdollisuuksina taas nähtiin vuorovaikutuksen sujuvuus, helppous ja nopeus, yhteydenpito maantieteellisesti etäällä olevien työkavereiden kanssa sekä uudenlaisten vuorovaikutustapojen syntyminen ja niiden oppiminen. Haasteet saivat kuitenkin jonkin verran enemmän huomiota tässä tutkimuksessa ja henkilöstöasiantuntijat totesivatkin etätyön vähentäneen kokonaisuudessaan epävirallista vuorovaikutusta työyhteisössä.

7.2 Etätyön tulevaisuus ja uudenlaisten vuorovaikutuskäytänteiden kehittäminen

7.2.1 Näkemyksiä etätyön tulevaisuudesta

Henkilöstöasiantuntijat näkivät koronapandemian muuttaneen työelämää ja suhtautumista etätyöhön pysyvästi. Haastateltavat uskovat, että koronapandemia on luonut suopeamman työkuulttuurin, jonka myötä etätyön tekeminen on yleisesti sallitumpaa ja ymmärrettävämpää myös tulevaisuudessa. Koronapandemian myötä on otettu harppaus kohti joustavampaa työelämää, jossa yksilöllä on yhä suurempi vapaus valita siitä, missä työnsä tekee.

Henkilöstöasiantuntijat uskovat, että etätyön tekeminen lisääntyy tulevaisuudessa koronapandemiaa edeltävään aikaan verrattuna. Omissa organisaatioissaan henkilöstöasiantuntijoiden arviot tulevaisuuden etätyökäytännöistä vaihtelivat. Osa henkilöstöasiantuntijoista näki etätyömahdollisuuden itsestäänselvänä osana koronapandemian myötä syntynyttä uutta organisaatiokulttuuria, kun taas osa pohti mahdollisuuden olevan hyvinkin tehtäväkohtaista. Kaikki haastateltavat kuitenkin uskoivat etätyön jäävän ainakin osittaiseksi työntekokäytännöksi heidän työyhteisössään poikkeusajan jälkeenkin. Useimmat arvioivat oman organisaationsa etätyökäytännön tulevaisuudessa hybridimalliksi, jossa vuorotellaan joustavasti etä- ja lähityön välillä. Eräs haastateltava kuvasi etätyön tulevaisuuden näkymiä seuraavasti:

”Tää on tosi mielenkiintoinen juttu, koska moni uskoo siihen, että tää on nyt tullut jäädäkseen ja ihmiset haluaa jatkaa pitkälti etätyötä tehden ja tavallaan ehkä jopa paikasta ja ajasta riippumatta. Että tulevaisuudessa ei se niinkään ole se kaheksasta neljään toimistolla, vaan että sitä voi tehdä mistä tahansa ja silloin kun itselle sopii, et kyllä ne tulee hoidettuu. Ja sitten taas toisaalta ajatellaan, että ihmiset sit kun saa kiljuen menee työpaikalle ja haluaa tehdä yhdessä paikan päällä fyysisesti. Että tuota etätyön tulevaisuus ... Voisin ajatella, että se on varmaan niinku se sekä että.” (H6)

Vaikka teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen nähtiin tuoneen työyhteisön vuorovaikutukseen myös mahdollisuuksia, nousi haastatteluissa esille kuitenkin selkeä ajatus siitä, ettei teknologiavälitteinen vuorovaikutus voi koskaan kuitenkaan täysin korvata kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Henkilöstöasiantuntijat näkivätkin tulevaisuudessa olevan edelleen sijaa myös fyysiselle läsnäololle:

”Teknologiahän on niinku hyvä asia. Se mahdollistaa paljon niinku just tämmöstä, ettei olla riippuvaisia jostain tietyistä paikasta. Mutta kyllä mä näen, että myös sille naamakkain tapaamiselle ja läsnä olemiselle on kyllä edelleen paikkansa. Kyllä mä luulen, että missään nimessä teknologia ei tule syrjäyttämään sitä täysin, mutta ne on ehkä sellanen hyvä kombo, että ne niinku tukee toinen toisiaan.” (H1)

7.2.2 Vuorovaikutuskäytänteiden kehittäminen etätyössä

Jotta työyhteisön vuorovaikutusta ja siten yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan ylläpitää etätyössä, tarvitaan uudenlaista organisaatiokulttuuria sekä tapoja olla yhdessä. Henkilöstöasiantuntijoiden mukaan tulevaisuudessa tähän haasteeseen voidaan vastata luomalla yhteisiä pelisääntöjä sekä konkreettisia käytänteitä, joita löytyy sekä kokeilemalla rohkeasti uutta, mutta hyödyntämällä myös jo olemassa olevia toimintatapoja. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on tärkeä rooli ja vastuu, kun yhteenkuuluvuutta ylläpitäviä virtuaalisia vuorovaikutuskäytäntöjä suunnitellaan ja otetaan käyttöön tulevaisuudessa.

Henkilöstöasiantuntijat kokivat henkilöstön aktivoimisen, innostamisen sekä sitouttamisen uudenvuotuisiin käytäntöihin ensiarvoisen tärkeänä. Jotta yhteenkuuluvuutta voidaan ylläpitää etätyössä, tarvitaan henkilöstön aktiivista osallistumista uudenvuotuisiin vuorovaikutuksen tapoihin. Alkuun olisikin tärkeää luoda helppoja tapoja osallistua. Eräs haastateltava esimerkiksi kertoi havainneensa, että tietyn agendan, kuten ohjelmanumeron, luominen osaksi virtuaalisia epävirallisia vuorovaikutustilanteita parantaneen henkilöstön osallistumista. Kun virtuaalikahveilla oli selkeää ohjelmaa, ei osallistujien tarvinnut tuntea paineita esimerkiksi keskustelun ylläpitämisestä.

Vinkkejä ja käytäntöjä yhteenkuuluvuuden ylläpitämiseksi etätyössä on henkilöstöasiantuntijoiden mukaan saatavilla monesta eri lähteestä organisaation ulkopuolelta, kuten esimerkiksi kollegoilta. Haastateltavat mainitsivatkin etsineensä vinkkejä uudenvuotuisiin vuorovaikutustapoihin aktiivisesti esimerkiksi erilaisista HR-ryhmistä. Henkilöstöasiantuntijat kuitenkin painottivat, että tärkeintä tulevaisuudessa olisi pohtia ja selvittää, mikä sopii henkilöstölle juuri omassa organisaatiossa ja lähteä sen pohjalta kokeilemaan uudenvuotuisia käytänteitä.

Uuden kokeilemisen lisäksi olennaista on muokata jo olemassa olevia käytäntöjä palvelemaan muuttuneita työskentelytapoja. Inspiraatiota uudenvuotuiselle yhdessäololle voikin henkilöstöasiantuntijoiden mukaan lähteä etsimään työyhteisön yhteenkuuluvuutta ylläpitävistä tekijöistä ennen poikkeusaikaa:

”No ehkä se voisi olla semmoinen, että varmaan jokaisen organisaation pitäisi miettiä, et mitkä on tavallaan ne oman organisaation yhteenkuuluvuuden asiat ehkä olleet aikaisemmin, et mitkä asiat meitä yhdistää ja mistä ollaan kiinnostuneita. Ja sitten miettiä, miten niitä just erilaisia työkaluja voisi hyödyntää ja viedä asioita virtuaaliseksi ja verkkoon. Että jos jossain organisaatiossa on vaikka käyty jotain futispeliä aina katsomassa joka toinen viikko perjantaina, niin voisi miettiä, et miten niitä yhteisiin futiskiinnostuksenaikoihin voisi vaihdella virtuaaliseksi, ettei se jäisi.” (H5)

Monessa työyhteisössä erilaisten ryhmien ja tiimien nähtiin olevan merkittävässä roolissa, kun keinoja yhteenkuuluvuuden ylläpitämiseksi kehitetään tulevaisuudessa. Esimerkiksi erilaiset työsuojeluun ja -hyvinvointiin paneutuvat ryhmät ottavat aktiivisesti osaa työhyvinvoinnin osa-alueiden, kuten työyhteisön vuorovaikutuksen, pohtimiseen etätyössä. Näistä ryhmistä voidaankin henkilöstöasiantuntijoiden mukaan saada tukea sekä ideoita uudenvuotuisen yhdessäoloon.

Henkilöstöasiantuntijoiden mukaan henkilöstön osallistaminen myös uusien käytänteiden suunnitteluun ja kehittämiseen on ensiarvoisen tärkeää. Haastateltujen mielestä osana suunnittelua on olennaista saada kerättyä tietoa siitä, mitä henkilöstö toivoo ja kokee tarvitsevansa. Henkilöstön ideoita ja näkemyksiä voidaan kerätä esimerkiksi erilaisten kyselyiden ja selvitysten avulla. Erään

haastateltavan mukaan henkilöstön osallistaminen onkin ainoa keino luoda sitoutuneisuutta uusiin vuorovaikutuskäytänteisiin:

”Me halutaan aina osallistaa meidän henkilökunta tähän mukaan, koska ainoastaan sillä tavalla saat myöskin heidät sitoutumaan näihin käytäntöihin. Ettei ne oo vaan jotain ylhäältä annettua pakkopullaa.” (H6)

Lisäksi henkilöstöasiantuntijat kokivat johtamisella ja esihenkilötyöllä olevan suuri merkitys yhteenkuuluvuuden ylläpitämisessä etätyössä tulevaisuudessa. Haastateltavien mukaan esihenkilöiden tukeminen muun muassa etäjohtamisessa on tärkeää. Vaikka vastuu yhteenkuuluvuuden ylläpitämisestä on koko työyhteisön yhteinen, ovat esihenkilöt merkittävässä roolissa näyttäessään tiimilleen suuntaa ja esimerkkiä uudeltaisesta organisaatiokulttuurista. Eräs haastateltava kuvasi asiaa seuraavasti:

”Ei mul oo siihen mitään taikasanaa, et se on jokaisesta itsestään kiinni, et halua pitää yhteyttä ja osallistuu. Ja tietysti on se esimies siinä isossa roolissa, et mimmosii tiimipalaveri hän sit pitää ja millasta esimerkkiä näyttää.” (H3)

Henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksen mukaan koronapandemian käynnisti työelämässä muutoksen, joka on olennaisesti muovannut organisaatioiden suhtautumista etätyöhön ja tulevaisuudessa työtä tullaan todennäköisesti tekemään vähintään osittain muualta kuin työpaikalta käsin. Muutos vaatii organisaatioilta ja työyhteisöiltä uudenlaisten vuorovaikutuskäytänteiden luomista, jotta etätyön tuomiin vuorovaikutuksellisiin haasteisiin pystytään vastaamaan. Työyhteisöillä on yhteinen vastuu uuden vuorovaikutuskulttuurin luomisessa ja osallistamalla koko henkilöstö kehittämistyöhön voidaan löytää työyhteisöä parhaiten palvelevia käytänteitä, jotka löytyvät sekä kokeilemalla rohkeasti uutta, mutta myös hyödyntämällä jo ennestään tuttuja tapoja olla vuorovaikutuksessa.

7.3 Henkilöstöasiantuntijoiden monenlaiset roolit muutoksessa

Henkilöstöasiantuntijat näkivät oman roolinsa tärkeänä osana organisaation toimintakykyä poikkeusaikana. Diranin ym. (2020) esittämistä henkilöstöasiantuntijoiden poikkeusajan viidestä roolista esitettiin näkemyksiä myös tässä tutkimuksessa. Henkilöstöasiantuntijat kokivat toimineensa ongelmanratkaisijoina, teknologian ja työhyvinvoinnin edistäjinä sekä innovatiivisen viestinnän kehittäjinä ja organisaation toiminnan säilyttäjinä koronapandemian siirtäessä henkilöstön toimistoilta etätyöhön. Keskiössä näyttäytyi erityisesti esihenkilöiden ja henkilöstön tukeminen muutoksen keskellä.

Henkilöstöasiantuntijoiden tehtävänä oli osaltaan varmistaa, että organisaation toiminta pysyi turvattuna poikkeusaikana. Haastateltavat kertoivat roolistaan organisaation rakenteiden tukijana sekä

yleisten suurten linjojen vetäjinä. Yksilöt kokevat muutoksen monin eri tavoin ja henkilöstöasiantuntijat kertoivat olleensa varmistamassa, että organisaatio ja henkilöstö pysyvät mukana muutoksessa. Henkilöstöasiantuntijoilla oli myös keskeinen rooli tiedottajina ja tunnelmien tulkkina, kuten eräs haastateltava asiaa kuvasi. Haastateltavat kertoivatkin, että yleistä tiedotusta ja viestintää oli pyritty lisäämään erityisesti HR:n johdolla poikkeusaikana.

Henkilöstöasiantuntijoilla oli myös tärkeä rooli muutoksen organisoinnissa yhteisen ymmärryksen luomiseksi. Haastateltavat kertoivat vastanneensa poikkeusaikana esihenkilöiden ja henkilöstön monenlaisiin kysymyksiin sekä ohjeistaneensa heitä erilaisissa etätyöhön liittyvissä käytännön asioissa, kuten työaikakirjauksissa ja pandemiaan liittyvissä huolissa. Eräs henkilöstöasiantuntija oli esimerkiksi alkanut organisoimaan esihenkilöiden kanssa tapaamisia, joissa heillä oli mahdollisuus saada ohjausta ja tukea uuteen tilanteeseen.

Henkilöstöasiantuntijat olivat myös varmistaneet, että henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan poikkeusaikana. Esihenkilöitä tuettiin etäjohtamisessa ja he saivat henkilöstöasiantuntijoilta keinoja esimerkiksi siihen, miten omasta tiimistä voidaan pitää huolta uudessa tilanteessa. Haastateltavat näkivätkin itsensä eräänlaisina hyvinvoinnin konsultteina, joilla oli tärkeä rooli henkilöstön hyvinvoinnin turvaamisessa. Henkilöstöasiantuntijat olivat myös itse yrittäneet keksiä keinoja piristää henkilöstöä ja lisätä henkilöstön hyvinvointia poikkeusaikana. Eräs haastateltava kuvasi rooliaan seuraavasti:

”No kyllä mä näkisin, että se on tässäkin semmoinen esimiesten tuki- ja apurooli. Että tietyllä tavalla ne työn tekemisen tavat ja ne mahdollisuudet, mitä organisaatiossa on, niin ollaan siinä niinku esimiesten tukena ja käydään niitä läpi. Että se on oikeestaan se mikä HR:n rooli tässä on ollut ja jotenkin se hyvinvointi tulee sieltä kanssa, että huolehditaan siitä ihmisten hyvinvoinnista myös.” (H5)

Monessa työyhteisössä henkilöstöasiantuntijat olivat myös keskeisessä asemassa uudenlaisten vuorovaikutusteknologioiden käyttöönotossa sekä niiden käytön opettelussa. Vaikka organisaatioissa usein oli myös oma IT-henkilönsä, henkilöstöasiantuntijat olivat osaltaan edistäneet uusien teknologioiden käyttöönottoa ja teknologioita otettiin käyttöön HR:n johdolla. Eräs haastateltava mainitsi, että usein myös erilaiset teknologiaan liittyvät ongelmat tuotiin esille henkilöstöhallintoon. Eräs haastateltava kuvasi asiaa seuraavasti:

”Silloin kun tehtiin tätä digiloikkaa ja otettiin niinku ihan uusia tapoja esimerkiksi ihan palaveerata, että palaverit siirty Teamsiin, mikä oli niinku tosi uutta, että ei oltu totuttu. HR oli se, joka otti ne käyttöön ja näytti esimerkkiä ja oli niinku aktiivinen niissä kanavissa itse. Ja hyödynsi niitä ja koulutti porukkaa käyttämään niitä. Et kyl siin oli HR:llä aika iso rooli.” (H6)

Koska uusien vuorovaikutusteknologioiden käyttöönotto tapahtui monesti HR-johtoisesti, oli henkilöstöasiantuntijoilla tärkeä rooli uusien innovatiivisten viestintätapojen kehittämisessä. Henkilöstöasiantuntijat nähtiin organisaatioissa aktiivisina ja idearikkaina asiantuntijoina, jotka bongaavat ideoita ja haluavat kokeilla innokkaasti uusia toimintatapoja. Henkilöstöasiantuntijoilta odotettiin uudenlaisten käytänteiden pohtimista sekä käytännön työkalujen tarjoamista yhteenkuuluvuuden ylläpitämiseksi etätöissä. Henkilöstöasiantuntijat näyttivät myös itse esimerkkiä osallistumalla aktiivisesti esimerkiksi virtuaalikalkeille ja muihin teknologiavälitteisesti toteutettuihin tilaisuuksiin. Eräs henkilöstöasiantuntija kuvasi asiaa seuraavasti:

”Onhan se niinku iso kysymys, et varmaan just HR:ki, joka on monessa mukana niinku people topiceissa, niin tavallaan voi juuri pyrkiä tuomaan tosi paljon kaikkia uusia ideoita ja ajatuksia, että miten juuri tätä epävirallista vuorovaikutustakin voitaisiin lisätä.” (H2)

Lisäksi henkilöstöasiantuntijat kannustivat henkilöstöä luomaan uudenlaisia vuorovaikutustapoja. Henkilöstöasiantuntijoilla oli keskeinen rooli palautteen, ideoiden sekä toiveiden keräämisessä henkilöstöltä. Haastateltavat kertoivatkin, että erilaiset toiveet ja ideat tuotiin pääsääntöisesti henkilöstöhallintoon, josta niitä lähdettiin viemään käytäntöön.

Henkilöstöasiantuntijat näkivät oman roolinsa organisaatiossa vahvana sekä poikkeusaikana että tulevaisuudessa. Haastateltavat myös uskovat, että HR:n rooli kehittyy ja korostuu entisestään tulevaisuudessa. Henkilöstöhallinnolla ja -asiantuntijoilla nähtiin olevan merkittävä rooli yleisten linjojen vetäjänä, uuden ideoijana sekä uudenlaisten käytänteiden kehittäjänä, kun pohditaan uudenlaisia työntekomalleja poikkeusajan jälkeen. Silti vastuu kokonaisuudesta nähtiin kuitenkin koko työyhteisön yhteisenä. Eräs haastateltava arvioi, että tulevaisuudessa parhaat tulokset voitaisiin saavuttaa, kun yhdistetään HR:n sekä muiden tukifunktioiden osaaminen:

”Tavallaan HR:ää odotetaan luomaan niitä yhteisiä tilaisuuksia ja asioita, mutta sit taas se järjestelmäosaaminen kuitenkin tai sellanen parempi osaaminen tulee ehkä muualta. Varmaan vois sanoa, et paras ois, jos ois joku HR ja IT yhdessä rakentamassa näitä tai ehkä viestintäpuolikin, niin siit sais niinku parhaimmat irti. Et HR:n (rooli) on se niinku käytännön järjestäminen mikä on ja se tukeminen et se toimii mutta toki ideointi ja kaikki pitäis tulle henkilöstöltä iteltään enemmänkin.” (H3)

Yhteenvedona voidaan todeta henkilöstöasiantuntijoilla olleen keskeinen rooli organisaatiossa etätöihin siirryttäessä ja uudenlaisten toimintatapojen käyttöönotossa. Eräs haastateltavista totesikin olevansa organisaatiossa keskeisellä näköalapaikalla, mikä osaltaan todistaa HR:n merkittävän roolin osana organisaation toimintaa. Tutkimustulokset osoittavat, että henkilöstöasiantuntijoilla on monenlaisten rooliensa ansiosta suuri merkitys, kun organisaatioissa siirrytään kohti koronapandemian myötä syntyneitä uudenlaisia työntekokulttuuria.

8 Pohdinta

8.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä koronakriisin aiheuttamasta etätyöoloikasta ja sen vaikutuksista työyhteisöviestintään keskittyen erityisesti epäviralliseen vuorovaikutukseen työyhteisön yhteenkuuluvuuden ylläpitäjänä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää heidän näkemyksiään etätyön tulevaisuudesta sekä uudenlaisten vuorovaikutustapojen kehittämistä jatkoa ajatellen. Tavoitteena oli myös selvittää henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä heidän omasta roolistaan muutoksen keskellä.

Etätyöhön siirryttäessä keväällä 2020 asiantuntijaorganisaatioissa otettiin käyttöön uudenlaisia menetelmiä, joiden avulla pyrittiin mahdollistamaan työyhteisön jäsenten vapaamuotoinen kohtaaminen ja vuorovaikutus. Henkilöstöasiantuntijat kuvasivat haastatteluissa monipuolisia tapoja, joilla vuorovaikutusteknologiaa oli hyödynnetty epävirallisessa vuorovaikutuksessa sekä yhteenkuuluvuuden ylläpitämisessä poikkeusaikana. Siinä missä jo olemassa olevia virallisia vuorovaikutuksen kanavia siirrettiin vuorovaikutusteknologioiden avulla toteutettaviksi, myös epävirallisen vuorovaikutuksen käytänteitä luotiin erilaisille alustoille.

Virtuaaliset kahvitauot olivat yleisin tapa järjestää työyhteisölle epävirallinen kohtaamispaikka. Juholinin (2009) mukaan tavallisin esimerkki työyhteisön epävirallisesta vuorovaikutuksesta ovatkin yhteiset kahvitauot, joilla henkilöstön on mahdollista vaihtaa tietoa, kuulumisia sekä tunteuksia (Juholin 2009, 78). Virtuaalisten kahvitauot luotiin palvelemaan tätä tarkoitusta myös haastateltavien työyhteisöissä poikkeusaikana. Vuorovaikutusteknologian avulla järjestetyt kahvihetket koettiin positiivisina, sillä niiden avulla oli mahdollista tavata työkavereita sekä jakaa ajatuksia. Kahvitaukojen suosio oli tosin ajan kuluessa hiipunut tai ne olivat jääneet kokonaan pois osassa työyhteisöistä.

Kahvitaukojen lisäksi työpaikan muita epävirallisia tilaisuuksia, kuten juhlallisuuksia ja strategiapäiviä, oli järjestetty työyhteisöissä virtuaalisesti. Juholinin (2009) mukaan erilaisiin epävirallisiin tilaisuuksiin liittyy usein myös tavoite yhteishengen ylläpitämisestä, joka on tärkeää luovuuden sekä työn sujuvuuden lisäämiseksi (Juholin 2009, 79). Tämä lienee keskeinen tavoite myös teknologiavälitteisesti toteutettujen tilaisuuksien osalta poikkeusaikana. Lisäksi kuuluvuuden tunnetta oli pyritty lisäämään piristämällä henkilöstöä erilaisten tempausten avulla.

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että epävirallinen vuorovaikutus on virallista vuorovaikutusta tehokkaampi tapa viestiä työyhteisössä, ja sen merkitys tulisikin huomioida työpaikoilla. Siinä missä vapaamuotoiset sosiaaliset kohtaamiset rakentavat työyhteisön myönteistä ilmapiiriä ja sen kautta parantavat yksilöiden työhyvinvointia, ne ovat myös välttämätön osa organisaation toimintaa.

(Paasivaara & Nikkilä 2010, 93; Virolainen 2012, 24; Ruuska 2012, 89.) Henkilöstöasiantuntijat kertoivatkin kannustaneensa työyhteisön jäseniä olemaan aktiivisesti yhteydessä toisiinsa muutoinkin kuin työhön liittyvissä asioissa sekä esihenkilöitä luomaan tiimeilleen mahdollisuuksia olla yhdessä vapaamuotoisesti.

Henkilöstöasiantuntijat kuvasivat kokemuksia epävirallisesta vuorovaikutuksesta etätyössä vaihteleviksi. Suhtautuminen etätyöhön ja teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen näyttääkin olevan hyvin yksilöllistä: siinä missä osa kaipasi takaisin läsnätyöhön, osa ei tuntunut kaipaavan lainkaan takaisin toimistolle. Asia näyttääkin kietoutuvan hyvin vahvasti yksilön tarpeeseen olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Toisaalta voi olla kyse myös siitä, että etätyö ei sovi kaikille työntekijöille tai kaikkiin elämäntilanteisiin, kuten Ruohomäki (2020) artikkelissaan toteaa (Ruohomäki 2020, 24).

Henkilöstöasiantuntijoiden kokemuksen mukaan teknologiavälitteinen vuorovaikutus on tuonut työyhteisön epäviralliseen vuorovaikutukseen joitain mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Etätyöhön siirtyminen rajoitti ja vähensi epävirallista vuorovaikutusta työyhteisöissä olennaisesti, kun mahdollisuuksia kokoontumiselle ja kasvokkaiselle vuorovaikutukselle ei ollut. Myös aiempi tutkimus osoittaa, että etätyön yhdeksi suurimmista haasteista muodostuu sen eristävä luonne (esim. Pekkola 2002, 232–236). Tutkimukset ovat olleet samansuuntaisia myös koronapandemian aikana ja esimerkiksi Työterveyslaitos on nimennyt työyhteisöstä erkaantumisen yhdeksi etätyön keskeiseksi ongelmakohdaksi (Työterveyslaitos 2021).

Etätyön haasteena koettiin muun muassa ilmeiden ja eleiden puuttuminen teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta, jolloin aitoa läsnäoloa on vaikeaa saavuttaa. Keisalan (2012) mukaan teknologiavälitteinen vuorovaikutus voikin rajoittaa joitain vuorovaikutuksen osa-alueita olennaisesti (Keisala 2012, 176). Henkilöstöasiantuntijoiden mukaan vuorovaikutuksen laatua oli pyritty lisäämään esimerkiksi videoyhteyden avulla, mutta videokuvan hyödyntäminen ja siihen suhtautuminen vaihteli työntekijöiden välillä.

Merkittävänä haasteena koettiin myös henkilöstön osallistaminen epäviralliseen vuorovaikutukseen. Henkilöstöasiantuntijat kertoivat haastatteluissa työyhteisöjen muutamista innokkaista henkilöistä, jotka ylläpitivät epävirallista vuorovaikutusta poikkeusaikana samalla, kun muu henkilöstö osallistui joko passiivisesti tai ei lainkaan. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan selvitetty, millaista henkilöstön osallistuminen oli ollut ennen etätyöhön siirtymistä. Asiassa on todennäköisesti kyse yksilöllisestä tarpeesta vapaamuotoiseen kohtaamiseen. Onkin hyvin tavallista, että työyhteisön epävirallisten tilaisuuksien suosio vaihtelee yksilöiden välillä (Juholin 2009, 78).

Tiedon välittäminen on työnantajanäkökulmasta tärkeä osa työpaikan epävirallista vuorovaikutusta ja myös tähän etätyö oli henkilöstöasiantuntijoiden mukaan osaltaan tuonut haasteita. Epäviralliset

vuorovaikutuskanavat välittävät tietoa tehokkaasti työyhteisössä, sillä suuri osa käydyistä keskusteluista liittyy olennaisesti myös työhön (Ruuska 2012, 89). Jos epävirallinen vuorovaikutus vähentyy etätyöhön siirtymisen myötä työyhteisössä, tiedonkulku myös luultavasti hidastuu luultavasti. Etätyön koettiin hidastaneen yleisesti tiedonkulkua työyhteisöissä.

Tutkimusten mukaan oikein hyödynnettynä teknologiavälitteinen vuorovaikutus voi tarjota monenlaisia mahdollisuuksia työyhteisön sosiaaliseen kanssakäymiseen. Erityisesti työyhteisöissä, joissa etätyötä oli tehty enemmän jo ennen poikkeusaikaa, siirtymä koettiin luonnollisemmaksi. Tämä voi selittyä esimerkiksi sillä, että kyseisissä organisaatioissa oli jo ennestään luotu erilaisia pelisääntöjä ja ohjeistuksia etätyötä varten, mikä osaltaan teki siirtymästä helpomman työyhteisölle.

Toisaalta henkilöstöasiantuntijat kokivat etätyöhön siirtymisen tarjonnan työyhteisölle positiivisen digiloikan: teknologiavälitteinen vuorovaikutus koettiin sujuvana, nopeana ja helppona tapana olla yhteydessä työkavereihin. Vuorovaikutusteknologioiden nähtiin sulautuneen osaksi työyhteisön arkea ja uudenlaiseen yhdessäoloon oli totuttu hyvin nopeasti. Uudenlaisten työtapojen oppiminen koettiin myös myönteisenä asiana. Keisalan (2012) mukaan teknologiavälitteinen vuorovaikutus parhaimmillaan lisääkin vuorovaikutuksen sujuvuutta ja myös työyhteisön oppimista (Keisala 2012, 177).

Etätyöhön siirtyminen ja vuorovaikutusteknologioiden käyttöönotto myös mahdollistivat epävirallisen vuorovaikutuksen maantieteellisesti kauempana olevien kollegoiden kanssa. Myös Sivunen ja Laitinen (2020) tunnistavat tämän yhdeksi teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen mahdollisuudeksi. Vuorovaikutusteknologian avulla maantieteellisesti etäällä työskentelevät henkilöt voivat tuntea olevansa lähellä kollegoitaan ja yhteenkuuluvuutta heidän kanssaan, mikä osaltaan voi vähentää eristyksen tunnetta etätyössä. (Sivunen & Laitinen 2020, 44–45.)

Huomionarvoista tässä tutkimuksessa on, että osassa työyhteisöistä epävirallinen vuorovaikutus oli ollut hyvin vähäistä poikkeusaikana. Esimerkiksi erilaisia tilaisuuksia siirrettiin koronan jälkeiseen aikaan, eikä epävirallista vuorovaikutusta toteutettu siinä laajuudessa, kun vuorovaikutusteknologiat olisivat ehkä mahdollistaneet. Toisaalta taas kaikissa työyhteisöissä oli myös kohdattu työkavereita kasvokkain vähintään satunnaisesti etätyöaikana. Henkilöstöasiantuntijat kertoivat, että työpaikoilla käytiin ja työyhteisölle järjestettiin mahdollisuuksien mukaan kohtaamisia kasvokkain esimerkiksi ulkoilun merkeissä. Edellä mainitut seikat ovat osaltaan saattaneet vaikuttaa kokemukseen epävirallisesta vuorovaikutuksesta etätyössä.

Koronapandemian nähtiin muuttaneen työelämää ja suhtautumista etätyöhön pysyvästi. Henkilöstöasiantuntijat uskovat, että kyseessä on kulttuurimuutos, joka johtaa yhä joustavampiin ja vapaampiin työntekotapoihin. Tästä huolimatta henkilöstöasiantuntijat eivät usko teknologiavälitteisen

vuorovaikutuksen pystyvän korvaamaan kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta pysyvästi. Fyysisellä läsnäololla ja kohtaamisella nähdäänkin sijaa yhä tulevaisuudessakin.

Omissa organisaatioissaan henkilöstöasiantuntijoiden arviot tulevaisuuden etätyökäytännöistä vaihtelivat jonkin verran, mutta kaikki uskoivat etätöön jäävän ainakin osittaiseksi työjärjestelyksi poikkeusajan jälkeenkin. Hybridimalli saikin eniten mainintoja haastatteluissa. Esimerkiksi Työterveyslaitos (2021) on nähnyt hybridimallin potentiaalisena ratkaisuna, sillä sen avulla voidaan yhdistää etä- ja lähityön parhaat puolet (Työterveyslaitos 2021).

Etätöoloikan luoma uusi työkuultuuri vaatii organisaatioita kehittämään uudenlaisia tapoja olla yhdessä, jotta työyhteisön yhteenkuuluvuutta voidaan ylläpitää myös tulevaisuudessa. Tantarimäki (2020) toteaa artikkelissaan, että pitkän tähtäimen ratkaisut vaativatkin työyhteisöiltä yhä strategisempaa otetta (Tantarimäki 2020, 85). Henkilöstöasiantuntijoiden mukaan uusia vuorovaikutustapoja luotaessa jokaisella työyhteisön jäsenellä on tärkeä rooli ja vastuu. Tämän tiedostaminen on tärkeää, sillä vain kaikkien yhteisellä panoksella saadaan aikaan toimivia käytänteitä.

Vinkkejä ja tukea on saatavilla paljon, mutta henkilöstöasiantuntijoiden mukaan keskeisintä on kuitenkin pohtia, mikä palvelisi omaa organisaatiota parhaiten. Uusien menetelmien kokeilemisen lisäksi, voi myös olemassa olevia toimintatapoja valjastaa etätööhön sopivaksi. Ruuska (2012) esittää, että työyhteisön vuorovaikutusta suunniteltaessa on tärkeää tulla tietoisiksi siitä, mistä siinä on kyse ja miten sitä voidaan suunnata sekä edistää parhaiten (Ruuska 2012, 100). Jotta teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen edut pääsevät kukoistamaan, on Keisalan (2012) mukaan ensiarvoisen tärkeää luoda yhteinen perusta viestinnälle työyhteisössä (Keisala 2012, 177).

Henkilöstöasiantuntijat peräänkuuluttivat henkilöstön sitoutumista ja osallistumista aktiivisesti uudenlaisten vuorovaikutustapojen luomiseen. Esimerkiksi erilaiset tiimit voivat keskittyä ideointiin, mutta myös henkilöstön näkemyksiä ja toiveita aiheesta tulisi kuulla. Henkilöstön osallistaminen nähtiinkin keinona sitouttaa henkilöstö uudenlaiseen vuorovaikutuskulttuuriin. Myös johtamisella nähtiin olevan suuri merkitys, kun yhteenkuuluvuutta ylläpidetään etätöössä. Esihenkilöitä tulisikin tukea etäjohtamisessa, kun pohditaan jatkoa etätöölle poikkeusajan jälkeen.

Henkilöstön osallistaminen uudenlaisten vuorovaikutustapojen kehittämiseen sekä työyhteisön epäviralliseen vuorovaikutukseen etätöössä ovat tämän tutkimuksen mukaan keskeisiä haasteita, joita koronapandemia on tuonut työyhteisöviestintään asiantuntijaorganisaatioissa. Ruuskan (2012) mukaan sosiaalista viestintää ei voida varsinaisesti ohjata työyhteisöissä, vaan se lähtee aina yksilön omista tarpeista käsin. Pekkolan (2002) mukaan myös etätöön riskitekijät riippuvat hyvin pitkälti siitä, miten suuri vaikutus niillä on yksilölle henkilökohtaisesti (Pekkola 2002, 232–236). Vuorovaikutuksen tarve näyttyy hyvin yksilökohtaisena myös tässä tutkimuksessa.

Voisiko siis ajatella, että yksilöt, joilla on pienempi tarve sosiaaliselle kanssakäymiselle, saivat jättäytyä epävirallisen vuorovaikutuksen ulkopuolelle etätyössä, vaikka sillä on tutkitusti tärkeä rooli sekä yksilön että organisaation menestyksen ja hyvinvoinnin kannalta? Mielestäni vastaus on kielteinen. Myös aiemman tutkimuksen mukaan henkilöt, jotka ovat passiivisia tai epävirallisen vuorovaikutuksen ulkopuolella, ovat usein myös heikommassa asemassa työyhteisössä (Palonen 2012, 227). Sen sijaan ratkaisu piilee työyhteisökohtaisten ratkaisujen kehittämisessä, jotka myös henkilöstöasiantuntijat kokivat ensiarvoisen tärkeänä tässä tutkimuksessa.

On tärkeää myös huomioda, että koronapandemian kaltaisessa poikkeustilanteessa siirtymä etätöihin on ollut nopea, eikä aikaa pitkäjänteiselle kehittämistyölle ole ollut. Tämä on osaltaan saattanut vaikuttaa kokemuksiin etätyöstä ja vuorovaikutuksesta. Toisaalta myös haastattelujen aikaan etätyössä oli oltu vasta alle vuosi. Voidaan siis ajatella, että työyhteisöissä on saatettu elää vielä etätyön kuherrusaikaa, jolloin erilaiset riskitekijät eivät ole olleet yksilöille vielä niin merkittäviä. Tulevaisuuden etätyökäytäntöjä suunniteltaessa tuleekin pureutua syvällisesti etätyön haasteisiin pysyvämpien ratkaisujen löytämiseksi. Suunnittelutyö lienee tällä hetkellä käynnissä monessa organisaatiossa, sillä valtakunnallinen etätyösuositus päättyi lokakuussa 2021.

Diranin ym. (2020) mukaan henkilöstöasiantuntijoilla on ollut poikkeusaikana viisi erilaista roolia, jotka kaikki on havaittavissa myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Keskiöön nousivat erityisesti esihenkilöiden ja henkilöstön tukeminen muutoksessa.

Henkilöstöasiantuntijat kuvasivat rooliaan sen varmistajana, organisaatio ja henkilöstö pysyivät mukana muutoksessa, joka tapahtui työpaikoilla nopeasti. He kertoivat toimineensa muun muassa tiedottajina ja ajatusten sanoittajina turvatakseen organisaation mahdollisimman normaali toiminta vaikeassa tilanteessa. Henkilöstöasiantuntijat pyrkivät luomaan tilanteessa yhteistä ymmärrystä vastaten monenlaisiin kysymyksiin ja ohjeistaen henkilöstöä esimerkiksi etätyöhön liittyvissä käytännön asioissa. Heillä oli myös keskeinen rooli esihenkilöiden tukihenkilöinä uudenlaisessa tilanteessa, jossa myös johtamista piti pohtia uudelleen. Henkilöstöasiantuntijat varmistivat, että esihenkilöillä oli tarvittavat keinot tiimiensä etäjohtamiseen sekä hyvinvoinnin tukemiseen.

Useassa organisaatiossa uusia teknologioita otettiin käyttöön HR:n johdolla ja henkilöstöasiantuntijat olivat keskeisessä asemassa niiden käyttöönotossa sekä käytön oppimisessa. Henkilöstöasiantuntijoilla oli myös tärkeä rooli uusien viestintätapojen kehittämisessä. Usein erilaiset toiveet ja ideat esitettiin henkilöstöhallintoon, josta niitä lähdettiin viemään eteenpäin. Henkilöstöasiantuntijat olivat itse myös aktiivisesti pohtineet ja kehittäneet uudenlaisia tapoja, joilla voitiin varmistaa työyhteisön vuorovaikutus sekä yhteenkuuluvuuden tunne poikkeusaikana.

Henkilöstöasiantuntijat näkivät oman roolinsa organisaatiossa olleen vahva poikkeusaikana ja arvioivat henkilöstöhallinnon merkityksen yhä kasvavan tulevaisuudessa. HR:n rooli näyttääkin

kasvavan koronapandemian kaltaisten poikkeusolojen aikana organisaatioissa. Diranin ym. (2020) mukaan henkilöstöasiantuntijat ovat keskeisessä roolissa, kun henkilöstön hyvinvointia sekä tukitoimia pohditaan poikkeustilanteessa. He myös arvioivat artikkelissaan HR:n saaneen yhä enemmän tunnustusta poikkeusaikana organisaatioiden johdon ja esihenkilöiden tukeutuessa heihin. (Dirani ym. 2020, 391.) Henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksistä on myös oltu kiinnostuneita monelta osin, kun on pohdittu erilaisia keinoja selvitä poikkeustilanteen keskellä ja sen jälkeen.

Tutkimustulokset osoittavat, että henkilöstöasiantuntijoilla on monenlaisia rooleja organisaatioissa erityisesti koronapandemian kaltaisessa muutostilanteessa. Dessler (2012) toteaa, että henkilöstöasiantuntijat ovat generalisteja, jotka keskittyvät työssään moneen henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen samanaikaisesti. Viitalan (2007) mukaan henkilöstöasiantuntijoiden ydiosaamista on työyhteisön johtaminen organisaation inhimillisten voimavarojen tukemiseksi. Edellä mainitut kuvaukset sopivat hyvin henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiin rooleistaan myös tässä tutkimuksessa.

HR näyttäytyykin monipuolisena toimintona, joka tukee ja huolehtii organisaation tärkeimmästä voimavarasta – sen henkilöstöstä. Henkilöstöasiantuntijoiden roolit ja näkemykset tulisikin huomioida myös tulevaisuudessa, kun pohditaan uudenlaisia työntekotapoja ja työyhteisön vuorovaikutussuhteita poikkeusajan jälkeen. Tätä tutkimusta ja sen tuloksia voitaisiin jatkojalostaa palvelemaan monenlaisia tarkoituksia. Henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä voidaan hyödyntää esimerkiksi etätyön ja työyhteisöviestinnän suunnittelussa tulevaisuudessa.

Tantarimäki (2020) toteaa koronapandemian olleen keskeinen tekijä etätyön ja sen ratkaisujen edistymisessä yhteiskunnassamme. Murros kohti monipuolisempaa työelämää on ollut historiassa varsin hidasta. Nähtäväksi jää, onko koronapandemian aiheuttamassa etätyöoloikassa ollut kyse vain etätyön viimeisimmästä ”uudesta tulemisesta” vai jäävätkö laajat etätyökäytännöt ja teknologiavälitteinen työyhteisöviestintä pysyväksi osaksi työelämäämme.

8.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä etätyöstä ja sen vaikutuksista työyhteisöviestintään sekä heidän näkemyksiään omasta roolistaan koronapandemian aiheuttamassa työelämän muutoksessa. Tutkimus herätti myös monenlaisia jatkotutkimusehdotuksia.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla kuutta asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevää henkilöstöasiantuntijaa. Laadullisella tutkimuksella saatiinkin syvälinen kuva haastateltujen näkemyksistä tutkittavasta ilmiöstä, mutta varsinainen kokonaiskuva jäi suppeaksi. Määrällisellä tutkimuksella olisi mahdollista saada vielä kattavampi otos sekä kuva henkilöstöasiantuntijoiden kokemuksista.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin yhden rajatun ryhmän kokemuksiin tutkimusaiheesta. Haastatteluissa henkilöstöasiantuntijat korostivat, että parhaiden ratkaisujen löytämiseksi koko henkilöstön osallistuminen on ensiarvoisen tärkeää. Olisikin mielenkiintoista selvittää, miten työntekijät itse ovat kokeneet etätyön ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen poikkeusaikana. Lisäksi heiltä olisi hyvä kerätä siihen liittyviä kehitysideoita etätyön jatkoa ajatellen.

Henkilöstön osallistaminen teknologiavälitteiseen epäviralliseen vuorovaikutukseen nousi esiin yhtenä haasteena tässä tutkimuksessa, ja henkilöstöasiantuntijat kuvailivat henkilöstön osallistumista hyvin vaihtelevaksi. Aiempien tutkimustulosten mukaan tarve sosiaaliselle vuorovaikutukselle työyhteisössä on hyvin yksilökohtaista. Tämän vuoksi olisi kiinnostavaa saada syvällisempää tietoa siitä, miten yksilöt kokevat epävirallisen vuorovaikutuksen työyhteisössä, jotta yksilöiden erilaisiin tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan paremmin.

Vaikka tutkimusta varten haastateltujen henkilöstöasiantuntijoiden organisaatioissa oli voimassa vahva etätyösuositus, olivat työyhteisön jäsenet tavanneet toisiaan satunnaisesti myös poikkeusaikana. Jatkotutkimuksessa voitaisiin keskittyä työyhteisöihin, joissa tehdään kokoaikaista etätyötä ilman mahdollisuutta kasvokkain tapahtuvalle vuorovaikutukselle. Olisi kiinnostavaa selvittää, miten he kokevat epävirallisen vuorovaikutuksen työyhteisössä. Mielenkiintoista tietoa voitaisiin saada myös erilaisista etätyömalleista vertaillen esimerkiksi hybridimallia hyödyntäviä työyhteisöjä niihin, jotka tekevät kokoaikaista etätyötä.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista myös selvittää, millaiseksi etätyö ja sen vuorovaikutuskäytänteet muodostuvat koronapandemian jälkeen. Tutkimuksessa voitaisiin keskittyä esimerkiksi siihen, mitä poikkeusaikana hyödynnettyjä keinoja on jäänyt käyttöön ja mitä on jätetty pois työyhteisöissä. Työntekijöiden siirtyminen etätyöhön poikkeusaikana oli hyvin nopeaa ja uudenlaiset käytänteet opittiin ja otettiin käyttöön lähes lennosta. Kun pysyviä käytänteitä on saatu luotua poikkeusajan jälkeen, olisi myös mielenkiintoista tutkia, miten työyhteisön vuorovaikutus koetaan asiantuntijaorganisaatioissa.

Myös tässä tutkimuksessa esille tulleet henkilöstöasiantuntijoiden monenlaiset roolit tarjoavat ideoita jatkotutkimukselle. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista esimerkiksi selvittää, millaisena henkilöstöasiantuntijat ovat nähneet roolinsa etätyösuosituksen päätyttyä, kun työyhteisöt ovat siirtyneet takaisin toimistoille. Tutkimusten mukaan koronapandemian myötä henkilöstötyön arvostus on kasvanut, joten olisi myös kiinnostavaa saada tietoa siitä, millaisena esimerkiksi organisaatioiden johto näkee henkilöstötoiminnon ja sen roolin osana organisaatioiden toimintaa.

Henkilöstöasiantuntijoiden lisäksi tässä tutkimuksessa nousi esille esihenkilöiden merkittävä rooli etätyön ja uudenlaisten vuorovaikutuskäytänteiden onnistumisessa. Olisi myös mielenkiintoista kuulla esihenkilöiden näkemyksiä etäjohtamisesta ja sen merkityksestä työyhteisön vuorovaikutukselle

poikkeusaikana. Näin saataisiinkin tietoa etäjohtamisesta ja esihenkilöiden rooleista sekä niiden vaikutuksista työyhteisöviestintään.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, 327–328.
- Aira A. 2012. Toimiva yhteistyö: Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto, Viestintä- ja kielitieteiden laitos, 52–55.
- DeFilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polzer, J. T. & Sadun, R. 2020. Collaborating during coronavirus: the impact of COVID-19 on the nature of work. 6–7.
<http://www.nber.org/papers/w27612> (Luettu 2.12.2021)
- Dessler, G. 2012. Human Resources Management. 13th edition. New Jersey: Pearson Education Inc., 4–8.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Capuchino Garza, R., Gunasekara, N., Ibrahim G. & Majzun, Z. 2020. Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. Human Resource Development International 23 (4), 383–389, 391.
- Fast Expert Teams. 2020. National remote work survey. Remote work during the corona crisis. https://cocodigiresearch.files.wordpress.com/2020/05/remote-work-survey-covid-19_en.pdf (Luettu 26.11.2020)
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi, 161–164, 208, 232.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Kauppakamari, 17–19.
- Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti 2. Haaga-Helian julkaisusarja. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 8–9, 30, 64–68, 89.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: Alma Talent, 78–79.
- Keisala, K. 2012. Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino, 176–177.

- Kitagawa, R., Kuroda, S., Okudaira, H. & Owan, H. 2021. Working from home: Its effects on productivity and mental health. *Covid Economics* 74, 6–7.
- Laitinen, K. 2020. Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä: Teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaalitiimeissä ja työyhteisön sosiaalisessa mediassa. Jyväskylän yliopisto, Kieli- ja viestintätieteiden laitos, 18–24.
- Mikkola, L. & Nykänen, H. 2020. Workplace Relationships. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace Communication*. New York: Taylor & Francis, 16.
- Mäkikangas, A., Juutinen, S., Oksanen, A. & Melin, H. 2020. Etätyö ja työn imun muutokset kevään 2020 koronakriisin aikana korkeakouluhenkilöstöllä. *Psykologia* 55 (06), 422.
- Ojala, S. 2014. Ansiotyö kotona ikkunana työelämään: Kotona työskentelyn käsitteet, piirteet sekä yhteydet hyvinvointiin. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, 56, 70.
- Paasivaara, L. & Nikkilä J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Nord Print, 92–93.
- Palmen, J. 2020. Toveritiistai, talenttikilpailu ja lapsuuskuvia: Hr-ammattilaiset kertovat, miten etätyöaikana korvataan työpaikan kahvihuone. *Talouselämä: Almamedia*. <https://www.talouselama.fi/uutiset/toveritiistai-talenttikilpailu-ja-lapsuuskuvia-hr-ammattilaiset-kertovat-miten-etatyoaikana-korvataan-tyopaikan-kahvihuone> (Luettu 12.11.2020)
- Palonen, T. 2012. Voiko piilo-organisaatiota johtaa? Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.) *Johtamisen tilat ja paikat: aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 226–227.
- Pekkola, J. 2002. Etätyö Suomessa: Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä. *Svenska handelshögskolan, Institutionen för företagsledning och organisation*, 37, 232–236.
- Peltonen, T. 2013. Ymmärtävä ihmisten johtaminen – henkilöstöammattilaisten uusvanha ydintaito. *Työn Tuuli* 2/2013, 24.

- Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, 275–276.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, 322–323.
- Pyöriä, P. 2009. Riskit, pelot ja pelisäännöt etätyössä. Työpoliittinen Aikakausikirja 2/2009, 39–40.
- Pyöriä, P., Saari, T. & Ojala, S. 2016. Kokoaikainen kotietätyö – yleisyys, työn organisointi ja tuloksellisuus sekä työyhteisön vastavuoroisuus. Työelämän tutkimus 14 (2), 185, 199, 196.
- Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen: Hoitohenkilökunnan käsityksiä. Työelämän tutkimus 15 (3), 251–258, 262.
- Robbins, S., Judge, T., Campbell, T., Robbins, S., Judge, T., Campbell, T., Robbins, S., Judge, T., Campbell, T., & Judge, T. 2016. Organizational behaviour. E-kirja. Pearson Education, Limited, 507–510.
- Ruohomäki, V. 2020. Etätyöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. Työpoliittinen aikakauskirja 2020/2, 21–24.
- Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa: Suunnittelu, menetelmät ja vuorovaikutus. Helsinki: Alma Talent, 89, 99–100.
- Sivunen, A. & Laitinen, K. 2020. Digital Communication Environments in the workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) Workplace Communication. New York: Taylor & Francis, 42–45.
- Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macías, E. & Bisello, M. 2020. Telework ability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? Working Paper: The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), 55.
- Sutela, H., Pärnänen A. ja Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus, 251–252.

- Tantarimäki, S. 2020. Etätö tulee taas! : Työn murroksen mukanaan tuomat mahdollisuudet maaseudun kunnille ja kaupungeille. *Maaseutututkimus* 28 (1), 85–87.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Tammi, 120–121, 145–146, 151–160, 174–175, 231–235.
- Työterveyslaitos. 2020. Miten Suomi voi? -tutkimuksen ensimmäisiä havaintoja. <https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/miten-suomi-voi-ensimmisi-havaintoja-pivitetty-792020> (Luettu 11.11.2020)
- Työterveyslaitos. 2020. Miten Suomi voi? -tutkimus: miksi etätöihin siirtyminen edisti työhyvinvointia? <https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/miten-suomi-voi-tutkimus> (Luettu 11.11.2020)
- Työterveyslaitos 2020. Miten Suomi voi? -tutkimus: mikä selittää työhyvinvoinnin muutoksia korona-aikana? <https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/miten-suomi-voi-26112020> (Luettu 25.2.2021)
- Työterveyslaitos 2021. Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuodesta 2019 loppuvuoteen 2020. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/> (Luettu 10.6.2021)
- Työterveyslaitos. 2021. Miten Suomi voi? -tutkimus: työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana kesään 2021 mennessä. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2020/08/MSV_kesan-2021-tilanne_v23_korjattu-nuori-vuosiluku.pdf (Luettu 23.10.2021)
- Valo, M. & Mikkola, L. 2020. *Focusing on Workplace Communication*. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace Communication*. New York: Taylor & Francis, 3–5.
- Valtioneuvosto. 2021. Valtakunnallinen etätösuositus päättyy lokakuun puolivälissä – työpaikoilla voidaan alkaa valmistautua etä- ja läsnätyön yhdistämiseen. <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/valtakunnallinen-etatyosuositus-paattyy-lokakuun-puolivalissa-tyopaikoilla-voidaan-alkaa-valmistautua-eta-ja-lasnatyon-yhdistamiseen> (Luettu 29.10.2021)

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita, 19–23.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD, 24.

Yawson, R. 2020. Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post COVID-19 pandemic. Human Resource Development International, 23 (4), 415.

Liitteet

Liite 1 Kutsu haastattelututkimukseen

Hei,

Olen viimeisen vuoden kasvatustieteen maisteriopiskelija Turun yliopistossa. Teen parhaillaan Pro Gradu -tutkielmaani koskien vuoden 2020 koronakriisin vaikutuksia työpaikan epäviralliseen vuorovaikutukseen kartoittaen asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien henkilöstöasiantuntijoiden kokemuksia aiheesta. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta ja sen hyödyntämisestä yhteenkuuluvuuden ylläpitäjänä työyhteisön epävirallisessa vuorovaikutuksessa. Lisäksi tavoitteena on selvittää näkemyksiä etätyön tulevaisuudesta ja siitä, miten vuorovaikutusta voitaisiin kehittää jatkoa ajatellen.

Tutkimus tehdään teemahaastatteluilla. Haastattelut toteutetaan helmi-maaliskuun aikana etäyhteyden avulla ja niiden kesto on noin tunti. Kerättyä haastatteluaineistoa käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti. Tutkimusraportissa voidaan käyttää haastatteluista poimittuja sitaatteja, mutta niistä poistetaan tunnistetiedot haastateltavien anonymiteetin takaamiseksi.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Jokainen haastattelu on merkityksellinen tutkimuksen toteuttamisen kannalta. Tutkielmani on määrä valmistua syksyllä 2021. Ohjaajanani toimii dosentti Anne Laiho (anne.laiho@utu.fi).

Mikäli olet kiinnostunut jakamaan kokemuksiasi ja osallistumaan tutkimukseeni tai sinulla on kysyttävää, olethan yhteydessä. Haastattelukutsun saa myös välittää eteenpäin.

Ystävällisin terveisin,

Rebecca Lintunen

Kasvatustieteen opiskelija, Turun yliopisto

refrli@utu.fi / 044 545 0912

Liite 2 Teemahaastattelurunko

Haastattelun alussa esittelen itseni sekä tutkimukseni. Teemat esitän jakamalla näytöltäni ppt:n.

1. Taustatiedot

- Työnkuva
 - o Työtausta*
- Organisaatio
- HR:n rooli organisaatiossa

2. Etätyökäytäntö organisaatiossa

- Millainen etätyöhistoria organisaatiossanne on?
 - o Onko organisaatiossa tehty aiemmin etätyötä?*
 - o Millaisella toteutuksella aiemmin?*
- Miten etätyökäytäntö on toteutettu organisaatiossanne poikkeusaikana?
 - o Onko pysynyt koko ajan samana?*
- Miten etätyöhön siirtyminen on koettu organisaatiossanne?
 - o Onko kokemuksia mitattu / palautetta kerätty jotenkin?*
- Millainen HR:n rooli on ollut etätyöhön siirtymisessä?

3. Työyhteisön vuorovaikutus ja yhteenkuuluvuuden tunne etätyössä

- Millaista epävirallinen vuorovaikutus on ollut työyhteisössänne ennen poikkeusaikaa?
- Miten etätyöhön siirtyminen on näkynyt työyhteisön epävirallisessa vuorovaikutuksessa organisaatiossanne?
- Millaista epävirallinen vuorovaikutus on ollut työyhteisössänne poikkeusaikana?
 - o Työpäivän aikana tapahtuva epävirallinen vuorovaikutus*
 - o Työpäivän ulkopuolella tapahtuva epävirallinen vuorovaikutus*
- Miten työpaikan vuorovaikutussuhteita on ylläpidetty etätyössä?
- Miten yhteenkuuluvuuden kokemusta on tuettu etätyössä?
- Millaisia etätyön vuorovaikutuskäytänteitä työyhteisössänne on otettu käyttöön?
- Miten etätyön vuorovaikutuskäytäntöjä on suunniteltu/kehitetty työyhteisössänne?
 - o Miten esim. henkilöstö ollut mukana?*
- Millaisen vastaanoton vuorovaikutuskäytänteet ovat saaneet työyhteisössänne?
- Millainen HR:n rooli on ollut edellä mainittujen asioiden kehittämisessä?

4. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus

- Millaisia vuorovaikutusteknologioita teillä on ollut käytössänne?

- Miten vuorovaikutusteknologiaa on hyödynnetty erityisesti epävirallisessa vuorovaikutuksessa?
- Millaisia mahdollisuuksia virtuaalinen vuorovaikutus on tuonut työyhteisön epäviralliseen vuorovaikutukseen?
- Millaisia rajoitteita virtuaalinen vuorovaikutus on tuonut työyhteisön epäviralliseen vuorovaikutukseen?
- Millainen HR:n rooli on ollut teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen käyttöönotossa?

5. Etätyön tulevaisuus

- Millaisena näet etätyön tulevaisuuden?
- Millaisena arvioit organisaationne etätyökäytännön poikkeusajan jälkeen?
 - o Onko poikkeusvuosi muuttanut suhtautumista etätyön tekemiseen?*
- Miten epävirallista vuorovaikutusta voitaisiin edistää etätyössä?
 - o Millaisin keinoin/käytäntein?*
- Miten yhteenkuuluvuuden kokemusta voidaan tukea etätyössä?
 - o Millaisin keinoin/käytäntein?*
- Millaisena näet HR:n roolin etätyön vuorovaikutuksen kehittämisessä tulevaisuudessa?

6. Lopuksi

- Tuleeko mieleesi vielä jotain, mitä haluaisit mainita?
- Kiitos haastattelusta

Liite 3 Tietosuojailmoitus

1. Rekisterin nimi	Henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä etätyöoloikasta ja teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta työyhteisön yhteenkuuluvuuden ylläpitäjänä poikkeusaikana
2. Rekisterinpitäjä	Rebecca Lintunen, 044 545 0912, refrli@utu.fi Turun yliopisto, kasvatustieteiden laitos, Assistentinkatu 5, 20500 Turku
3. Vastuuhenkilön yhteystiedot	Rebecca Lintunen ks. edellä
4. Tietosuojavastaavan yhteystiedot	DPO@utu.fi +358 29 450 4361
5. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste	<p>Tutkimuksessa kerätään ryhmä haastatteluita, joissa kysytään miesopiskelijoiden kokemuksia ja käsityksiä opiskelustaan opettajaopinnoissa. Sähköpostiosoitteita käytetään haastattelukutsun lähettämiseen. Haastatteluissa kerätään tietoa opiskelijoiden kokemuksista ja käsityksistä esimerkiksi opetusharjoittelusta, ryhmätyöskentelystä opiskelun aikana ja sukupuolen merkityksestä opinnoissa ja opettajan työssä.</p> <p>Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 a-kohta)</p> <p><input type="checkbox"/> rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 e-kohta)</p> <p><input type="checkbox"/> muu mikä _____</p>
6. Käsiteltävät henkilötietoryhmät	Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja Sähköpostiosoite, työnkuva, organisaatio, kokemuksia ja käsityksiä etätyöstä, työyhteisön vuorovaikutuksesta sekä etätyön tulevaisuudesta
7. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät.	Tietoja ei siirretä eikä luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolisille

8. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin	Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.
9. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit	Haastattelutallenteista kirjoitetaan tekstitiedostot. Samalla tutkimusaineisto anonymisoidaan, jolloin tiedostoon ei jää suoria henkilötietoja tai tietoja, jotka voitaisiin yhdistää kehenkään henkilöön tai tahoon. Haastattelutallenteet hävitetään tutkimuksen päätyttyä. Henkilötietoja säilytetään tutkimuksen päättymiseen saakka.
10. Rekisteröidyn oikeudet	<p>Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää tai vaikeuttaa käsittelyä.</p> <p>Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle. Yhteyshenkilö rekisteröidyn oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyvissä asioissa on Turun yliopiston tietosuojavastaava, yhteystiedot ilmoituksen alussa.</p>
11. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu	Tiedot kerätään suoraan haastattelututkimukseen osallistuvilta
12. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta	Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.