



Rekrytoi, perehdytä ja sitouta etänä

Monipaikka ESR-hanke, Keski-Suomen ELY-keskus

Satu Hovisalmi & Jaana Mähönen

Sisältö

	Esipuhe	3
	1. Rekrytointi	5
	1.1. Tehtävänkuvan määrittäminen	5
	1.2. Etätönn mahdollisuuden tunnistaminen: voisiko tämän sittenkin tehdä etänä?	6
	1.3. Esimerkkejä etätönn mahdollisuuksista työvoimapula-aloilla	8
	1.4. Organisaatiokulttuuri ja rekrytointi etätiimiin	10
	1.5. Kuinka houkutellaan osaajia mistä tahansa	11
	1.6. Rekrytointiprosessin vaiheet etänä	12
	2. Perehdyttäminen	14
	2.1. Etäperehdytyksen eri tavat	15
	2.1.1. Mentorointi	15
	2.1.2. Simulointi ja virtuaaliympäristöt	15
	2.2. Johtaminen ja esihenkilötyö etätönnssä	16
	2.2.1. Etätönn lainsäädäntö	16
	2.2.2. Etätönn vakuuttaminen	17
	2.2.3. Etätönn pelisäännöt	17
	2.2.4. Etätönn kuormittavuus	18
	2.2.5. Tavoitteet, työaika ja tauot	19
	3. Sitouttaminen	21
	3.1. Vuorovaikutus etänä	22
	3.2. Yhteisöllisyyden tukeminen etänä	23
	3.3. Itsensä johtaminen	26
	Lopuksi	28
	Sanasto	29
	Lähteet	30

Esipuhe

Organisaatioille etätö on kilpailuetu. Etätöön avulla työtehtäviin saadaan lisää joustavuutta paikan ja usein myös ajan suhteen. Tämä taas helpottaa työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän yhteensovittamista. Nykyisillä polttoaineen hinnoilla työmatkojen pois jääminen säästää myös selvää rahaa. Etätöön itsenäinen luonne, mahdollisuudet vaikuttaa työpäivän kulkuun ja kotikonttorin rauha voivat lisätä työhyvinvointia, tehokkuutta ja autonomian tunnetta.

Opas on suunnattu organisaatioille, jotka haluavat kehittää etätöön käytäntöjään. Työvoimapula koettelee monia työnantajia erityisesti kasvukeskusten ulkopuolella. Etätöön tarjoaminen auttaa laajentamaan rekrytointialuetta, kun työ ei edellytä työntekijän muuttoa nykyiseltä kotipaikkakunnaltaan. Tämä on niin työnantajan kuin työntekijän ja lopulta myös koko työmarkkinoiden etu, kun kohtaanto-ongelma helpottuu. Tässä oppaassa esitellään rekrytointia, perehdyttämistä ja työntekijän sitouttamista erityisesti etänä työskennellessä. Opas tarjoaa vinkkejä, kuinka yleisimmät näihin liittyvät haasteet voidaan taklata ja lisätä sitä kautta etätyöntekijän hyvinvointia ja organisaation tuottavuutta.

Etätö tuo muutoksia niin rekrytointiprosessiin kuin tehtävänkuvankin määrittämiseen. Monipaikkaisuus on mahdollisuus, ja työtehtävien uudelleenjärjestelyllä voidaan saavuttaa tehokkuutta ja kasvua. Työnkuvaa kannattaa pilkkoa ja tarkastella uudelleen, jotta tunnistetaan mitä voi todella tehdä etänä, mikä vaatii fyysistä läsnäoloa esimerkiksi toimistolla, ja mitä voidaan tehdä eriaikaisesti.

Rekrytointi, perehdytys ja sitouttaminen voidaan tehdä kokonaan tai osin etänä (kuva 1). Rekrytointiprosessin hoitaminen kokonaan etänä voi säästää aikaa, samalla on kuitenkin



Kuva 1. Rekrytointi, perehdytys ja työntekijän sitouttaminen voidaan tehdä osin tai kokonaan etänä.

tärkeää tunnistaa, kuinka tavoitetaan halutut osaajat etänä ja pidetään huoli toimivasta vuorovaikutuksesta koko etärekrytointiprosessin ajan. Kun työsuhde on solmittu, kannattaa miettiä jo etukäteen, kuinka työsuhde aloitetaan niin, että uusi työntekijä sitoutuu organisaatioon ja työyhteisöön. Huolellisesti suunniteltu perehdytys varmistaa, että työt tehdään sujuvasti ja turvallisesti myös etänä. Työyhteisön toimintatapojen ja käytäntöjen tunteminen lisää myös työn tehokkuutta. Hyvällä perehdytyksellä vähennetään uuden työn aloittamiseen liittyvää stressiä ja tämä vaikuttaa positiivisesti uuden työntekijän hyvinvointiin. Hyvin hoidetulla rekrytointiprosessilla voi olla myös kauaskantoisempia positiivisia vaikutuksia organisaation työnantajamielikuvaan.

Oppaan lopusta löytyy etätyöhön liittyvä sanasto. Opas on tuotettu Keski-Suomen ELY-keskuksen Monipaikka-hankkeessa, joka on Euroopan sosiaalirahaston hanke (ESR). Monipaikka-hankkeen toiminta-aika on 1.9.2021-31.12.2023.

Nappaa tästä oppaasta parhaat vinkit etätyön kehittämisen tueksi. Antoisia lukuhetkiä!



1. Rekrytointi

Kun organisaation osaamistarvetta ei voida paikata työnantajan sisäisillä järjestelyillä, työntekijän rekrytointi tulee ajankohtaiseksi. Rekrytointiprosessin vaiheet ovat pääperiaatteittain samat, riippumatta siitä hoidetaanko rekrytointi etänä vai perinteisellä tavalla. Rekrytointiprosessin vaiheet on kuvattu kuvassa 2.



Kuva 2. Rekrytointiprosessin vaiheet

1.1. Tehtävän kuvan määrittäminen

ONNISTUNUT REKRYTOINTI ALKAA ORGANISAATION TAVOITTEIDEN TUNNISTAMISESTA

Huolellinen pohjatyö ja organisaation lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden tunnistaminen vaikuttavat rekrytointiprosessin onnistumiseen. Näillä on vaikutusta osaamistarpeisiin ja sitä kautta rekrytoitavan työntekijän tehtävänkuvaan sekä siihen, millaisia määrällisiä ja laadullisia tavoitteita tehtävään kuuluu. Lisäksi tämä auttaa tunnistamaan, voidaanko rekrytoida kasvava kyky, haetaanko vuosien kokemusta omaavaa työntekijää vai tarvitaanko tehtävässä organisaatiolle täysin uutta osaamista.



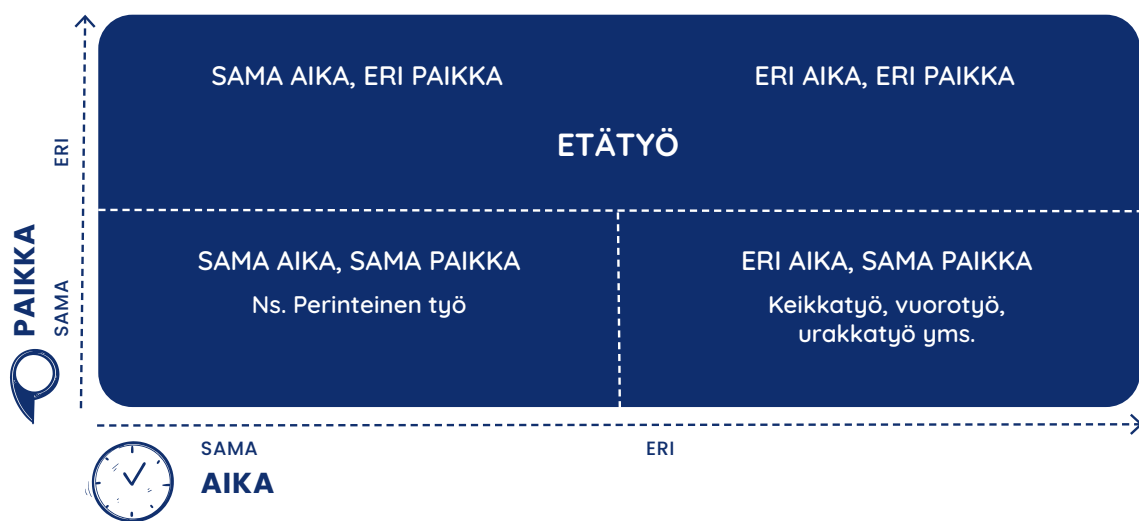
Tehtävänkuvan määrittämisessä käydään läpi ainakin seuraavat asiat:

- mitä tehtäviä ja vastuita tehtävään kuuluu?
- millaisia työpersoonaan ja työskentelytyyleihin liittyviä odotuksia tehtävässä on?
- millaista työkokemusta ja osaamista henkilöllä tulee olla ja kuinka paljon?
- miten työtä johdetaan?
- miten työssä onnistumista mitataan?

On hyvä huomioida myös etätyön tuomat muutokset niin rekrytointiprosessiin kuin tehtävänkuvaankin. Hoidetaanko rekrytointiprosessi kokonaan tai osin etänä ja mitä hyötyjä tällä voidaan saavuttaa? Onko tehtävässä mahdollisuus etä- tai monipaikkaiseen työhön ja kuinka paljon? Ennen uuden työntekijän valintaa on tärkeää suunnitella jo etukäteen, kuinka työsuhde aloitetaan etänä niin, että uuden työntekijän perehdytys ja sitouttaminen organisaatioon onnistuu mahdollisimman hyvin.

1.2. Etätyön mahdollisuuden tunnistaminen: voisiko tämän sittenkin tehdä etänä?

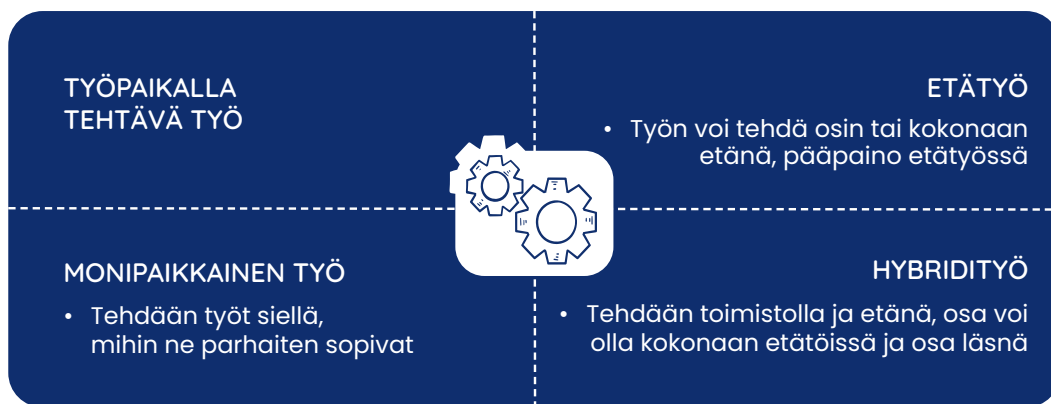
Digitaalisuuden lisääntyminen mahdollistaa yhä paremmin monipaikkaisen työskentelyn. Koronaviruspandemian aikana näimme, miten etätyö laajeni yhä useammalle alalle, ja lisääntyi nopeasti eri työtehtäviin. Esimerkiksi isännöintiala voi olla paljon monipaikkaista kertoo [TE-liven videoinnilla IDEAL isännöinnin yrittäjä Atte Porkkala](#). Kuvassa 3 on esitetty ajan ja paikan vaikutus työn suorittamiseen. Organisaatio voi laajentaa maantieteellistä rekrytointialuettaan tunnistamalla etätyön mahdollisuuksia. Tällöin työtehtävästä etsitään työkokonaisuuksia ja työvaiheita, joita voidaan tehdä monipaikkaisesti. Työtehtävät pilkotaan pienempiin osiin tai niitä järjestellään uudelleen tunnistamalla esimerkiksi mitkä työvaiheista voidaan tehdä digitaalisesti. Useasta työtehtävästä voidaan löytää osia, jotka voi tehdä etänä, vaikka työ muuten vaatisikin läsnäoloa työpisteellä.



Kuva 3. Ajan ja paikan vaikutus työn suorittamiseen.



Työtä voidaan tehdä monimuotoisesti ja eri tavoin: työpaikalla tehtävä työ, etättyö, monipaikkainen työ ja hybridityö. Kuvassa 4 kerrotaan, miten etättyö, monipaikkainen työ ja hybridityö eroavat toisistaan. Useimmat tekevät etättyötä kotoa käsin. Suomessa on tarjolla myös lukuisia etättyötiloja, jotka tarjoavat valmiin työympäristön ja monen työntekijän kampaamaa yhteisöllisyyttä etättyöntekijälle. Etättyötiloja on syntynyt esimerkiksi hankerahoituksella sekä kuntien, yhdistysten ja yritysten toimesta. Toimiva etättyötila on muutakin kuin tyhjästä tilaan ostettu sähköpöytä, satulatuoli ja nettiyhteys. Toimivaan etättyötilaan tarvitaan usean toimijan yhteistyötä, jotta kyse ei ole enää pelkästään tilasta ja koneista vaan etättyötila tukee myös yhteisöllisyyden tunnetta. Useissa etättyötiloissa onkin tilojen kehittämisestä vastaava henkilö, joka ohjeistaa uusia tulijoita, järjestää yhteisiä tilaisuuksia ja korottaa yhteistyön mahdollisuuksia. Etättyötiloja löytyy esimerkiksi [etatyytilat.fi](https://www.etatyytilat.fi)-sivustolta.



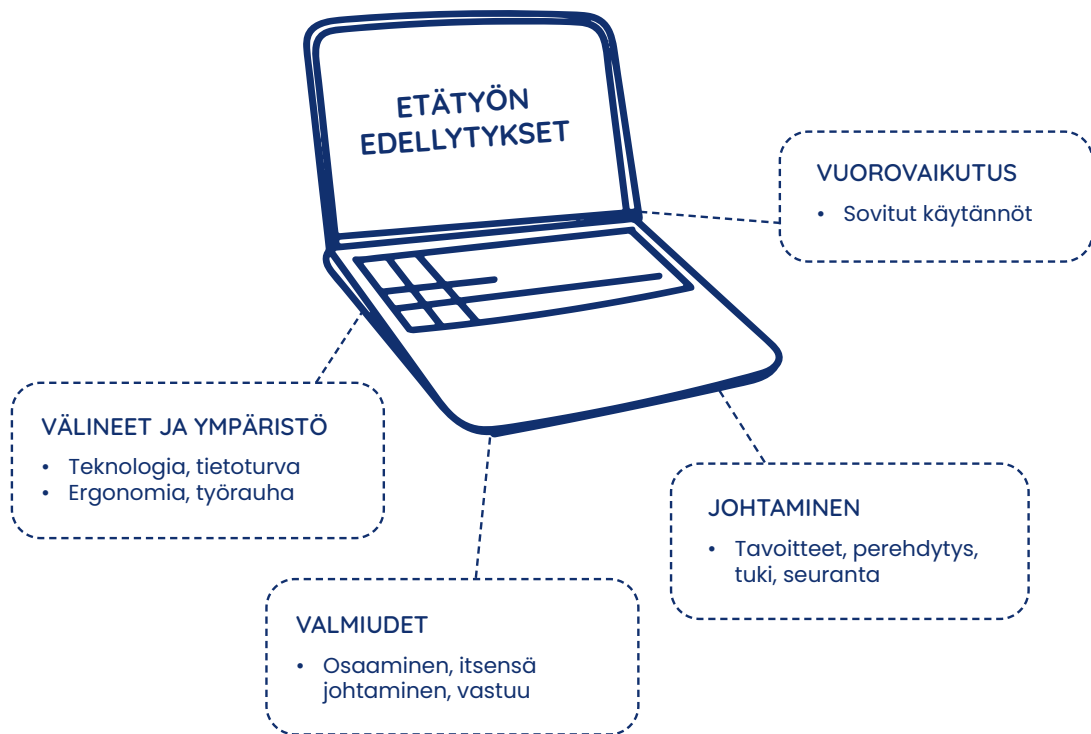
Kuva 4. Työn voi jakaa neljään työn paikkaan: työpaikalla tehtävään työhön, etättyöhön, monipaikkaiseen ja hybridityöhön.

ETÄTYÖN MAHDOLLISUUTTA POHDITTAESSA ON HYVÄ TUNNISTAA AINAKIN SEURAAVIA ASIOITA:

- Mitkä työvaiheet voi tehdä ajasta tai paikasta riippumatta?
- Millaiset tehtävät hoituvat parhaiten etänä?
- Millaiset tehtävät vaativat, että ollaan fyysisesti samassa tilassa tiimin kanssa tai työtehtävä tulee hoitaa tietyssä paikassa?
- Miten voidaan huolehtia sujuvasta vuorovaikutuksesta etänä?
- Miten voidaan huolehtia sujuvasta tiimityöstä etänä?
- Mitä etättyö vaatii työntekijältä?
- Missä asiakkaat tai kumppanit sijaitsevat ja kuinka heidän kanssaan toimitaan?
- Mitä työvälineitä tarvitaan?
- Mitä etättyö vaatii työnantajalta?



Kuvaan 5 on koottu asioita, jotka vaikuttavat etätöiden tekemiseen.



Kuva 5. Mitä töitä voi tehdä etänä? (mukaillen Sanna-Riikka Valtonen, Monipaikka-hankkeen webinaari 27.1.2022)

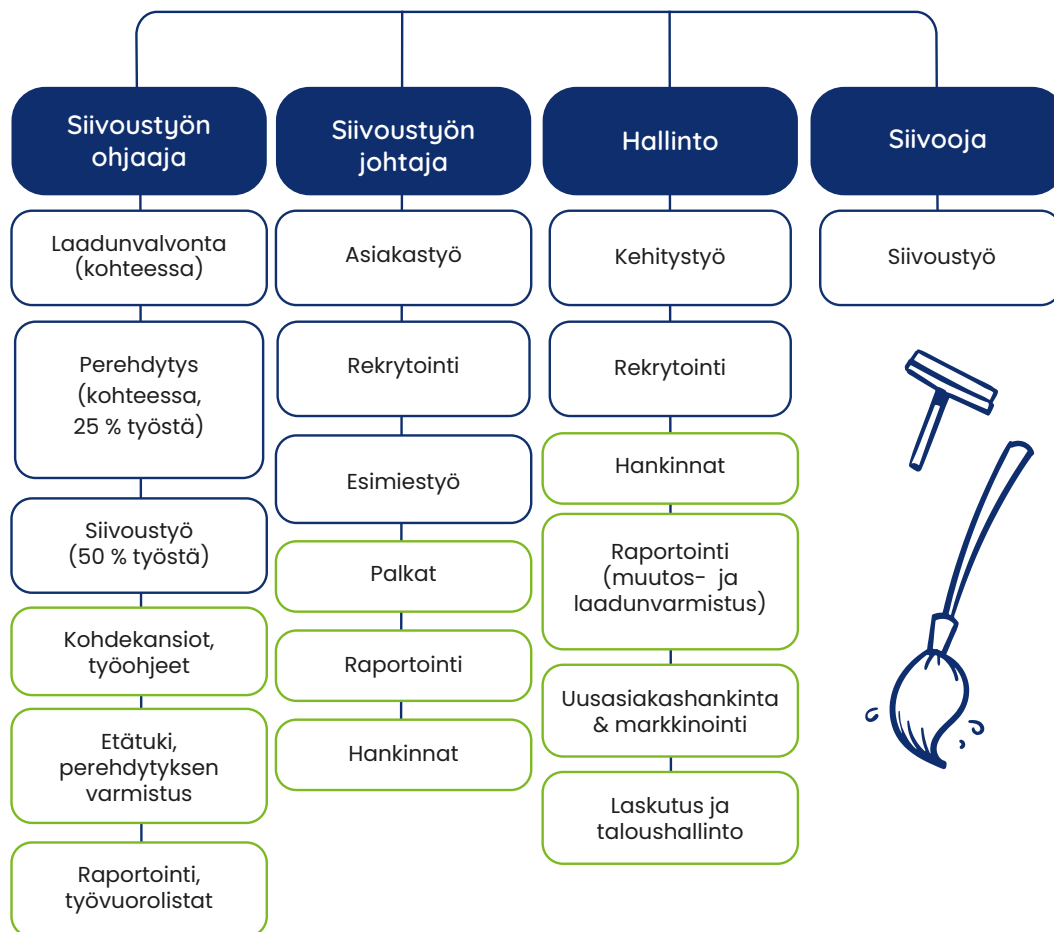
1.3. Esimerkkejä etätöiden mahdollisuuksista työvoimapuolilla

Etänä hoidettavien tehtävien mahdollisuuksia yksittäisten työtehtävien sisällä voi kartoittaa työtehtäviä pilkkomalla esimerkiksi Ratko-menetelmää soveltaen. Ratko-menetelmän avulla työtehtäviä voidaan tarkastella, järjestää ja muotoilla uudelleen. Ratko-työkalut on kehitetty vuosina 2012–2016 STEAn rahoittamassa hankkeessa, ja niitä voidaan hyödyntää esimerkiksi rekrytoinneissa ja tehtävien räätälöinnissä organisaation monimuotoisuuden kehittämiseksi. Ratko-menetelmän käyttöä kouluttaa Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö Vamlas, lisätietoja menetelmästä löydät [verkkosivuilta](#).

Ratko-menetelmää soveltamalla etänä tehtäviä työtehtäviä löytyy esimerkiksi myös siivousalalla. Kuva 6 osoittaa, että etänä voi tehdä esimerkiksi työohjeita, raportointia, työvuorolistoja ja hankintoja. Alalla on pulaa siivoojista, ja näin ollen etätöiden mahdollisuus ei ratkaise alan työvoimapulaa, sillä käytännön siivoustyötä ei voi tehdä etänä. Kaikki työtehtävät, joissa etätö on mahdollista siivousalalla, liittyvät esihenkilötyöhön tai hallinnollisiin tehtäviin. Etäyhteyksiä on kuitenkin mahdollista hyödyntää siivousalalla monipuolisemmin muun muassa yhteisöllisyyden rakentamisessa, perehdyttämisen tukena ja apuna muuten epävarmoissa tilanteissa (esimerkiksi mahdollisuus kysyä neuvoja kokeneemalta työntekijältä tai esihenkilöltä).



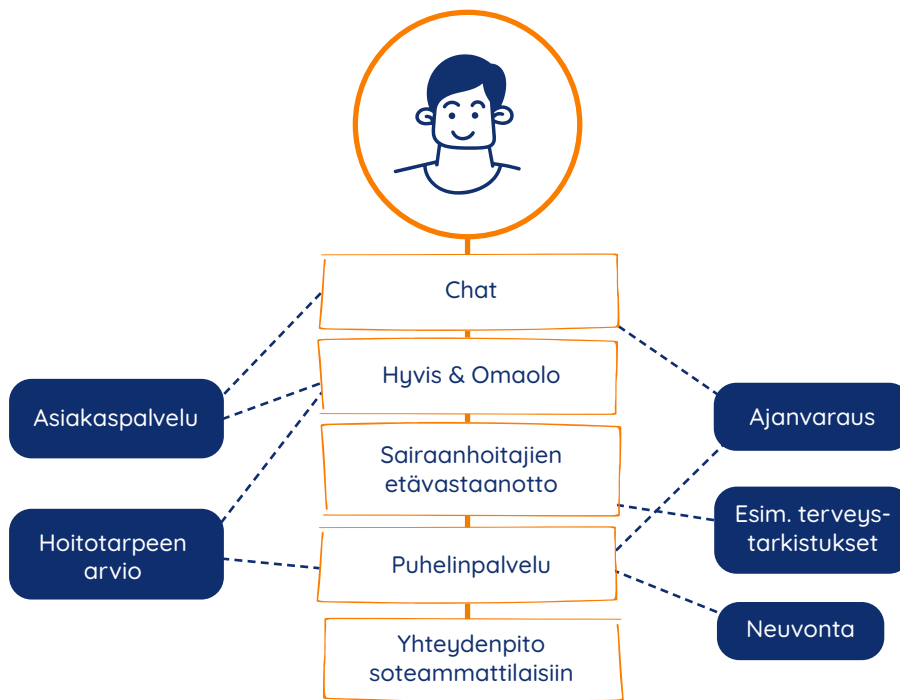
SIIVOUSALAN TYÖTEHTÄVÄT : Työn voi tehdä etänä



Kuva 6. Etätömahdollisuuksia siivousalalla.

Koronaviruspandemian myötä etäteknologian käyttö on lisääntynyt merkittävästi sosiaali- ja terveysalalla (jatkossa lyhenne sote-ala). Digitaalisten palveluiden lisääntyminen ja etäasiointi voivat tarjota myös enemmän etätömahdollisuuksia vaikkapa sairaanhoitajille. Läheskään kaikkea hoitotyötä ei voi tehdä etänä, mutta voisiko etätömahdollisuus tuoda apua työvoimapulaan ja lisätä alan houkuttelevuutta? Etätömahdollisuuden avulla hoitoalan työntekijöihin saadaan lisää joustavuutta, kun esimerkiksi työmatkat jäävät pois. Tämä helpottaa työn ja vapaa-ajan tai perhe-elämän yhteensovittamista. Etätö ei kuormita fyysisesti ja kotitoimistolla työympäristön melu ja häly loistavat poissaolollaan. Sairaanhoitajan etätö vaatii kuitenkin vankkaa ammattitaitoa ja paineensietokykyä, jolloin se ei sovi kaikille. Ratko-menettelmää soveltamalla on pilkottu etäsairaanhoitajan tehtäväkuva kuvassa 7, jossa on mahdollisuus tehdä 100 % työtehtävistä etänä.





Kuva 7. Esimerkki etäsairaanhoitajan tehtävistä, mitkä kaikki tehtävät voidaan hoitaa etänä..

1.4. Organisaatiokulttuuri ja rekrytointi etätiimiin

Työntekijän työhyvinvointi ja etätiimin henkinen hyvinvointi ovat työnantajalle kilpailuvaltti. Henkilön sopimattomuus organisaatiokulttuuriin on yksi yleisimmistä syistä, jotka johtavat rekrytointiin epäonnistumiseen. Etätiimeissä tiimityötaitojen ja vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu, kun erilaiset persoonallisuudet sopeutuvat etätyöhön eri tavoin. Työtyytyväisyyttä etänä ennakoivat esimerkiksi utelias asenne ja kiinnostus uusien digitaalisten välineiden käyttöönottoon. Myös sopeutumiskyky ja mukautuminen erilaisiin vaatimuksiin tukevat tyytyväisyyttä etätyössä. Esihenkilön tuen tarve etätyössä vaihtelee erilaisilla persoonilla. Osa on itseohjautuvampia kuin toiset. Osa tarvitsee selkeämpiä rakenteita ja palautetta. On tärkeää miettiä, onko esihenkilöllä aidosti aikaa ja osaamista tukea uusia tiimin työntekijöitä vai haetaanko tiimiin hyvin itseohjautuvaa ja valmista osaajaa.

Muun muassa seuraavat työpersoonaan ja työskentelytyyleihin liittyvät asiat tukevat tyytyväisyyttä etätyössä:

- itseohjautuvuus
- organisointitaidot
- proaktiivisuus
- vuorovaikutustaidot
- vähäinen palautteen tarve
- tunnollisuus

Työnantajan tulee miettiä, kuinka näitä ominaisuuksia voidaan selvittää jo rekrytointiprosessin aikana. Tarjoavatko esimerkiksi työhaastattelukierrokset, suositukset tai henkilöarvi-



oinnit riittävästi tietoa? Henkilön soveltuvuuden tiimiin voi selvittää esimerkiksi järjestämällä tiimin jäsenille mahdollisuuden haastatella potentiaalista kollegaa rekrytointiprosessin loppuvaiheessa.

1.5. Kuinka houkutellaan osaajia mistä tahansa

Osaajapula on haastanut rekrytoijia, ja yhä useammat työnantajat törmäävät kysymykseen, millainen työpaikka ja työnantaja houkuttelee osaajia. Puhutaan vetovoimasta, joka kertoo työnantajan kyvystä houkutella uusia osaajia. Vetovoimaan liittyy pitovoima, joka kertoo työnantajan kyvystä pitää kiinni osaajista ja saada heidät pysymään työsuhteessa. Sekä vetovoima että pitovoima edellyttävät, että työnantaja tunnistaa, mitä työntekijät arvostavat ja odottavat, mikä työntekijöitä motivoi ja miten he työnsä kokevat. Tätä tietoa työnantaja saa esimerkiksi henkilöstökyselyistä ja kehityskeskusteluista. On tärkeää, että tietoa kerätään myös muussa vuorovaikutuksessa työnantajan ja työntekijöiden välillä.

Kun etsitään uusia osaajia, on tärkeää tunnistaa näiden odotukset työtä ja työnantajaa kohtaan. Erilaisille osaajille erilaiset tekijät voivat lisätä työn kiinnostavuutta, kuten esimerkiksi työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen laajojen etätyömahdollisuuksien avulla, työpaikan pysyvyys, hyvä työilmapiiri tai hyvät urakehitysmahdollisuudet. Koska odotukset voivat olla hyvin erilaisia, sama viesti ei toimi kaikille!

Työnantajabrändi kertoo, millaisena työnantajana organisaatiota pidetään. Työnantajabrändin rakentaminen on pitkäjänteistä työtä ja sen arvo näkyy, kun rekrytointi tulee ajan-kohtaiseksi. Työnantajabrändiin ja siitä viestimiseen kannattaa panostaa, sillä se auttaa houkuttelemaan organisaation kannalta juuri oikeanlaisia osaajia ja säästämään kuluja lyhentämällä rekrytointiin käytettävää aikaa. Työnantajabrändi on myös annettujen lupauten lunastamista. Esimerkiksi jos organisaation arvoissa mainitaan työntekijöiden hyvinvointi ja tasapuolinen kohtelu, tämän tulee näkyä työpaikalla konkreettisina tekoina. Jos organisaation viestintä ja toimet eivät ole linjassa, seuraa siitä erityisesti nykyaikana helposti negatiivista julkisuutta ja keskustelua sosiaalisessa mediassa.

”Vetovoimaisen työnantajakuvan tarkoitus on houkutella ja hylkiä. Tehokas työnantajabrändityö houkuttelee strategian tarvitsemia ja organisaatioon sopivia työntekijöitä. Samalla se jopa torjuu heitä, jotka eivät tulisi organisaatiossa viihtymään ja menestymään. Tässä onnistuakseen työnantajan pitää tehdä rohkeita valintoja siitä millaista työntekijäkokemusta se tarjoaa. Viestinnällä rakennetaan toivottua työnantajakuvaa jankuttamalla jännittävästi näistä valinnoista kerta toisensa jälkeen.

Vetovoimaiseksi haluavalla työnantajalla on rehellinen työnantajalupaus, joka kertoo työpaikan todellisuudesta läpinäkyvästi ja auttaa ihmisiä tekemään tietoisia päätöksiä työnantajaa valitessa. Tällöin tavoite on, että vain organisaation strategian kannalta oikeat ihmiset ihastuvat työpaikkaan ja haluavat olla mukana työnantajan matkassa pitkään. Näin kaikki voittavat. Ei kannata yrittää olla kaikille kaikkea, koska silloin ei ole mitään kenellekään”, korostavat työpaikan vetovoiman asiantuntijat Miikka Huhta ja Visa Myllyntaus.



1.6. Rekrytointiprosessin vaiheet etänä

REKRYTOINTIPROSESSIN AIKANA HUOMIOITAVAA:

- Pidä huoli tasavertaisesta vuorovaikutuksesta hakijan kanssa ja ole tavoitettavissa mahdollisia kysymyksiä varten. Tarkoitus on arvioida puolin ja toisin työsuhteen sopivuutta.
- Ole rehellinen ja avoin liittyen palkkaan, tehtävänkuvaan ja organisaatiokulttuuriin
- Osoita rekrytointiprosessin jokaisessa vaiheessa, työpaikkailmoituksen laatimisesta työsopimuksen allekirjoittamiseen, että arvostat työnhakijaa.

TYÖPAIKKAILMOITUS

Työpaikkailmoituksen tärkein tavoite on houkutella toivotut henkilöt työnhakijoiksi. Tästä syystä on tärkeää tunnistaa, mikä on rekrytoinnin kohderyhmä ja millaisia hakijoita työnantaja ilmoituksella toivoo. Tällä on vaikutusta ilmoituksen sisältöön, tyyliin ja siihen, miten ilmoituksen voi personoida. On myös tärkeää tunnistaa kanava tai kanavat, missä ilmoitus parhaiten tavoittaa hakijoiksi toivotut henkilöt – missä ikinä he rekrytointihetkellä ovatkaan! On tärkeää pitää yhteyttä hakijoihin rekrytointiprosessin aikana ja varmistaa, että hakija saa vahvistuksen hakemuksen vastaanottamisesta ja tietoa prosessin etenemisestä hakujan päättymisen jälkeen. Hyvin hoidettu rekrytointiprosessi vahvistaa omalta osaltaan työnantajabrändiä.

VIDEON KÄYTTÖ JA ETÄHAASTATTELU

Työpaikkahaastatteluun edenneille työnhakijoille voidaan haastattelukutsu esittää eri tavoin muun muassa sähköpostin kautta tai puhelimitse. On hyvä miettiä mikä on toimivin tapa kussakin rekrytoinnissa. Kalenterivarausta tehtäessä voi tiedon lähettää myös suoraan haastateltavalle työnhakijalle. Rekrytointiprosessissa haastattelu voidaan toteuttaa videona, etähaastatteluna tai lähihaastatteluna esimerkiksi työpaikan toimitiloissa. Seuraavaksi kuvataan etähaastattelua ja videon käyttöä haastatteluvaiheessa tarkemmin.

Videomuodossa voidaan pyytää esimerkiksi ensimmäisen vaiheen haastattelut. Tällöin henkilölle toimitetaan ennakkoon kysymykset, hän vastaa niihin videolla ja palauttaa videon halutussa muodossa ja haluttuun paikkaan. Jos hakuprosessissa hyödynnetään videomuotoisia vaiheita, pitää huomioida, että hakijalle tulee jättää riittävästi aikaa kysymyksiin tutustumiseen ja itse videon tekemiseen. Haastatteluvideo voi olla hyvä tuki etänä tapahtuvassa rekrytointiprosessissa, mutta kannattaa miettiä, onko se hyödyllinen huomioiden tehtävänkuva. Video voi olla hyödyllinen esimerkiksi, jos tulevan työntekijän odotetaan tekevän julkisia esiintymisiä tai videoita (esimerkiksi markkinointitehtävät tai asiantuntijatehtävät). Videota käytettäessä kannattaa muistaa ohjeistaa videon haluttu tiedostomuoto ja mihin se palautetaan huomioiden, että videotiedoston koko voi olla suuri. Sähköposti ei tällöin ole välttämättä paras paikka videon palauttamiseen, mutta organisaatiolla voi olla esimerkiksi pilvipalvelu tai muu verkkoalusta, jota voi käyttää tätä varten.



Etähaastattelu toteutetaan tyypillisesti verkkoympäristössä, jota organisaatio muutenkin käyttää, esimerkiksi Teams, Zoom tai Google Meet. Kuten etäpalaverissa yleensäkin, kannattaa kiinnittää huomiota, että tausta on siisti, videoyhteys on auki ja katse on kohti kameraa. Työnhakija ei ole välttämättä tottunut käyttämään organisaation järjestelmää, ja tämä voi näkyä pienenä jännityksenä haastattelun alussa. Työnantajan kannattaa testata etähaastattelua etukäteen ennen varsinaisia haastatteluja. Näin varmistetaan paremmin sujuva haastattelu. Haastateltavaa kohtaan kannattaa olla ymmärtäväinen. On mahdollista järjestää myös järjestelmän kokeilumahdollisuus haastateltavalle, mutta tässä tulee miettiä, kuinka paljon resursseja tämä vaatii verrattuna siitä saatuun hyötyyn. Työnantaja voi päästä helpommalla keskittymällä enemmän olennaiseen, eli kuinka sovelias haastateltava on työhön, eikä niinkään oliko hänellä esimerkiksi vaikeus liittyä organisaation etähaastatteluun.

Haastattelussa kannattaa käyttää kysymysrunkoa, joka on räätälöity juuri haettavaa tehtävää varten etätöiden mahdollisuus huomioiden. Näin haastattelutulosten vertailu on helpompaa. Mikäli etänä pidettävään haastatteluun osallistuu useampi henkilö, on tärkeää, että haastattelun etenemisestä on sovittu tarkasti, jotta vältytään päälle puhumiselta. Etukäteen on hyvä miettiä, kuinka toimitaan, jos etähaastattelun aikana tulee teknisiä ongelmia, joita ei siinä tilanteessa pystytä ratkaisemaan. Ratkaisuna voi olla esimerkiksi haastattelun siirtäminen tai jatkaminen puhelimitse. Etätökalut tarjoavat hyvän mahdollisuuden jakaa haastattelun kuluessa materiaalia, kuten organisaation tai tehtävänkuvan tarkempaa esitelyä.

Kun rekrytointiprosessi hoidetaan virtuaalisesti ja ilman perinteiseen rekrytointiprosessiin kuuluvia kasvokkaisia kohtaamisia, yhteydenpito ja hakijan ajan tasalla pitäminen rekrytointiprosessin etenemisestä on tärkeää. Haastattelujen jälkeen soveltuvimmat hakijat voidaan kutsua soveltuvuusarvioiteihin, joita voi tehdä myös etänä. Soveltuvuusarviointien tärkein tehtävä on auttaa tunnistamaan hakijan osaamista ja työpersoonan soveltuvuutta työyhteisöön ja tiimiin. Monipaikkaisuuden kannalta erityisesti kannattaa arvioida, ovatko organisaation etätöiden johtamiskäytännöt ja työkuluttuuri yhteensopivia hakijan työpersoonan ja toiveiden kanssa.

REKRYTOINTIPROSESSIN JÄLKEEN

Kun sopiva työntekijä on löytynyt, on tärkein vaihe edessä, eli työntekijän perehdyttäminen ja sitouttaminen siten, että työntekijä pysyy työsuhteessa. Kannattaa myös miettiä, onko mahdollista antaa palautetta ei-valituille ja perustella, miksi henkilö ei tullut valituksi juuri haluamaansa tehtävään ja mitä hän voisi tehdä seuraavalla kerralla toisin. Parhaimmillaan juuri näiden hakijoiden joukosta voi löytyä pikaisella aikataululla uusi työntekijä, kun rekrytointitarve seuraavan kerran tulee. Alusta loppuun saakka hyvin hoidettu rekrytointiprosessi vahvistaa ja parantaa työnantajamielikuvaa.





2. Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on osa työnantajan lakisääteisiä velvollisuuksia, mutta hyvällä perehdyttämällä huolehditaan myös, että työt tehdään sujuvasti ja turvallisesti. Hyvin tehty perehdytys auttaa vähentämään virheitä ja onnettomuuksia, mutta myös vähentää stressiä, sitouttaa ja tekee työstä tehokkaampaa. Työnantajan tulee perehdyttää työntekijä myös erilaisiin ohjeistuksiin kuten tietoturva ja tietosuoja etätyössä. Organisaatiolla on hyvä olla ohjeet helposti löydettävissä. Lisää vinkkejä tietoturvalliseen etätyöhön voit lukea [täältä](#). Työntekijän kyberturvallisuustaitoja voi kehittää muun muassa erilaisilla maksuttomilla koulutuksilla (esimerkiksi [Jyväskylän yliopiston kurssi](#)).

Rekrytointi on jo perehdytystä! Jo rekrytointivaiheessa on hyvä kertoa työstä ja organisaatiosta. Näin uusi työntekijä tietää millaiseen organisaatioon ja tehtävään hän on tulossa.

TÄRKEIMMÄT VAIHEET ETÄPEREHDYTYKSESSÄ

1. Huolehdi selkeästä perehdytysprosessista
2. Tutustuta työntekijä omaan tiimiin ja organisaatioon
3. Kerro työntekijälle selkeästi työhön ja työyhteisöön liittyvät sosiaaliset ja ammatilliset odotukset
4. Tee uuden työntekijän olo kotoisaksi ja tervetulleeksi

Hybridi-, etä- ja monipaikkaisessa työssä voi olla eroavaisuuksia käytännöissä. Seuraavalla hybridityön ohjeistuksen muistilistalla voi varmistaa, että uudella työntekijällä on tärkeimmät asiat jo tiedossa.

MUISTILISTA HYBRIDITYÖN OHJEISTUKSEEN

- Sovi työajasta: Onko työaika säännöllinen, liukuva vai joustava?
- Työvälineet: Mitä organisaatio tarjoaa? Milloin ja miten ne pitää korvata, jos jotain sattuu?
- Missä työt tehdään: Onko pakollisia toimistopäiviä? Saako etätyötä tehdä vain kotoa vai mistä vain? (Ota tätä sopiessa huomioon myös vakuutusehdot!)
- Voiko etätyö päättyä vai onko etätyö muuttumaton oikeus? Tarvitseeko sopia, että työntekijä on edellä sovitun ohella velvollinen käymään tarvittaessa työpaikalla, jos työjärjestelyt sitä vaativat.
- Tietosuoja ja salassapito: Kuinka työntekijän on huomioitava ne toiminnassaan? Esimerkiksi mitä töitä saa tehdä tai ohjelmia käyttää julkisissa paikoissa.
- Sovi poissaoloilmoitusten käytännöt.



- Viestintäkanavat ja palaverikäytännöt
- Työhyvinvointi: Esimerkiksi mitä on sovittu tauoista tai työntekijän saavutettavuudesta (voiko olla keskeyttämätöntä työaikaa), ergonomia ynnä muut vastaavat asiat.
- Vakuutusasiat: Millainen vakuutus organisaatiolla on työntekijöille ja mitä vakuutus korvaa missäkin tilanteessa.
- Toimintaohje ongelmatilanteissa: Mistä löytyy organisaation toimintaohjeet erilaisia tilanteita varten kuten sähkökatkot tai sairastuminen.

2.1. Etäperehdytyksen eri tavat

Perehdyttämiseen ei ole vain yhtä ainoata oikeata tapaa, vaan perehdyttämiseen on olemassa erilaisia käytäntöjä. Perehdyttäminen voidaan toteuttaa usealla tavalla. Tässä esitellään seuraavaksi pari keinoa, joita voi hyödyntää erityisesti etätyössä.

2.1.1. Mentorointi

Mentorointia ei varsinaisesti pidetä perehdyttämisenä, mutta suuressa kuvassa se voi olla osa sitä. Mentoroinnissa tarkoitetaan sitä, että kokeneempi työntekijä toimii uuden työntekijän tukena pidemmän aikaa, esimerkiksi vuoden. Mentorointi perustuu yleensä vapaaehtoisuuteen eli siihen, että mentori haluaa toimia mentorina.

Mentorointi mahdollistaa, että uusi työntekijä voi kysyä siihen selkeästi osoitetulta henkilöltä asioita uudessa työpaikassa ja saada tukea työtehtävään. Mentorointi mahdollistaa myös esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtymisen organisaatiossa uudelle työntekijälle.

Mentorointi onnistuu myös etänä ja sen voi tehdä halutessaan pienryhmissä. Etänä mentorointi voidaan toteuttaa esimerkiksi käyttämällä seuraavia tapoja:

- Keskustelualusta eli yhteinen ryhmä, johon voi tallentaa tietoa. Esimerkiksi Teams-ryhmä.
- Check upit etäkokouksina, joissa käydään läpi, miten uudella henkilöllä menee ja onko hänellä ilmennyt kysyttävää.
- Rennommat etäkahvit tai etälounaat, joissa voi jutella muustakin kuin työasioista.
- Yhdessä tehden: töitä voidaan tehdä yhdessä esimerkiksi hyödyntämällä Teams puhelua.
- Yhdessä jaettavat dokumentit, joita työstetään tai tehdään yhdessä. Esimerkiksi Google Drivessa, One Drivessa tai Teamsissa voitte muokata dokumentteja yhdessä.
- Kysyminen pikaviestimillä (esimerkiksi Teams tai Signal): Kun henkilölle tulee epäselvyyksiä tai muuta kysyttävää, voi hän matalalla kynnyksellä kysyä asiaa mentorilta viestinä.

2.1.2 Simulointi ja virtuaaliympäristöt

Esimerkiksi terveydenhuollossa ja pelastustoimissa simulointia käytetään yhtenä oppimisen keinona. Simulointi tarkoittaa sitä, että tarvittavia työelämän taitoja harjoitellaan mahdollisimman todentuntuisesti. Esimerkiksi Keski-Suomen pelastuslaitoksella (tarkemmin Seppälän paloasema) on käytössään XVR 3d simulaatioympäristö, jossa voidaan kolmiulotteisesti



luoda erilaisia onnettomuus- ja ensihoitotilanteita. Simuloinnista voit lukea lisää [JAMKin Elinikäisen oppimisen verkkolehdestä](#).

Suomalainen Lumon Oy taas käyttää Softability-nimisen yrityksen luomaa virtuaaliodellisuutta (VR) uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. VR-sovelluksen avulla uudet työntekijät pääsevät kokeilemaan parvekelasien asentamista VR-ympäristössä. Voit lukea aiheesta lisää Softabilityn [verkkosivuilta](#).

Rakennusalan työntekijöitä välittävä henkilöstövuokrausyritys Sihti Oy käyttää Työterveyslaitoksen kehittämää oppimisalustaa virtuaaliperehdytykseen. Virtuaaliperehdytyksessä uusi työntekijä oppii havaitsemaan työturvallisuuden vaaratekijöitä. Sihtin virtuaaliperehdyttämisestä voit lukea lisää yrityksen [verkkosivuilta](#).

2.2. Johtaminen ja esihenkilötyö etätyössä

Esihenkilön tai johtajan tärkeimmät työtehtävät eivät liity vain toiminnallisten tai taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen. Erityisesti etätyössä korostuu ihmisiin liittyvät tehtävät kuten hyvinvoinnin ja motivaation tukeminen.

ESIHENKILÖN TÄRKEIMMÄT TEHTÄVÄT:

- hallinto
- perehdyttäminen tärkeimpiin ohjeistuksiin (esimerkiksi tietoturvaohjeet)
- tavoitteisiin pääsemisen varmistaminen
- työn sujuvoittaminen (esimerkiksi työtä tukevat laitteet ja järjestelmät)
- kehittymisen tukeminen
- hyvinvoinnista huolehtiminen
- motivaation vahvistaminen
- työtä tukevan kulttuurin rakentaminen (mukaan lukien yhteisöllisyydestä huolehtiminen)

2.2.1 Etätyön lainsäädäntö

Etätyöhön ei ole erillistä lainsäädäntöä, vaan etätyötä ohjaavat samat työlainsäädännöt kuin muutakin työtä. Etätyöstä voi tehdä erillisen etätyösopimuksen, mutta myös muu kirjallinen sopiminen riittää. Jos työntekijän kanssa tehdään etätyösopimus, pyritään pitämään huolta, etteivät sen ehdot ole liian rajoittavia vaan että niissä on jouston varaa. Etätyösopimuksen teko on suositeltavaa erityisesti, jos työntekijän kanssa sovitaan jostain erityisjärjestelystä, joka poikkeaa muista työntekijöistä tai jos kyse on ulkomailla tehtävästä etätyöstä. Lisää aiheesta voi lukea [Työsuojelun sivustolta](#).

Mikäli työnantaja harkitsee etätyön mahdollistamista ulkomailla, kannattaa selvittää millaisia vaikutuksia tällä on esimerkiksi vakuutuksiin ja työnantajan tai työntekijän verotukseen. Lisätietoa verotuksesta löytyy esimerkiksi [Verohallinnon nettisivuilta](#). Etänä työskentely ulkomailla saattaa vaatia myös esimerkiksi viisumin, työluvan tai erilaisia työnantajan ilmoituksia, ja edellyttää tästäkin syystä huolellisen suunnittelun ja perehtymisen kohdemaan lainsäädäntöön ja käytäntöihin etukäteen.

2.2.2. Etätyön vakuuttaminen

Etätyön vakuuttamisessa kannattaa huomioida, ettei tavallinen työtapaturmavakuutus kata etätyössä esimerkiksi kahvitaukoja tai vessassa käyntejä. Jos etätyöntekijä kompastuu kotona etätöitä tehdessään, vaikka maton reunaan ja satuttaa itsensä, ei tämän katsota kuuluvan työtapaturmavakuutukseen. Työtapaturman tulee liittyä selkeästi työtehtävän suorittamiseen.


Tämän takia moni vakuutusyhtiö tarjoaa etätyöhön laajempaa vapaa-ajan kattavaa lisäosaa, jolloin myös esimerkiksi kotona tauolla sattunut vahinko lasketaan vakuutuksen piiriin. Työtapaturmavakuutus kattaa myös yleensä vain varsinaisessa tai toissijaisessa työpaikassa tapahtuneet vahingot eli nämä tulee olla määriteltynä (esimerkiksi varsinainen työpaikka voi olla toimisto ja toissijainen koti). Kuitenkin etätöitä voi hyvin tehdä myös muualta kuin kotoa tai toimistolta, joten nämä asiat kannattaa ottaa huomioon työntekijän vakuuttamisessa. Laajentamalla vakuutuksen kattavuutta voidaan varmistaa, että vakuutus kattaa myös muut paikat kuin varsinaisen tai toissijaisen työpaikan. Työnantajan kannattaa tutkia vakuutuksensa ehdot ja keskustella vakuutusyhtiön kanssa vaihtoehtoista, jos ehdoissa on epäselvyyttä tai ne eivät sovellu kyseiseen työhön.

2.2.3. Etätyön pelisäännöt

Sopimalla selkeästi etätyön pelisäännöt kenenkään ei tarvitse arvailla, mikä on sallittua tai mitä työntekijältä odotetaan. Organisaation pelisäännöt voivat määritellä muun muassa kuka saa tehdä etätöitä ja milloin, yhteiset kokouskäytännöt tai viestintävälineiden käytön. Pelisääntöjen ei tarvitse olla liian tiukkoja vaan niitä voi ajatella kuten korttipelin pelisääntöjä: ne antavat raamit, joiden mukaan toimitaan, mutta jättävät yksilölle liikkumavaraa. Kuvassa 8 on esimerkki Monipaikka-hankkeen konsultoinnin aikana tehdyistä pelisäännöistä. Pelisäännöt on laatinut yhteistyössä konsulttiyritys Y4Works sekä konsultoitava yritys.


Etätyön pelisäännöt

- Suoritan työni ohjeiden mukaan ja kunnioitan aikatauluja
- Huolehdin tietoturvasta
- Käytän yrityksen laitteita ja järjestelmiä oikein
- Autan muita parhaani mukaan
- Huolehdin riittävästä tauoista ja jaksamisesta
- Käytän sähköistä kalenteria
- Valmistaudun etäpalaveriin etukäteen
- Varaan vain 55/25 min. palavereita
- Käytän kuvayhteyttä
- En puhu päälle etäpalaverissa
- En tee muita töitä samalla kun olen palaverissa
- Teen töitä sovittuina aikoina
- Olen tavoitettavissa sovituksi



Kuva 8. Esimerkki yrityksen etätyön pelisäännöistä.

Etätyön pelisäännöt voi tehdä myös arvopohjaisesti tiimissä. Esimerkiksi kuvassa 9 Perhevapaalta työelämään -hankkeen tiimi sopi yhdessä hankkeen alussa tiimin arvot ja halutut toimintatavat. Pelisäännöt eivät välttämättä ole kaikkein kuvaavin sana. Sovittuja asioita voi ajatella ennemminkin ohjaavina tai yhteisesti sovittuna toiminnan raamina, ei sääntöinä.



Perhevapaalta työelämään DREAM TEAM -säännöt

- Suoruus lempeästi
- Autetaan kaveria
- Pidetään yhtä
- Vastuunkanto
- Luotetaan ja ollaan luottamuksen arvoisia

- Kannustamme ja kiitämme arjessa (eli huomio hyvään)
- Tiedon jakaminen
- Avoimuus
- Annetaan tilaa olla oma itsensä
- Itsemyötätunto

Kuva 9. Perhevapaalta työelämään -hankkeen tiimi mietti ensin tiimin yhteiset arvot, ja sen jälkeen he sopivat kuinka yhdessä on hyvä toimia. Kuva: Saija Enqvist, Perhevapaalta työelämään-hanke, Uudenmaan ELY-keskus.

2.2.4. Etätyön kuormittavuus

Työnantajalla on vastuu määrittää asianmukaiset toimet haitallisen työkuormituksen ennaltaehkäisemiseksi, poistamiseksi ja vähentämiseksi. Työn kuormitukseen vaikuttavat esimerkiksi puutteelliset etätyövälineet. Kuormittavuustekijöitä on esitelty kuvassa 10.



KUORMITTAVUUSTEKIJÖITÄ

Kuva 10. Kuormittavuustekijöitä on kolmenlaisia; psykososiaalisia, fyysisiä ja sosiaalisen toimivuuden tekijöitä.

PSYKOSOSIAALISIA TEKIJÖITÄ:

- Tavoitteet ja tehtävät epäselviä
- Liiallinen/liian vähäinen työkuorma
- Jatkuva kiire
- Jatkuvat keskeytykset
- Työn yksitoikkoisuus
- Kohtuuton haasteellisuus

FYYSISIÄ TEKIJÖITÄ:

- Työn fyysinen raskaus
- Työn staattisuus ja pakkotahtisuus
- Toistotyö
- Taakkojen käsittely
- Lämpöolosuhteet
- Melu, värinä, valaistus
- Puutteellinen ergonomia

SOSIAALISEN TOIMIVUUDEN TEKIJÖITÄ:

- Yksintyöskentely
- Toimimaton yhteistyö tai vuorovaikutus
- Huono tiedonkulku
- Puutteellinen tuki, johtaminen
- Jatkuvat muutokset
- Häirintä, muu epäasiallinen kohtelu, syrjivä kohtelu tai muu vastaava

Työn kuormituksen seurantaan on erilaisia vaihtoehtoja. Esimerkiksi kehityskeskustelut, työpaikkapalaverit, työterveyshuollon työpaikkaselvitykset tai erilaiset kyselyt. Etätyössä työnantajan mahdollisuudet työolosuhteiden valvomiseen ja kuormittumisen seuraamiseen ovat rajalliset. Silti kohtaamisia ja palaverieja voi hyvin pitää myös etänä! Näin työnantaja pysyy paremmin kärryillä missä mennään. Etätyössä työntekijän omavastuu korostuu, mutta se ei tarkoita, etteikö työnantajalla olisi velvollisuuksia tai mahdollisuuksia seurata työn kuormittavuutta. Helpoin keino tähän on avoin kommunikointi ja yksinkertaisesti asioista kysyminen.

2.2.5. Tavoitteet, työaika ja tauot

Hyvinvoiva työntekijä on työnantajan etu, sillä se vähentää sairauspoissaoloja, sitouttaa työntekijöitä ja lisää työn tehokkuutta. Erityisesti etätyössä on tärkeää muistaa pitää tauot. Uudelle työntekijälle on hyvä selvittää millaiset tauot työhön kuuluvat: esimerkiksi kahvitauot ja ruokatauot ja minkä mittaisia ne saavat olla ja onko tarve kirjata niitä. Etätöissä kannattaa muistuttaa taukojen tärkeydestä, ja kannustaa ja muistuttaa myös mikrotauoista. Palautuminen taukojen avulla jo työpäivän aikana auttaa jaksamaan paremmin!

Työtä on hyvä ohjata selkeillä työn tavoitteilla. Työn sujuvuuteen ja työmotivaatioon vaikuttaa se, että asetetut tavoitteet ovat selkeitä ja työntekijä kokee, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen (työn autonomia). Tavoitteista kannattaa sopia yhdessä työntekijän kanssa, sillä hän on oman työnsä asiantuntija. Tavoitteiden määrittämi-

sessä kannattaa kiinnittää huomiota myös siihen, että tavoitteet ohjaavat kohti oikeanlais- ta toimintaa, joka aidosti hyödyttää organisaatiota. Esimerkkinä tästä voidaan pitää psyki- atrisen osaston kävijämäärien mittaamista. Onko yksittäisen työntekijän tehtävän kannalta hyvä tavoite, että asiakasmäärä kasvaa?

Työaikamalleja on erilaisia. Esimerkiksi joustava työaika, jossa voidaan määrittää millä välillä työ on tehtävä, liukuva työaika, jossa työ tulee tehdä tietyn aikavälin aikana, tai kiinteä työ- aika. Esimerkiksi opetustehtävissä olevilla voi olla kokonaistyöaika, jossa määrätään vuoden aikana tehtävät työtunnit.

VINKIT ESIHENKILÖILLE ETÄTIIMIEN SEURANTAAN JA TUKEMISEEN

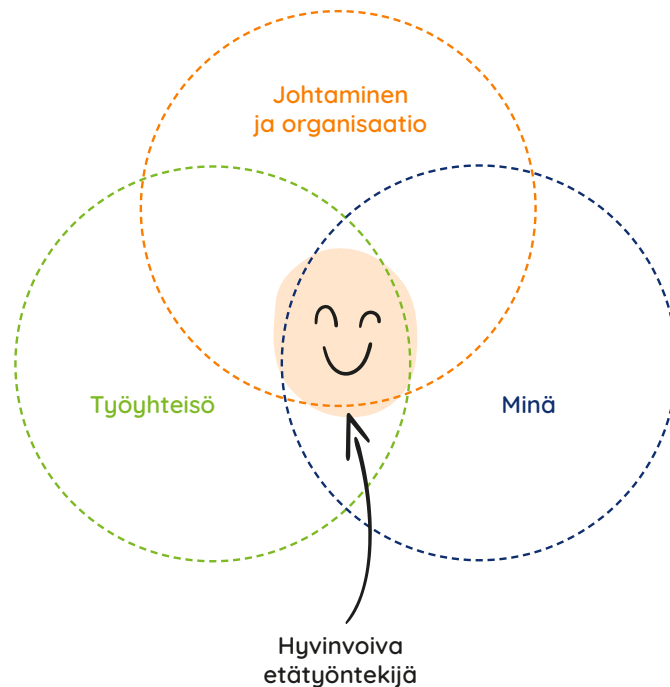
- Anna tiimin jäsenille palautetta
- Seuraa, että viestintä toimii tiimissä
- Panosta luottamukseen: rakenna luottamusta itseesi sekä tiimin kesken.
(Lue lisää kappaleesta 3.2)
- Muista tiedottaa muutoksista
- Keskity tuloksiin ja tavoitteisiin, ei työtunteihin
- Ole tavoitettavissa



3. Sitouttaminen

Hyvinvoiva työntekijä on organisaation etu, sillä hyvinvoivalla henkilöllä on paremmat edellytykset työhön, uuden oppimiseen ja innovointiin. Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin vaikuttavat työ, palautuminen, mieli, ravitsemus ja liikunta. Kuvassa 11 näkyy, että jokainen työntekijä voi vaikuttaa itse omaan työhyvinvointiinsa, mutta myös työyhteisö, organisaatio ja sen johtamiskulttuuri vaikuttavat. Monipaikka-hankkeen tekemän reilun puolen tunnin [videon työhyvinvoinnista etätyössä](#) voit katsoa YouTubesta.

Työntekijä voi itse vaikuttaa ja panostaa työpisteen siisteyteen ja toimivuuteen sekä työn ergonomiaan. Mikäli työtehtävät sallivat, työntekijällä voi olla mahdollisuus vaikuttaa työpäivän kulkuun ja suunnitella omaa työtään ja ajankäyttöään. Hyvä johtaminen ja organisaatiokulttuuri näkyvät muun muassa siinä, että etätyössä on selkeät työtehtävät, tavoitteet ja vastuut. Etätyön pelisäännöt vähentävät stressiä, kun on esimerkiksi yhdessä määritelty, missä ja milloin on sallittua tehdä etätöitä ja mitkä ovat viestinnän käytännöt



Kuva 11. Työhyvinvointiin voi vaikuttaa jokainen itse, mutta myös työyhteisöllä sekä johtamisella ja organisaation käytännöillä on suuri merkitys.



tavoitettavuuden suhteen etänä. Johtamiskäytäntöihin panostamalla voidaan vaikuttaa myös työilmapiiriin, yhteisöllisyyteen ja luottamukseen. Kuvaan 12 on koottu etätyöntekijän hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.



Kuva 12. Hyvinvoiva etätyöntekijä on tehty selkeistä työtehtävistä ja vastuista, psykologisesta turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta, työn suunnittelusta, yhteisöllisyydestä, ergonomiasta ja toimivasta työpisteestä sekä työn ja vapaa-ajan tasapainosta.

3.1. Vuorovaikutus etänä

Toimiva vuorovaikutus on etätyökäytäntöjen ydin, lisäten yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä vahvistaen ihmisten sitoutumista ja itseohjautuvuutta. Etätyöntekijät saattavat kokea jäävänsä yksin tai kokevat haasteita vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus rakentaa myös luottamusta etätiimin jäsenten kesken. Luottamus etätiimissä vaikuttaa tiimien menestykseen ja lisää avointa keskustelua, yhteistyötä ja parempaa päätöksentekoa.

Työyhteisössä kannattaa sopia yhdessä viestinnän säännöistä ja etiketistä, esimerkiksi mil-laista viestinnän tulisi olla, kuinka viesti tavoittaa parhaiten kollegat tai esihenkilön ja min-kä ajan sisällä viesteihin tiimissä aina vastataan. Eri viestinnän kanavia on lukuisia ja niiden käyttötavat eroavat organisaatioiden ja yksittäisten tiimien sisällä. Erityisesti uudelle työn-tekiäjälle on tärkeää tunnistaa, mitä kanavia tulee seurata työhön liittyvän tiedonsaannin näkökulmasta, missä puolestaan sovitaan yhteisestä lounaspaikasta ja missä kanavassa voi jakaa kissakuvan kollegoille. Etätiimin alkuaikoina viestintään panostamalla voidaan tukea yhteenkuuluvuuden tunteita ja ajatusta siitä, että kaikki hoitavat tehtävänsä kuten on so-vittu.



LAITA KOKOUSKÄYTÄNNÖT KUNTOON!

- Suunnittele kokous huolellisesti, pyydä mukaan vain tarpeelliset ihmiset ja pysy fokuksessa
- Voit lisätä mukaan myös ”lämmittelyn”, epävirallisemman tai yhteishenkeä rakentavan osuuden
- Pidä kokouksia vain tarpeeseen, mieti voisiko asian hoitaa vaikkapa sähköpostitse?
- Kerro osallistujille kokouskutsussa aihe, ohjelma, tarkoitus ja tavoite
- Huolehdi vuorovaikutuksesta: jaa puheenvuoroja, käytä fasilitointimenetelmiä tai pienryhmiä
- Sovi miten edetään ja toimenpiteet: mitä tehdään, kuka tekee, milloin tehdään?
- Kerro osallistujille etukäteen, onko jokin kokous sellainen, että siihen voi osallistua pelkästään kuunnellen ja käydä samalla vaikka kävelyllä?
- Älä multitaskaa ja ole kokouksessa läsnä myös etänä
- Varaa kokoukseen vain 55 tai 25 minuuttia niin osallistujille jää mahdollisuus taukoon ennen seuraavaa kokousta

3.2. Yhteisöllisyyden tukeminen etänä

Etätyön vakiinnuttua työt usein sujuvat, mutta yhteisöllisyys ja innovointi voivat kärsiä ja yksinäisyys lisääntyä. Yhteisöllisyyteen voi vaikuttaa tukemalla luottamusta ja vuorovaikutusta (kuva 13). Yhteenkuuluvuus on osa perustarpeitamme myös työelämässä ja se vaikuttaa motivaatioon ja työhyvinvointiin. Yhteisöllisyyttä käsitellään lisää muun muassa [Monipaikan webinaarissa](#), joka on katsottavissa YouTubessa.



Kuva 13. Panostamalla luottamukseen ja vuorovaikutukseen voidaan rakentaa yhteisöllisyyttä.



Googlen tutkimuksen mukaan parhaat tiimit eivät rakennu erinomaisista yksilöistä, vaan kyse on erinomaisesta vuorovaikutuksesta tiimin jäsenten kesken. Tutkimuksen mukaan menestyksiin reseptejä olivat:

- Psykologinen turvallisuus: ei tarvitse pelätä suunsa avaamista
- Luottamus: voi luottaa toiseen, pidetään kiinni sovituista asioista
- Rakenne ja selkeys: selkeä käsitys tavoitteista ja kuinka niihin päästään
- Työn tarkoitus: työ on tekijälle merkityksellistä
- Työn vaikuttavuus: työllä koetaan olevan hyvä tarkoitus tai päämäärä

Myös Työturvallisuuskeskus on selvittänyt virtuaalisesti kommunikoivan työyhteisön menestystekijöitä ja havainnut samansuuntaisia asioita menestyvän tiimin taustalla:

- luottamus
- jäsenten vahva yhteisöllisyys ja sitoutuminen
- tehokas kommunikointi ja yhteiset toimintatavat
- tarpeellisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen
- itseohjautuvuus

LUOTTAMUS

Luottamuksella tarkoitetaan henkilön halukkuutta olla haavoittuvainen tilanteessa, jossa on mahdollisuus, ettei tilanne johda henkilön kannalta haluttuun lopputulokseen. Tästä huolimatta henkilö päättää, että tilanteessa on tarpeeksi vihjeitä siitä, että hänen kannattaa ottaa riski ja luottaa, että tilanne etenee toivotusti. Luottamusta tarvitaan tilanteissa, joissa tilanne voi päättyä epäedullisesti henkilön itsensä kannalta. Luottamus etätiimeissä vaikuttaa tiimien menestykseen, avoimeen keskusteluun, yhteistyöhön ja parempaan päätöksentekoon. Menestyvät etätiimit sekä rakentavat luottamusta, että ylläpitävät sitä. Tällöin tieto siirtyy sujuvasti tiimissä ja yhteistyö pelaa paremmin. Osa luottamuksen kehittämistä on konfliktien ja virheiden käsitteleminen sekä niistä oppiminen. Erilaisten ihmisten kanssa työskentely vaatii toimivien käytäntöjen ja työkalujen lisäksi myös empatiaa. Tämä tarkoittaa sitä, että ollaan uteliaita ja avoimia kuulemaan miltä toisesta tuntuu ja hyväksytään toisen näkemys. Itsemyötätuntoinen ihminen tunnistaa omat tarpeensa ja rajansa ja ymmärtää sekä omat että toisten virheet ja epä mukavat tunteet.

PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

Kun työyhteisössä on turvallinen ilmapiiri, uskalletaan ottaa vuorovaikutukseen liittyviä riskejä. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä on turvallista avata suunsa ja kertoa mielipiteensä, ja toisiin ja heidän mielipiteisiinsä suhtaudutaan myönteisesti. Googlen tutkimus nosti psykologisen turvallisuuden yhdeksi toimivan tiimin menestystekijäksi. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä virheisiin suhtaudutaan myönteisesti – on tärkeää nostaa esille ja havaita virhe, tällöin virheiden juurisyihin voidaan puuttua ja parantaa ja kehittää toimintaa. Psykologista turvallisuutta työyhteisössä voidaan kehittää muutamain keinoin, muun muassa:

- Ideoissa pyydetään jokaista miettimään ideoiden plussat ja miinukset, myös omista ideoistaan.
- Otetaan huomioon muut vaikuttavat tekijät, esimerkiksi henkilökohtaiset haasteet kuten perhetilanne tai muut elämään vaikuttavat tekijät.
- Järjestetään jokaiselle tiimin jäsenelle aikaa, jotta jokainen saa äänensä kuuluville.



Nappaa tästä muutamia käytännönläheisiä vinkkejä, joiden avulla voit kehittää yhteisöllisyyttä omassa etätiimissäsi:

- Kysy työkavereiden kuulumisia ja jätä etäpalavereissa aikaa myös vapaamuotoisempaan rupatteluun.
- Tutustu muihin tiimin jäseniin ihmisinä työroolin ulkopuolella, tämä lisää luottamusta.
- Selvittäkää yhteiset tavoitteet, jotta jokainen tiimin jäsen tietää mitä kohti ollaan menossa.
- Ei monologi vaan dialogi!
- Huolehdi keskustelusta
 - » jakamalla puheenvuoroja ja kysymällä kysymyksiä
 - » isommassa porukassa pienryhmissä tai pareittain keskustelemalla
 - » huolehtimalla, että jokainen tiimin jäsen saa äänensä kuuluville.
- Anna tilaa myös negatiivisille tunteille, tällöin ei puhuta henkilöistä vaan asioista.
- Määritelkää viestinnän pelisäännöt: miten, missä ja milloin etätiimi viestii.
- Muista palaute myös etätyössä!
- Esihenkilönä muistuta tiimin jäseniä heidän tärkeydestään koko organisaatiolle ja sen tavoitteille.

VAPAAMUOTOINEN VUOROVAIKUTUS

Yhteisöllisyys ja luottamus vaativat muutakin kuin työhön liittyvää puhetta, joten kannattaakin järjestää mahdollisuuksia myös epäviralliseen ja henkilökohtaisempaan jutusteluun. Työyhteisön muihin jäseniin voit tutustua myös esimerkiksi virtuaalikalpeilla, pelaamalla yhdessä virtuaalista piirrä ja arvaa -tyylistä peliä tai tekemällä virtuaalisen tietovisan työkavereille. Omien harrastusten tai projektien esittely auttaa myös tutustumaan muihin ihmisinä ja lisää luottamusta.

VAHVUUKSIEN MAANANTAI

Palautteenanto keskittyy turhan usein vain kehittämiskohteisiin. On hyvä saada positiivista palautetta ja toisaalta yhteisten vahvuuksien miettiminen voi luoda myös tiimihenkeä ja rakentaa yhteisöllisyyttä. Vahvuuksien maanantai on yksi tapa tuoda tiimin vahvuuksien tarkastelu osaksi arkipäivää. Tämä menetelmä on lainattu alakoulusta, mutta sitä voi soveltaa niin, että se sopii juuri sinun työpaikkaasi. Alla kuvattu lyhyesti esimerkki, miten vahvuuksien maanantain voisi toteuttaa.

- Sovitaan etäkokous, jossa mietitään tiimin vahvuudet ja ne asiat, joita haluamme tiimissä vahvistaa (esimerkiksi yhteistyö). Nämä voi kirjata esimerkiksi Teamsiin tai Flingaan tai muuhun vastaavaan digitaaliseen valkotaluun tai yhteiseen työympäristöön.
- Sovitaan maanantaina tiimipalaverin tai etäkahvien yhteyteen hetki, jolloin joko pohditaan yhdessä, kuinka tiimin vahvuudet ovat arjessa näkyneet ja lisätään työympäristöön yhdessä arjen teot. Toinen vaihtoehto on tehdä arjen teot henkilökohtaisesti yhteiseen työympäristöön. Vahvuuksia tukevia arjen tekoja voivat olla muun muassa työkaverin auttaminen työtehtävissä.



3.3. Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on paitsi oman toiminnan suunnittelua, ohjaamista että muuttamista, myös ajatusten ja tunteiden säätelyä sekä valintoja ja priorisointia. Etätyöpäivien aikana törmätään usein kysymykseen, voisiko omaa työtään suunnitella tehokkaammin ja kuinka työstä voisi tehdä näkyvää? Seuraavaksi esitellään muutamia käytännönläheisiä vinkkejä, kuinka etätyöarjesta voidaan tehdä vieläkin parempaa.

TYÖN PILKKOMINEN JA VÄLITAVOITTEIDEN MÄÄRITTÄMINEN

Suuret linjat ja isot tavoitteet ovat tärkeitä kokonaisuuden kannalta, mutta pienempiin tavoitteisiin on kuitenkin helpompi päästä. Tavoitteet voidaan pilkkoa pienempiin osiin miettimällä, millaisin askelin ne saavutetaan. Esimerkiksi koko vuoden myyntitavoitetta voidaan lähestyä miettimällä mitä tulee tehdä yhden työpäivän sisällä, että tavoite täyttyy. Voisiko se tarkoittaa, että soitetaan kolme myyntipuhelua tai toteutetaan markkinointikampanja sosiaalisessa mediassa?

TYÖN TEKEMINEN NÄKYVÄKSI

Työ voidaan tehdä näkyvämmäksi jakamalla työ vaiheisiin eli hahmottamalla kokonaisuus ja osakokonaisuudet sen alla. Ajankäyttöä on helpompi arvioida pienempien tehtäväkokonaisuuksien osalta. Eteneminen voidaan konkretisoida esimerkiksi kahden lasipurkin avulla, joissa on klemmareita. Klemmarit siirretään purkista toiseen sitä mukaa kun työ etenee – näin etenemistä pystytään seuraamaan aivan konkreettisesti. Kannattaa muistaa, että yksi tehty asia tänään on parempi kuin monta ehkä tehtyä asiaa huomenna.

TYÖN SUUNNITTELU JA PRIORISOINTI

Multitasking on syytä unohtaa! Asioiden tekeminen yhtä aikaa on aivoille äärimmäisen kuormittavaa - keskitytään siis yhteen asiaan kerrallaan. Työtä voidaan opetella rajaamaan priorisoimalla. Priorisointi tarkoittaa myös luopumista, joten on tärkeää tunnistaa mitkä asiat ovat tehtävänkuvan kannalta tärkeitä. Työpäivää suunnitellessa kannattaa kiinnittää huomiota myös siihen, milloin vireystaso on korkeimmillaan ja millaisia tehtäviä tuolle ajalle kannattaa keskittää. Keskittymisen ja ajankäytön hallinnan tueksi voidaan kokeilla esimerkiksi Pomodoro -tekniikkaa, jossa työskennellään tietty aika, esimerkiksi 20 minuuttia, yhtäjaksoisesti ilman mitään keskeytyksiä ja tämän jälkeen pidetään lyhyt tauko ennen seuraavaa työskentelyjaksoa.

OMIEN AJATUSTEN JA TUNTEIDEN JOHTAMINEN

Tunteet ohjaavat suuresti sitä, kuinka toimimme. Ensimmäinen askel omien tunteiden johtamisessa on tunnistaa tunteet. Tämän avulla on helpompi pohtia, mistä tunne johtuu. Esimerkiksi jos iltapäivällä työkaverin jatkuvat kysymykset etäkokouksessa alkavat ärsyttämään, voi hermostumisen sijaan miettiä, miksi asia ärsyttää niin paljon. Onko välipala kenties unohtunut? Jos taas tekemättä olevat tehtävät stressaavat kovasti, kannattaa pyrkiä rauhoittamaan, pilkkomaan isompi kokonaisuus pienemmiksi ja priorisoimaan tärkeimmät osat. Tämän jälkeen tehtävän osia lähdetään tekemään yksi kerrallaan miettimättä valtavaa työmäärää ja keskitytään ainoastaan juuri työn alla olevaan asiaan.



MOTIVAATION JA TYÖN MERKITYKSELLISYYDEN LÖYTÄMINEN

Autonomia, kyvykkyys, hyväntekeminen ja yhteisöllisyys ovat sisäisen motivaation rakennuspalikoita (Frank Martela Monipaikan koulutuksessa 10.5.2023). Kun tuntuu, että sisäinen motivaatio on hukassa, näitä rakennuspalikoita voidaan pyrkiä vahvistamaan. Esimerkiksi autonomian tunnetta vahvistaa se, että on mahdollisuus edes jossain määrin vaikuttaa itse siihen, mitä tekee. Kyvykkyyden tunne tulee siitä tunteesta, että hallitsee työnsä, sekä siitä, että työssä on mahdollisuus kehittyä. Kannattaa miettiä, voisiko omassa työssä oppia jotain uutta? Hyväntekeminen puolestaan voi olla esimerkiksi työkaverin auttamista tai ilahduttamista pienillä arjen teoilla. Yhteisöllisyyttä tukee ihmisten kohtaaminen, etänä tai läsnä. Etänä voi pitää vaikkapa etäkahvihetken työkaverin kanssa ja kysyä mitä kuuluu.

PALAUTUMISESTA HUOLEHTIMINEN

Vaikka töitä tehdään kotona, työpäivän aloittamiseen ja lopettamiseen kannattaa kehittää rutiinit. Illat eivät välttämättä riitä palautumiseen vaan jo päivällä olisi hyvä pitää pieniä taukoja ja nousta työpöydän ääreltä, että ehditään palautua riittävästi. Pieni taukojumppa tekee myös hyvää ja laittaa veren kiertämään. Eri ihmiset palautuvat eri tavoilla ja kokeilemalla kukin löytää itselleen parhaat keinot palautua esimerkiksi liikunnan, sosiaalisen kanssakäymisen tai vaikkapa käsitöiden avulla.



Lopuksi

”Osaamista pitää päivittää kuin puhelinta ja kehityksen perässä pysyminen edellyttää jatkuvaa uudistumista. Työelämän muutoksesta puhutaan paljon, mutta ennen kaikkea se vaatii meiltä jokaiselta kykyä palata takaisin aloittelijan rooliin, uusien tehtävien ja vaatimusten keskellä. Uskon, että inhimillisuus tulee korostumaan, sillä meidän tulee miettiä, mitä sellaista me saamme toinen toisiltamme, mitä me emme saa Googlelta tai ChatGPT:ltä. Meistä ei tule teknologian kehityksen myötä turhia, päinvastoin!”, kertoo futuristi Perttu Pölönen.

Monella alalla on vaikeaa löytää osaajia, joten uusien osaajien houkuttelu (vetovoima) ja nykyisten työntekijöiden pitäminen (pitovoima) ovat tärkeitä. Osaamista pitää kehittää työsuhteiden aikana, koska näin taataan, että työntekijöiden osaaminen kohtaa organisaatioiden tarpeen ja osaajia löytyy jatkossakin. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen voivat jäädä tulevaisuudessa yhä enemmän työntekijän vastuulle, jos työsuhteet ovat lyhyitä. Osaamisen kehittämistä haastaa, että Työvoimatiekartat -hankkeen mukaan joillakin toimialoilla jopa yli puolet julkisessa työnvälityksessä olevista työpaikoista on epätyypillisiä työsuhteita. Epätyypillisillä työsuhteilla viitataan esimerkiksi alle 3 kuukauden työsuhteeseen, vuokratyöhön tai muuhun kuin kokoaikatyöhön. Jatkuva oppiminen, työntekijän ajan tasalla olevat tiedot ja taidot sekä oppimisen halu ovat sekä työnantajan että yhteiskunnan etu.

Uupumus, mielenterveysongelmat ja työhyvinvoinnin huonontuminen ovat ikäviä, mutta ajankohtaisia asioita monelle organisaatiolle. Tasapainoa tuottavuuden, uuden oppimisen ja hyvinvoinnin välillä on tavoiteltava, koska sen menetyksellä on kova hinta. Pitkät sairauslomat, hyvän osaajan työelämästä kokonaan poisjäänti tai tiheä vaihtuvuus ovat taloudellisesti kova isku organisaatiolle, henkilölle itselleen sekä yhteiskunnalle. Hyvä tavoite meille jokaiselle on pyrkiä kohti kestäväää työelämää, jossa on tilaa erilaisille ihmisille, uuden oppimiselle ja inhimillisyydelle kuitenkin huomioiden myös organisaation taloudellinen tuottavuus.

Sanasto

Ajasta ja paikasta riippumaton työ, asynkroninen työ

Työ, jota voidaan tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. Asynkronista työtä voidaan tehdä eri aikaan kuin muut työpaikan tai tiimin jäsenet, myös esimerkiksi toisella aikavyöhykkeellä.

Etärekrytointi, etäperehdyttäminen

Uuden työntekijän palkkaaminen ja työhön perehdyttäminen joko kokonaan tai osin etäyhteyksiä hyödyntäen.

Etätyö

Työtä, jota suoritetaan esimerkiksi työntekijän omassa kodissa, mökillä, yhteisöllisessä työtilassa tai jopa ulkomailla – toisin sanoen jossain muualla, kuin työnantajan osoittamissa tiloissa.

Etätyösopimus

Työnantajan ja työntekijän sopimus työn-
teon paikasta, lähityön ja etätyön suhteesta, oikeuksista ja velvoitteista ynnä muista sellaisista. Ei lakisääteinen. Etätyöstä voidaan sopia myös esimerkiksi muuten kirjallisesti ilman virallista sopimusta. Tämäkään ei ole pakollista, mutta on suositeltavaa väärinymmärrysten välttämiseksi.

Hub, etätyötila, yhteisöllinen työtila

Etätyöhön suunniteltu tila, joka ei ole työnantajan omistuksessa. Käyttö voi olla satunnaista tai säännöllistä.

Lue lisää: [Etätyötilat.fi](https://www.etatyotilat.fi)

Hybridityö

Hybridityössä osa työstä tehdään toimistolla ja osa etänä tai osa työntekijöistä on etänä ja osa läsnä toimistolla tai toimipaikalla.

Monipaikkainen työ

Monipaikkaista työtä voidaan tehdä eri paikoista, esimerkiksi asiakkaan luota, matkalta, toimistolta tai kotoa käsin. Työn paikka määräytyy usein sen mukaan, mikä on sopivaa työn-
teon ja tekijän kannalta.

Työhyvinvointi

Turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja elämänhallintaa tukevaksi.

(Lähde: [Työterveyslaitos](https://www.tyoterveyslaitos.fi))

Lähteet

Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. 2022. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 26.4.2023.

<https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>

Etätyö ja erilaiset persoonallisuudet. 2021. Laine, Kirsi, Timanttia Consulting. Viitattu 1.6.2023.

Etätyö ja erilaiset persoonallisuudet - Timanttia Consulting

Etätyön pelisäännöt. 2022. Y4Works Oy.

Etätyöntekijän rekrytointi: Mitä asioita rekrytoijien tulisi etsiä CV:stä? 2021. Westersund, Ramona, Rekrytointi.com. Viitattu 1.6.2023.

Etätyöntekijän rekrytointi: Mitä asioita rekrytoijien tulisi etsiä CV:stä? - rekrytointi.com/rekrytoijalle

Etätyötilat.fi-sivusto. Viitattu 1.6.2023.

Etätyötilat kaikkialla Suomessa - Etätyötilat (etatyotilat.fi)

Etätyöskentelyn ja joustavien työaikojen hyödyt ja haasteet. 2021. Oja, Sanni, Rekrytointi.com. Viitattu 1.6.2023.

Etätyöskentely ja joustavat työajat - hyödyt ja haasteet (rekrytointi.com)

Google Spent 2 Years Studying 180 Teams. The Most Successful Ones Shared These 5 Traits. Schneider Michael. 2017. Viitattu 26.4.2023.

<https://www.inc.com/michael-schneider/google-thought-they-knew-how-to-create-the-perfect.html>

Kamula, V., Kantola, A., & Lehti, P. (2021). Mentorointi perehdytyksen tukena Essoten ensihoidossa. Opinnäytetyö. LAB-ammattikorkeakoulu.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/508515/Kamula_Vesa.pdf?sequence=2

Koppen, E., & Meinel, C. (2015). Empathy via design thinking: Creation of sense and knowledge (s. 15–28).

Larja, L. & Peltonen, J. (2023) Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2022. Työvoimatiekartat -hankkeen loppuraportti. TEM-analyyseja113/2023. Viitattu 25.8.2023.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Ty%C3%B6voimatiekartat_hankkeen%20loppuraportti_tarkistettu.pdf

Mentorointi perehdytyksen tukena. 2019. HUS. Viitattu 6.3.2023.

<https://husinvuosi2019.fi/henkilosto/huslaiset-ovat-ylpeita-tyostaan/case-mentorointi-perehdytyksen-tukena/>

Monipaikka-hankkeen koulutus: Voi hyvin – teetpä töitä sitten missä tahansa (10.5.2023). Asiantuntijana Frank Martela, Filosofian Akatemia.

Monipaikka-hankkeen webinaari: Etätyö – lainsäädännön raamit ja käytännön toteuttaminen (10.2.2022), asiantuntija: Outi Tähtinen, Castrén & Snellman.

Monipaikka-hankkeen webinaari Etätyön lainsäädäntö (20.9.2022), asiantuntija OTM Esa Airola, Bird & Bird Asianajotoimisto Oy.

Monipaikka-hankkeen webinaari Etätyön verotus (27.10.2022), asiantuntijat Ville Alahuhta ja Matias Vikström, Bird & Bird Asianajotoimisto Oy.

Monipaikka-hankkeen webinaari Näin rakennat työnantajabrändin ja työntekijäkokemuksen etänä. (15.3.2023). Asiantuntijoina Miikka Huhtanen ja Visa Myllyntaus, Vetovoimatoimisto Oy.

Monipaikka-hankkeen webinaari Rekrytoi ja perehdytä etänä! (24.2.22). Asiantuntija Sanna-Riikka Valtonen, Timanttia Consulting.

Nirhamo, N. 2022. Softability. Virtuaaliodellisuudella tehoa uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja kokeneiden työntekijöiden tietojen päivityksen tueksi. Viitattu 7.3.2023.
<https://softability.fi/blog/virtuaaliodellisuudella-tehoa-uusien-tyontekijoiden-perehdyttamiseen-ja-kokeneiden-tyontekijoiden-tietojen-paivityksen-tueksi/>

Onnistunut rekrytointi vaatii tarpeiden määrittelyn - näin se tehdään. 2019, päivitetty 2022. Talent Solutions, ManpowerGroup. Viitattu 1.6.2023.

[Onnistunut rekrytointi vaatii tarpeiden määrittelyn - näin se tehdään \(manpowergroup.fi\)](#)

Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista. 2023. Työterveyslaitos. Viitattu 6.3.2023.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/youralle-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista>

Perehdyttäminen. 2023. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 6.3.2023.

<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/nuori-tyontekija/perehdyttaminen>

Perehdyttäminen ja mentorointi. 2021. OAJ. Viitattu 6.3.2023.

<https://www.oaj.fi/ajankohtaista/blogiartikkelit/OAJ-blogi/2021/perehdyttaminen-ja-mentorointi/>

Perehdyttäminen ja työnopastus. 2023. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 6.3.2023.

<https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-veloitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/perehdyttaminen-ja-tyonopastus/>

Rekrytointi etätiimiin-podcast. 2021. Laine Kirsi, Timanttia Consulting. Viitattu 26.4.2023.

[Rekrytointi etätiimiin – Kirsi Laine, Timanttia Consulting tekijältä Johtamisen espresso -kupillinen väkevää asiaa \(spotify.com\)](#)

Rekrytointiprosessin vaiheet – 11 askelta tehokkaaseen rekrytointiin. 2020. Experis, ManpowerGroup. Viitattu 26.4.2023.

[Rekrytointiprosessin vaiheet – 11 askelta tehokkaaseen rekrytointiin \(manpowergroup.fi\)](#)

Simulaatio – oppimista vai leikkiä? 2015. JAMK, Elinikäisen ohjauksen verkkolehti. Viitattu 7.3.2023.

<https://verkkolehdet.jamk.fi/elo/2015/11/24/simulaatio-oppimista-vai-leikkia/>

Sopivat tehtävät. Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö. Viitattu 26.4.2023.

[Sopivat tehtävät - Esteetön rekrytointi \(esteetonrekrytointi.fi\)](#)

Virtuaalinen perehdytys suuntaa huomion työmaan vaarapaikkoihin. 2021. Työterveyslaitos. Viitattu 7.3.2023.

<https://www.ttl.fi/tyopiste/virtuaalinen-perehdytys-suuntaa-huomion-tyomaan-vaarapaikkoihin>

ISBN 978-952-398-184-3 (PDF)
URN URN:ISBN:978-952-398-184-3

 MONIPAIKKA

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

