

# **Etätyösuositus ja esimiestyö**

**Poikkeusoloista johtuvan etätyön vaikutus johtamiseen organisaatiossa**

## Tiivistelmä

Tekijä Turunen, Marianna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 24 sivua, 1 liite	Valmistumisaika 2020
Työn nimi <b>Etätyösuositus ja esimiestyö</b> Poikkeusoloista johtuvan etätyön vaikutus johtamiseen organisaatiossa		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää poikkeusoloista johtuvan etätyön vaikutukset johtamiseen organisaatioissa. Tutkimuksessa kerättiin poikkeusolojen aikaan esimies- asemassa työskennelleiden henkilöiden kokemuksia, havaintoja, näkökulmia ja mielipiteitä. Kerättyä tietoa analysoitiin ja pyrittiin löytämään yhteneviä havaintoja ja kokemuksia. Tietojen perusteelta laadittiin myös kehittämissuhteita mahdollisten tulevien poikkeusolojen varalle.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista haastattelututkimusta, sillä haluttiin saada selville esimiesten omia kokemuksia, havaintoja ja mielipiteitä poikkeusoloista ja niiden tuomasta etätyösuosituksesta. Haastattelu tehtiin puolistrukturoituna lomakkeen avulla, jossa kysymykset oli asetettu tarkasti, mutta ne olivat avoimia ja sallivat vapaamuotoisen vastaamisen. Haastateltavia oli kahdeksan. Tutkimusta varten teoriaosuudessa käsiteltiin muutamia avainaiheita, kuten etätyötä, esimiestyötä ja poikkeusoloja.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista voitiin päätellä, että yleisesti esimiehillä oli yhteneviä haasteita ja positiivisia kokemuksia, joita etätyösuosituksen seurauksena tehty etätyö toi esiin. Haasteita ilmeni erityisesti kommunikaatiossa ja sosiaalisten kanssakäymisten puutteessa. Positiiviseksi kokemukseksi jäi etätyön tuoma työrauha, ja työtehtävien selkeytyminen.</p>		
Asiasanat Etätyö, Esimiestyö, Etäjohtaminen, Poikkeusolot, Etätyösuositus		

## Abstract

Author Turunen, Marianna	Type of Publication Bachelor's thesis	Published 2020
	Number of Pages 24 pages, 1 appendix	
Title of Publication <b>Remote work recommendation and supervisory work</b> Effects of remote work in organization management caused by emergency conditions		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to research the effects of remote work in organization management that had been caused by emergency conditions. The study was used to collect data from opinions and observations made by people in supervisory positions during the emergency conditions. Data was also collected about the personal view-points and experiences these people had had. The collected data was then analyzed to try discovering any similarities in the observations and experiences reported. The data was also used as a basis for ideas that could be used to improve remote work practices.</p> <p>The method used in this thesis was qualitative research and the study was conducted through interviews. Interviews were used because personal experiences, opinions and observations about the remote work caused by emergency conditions were wanted. The interviews were made through a form that had specific questions but free space for open answers. There were eight interviewees. In the theoretical part of the thesis some of the key subjects such as remote work, supervisory work and emergency conditions were examined.</p> <p>From the results of the study can be deduced that supervisors commonly faced similar challenges and positive experiences, that were brought up by the remote work that was done as a result of the recommendation for remote work. The challenges brought up specifically were communication issues and lack of social interactions. The peace of mind brought by remote work and the clarification of work tasks stayed as positive experiences.</p>		
Keywords Remote work, Supervisory work, Remote management, Emergency conditions, Remote work recommendation		

## Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoite.....	5
1.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuskysymykset .....	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	7
2	Poikkeusolot ja etätyö.....	9
2.1	Etätyö .....	9
2.2	Esimiestyö .....	10
2.2.1	Lähijohtaminen .....	10
2.2.2	Etäjohtaminen.....	11
2.3	Poikkeusolot .....	11
2.3.1	COVID-19 pandemia .....	12
2.3.2	Etätyösuositus .....	12
3	Etätyösuositus ja sen vaikutus esimiestyöhön -tutkimus .....	14
3.1	Tutkimusmenetelmä .....	14
3.2	Tutkimuksen tulokset.....	15
3.2.1	Taustakysymykset .....	15
3.2.2	Aikaisempi etätyö .....	16
3.2.3	Etätyösuosituksen tuomat muutokset .....	16
3.3	Johtopäätökset .....	19
3.3.1	Tutkimuksen validiteetti ja reliabelius .....	20
4	Yhteenveto .....	22
	Lähteet .....	23

## Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Maailmalla laajalle levinnyt koronavirus COVID-19 julistettiin pandemiaksi maaliskuussa 2020. Koronavirustilanteen johdosta Suomessa todettiin vallitsevan poikkeusolot ja otettiin käyttöön Valmiuslaki 1552/2011, joka antoi hallitukselle käyttöön poikkeukselliset toimivaltuudet, joiden avulla pyrittiin hillitsemään koronaviruksen leviämistä. Hallitus teki linjauksia, joiden perusteella muun muassa suljettiin kouluja, rajoitettiin kokoontumisia ja peruttiin tapahtumia. Lähikontaktien rajoittamiseksi annettiin useita erilaisia suosituksia, ja yksi niistä oli etätyösuositus.

Etätyösuosituksella pyrittiin vähentämään työpaikoilla syntyviä lähikontakteja, ja niin hidastamaan viruksen leviämistä, ohjaamalla sellaiset työntekijät, joiden työtehtävät sen sallivat, työskentelemään etänä. Suositus etätöiden tekemisestä oli annettu jo ennen valmiuslain käyttöönottoa, mutta käyttöönoton jälkeen suositusta muutettiin niin, että julkisen sektorin työnantajien tuli määrätä sellaiset työntekijänsä etätöihin, joiden työtehtävät sen mahdollistivat.

Opinnäytetyön aihe syntyi suorittaessani työharjoittelua kesällä 2020. Keskustelimme silloisten kollegoideni kanssa monista eri aiheista, ja ketään tuskin yllättäen koronavirus oli yksi yleisimmistä keskustelun aiheista. Kollegani oli myös määrätty tekemään pääosin etätöitä hallituksen linjauksen mukaisesti, ja kahvipöydässä kuulin useampaan otteeseen, kuinka heillä oli jo suuri kaipuu palata vanhaan normaaliin toimistotyöskentelyyn. Etätöitä kyseisellä työpaikalla ei juurikaan aikaisemmin ollut tehty, ja kuunnellessani tarinoita kaikista etätöiden tuottamista haasteista rupesin pohtimaan, millaisia haasteita esimiestehtävissä olevat henkilöt olivat kohdanneet.

Opinnäytetyön aiheeksi valitsin poikkeusoloista johtuvan etätöiden vaikutuksen johtamiseen organisaatiossa. Aihe oli sitä valitessani erittäin ajankohtainen, ja on pysynyt ajankohtaisena, vaikka poikkeusolot ovat päättyneet. Koronavirustilanne on edelleen erittäin vakava, mutta työntekijöillä ja työnantajilla on ollut aikaa perehtyä ja sopeutua uusiin työmuotoihin ja -tapoihin kuten etätöihin ja etäjohtamiseen. Aihetta oli rajattava tarkkaan sillä pelkkä poikkeusoloista johtuva etätö olisi ollut liian laaja aihe, ja työ olisi jäänyt pintapuoliseksi. Valitsin näkökulmaksi vaikutukset esimiestyöhön, sillä esimiehellä on tärkeä rooli organisaatiossa, ja se vain korostuu poikkeusolojen kaltaisissa muutostilanteissa.

Esimiehen tehtävä organisaatiossa on toimia työnantajan edustajana, ja esimiehen työnkuvaan kuuluu monia vastuita ja velvollisuuksia. Esimiehen rooli korostuu haastavissa

tilanteissa, sillä hänen velvollisuutensa on varmistaa, että työntekijä noudattaa velvollisuuksiaan. Esimiehen vastuulla on kuitenkin myös pitää huolta työntekijöidensä hyvinvoinnista, heidän oikeuksiensa toteutumisesta ja tarvittavien työvälineiden ja koulutusten järjestämisestä, jotta työntekijät voivat suorittaa heille annetut tehtävät. Koronavirustilanne ja sen kaltaiset poikkeusolot ovat esimerkkejä tilanteista, joissa esimiehen on oltava tietoinen tehtävistään. Poikkeusolot tuovat mukanaan muutoksia, joihin sopeutumiseen voidaan tarvita esimieheltä esimerkiksi opastusta uusiin työtehtäviin.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuskysymykset

Tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin menetelmiin. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta saatava tieto on laskennallista, ja analysoitavissa matemaattisin menetelmin kuten esimerkiksi tilastojen avulla. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään selvittämään tutkimuksen kohteesta muun muassa erilaisia luokitteluja sekä syy- ja seuraussuhteita. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta saatava tieto on yksityiskohtaisempaa kuin kvantitatiivisesta tutkimuksesta saatu, ja sitä analysoitaessa pyritään laajempaan ymmärrykseen tutkittavan kohteen merkityksestä. Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseen on useita erilaisia menetelmiä, joille yhteisenä ominaisuutena on tutkia näkökulmia muun muassa tutkimuksen kohteen merkityksestä, taustasta ja esiintymisympäristöstä. (Jyväskylän yliopisto 2015a; Jyväskylän yliopisto 2015b.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jossa haastateltiin kahdeksaa esimiestehtävissä toimivaa henkilöä yllättävästä etätöihin siirtymisestä, etätöiden vaikutuksesta esimiestyöhön ja etäjohtamisen eroista lähijohtamiseen. Tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelu, sillä tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiesten mielipiteitä ja näkökulmia etäjohtamisesta ja etätöistä. Johtopäätöksissä tuon myös esiin omia havaintojani yllättävän etätöihin siirtymisen vaikutuksesta työntekoon.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on

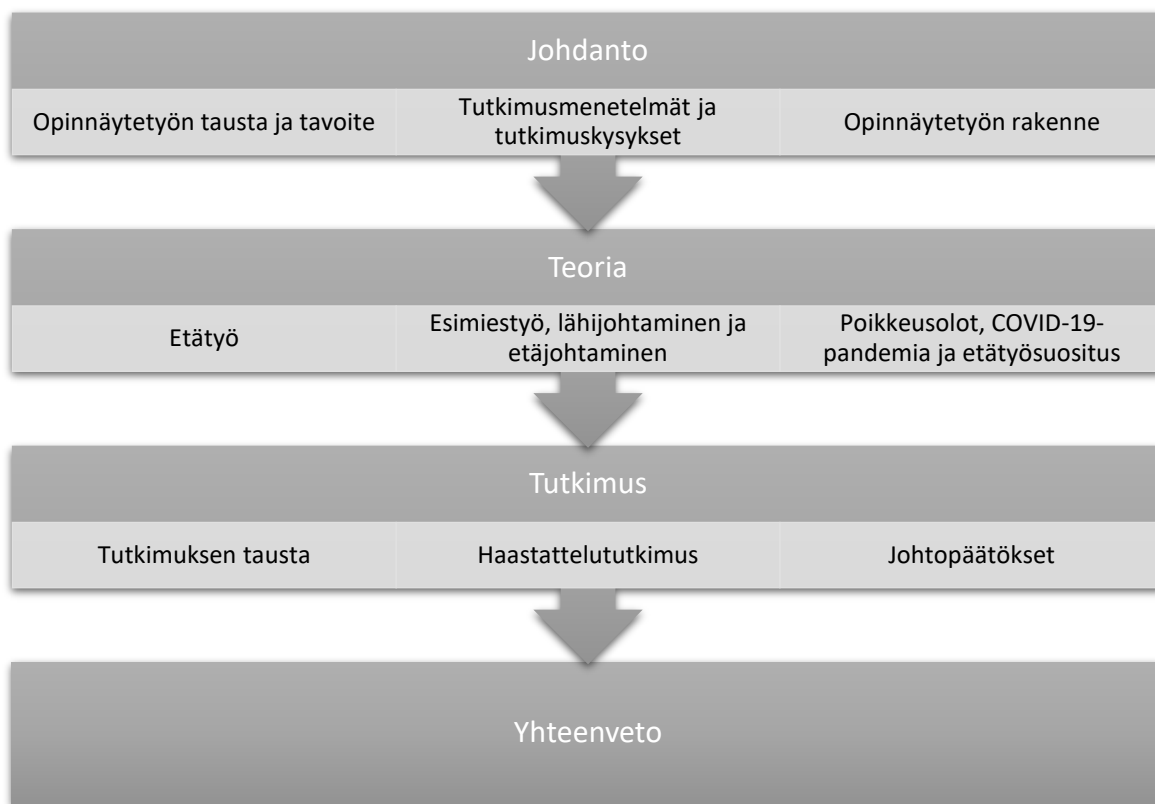
- Miten poikkeusoloista johtuva etätöihin siirtyminen on vaikuttanut johtamiseen organisaatioissa?

Apututkimuskysymyksiä ovat

- Miten esimiesasemassa olevat henkilöt kokevat etäjohtamisen eroavan lähijohtamisesta?
- Voidaanko COVID-19-pandemiasta johtuvista poikkeusoloista ja niiden tuomasta etätöysoituksesta oppia jotain, joka voisi olla hyödyksi tulevaisuudessa vastaavien poikkeusolojen varalta?

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu neljästä luvusta, ja sen etenemistä kuvaa alla oleva kuvio (Kuvio 1).



Kuvio 1. Opinnäytetyön eteneminen

Ensimmäisessä luvussa on johdanto, jossa käydään läpi opinnäytetyön taustaa, tavoitteita, aihetta ja sen rajausta, sekä tutkimusmenetelmät ja tutkimuskysymykset. Ensimmäisessä luvussa myös tutustutaan lyhyesti teoriaosuuden aiheisiin, joihin perehdytään syvemmin toisessa luvussa.

Toisessa luvussa on teoriaosuus, jossa käsitellään tarkemmin tutkimukseen liittyviä aiheita. Teoriaosuus on jaettu kolmeen osaan: etätyö, esimiestyö, ja poikkeusolot. Ensimmäisessä osiossa käydään läpi etätyön määritelmää, sen yleisyyttä, ja hyötyjä ja haittoja, joita etätyössä on. Toisessa osiossa käsitellään esimiestyötä, ja pyritään selvittämään esimiehen roolia organisaatiossa, tämän vastuita ja velvollisuuksia, sekä etäjohtamista, lähijohtamista ja niiden eroja. Kolmannessa osiossa aiheena on poikkeusolot. Osiossa käydään läpi poikkeusolojen määräytyminen ja siihen liittyvää lainsäädäntöä, viimeisimmät poikkeusolot aiheuttanut COVID-19-pandemia, ja kyseisistä poikkeusoloista johtunut etätyösuositus. Teoriaosuuden aiheet ovat oleellisia empiirisen osion kannalta, ja luovat siihen teoreettista viitekehystä aiheesta.

Kolmannessa luvussa on opinnäytetyön tutkimus. Tutkimusosion alussa käydään läpi tutkimuksen taustaa, suunnittelua ja toteutusta, sekä perehdytään tarkemmin tutkimuksessa käytettyyn tutkimusmenetelmään, laadullinen haastattelututkimus. Tutkimusosion lopussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja niistä laadittuja johtopäätöksiä. Tutkimuksen lopussa käydään myös läpi tutkimuksesta saatuja kehitysideoita sekä omia kehitysideoitani tulevaisuuden varalle. Viimeisessä luvussa on yhteenveto, joka tiivistetysti kertoo koko opinnäytetyöstä

## 2 Poikkeusolot ja etätyö

### 2.1 Etätyö

Etätyö on ansiotyötä, jota suoritetaan muualla kuin varsinaisella työpaikalla, niin että työnantajan kanssa on siitä sovittu. Etätyö on luonteeltaan sellaista, että sitä voitaisiin tehdä myös varsinaisella työpaikalla. Esimerkiksi sähköasentajan työtä ei lueta etätyöksi. Etätyölle oleellista ovat sen aikaan ja paikkaan riippumattomat työjärjestelyt sekä tietotekniikan käyttö työtehtävissä. (Tilastokeskus.)

Etätyön tarkoitus on korvata varsinaisella työpaikalla tehtävää työtä vaihtoehtoisessa paikassa tehdyllä, eikä sen tarkoitus ole olla lisätyöskentelyä, jota suoritetaan varsinaisen työpäivän päätyttyä. Työnantajan ja työntekijän sopiessa etätyöhön siirtymisestä on myös hyvä sopia etätyön pelisäännöistä. Jos etätyötä tekevä työntekijä on työsuhteessa, sovelletaan etätyöhön pääsääntöisesti samoja työehtosopimuksen määräyksiä ja työlainsäädäntöä, kuin varsinaisella työpaikalla tehtävässä työssä. Lainsäädäntöön ja määräyksiin on kuitenkin muutamia poikkeuksia, kuten kysymykset työajasta, etätyöjärjestelyn kestosta ja mahdollisista sen aiheuttamista kuluista ja raportoinnista. Näistä työnantajan ja työntekijän kannattaa sopia jo ennen etätyöhön siirtymistä. (Salli, 2012, 95–96.)

Työaika on yksi työlainsäädännön säätelystä asioista. Vaikka etätöissä työntekeminen ei ole aikaan eikä paikkaan sidonnaista, pyritään työntekijälle myös turvaamaan työaikalailta vapaata. Etätyön tarkoitus ei ole kuormittaa työntekijää lisää, vaan ennemminkin vähentää työn kuormitusta mahdollistamalla vapaa-ajan ja työn organisointi paremmin. (Vilkman, 2016, 201.)

Etätyössä on omat haasteensa. Näistä etätyön haasteista esimerkkeinä ovat sosiaalisen kanssakäymisen puute, häiriöt etätyöpaikalla sekä informaation ja ohjauksen puute. Etätyötä tekevät työntekijät kokevat usein yksinäisyyttä, kun tavallisia työpaikalla tapahtuvia sosiaalisia kanssakäymisiä ei tapahdukaan. Jos etätyön tapahtuu kotona, voi siellä olla asioita, jotka häiritsevät työhön keskittymistä. Esimerkki häiriöstä voi vaikka olla kotona oleva lapsi. Keskittyminen voi myös olla vaikeaa työntekijöille, jotka eivät ole tottuneet etätyön rajalliseen kommunikaatioon ja tukeen esimiestasolta. (Larson, B., Vroman, S. & Makarius, E., 2020)

Etätyössä on myös hyvät puolensa. Etätyön tekeminen on vapaampaa, kun työntekijä pystyy itse vaikuttamaan siihen, milloin hän tekee töitään. Etätyö yleensä takaa myös työrauhan, sillä työntekijä voi päättää missä työtä tekee, ja niin voi välttyä häiriöiltä. Etätyön hyviin puoliin lasketaan myös vapaa-ajan lisääntyminen työmatkoihin käytetyn ajan vapautuessa muuhun käyttöön. (Kuntarekry, 2020.)

## 2.2 Esimiestyö

Esimies on työnantajan edustaja, jolla on monia vastuita ja velvollisuuksia. Esimiehen vastualueet eroavat muiden työntekijöiden vastuista, sillä esimies on juridisesti vastuussa työntekijöidensä oikeuksien toteutumisesta, mutta myös siitä, että he noudattavat velvollisuuksiaan. Yksi esimiehen olennaisimmista tehtävistä on työntekijöiden ohjaaminen, tukeminen ja palkitseminen erilaisissa tilanteissa. (Johtajuus.info, 2020a.)

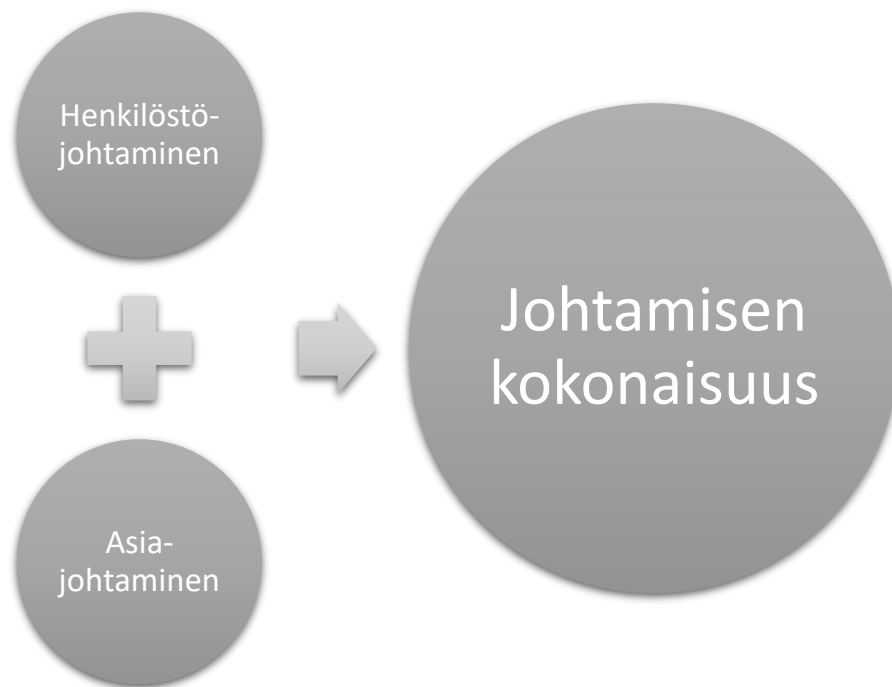
Esimiehen tehtäviin kuuluvat

- oman tiimin ja sen tehtävien organisointi
- töiden resurssointi
- organisaation strategian jalkauttaminen
- tavoitteiden asettelu
- alaistensa kehittäminen
- esimiehenä kehittyminen
- tiimin suorituksen arviointi
- vaikeiden tilanteiden selvittäminen.

Mainittujen tehtävien lisäksi esimiehillä on usein muitakin tehtäviä hoidettavanaan. Esimiesten on tärkeää ymmärtää roolinsa, sillä se helpottaa työnkuvan hahmottamisessa ja eri työtehtävien priorisoinnissa. (Johtajuus.info, 2020b.)

### 2.2.1 Lähijohtaminen

Johtaminen voidaan jakaa asiajohtamiseen ja henkilöjohtamiseen. Asiajohtaminen on organisaation toimintaprosessien suunnittelua, hallintaa, organisointia ja kontrollointia, sekä niiden arviointia ja prosesseihin liittyvää päätöksentekoa. Henkilöjohtamisen tavoitteena taas on saada organisaation tavoitteet saavutetuiksi työntekijöiden avulla ja heidän kanssaan. Henkilöstöjohtamisen ja asiajohtamisen muodostaman johtamisen kokonaisuuden (kuvio 2) hallitseminen on hyvän johtajan merkki. (Työturvallisuuskeskus, 2020a.)



Kuvio 2. Johtamisen kokonaisuus

### 2.2.2 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen on johtamista, jossa esimies ja työntekijä eivät tapaa usein kasvoitusten. Etäjohtaminen on hiljalleen yleistymässä, ja esimerkiksi globaaleissa yrityksissä on normaalia, että tiimin jäsenet ovat eri puolilla maapalloa. Etäjohtaminen vaatii yleensä esimieheltä enemmän, kuin tavallinen lähijohtaminen, sillä fyysistä läsnäoloa ei ole. Etäjohtaminen perustuukin luottamukseen siitä, että työntekijät suorittavat heille annetut työtehtävät, sillä kommunikaation ollessa rajoitettua esimies ei voi kontrolloida työntekoa samoin kuin perinteisessä lähijohtamisessa. (Työturvallisuuskeskus, 2020b.)

### 2.3 Poikkeusolot

Poikkeusolot määritellään valmiuslaissa, jonka tarkoituksena on poikkeusolojen aikana

- suojata väestöä
- turvata väestön toimeentulo ja maan talouselämä
- ylläpitää perusoikeuksia, ihmisoikeuksia ja oikeusjärjestystä
- turvata Suomen alueellinen koskemattomuus ja itsenäisyys.

Poikkeusoloiksi määritellään uhkat ja häiriöt, joiden vakavuuden tai suuren määrän vuoksi pidetään tarpeellisena mahdollistaa poikkeavien toimivaltuuksien käyttö viranomaisille,

tavanomaisten toimivaltuuksien ollessa riittämättömiä yhdyskunnan tilanteen hallintaan. Poikkeusolosuhteiden vallitsemisen toteaa Valtioneuvosto yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa. (Valmiuslaki 1552/2011, §1, §4, §6)

Poikkeusoloja voivat olla muun muassa Suomeen kohdistuva aseellinen tai vakavuudeltaan verrattavissa oleva hyökkäys, sen välitön jälkitila tai huomattava uhka tällaisesta hyökkäyksestä, mikäli uhkan vaikutusten torjuminen vaatii viranomaisilta valmiuslaissa määriteltujen toimivaltuuksien välitöntä käyttöönottoa. Muita poikkeusoloja ovat erityisen vakava suuronnettomuus, vaikutuksiltaan sellaista vastaava vaarallinen tartuntatauti, joka on levinnyt erittäin laajalle, sekä Suomen tai sen väestön talouteen kohdistuva erittäin vakava tapahtuma tai uhka, jonka seurauksena vaarantuvat yhteiskunnan toimivuuden kannalta välttämättömät toiminnot. (Valmiuslaki 1552/2011, 3§.)

### 2.3.1 COVID-19 pandemia

COVID-19 viruksen aiheuttamia tautitapauksia todettiin ensimmäiseksi Kiinassa joulukuussa 2019. Tuolloin vielä tuntematon koronavirus nimettiin SARS-CoV-2, sen sukulaisviruksen SARS-koronaviruksen mukaan. Uuden viruksen aiheuttamaa tautia kutsutaan nimellä COVID-19 joka on lyhenne sanoista corona, virus ja disease. COVID-19 virus aiheuttaa hengitystieinfektion, joka voi olla jopa kuolemanvakava. (THL, 2020.)

Maailman terveysjärjestö WHO määritteli COVID-19 viruksen kehittyneen epidemiasta pandemiaksi sen laajan levinneisyyden, vakavuuden ja sen hillitsemisen toimenpiteiden puutteiden vuoksi maaliskuun 11. 2020 (WHO, 2020).

### 2.3.2 Etätyösuositus

Suomen hallitus antoi 12. maaliskuuta 2020 suosituksen etätöiden tekemisestä työtehtävien sen salliessa. Suosituksen tavoitteena oli hillitä koronaviruksen leviämistä rajoittamalla lähikontaktien määrää. Samaan aikaan varauduttiin jo mahdollisiin laajempiin rajoituksiin, jotka vaatisivat valmiuslainsäädännön käyttöönottoa. (Valtioneuvosto, 2020a.)

16. maaliskuuta 2020 valtioneuvosto ja tasavallan presidentti totesivat yhteistoiminnassa poikkeusolojen vallitsevan koronavirustilanteesta johtuen. Valmiuslain käyttöönotto mahdollisti aiempaa laajemmat rajoitustoimenpiteet kuten esimerkiksi lähiopetuksen keskeyttämisen kaikilla opetusasteilla, poikkeuksena kouluissa järjestetty esiopetus ja 1–3 luokkien lähiopetus lapsille, joiden vanhemmat työskentelivät yhteiskunnan toiminnan kannalta kriittisillä aloilla, ja kymmenen hengen kokoontumisrajoituksen. Hallitus linjasi myös lisäyksen jo aiemmin annettuun etätyösuositukseen, jossa julkisen sektorin työntekijät, joiden

työtehtävät mahdollistivat etätöiden tekemisen, määrättäisiin etätöihin työnantajien toimesta. Yksityiselle sektorille suositettiin vastaavaa käytäntöä. (Valtioneuvosto, 2020b.)

Etätösuositus annettiin koronaviruksen leviämisen estämiseksi. Etätöiden katsottiin rajoittavan fyysisiä lähikontakteja, joita työpaikalla syntyy, ja myös vähentävän julkisen liikenteen työmatkoihin liittyviä tartuntoja. Työterveyslaitoksen kokoamassa raportissa todetaankin keväällä 2020 laajan etätöiden tekemisen olleen merkittävä vaikutus koronaviruksen leviämisen estämisessä. (Valtiovarainministeriö & Sosiaali- ja Terveysministeriö, 2020, 2.)

### 3 Etätyösuositus ja sen vaikutus esimiestyöhön -tutkimus

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, ja menetelmänä tutkimuksen suorittamiseen käytettiin haastattelua. Haastattelututkimusta käytetään, kun tutkimuksen tavoitteena on koota tietoa haastateltavien kokemuksista, havainnoista ja mielipiteistä (Jyväskylän yliopisto, 2015c). Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa esimiesasemassa toimivaa henkilöä, joiden organisaatioissa etätyötä oli tehty ennen maaliskuun etätyösuosituksen voimaantuloa pääosin vähän ja satunnaisesti. Tutkimukseen valittiin kahdeksan haastateltavaa, sillä tutkimukseen haluttiin eri toimialoilla esimiestehtävissä toimivien henkilöiden mielipiteitä ja näkökulmia, mahdollisimman monipuolisen ja kattavan tutkimustuloksen takaamiseksi. Tutkimuksen toteuttajia oli vain yksi, joten haastateltavien määrä rajattiin kahdeksaan työmäärän sopivana pitämiseksi.

Aikarajoitteiden vuoksi haastattelut toteutettiin sähköisesti puolistrukturoituna haastatteluna Google Forms -palvelun avulla. Sähköinen vastauslomake mahdollisti haastattelujen suorittamisen ilman haastattelijan läsnäoloa, ja lisäsi siten myös joustavuutta haastatteluaikatauluun antamalla haastateltaville mahdollisuuden vastata tutkimukseen heille sopivana aikana. Haastattelulomake lähetettiin haastateltaville sähköpostitse ja heille annettiin viisi päivää aikaa vastata tutkimukseen. Vastaukset saapuivat kuitenkin kahden päivän sisällä lomakkeen lähettämisestä. Vastaukset olivat anonyymeja eikä vastaajia voinut niistä tunnistaa.

Haastattelu koostui neljästä osasta ja yhteensä 21 kysymyksestä, joista osa oli lyhyitä ja helppoja vastata, ja osa pidempiä, joissa vastaajan tuli pohtia vastauksiaan tarkemmin (liite 1). Ensimmäisessä osassa haastateltavilta kysyttiin muutama taustakysymys koskien haastateltavaa itseään. Toisessa osassa kysyttiin myös muutama taustakysymys koskien vastaajien sen hetkistä esimiesasemaa. Kolmannessa osiossa kysymykset koskivat aikaisempaa etätyön tekemistä organisaatiossa ja sen mahdollisia muutoksia. Kyselyn viimeinen osa oli laajin, ja sen kysymykset koskivat vastaajien huomioita ja mielipiteitä maaliskuun etätyösuosituksen vaikutuksista organisaatioissa.

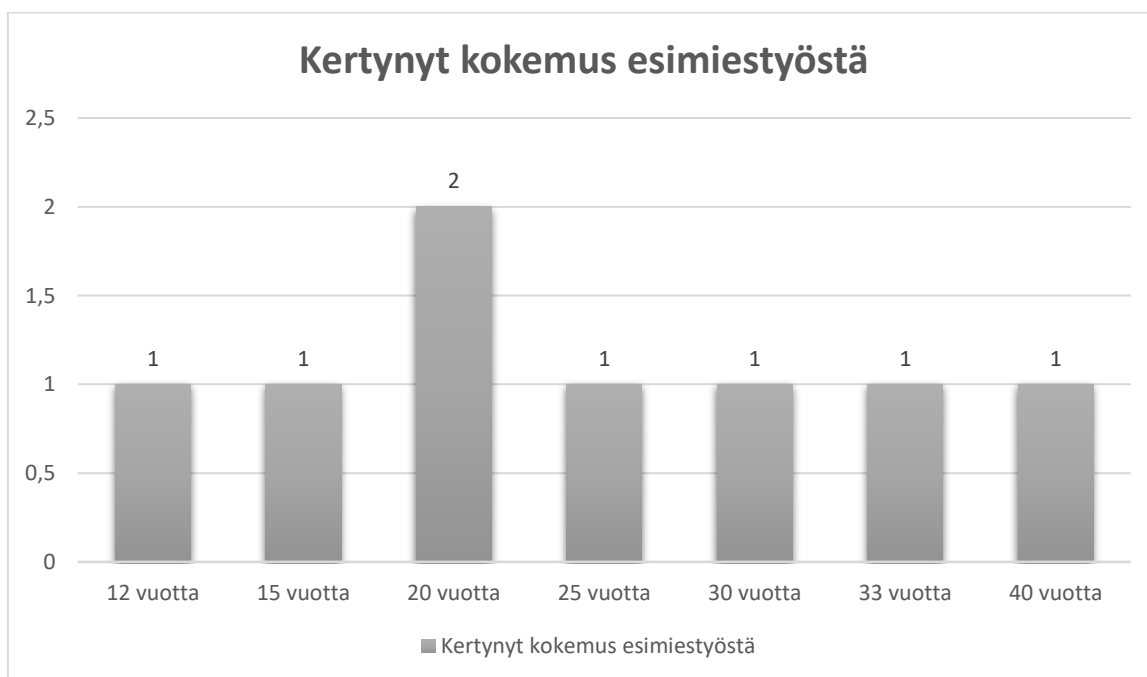
Tutkimus suoritettiin loppusyksystä 2020. Poikkeusolojen päättymisen todettiin kesäkuussa 2020 niiden vallittua kolme kuukautta. Tutkimusta suoritettaessa koronavirustilanne oli edelleen vakava, mutta väestöllä oli ollut aikaa totuttautua uusiin työtapoihin. Haastateltavat muistelivat aikaa, jolloin poikkeusolot olivat vielä voimassa, vastatessaan haastattelukysymyksiin. Voidaan kuitenkin olettaa, että tutkimustulokset olisivat eronneet ainakin osittain saaduista, mikäli tutkimus olisi suoritettu niiden voimassaolon aikana.

## 3.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimustuloksissa tuodaan esille haastateltujen vastauksista saatuja näkökulmia, havain- toja ja mielipiteitä. Tuloksissa pyritään selvittämään mitkä ovat olleet suurimpia haasteita etätyösuosituksen noudattamisessa, ja millaisia positiivisia vaikutuksia etätyön tekemisellä on ollut. Tutkimustulosten lopussa käydään myös läpi vastaajien kehittämisideoita tulevai- suuden poikkeusolojen varalle. Tutkimustuloksia pyritään myös havainnollistamaan visuaa- lisiin keinoin, jotta tutkimustulokset olisivat selkeitä ja helppoja ymmärtää.

### 3.2.1 Taustakysymykset

Kyselyn alussa haastatelluilta kysyttiin muutama taustakysymys koskien heitä itseään ja heidän esimiesuraansa. Kysymyksien tarkoituksena oli luoda taustatietoa vastaajista ja hei- dän työkokemuksestaan. Haastatelluilta kysyttiin ensimmäisenä heidän ikäänsä ja suku- puolta, sekä kuinka paljon kokemusta heille oli kertynyt yhteensä esimiestehtävissä toimimi- sesta. Haastateltujen iät vaihtelivat 52 ikävuodesta 63 vuoteen, niiden ollen kuitenkin suh- teellisen lähellä toisiaan. Haastateltujen sukupuoli jakauma oli tasainen, viiden vastaajan ollessa naisia ja kolmen miehiä. Kokemusta esimiestyöstä kaikille oli kertynyt yli kymmenen vuotta, useille kuitenkin reilusti enemmän (Kuvio 3).



Kuvio 3. Kertynyt kokemus esimiestyöstä

Kysymykset esimiesurasta jatkuivat haastattelun toisessa osassa, jossa kysymykset suun- tautuivat vastaajien silloisiin esimiesasemiin. Haastatelluilta kysyttiin alaa, jolla he työsken- telivät, kuinka kauan he olivat toimineet silloisessa esimiestehtävässään, kuinka monta

alaista heillä oli ja olivatko he näiden alaisten ainoat esimiehet. Työalaa kysymällä pyrittiin varmistamaan, että tutkimukseen vastaisi useilla eri aloilla työskentelevät esimiehet, jotta saataisiin erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä. Vastajat työskentelivätkin useilla eri aloilla kuten esimerkiksi julkishallinnossa, kiinteistöalalla ja puhtaanapitoalalla. Loput toisen osion kysymykset oli suunnattu taustoittamaan, kuinka tottuneita haastatellut olivat esimiesasemaansa silloisessa organisaatiossaan, ja olivatko he yksin vastuussa alaisistaan.

Vastauksissa toisen osion kysymyksiin oli enemmän hajaannusta kuin ensimmäisen osion vastauksissa. Osa haastatelluista oli työskennellyt esimiestehtävässään jo useita vuosia, ja osa puolestaan ei vielä vuottakaan. Yksi haastatelluista oli ollut tehtävässään vasta neljä kuukautta. Myös alaisten määrässä oli hajaannusta, alaisia saattoi olla alle kymmenestä yli 20:een. Tuloksista kuitenkin selvisi, että melkein poikkeuksetta esimiehet, joilla oli yli 15 alaista, eivät olleet alaistensa ainoita esimiehiä.

### 3.2.2 Aikaisempi etätyö

Taustakysymysten jälkeen haastattelussa siirryttiin kolmanteen osioon, jossa käsiteltiin organisaatioiden aikaisempia etätyökäytäntöjä. Kolmannen osion kysymykset vaativat vastaajilta enemmän pohdintaa, sillä kysymykset olivat yksityiskohtaisempia kuin aiemmissa osioissa. Haastatelluilta kysyttiin, miten paljon heidän organisaatioissaan oli ennen etätyösuosituksen voimaantuloa tehty etätyötä. Yleisimmät vastaukset olivat satunnaisesti, hyvin vähän ja ei ollenkaan. Joillain vastaajilla työtehtävät eivät etätyön tekoa olleet sallineet, ja toisilla etätyötä tehtiin vain, jos oli jokin työtehtävä, jonka suorittamiseksi etätyö oli parempi vaihtoehto.

Kaikki haastatellut totesivat etätyön tekijöiden määrän kasvaneen suuresti maaliskuussa voimaantulleen etätyösuosituksen jälkeen. Kokopäiväiseen etätyöhön oli siirrytty vastaajista puolien organisaatioissa, ja toisen puolikkaan organisaatioissa etätyöhön oli siirrytty osa-aikaisesti. Etätöihin siirtyminen vaati omat ohjeistuksensa, mutta kaikissa organisaatioissa etätyökäytännöistä ei ollut valmiita ohjeita tai sopimuksia, aikaisemman etätyön vähäisyyden seurauksena.

### 3.2.3 Etätyösuosituksen tuomat muutokset

Haastattelun viimeinen osa oli aiempaa kolmea pidempi, ja kaikki kysymykset koskivat haastateltujen omia havaintoja, kokemuksia, mielipiteitä ja näkökulmia. Haastateltujen tuli muistella kokemuksiaan etätyöhön siirtymisestä, havaintojaan mahdollisista haasteista ja onnistumisista, sekä omia mielipiteitään ja näkökulmiaan siitä miten poikkeusoloista johtunut etätyö vaikutti heidän esimiestyöhönsä.

Useimmissa organisaatioissa aikaisempiin etätyökäytäntöihin tuli muutoksia, ja uusia käytäntöjä ja sopimuksia tehtiin organisaatioissa, joissa käytäntöjä ei ollut valmiiksi sovittuna. Muutoksia tehtiin muun muassa palaverikäytäntöihin ja työaikoihin. Yksi haastatelluista kertoo, kuinka hänen organisaatiossaan työaikaa koskevia käytäntöjä muutettiin vapaammaksi, sillä useilla työntekijöillä oli kotona pieniä lapsia. Hallitus linjasi poikkeusolojen voimaantulon jälkeen kouluja suljettavaksi ja joidenkin vanhempien tuli hoitaa lapsiaan kotona, mikä teki yhtäjaksoisesta työnteosta vaikeaa.

Yllättävä etätyöhön siirtyminen aiheutti myös muunlaisia haasteita, varsinkin organisaatioissa, joissa etätyötä ei aikaisemmin ollut tehty. Yleisimpinä ongelmina olivat yhteysongelmat, joista viisi haastateltua kertoi, ja puute koulutuksesta uusiin työtapoihin. Yhteysongelmista yleisin vaikutti olevan etäyhteyden toimimattomuus ja hitaus tietoverkossa. Organisaatioissa, joissa etätyötä oli aikaisemmin tehty, kerrottiin etätöihin siirtymisen menneen yleisesti hyvin.

Kun haastatelluilta kysyttiin heidän kokemuksistaan etätyöhön siirtymisen vaikutuksesta esimiestyöhön, vastauksia oli monenlaisia. Yksi haastateltu ei kokenut etätyöhön siirtymisen vaikuttavan mitenkään esimiestyöhön, muutama koki sen alussa haastavaksi, mutta on jo tottunut siihen, ja jotkut kertovat sen hankaloittaneen esimiestyötä ja erityisesti kommunikointia alaisten kanssa. Kommunikointi alaisten kanssa on etätyössä erittäin tärkeää, sillä etäjohtaminen vaatii tavallista lähijohtamista enemmän luottoa alaisiin, ja on esimiehen vastuulla varmistaa, että etätyötä tekevät työntekijät hoitavat tehtävänsä. Samanaikaisesti esimiehen vastuulla on myös työntekijöiden fyysinen ja henkinen hyvinvointi, ja työssäjaksamisen takaamiseksi on esimiehen oltava aktiivisemmin yhteydessä työntekijöihin.

Kommunikaatio-ongelmat tulivat esille myös, kun haastatelluilta kysyttiin, millaisia haasteita etäjohtamiseen siirtyminen oli tuonut esille. Useat haastatellut käyttivät esimerkkinä kommunikaatio-ongelmista hiljaisempia työntekijöitä.

*Joidenkin henkilöiden osalta oli vaikeuksia, kun ei enää tavattu fyysisesti. Kokemus oli joillain, että heidät on "jätetty yksin".*

*Hiljainen tieto ei siirtynyt, pienet (myös tärkeät) asiat hukkuivat isoihin asioihin, koska et tavoittanut henkilöä silloin kun asia oli ajankohtainen. Kokouksissa hiljaiset jäivät puheliaitten varjoon.*

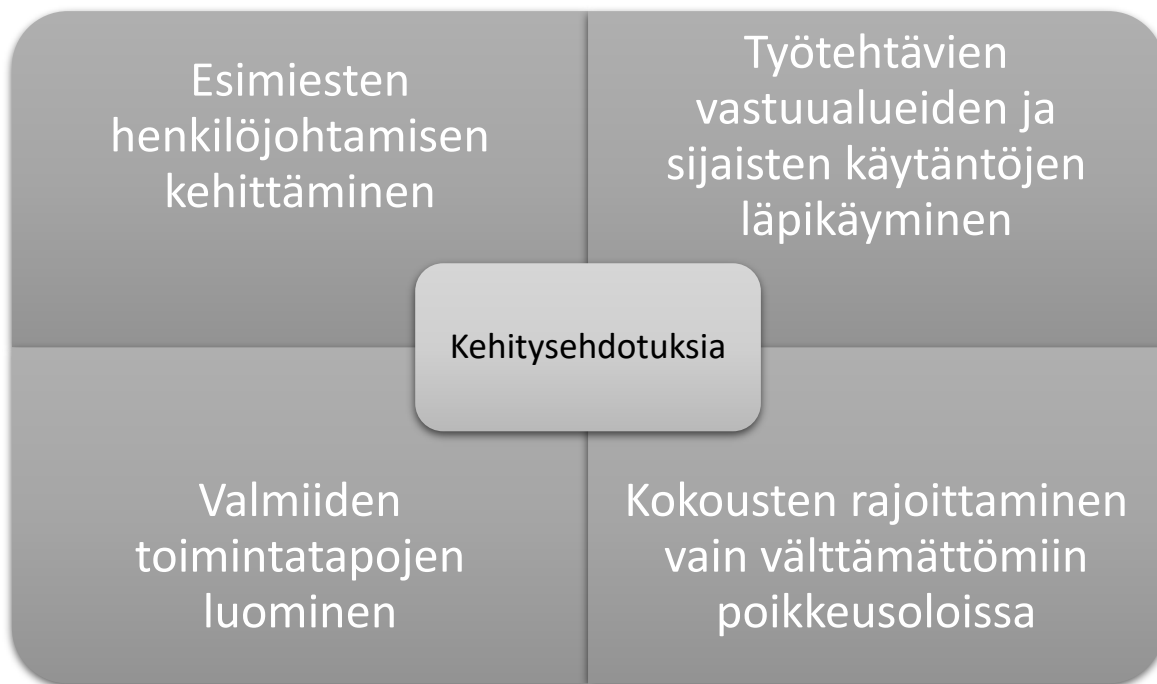
*Meillä on pari työntekijää, joista ei kuulu oikeastaan koskaan mitään. Etätyössä voi helpommin jäädä 'piiloon'.*

Kommunikaatio etätyössä hankaloituu, kun työntekijöitä ei näe kasvotusten samalla tavalla, kun virallisella työpaikalla. Monet esimiehet olivat saaneet myös alaisiltaan palautetta yksinäisyydestä, kun tavalliset työpäivän aikana tapahtuvat sosiaaliset kanssakäymiset olivat vähentyneet.

Etätyöhön siirtyminen ei kuitenkaan aiheuttanut pelkkiä haasteita. Haastatellut kertoivat myös positiivisista muutoksista joita etätyöhön ja etäjohtamiseen siirtyminen oli tuonut. Esimerkiksi positiivisista muutoksista haastatellut antoivat muun muassa etätyön tuoman työrauhan ja työmatkojen puutteen, joka lisäsi osalla työntekijöistä vapaa aikaa. Kaksi haastateltua kertoi työskentelevänsä avokonttorissa, ja molemmat kertoivat etätyön tuoman työrauhan lisännen tehokkuutta työntekoon. Työnteon tehokkuutta lisäsi myös etätyöstä johdettu toimintatapojen selkeyttäminen ja vanhojen juurtuneiden käytäntöjen karsiminen, kertoi yksi haastateltu. Haastatellut olivat saaneet myös alaisiltaan positiivista palautetta samoista aiheista.

Toiseksi viimeisessä kysymyksessä haastateltuja pyydettiin vielä miettimään maaliskuista etätyösuosituksen voimaantuloa, ja heiltä kysyttiin muistavatko he mitään ongelmia siltä ajalta, joihin he olisivat toivoneet valmista ohjeistusta. Monet eivät muistaneet sellaisia ongelmia, mutta muutamat haastateltu osasi antaa esimerkin. Yksi haastateltu olisi toivonut selkeämpää ohjeistusta etätyössä raportointiin esimerkiksi sairastapauksissa, toinen olisi toivonut, että työkalusto ja järjestelmät olisivat olleet kunnossa etukäteen, ja kolmas olisi toivonut selkeämpää ja tasaisempaa työtehtävien jakoa.

Viimeisenä haastattelussa kysyttiin vielä mitä voisimme oppia kevään poikkeusoloista syntyneistä etätyökäytännöistä, mikä voisi olla hyödyllistä tulevaisuudessa, vastaavien poikkeusolojen varalta. Haastatellut antoivat erilaisia kehitysideoita (kuvio 4).



Kuvio 4. Haastateltujen kehitysehdotuksia

Haastatellut ehdottivat valmiiden rajauksien tekemistä työtehtäviin, vastuiden ja käytäntöjen läpikäymistä sekä koulutusta henkilöjohtamisen kehittämiseen. Kaksi haastateltavaa kertoivat vielä siitä, kuinka he uskovat keväällä syntyneiden etätyökäytäntöjen tulleen jäädäseen.

### 3.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä poikkeusoloista johtuneen etätyön vaikuttaneen esimiestyöhön monilla tavoin. Organisaatioissa, joissa etätyötä oli aikaisemmin tehty, jouduttiin päivittämään jo olemassa olevia etätyökäytäntöjä ja sopimuksia, ja organisaatioissa, joissa vastaavia sopimuksia ja käytäntöjä ei vielä ollut, ne jouduttiin luomaan etätyösuositusten astuessa voimaan. Monissa organisaatioissa kohdattiin haasteita heti etätyösuositusten voimaantumisen jälkeen, sillä yhtä laajaan etätyöhön siirtymiseen ei ollut osattu varautua. Alkuongelmana monissa yrityksissä oli yhteysongelmat, kun etäyhteyttä ei saatu toimimaan tai tietoliikenne hidasteli suuren käyttäjämäärän vuoksi.

Vaikka esimiehet eivät kokeneet etäjohtamisen eroavan tavallisesta lähijohtamisesta suuresti, toi yllättävä etätyö heille silti sekä haasteita että positiivisia kokemuksia. Suurimpana haasteena olivat kommunikaatio-ongelmat alaisten kanssa. Kommunikaatio on erittäin tärkeää etätyössä, sillä työntekijän henkinen ja fyysinen hyvinvointi ovat esimiehen vastuulla, ja sosiaalisten kanssakäymisten puute voi aiheuttaa yksinäisyyden tunnetta etätyöläisissä.

Jotkin esimiehet olivatkin saaneet alaisiltaan palautetta yksinäisyydestä, jota etätyö oli tuonut mukanaan.

Vaikka etätöihin siirryttiinkin yllättäen ja haasteiden kautta, kokivat esimiehet sillä olevan myös positiivisia vaikutuksia johtamiseen. Vanhoja työyhteisöön juurtuneita käytäntöjä voitiin karsia, ja tehdä työkuvista selkeämpiä. Etätyö myös lisäsi työntekijöiden itsenäisyyttä, ja mahdollisti työrauhan myös esimiehille, joiden varsinaisella työpaikalla työrauhan saaminen on haasteellista.

Verrattaessa tutkimuksesta saatuja tuloksia aikaisemmin esitettyyn teoriaan, voidaan huomata tuloksien olevan yhteneviä toisessa luvussa esitettyjen teorioiden kanssa. Esimerkiksi toisen luvun ensimmäisessä alaluvussa käsitellyssä etätyön teoriassa mainittiin etätyön aiheuttama yksinäisyyden tunne.

Muutamit esimiehet antoivat kehitysideoita mahdollisten tulevien poikkeusolojen varalle. Kehitysideoihin kuului esimiesten henkilöstöjohtamisen kehittämistä, jotta alaiset saisivat parempaa tukea ja opastusta, työkuvien selkeyttämistä ja käytäntöjen sopimista etukäteen. Näiden ehdotusten lisäksi myös oma kehitysideani olisi lisätä mahdollisuuksia etätyön tekemiseen organisaatioissa, joissa työtehtävät sen sallivat. Lisäämällä etätyön mahdollisuuksia työntekijöillä olisi mahdollisuus totuttautua etätyökäytäntöihin ja etätyön tekemiseen, niin että mahdollisten poikkeusolojen vallitessa etätyöhön siirtyminen ei olisi uutta ja haasteellista. Myös tietotekniikan käyttöön kannattaisi lisätä koulutuksia, sillä digitalisaatio etenee vauhdikkaasti ja yhä useammat työt ja palvelut tehdään internetin kautta.

Jatkotutkimuksena tälle tutkimukselle voisi olla laajempi haastattelututkimus, jossa haastateltaisiin useampaa kuin kahdeksaa esimiestä. Esimiehet voisivat myös olla työkokemukseltaan ja taustoiltaan erilaisia, jotta tutkimuksesta saataisiin monipuolisempia näkökulmia ja mielipiteitä. Tässä tutkimuksessa esimiehet olivat taustoiltaan suhteellisen samanlaisia, joten voidaan olettaa, että heillä on samankaltaisia näkökulmia joihinkin aiheisiin.

Toinen jatkotutkimus idea voisi olla kvantitatiivinen tutkimus, jossa käytettäisiin tästä tutkimuksesta saatuja tietoja tutkimuskysymysten muodostamiseen. Tämän tutkimuksen tulokset voitaisiin esittää suurelle vastaajajoukolle, ja kyselomakkeella tutkia ovatko he samaa mieltä tästä tutkimuksesta saatujen tulosten kanssa.

### 3.3.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabelius

Tutkimuksen validiteetti määräytyy sen mukaan, miten hyvin käytetty tutkimusmenetelmä mittaa sen ilmiön ominaisuutta, minkä tutkimiseen sitä on käytetty. Toisin sanoen, validiteetin tarkoitus on määrittää mittaako tutkimus sitä, mitä sen oli tarkoituskin selvittää.

Tutkimuksen tulee olla validi, muuten tutkimuksessa on tutkittu aivan muuta aihetta, kuin mitä alun perin oli tarkoitus. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa luotettavuutta, ja ilmaisee kuinka toistettavasti ja luotettavasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa valittua ilmiötä tai aihetta. (Hiltunen, 2009.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista haastattelututkimusta, sillä tutkimuksella haluttiin selvittää vastaajien kokemuksia, mielipiteitä, havaintoja ja näkökulmia. Tutkimus on validi, sillä tutkimusmenetelmällä saatiin haluttua tietoa poikkeusolojen aiheuttaman etätyön vaikutuksesta johtamiseen organisaatioissa. Myös johdannossa esitelyihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset.

Tutkimuksen reliabelius saavutettiin osittain. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa esimiesasemassa olevaa henkilöä, jotka työskentelivät eri aloilla. Kahdeksan esimiestä on kuitenkin suhteellisen pieni määrä, ja tutkimus olisi voinut olla reliabelimpi, jos tutkimuksessa olisi haastateltu useampia esimiehiä, ja kerätty useampia näkökulmia ja mielipiteitä.

## 4 Yhteenveto

Opinnäytetyö toteutettiin loppusyksystä 2020. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kevään 2020 poikkeusolojen tuoman etätyösuosituksen vaikutuksia esimiestyöhön eri organisaatioissa. Opinnäytetyön taustalla oli työharjoittelussa aiheeseen herännyt kiinnostus.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin empiiriselle osuudelle olennaisia käsitteitä kuten etätyö ja esimiestyö, lähijohtaminen ja etäjohtaminen, sekä poikkeusolot, COVID-19-pandemia ja etätyösuositus. Teoriaosuus avasi edellä mainittuja aihealueita, jotta ne olisi helppompi ymmärtää, ja niiden merkitys tutkimukselle selvenisi.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Haastateltaviksi valittiin kahdeksan esimiesasemassa toimivaa henkilöä eri aloilta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua, sillä tutkimuksessa haluttiin selvittää esimiesasemassa toimivien henkilöiden havaintoja kokemuksia ja mielipiteitä yllättävästä etätyöhön siirtymisestä. Haastateltavat valittiin eri työaloilta, sillä haastattelulla pyrittiin keräämään monien eri alojen esimiesten mielipiteitä ja kokemuksia, ja vertailemaan niiden yhteneväisyyksiä ja eroja.

Tutkimus toi esiin sekä haasteita että positiivisia kokemuksia, joita esimiehillä oli ollut poikkeuksellisen etätyöhön siirtymisen jälkeen. Yleinen haaste oli ollut kommunikaatio-ongelmat, joita etätyöstä oli syntynyt ja positiivisena pidettiin etätyön tuomaa työrauhaa ja työnkuvien selkeyttämistä. Tutkimus myös toi esiin esimiesten kehitysehdotuksia mahdollisten tulevien poikkeusolojen varalle.

Opinnäytetyö täytti tavoitteensa selvittäen esimiesten kokemuksia poikkeusoloista johtuneen etätyön vaikutuksista johtamiseen heidän organisaatioissaan. Kokemusten ja mielipiteiden kerääminen sekä kehitysideoiden selvittäminen oli tarpeellista, jotta voidaan selvittää missä organisaatioilla on vielä parantamisen varaa. Näiden kehitysideoiden ja mielipiteiden perusteella voidaan kehittää etätyökäytäntöjä muissakin organisaatioissa, niin että mahdollisten tulevien poikkeusolojen aikana etätyöhön siirtymiseen oltaisiin paremmin varustauttuja.

## Lähteet

- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Mit.jyu.fi. [Viitattu 17.11.2020]. Saatavissa: [http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)
- Johtajuus.info. 2020a. Esimiehen virallinen rooli. Johtajuus.info. [Viitattu 15.11.2020]. Saatavissa: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/>
- Johtajuus.info. 2020b. Esimiehen rooli ja tehtävät. Johtajuus.info. [Viitattu 17.11.2020]. Saatavissa: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/>
- Jyväskylän yliopisto. 2015a. Määrällinen tutkimus. Koppa.jyu.fi. [Viitattu: 15.11.2020]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>
- Jyväskylän yliopisto. 2015b. Laadullinen tutkimus. Koppa.jyu.fi. [Viitattu 15.11.2020]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Jyväskylän yliopisto. 2015c. Haastattelu. Koppa.jyu.fi. [Viitattu 16.11.2020]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut>
- Kuntarekry. 2020. Etätyön hyvät ja huonot puolet. Kuntarekry.fi. [Viitattu 17.11.2020]. Saatavissa: <https://www.kuntarekry.fi/fi/tyoelama uutiset/tyoelama/et%C3%A4ty%C3%B6n-hyv%C3%A4t-ja-huonot-puolet/>
- Larson, B., Vroman, S. & Makarius, E. 2020. Leading teams: A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. Harvard Business Review. [Viitattu 17.11.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
- Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti: erilaiset työn tekemisen tavat ja muodot. Helsinki: Kauppakamari.
- Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. 2020. Koronavirus COVID-19. Thl.fi. [Viitattu 16.11.2020]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>
- Tilastokeskus. Käsitteet: Etätyö. Stat.fi. [Viitattu 15.11.2020]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>

Työturvallisuuskeskus. 2020a. Johtaminen ja esimiestyö. Ttk.fi. [Viitattu 17.11.2020]. Saatavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo)

Työturvallisuuskeskus. 2020b. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Ttk.fi. [Viitattu 17.11.2020]. Saatavissa: [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa)

Valmiuslaki 1552/2011. Suomen laki. [Viitattu 15.11.2020]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111552?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=valmiuslaki>

Valtioneuvosto. 2020a. Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi. Valtioneuvosto.fi. [Viitattu 15.11.2020]. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-paatti-suosituksista-koronaviruksen-leviamisen-hillitsemiseksi>

Valtioneuvosto. 2020b. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Valtioneuvosto.fi. [Viitattu 15.11.2020]. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>

Valtiovarainministeriö & Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Suositus etätöön käytöstä osana Covid-19 viruksen asteittain laajenevia torjuntatoimenpiteitä. Suositus. Valtioneuvosto.fi. [Viitattu 16.11.2020]. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/0/esittelylistan+liite+luonnos+et%C3%A4ty%C3%B6suositus-13082020.pdf/1c91d91a-f9b1-ee14-db5e-278dd8ae9448/esittelylistan+liite+luonnos+et%C3%A4ty%C3%B6suositus-13082020.pdf?t=1597317092433>

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Liettua: Balto Print.

World Health Organization. 2020. Rolling updates on coronavirus disease (COVID-19). Who.int. [Viitattu 16.11.2020]. Saatavissa: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/events-as-they-happen>

# LIITTEET

## Liite 1. Haastattelukysymykset

<b>Taustakysymykset</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Minkä ikäinen olet?</li><li>2. Sukupuolesi?</li><li>3. Kauanko olet yhteensä toiminut esimiestehtävissä?</li></ol>
<b>Esimiestyö</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>4. Millä alalla työskentelet?</li><li>5. Kauanko olet toiminut nykyisessä esimiesasemassasi?</li><li>6. Kuinka monta alaista sinulla on?</li><li>7. Oletko alaistesi ainoa esimies?</li></ol>
<b>Etätyö</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>8. Kuinka yleistä etätöiden tekeminen oli organisaatiossasi ennen maaliskuun etätyösuositusta?</li><li>9. Miten etätyön tekijöiden määrä on muuttunut maaliskuun etätyösuosituksen voimaantulosta?</li><li>10. Siirryttiinkö organisaatiossasi etätöihin kokopäiväisesti, osittain vai ei ollenkaan?</li><li>11. Minkälaisia ohjeita tai vakiintuneita käytäntöjä organisaatiossasi oli entuudestaan etätöiden tekemiseen?</li></ol>
<b>Etätyösuosituksen tuomat muutokset</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>12. Miten etätyökäytäntönne muuttuivat etätyösuosituksen voimaantulon jälkeen?</li><li>13. Millaisia haasteita yllättävä etätyösuositus aiheutti?</li><li>14. Millaisia vaikutuksia etätöihin siirtymisellä mielestäsi oli esimiestyöhösi?</li><li>15. Miten koit etäjohtamisen eroavan tavallisesta lähijohtamisesta?</li><li>16. Tuliko organisaatiossasi esiin minkäänlaisia haasteita, jotka olisivat aiheutuneet siirtymisestä tavallisesta lähijohtamisesta etäjohtamiseen?</li><li>17. Tuliko mitään positiivista esiin, joka olisi aiheutunut etäjohtamiseen siirtymisestä?</li><li>18. Minkälaista positiivista palautetta olet saanut alaisiltasi etätöihin ja etäjohtamiseen siirtymisestä?</li><li>19. Minkälaista negatiivista palautetta olet saanut alaisiltasi etätöihin ja etäjohtamiseen siirtymisestä?</li><li>20. Kun mietit maaliskuun etätyösuosituksen yllättävää voimaantuloa, muistatko mitään ongelmia, joihin olisit toivonut olevan ohjeistus valmiina?</li><li>21. Onko jotain mitä voisimme oppia nykyisistä poikkeusolosuhteista syntyneistä etätyökäytännöistä, joka voisi hyödyttää meitä tulevaisuudessa, vastaavien tilanteiden varalle?</li></ol>