



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

RIIKKA KORPPOO-SEPPÄNEN

Etäesimies työntekijän osaamisen kehittämisen tukijana

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN KOULU-
TUSOHJELMA
2021

Tekijä(t) Korppoo-Seppänen, Riikka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2021
	Sivumäärä 109+4	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Etäesimies työntekijän osaamisen kehittämisen tukijana		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma YAMK		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimi Sisä-Suomen verotoimisto, jolla on toimipisteitä neljällä eri paikkakunnalla. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehittämis ehdotuksia siitä, miten kohdeorganisaatiossa etäesimiestyön toimenpiteiden avulla voidaan tukea työntekijän osaamisen kehittämistä. Työ toteutettiin maaliskuun 2020-huhtikuun 2021 aikana.</p> <p>Sisä-Suomen verotoimistossa tapahtui vuoden 2020 alussa organisaatiomuutos. Organisaatiomuutoksen ja maaliskuussa 2020 laajalle levinneen koronaviruksen takia kohdeorganisaatiossa siirryttiin tekemään aikaisempaa laajemmin etätyötä. Samaan aikaan kohdeorganisaatiossa oli käynnissä laaja strategiseen henkilöstösuunnitelmaan perustuva henkilöstön osaamisen kehittämishanke, joka koskettaa valtaosaa kohdeorganisaation henkilöstöstä. Etätyö, etäjohtaminen ja etänä tapahtuva henkilöstön osaamisen kehittäminen lisääntyivät näiden johdosta merkittävästi.</p> <p>Kehittämistyön teoreettinen viitekehys muodostui hajautetusta organisaatiosta, etäjohtamisesta, osaamisen laaja-alaistamisesta sekä etäesimiestyön kehittämisestä. Kehittämistyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin määrällisellä ja laadullisilla tiedonkeruumenetelmillä, joita olivat sähköinen kysely sekä yksilö- ja ryhmäteemahaastattelut. Tiedonkeruun avulla saadut aineistot analysoitiin ja niitä peilattiin teoriaan, jolloin tuotettiin tavoitteena olleita etäesimiestyön kehitysehdotuksia.</p> <p>Kehittämis ehdotuksina osaamisen kehittämisen tukemiseen olivat vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden lisääminen, työnopastajan roolin kehittäminen, kehityskeskusteluiden muuttaminen jatkuvan keskustelun suuntaan, palautteen antamisen ja motivoinnin kehittäminen ja valmentavaan johtamiseen panostaminen.</p>		
Asiasanat Hajautettu työ, etätyö, etäjohtaminen, osaaminen, kehittäminen		

Author(s) Korppoo-Seppänen, Riikka	Type of Publication Bachelor's thesis / Master's thesis	Date April 2021
	Number of pages 109+4	Language of publication: Finnish
Title of publication Remote managers as supporters of employee competence development		
Degree program Degree Programme in Management and Service Business (Master's Degree)		
Summary <p>The target organisation in the thesis is the Central Finland Tax Office, which has offices in four different locations. The objective of the thesis was to create development proposals on how remote management actions could support the development of the employee competence in the target organisation. The work was carried out in the period March 2020–April 2021.</p> <p>An organisational change was implemented in the Central Finland Tax Office early in 2020. Due to the organisational change and the wide spread of the coronavirus in March 2020, the target organisation transferred more widely to remote work mode. At the same time, an extensive competence development project based on a strategic Human Resources plan was ongoing in the target organisation, and it involved the majority of the target organisation's employees. As a result, there was a significant increase in remote work, remote management and employee competence development carried out in remote mode.</p> <p>The theoretical framework for the development work is comprised of decentralised organisations, remote management, the broadening of competence and the development of remote management. The empirical research for the development work was implemented through quantitative and qualitative data collection, which included an online survey and individual and group interviews on specific themes. The material obtained through data collection was analysed and examined against the theory, with the targeted development proposals concerning remote management created on the basis of this.</p> <p>The development proposals concerning the support for competence development included the increasing of interaction and sense of community, developing the role of mentors, developing performance appraisals in the direction of continuous discussion, developing the way in which feedback is given and motivation increased and investing in coaching leadership.</p>		
<u>Key words</u> Decentralised work, remote work, remote management, competence, development		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KOHDEORGANISAATIO JA TAUSTAT	7
2.1 Verotusyksikkö	9
2.2 Sisä-Suomen verotoimisto	9
2.3 Verohallinnon strategia	11
2.4 Sisä-Suomen verotoimiston organisaatiomuutos	11
3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ	13
3.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	13
3.2 Teoreettinen viitekehys	13
4 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	15
4.1 Lähestymistapa.....	15
4.2 Tiedonkeruumenetelmät.....	17
5 ETÄJOHTAMINEN	21
5.1 Hajautettu organisaatio ja hajautettu työ.....	22
5.2 Etäjohtamisen lähtökohdat	23
5.2.1 Luottamus.....	24
5.2.2 Arvostus	28
5.2.3 Avoimuus	29
5.2.4 Pelisäännöt	30
5.2.5 Vuorovaikutus	31
5.2.6 Yhteisöllisyys.....	33
5.2.7 Tunteiden etäjohtaminen.....	34
5.3 Työn arviointi.....	36
5.4 Etäjohtamisen haasteet.....	37
5.5 Teknologian hyödyntäminen.....	40
6 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	41
6.1 Osaamisen kehittämisen eri tasot.....	41
6.2 Yksilöiden osaamisen kehittäminen.....	42
6.3 Osaamisen johtaminen	45
6.3.1 Kehityskeskustelut	46
6.3.2 Palautteen antaminen	48
6.3.3 Valmennus.....	48
6.3.4 Motivointi.....	50
6.4 Henkilöstön koulutus kohdeorganisaatiossa	54
6.4.1 Osaamisen kehittämisohjelmat.....	54

6.4.2 Valoppi-valmennus	55
6.5 Etäesimiehen rooli henkilöstön osaamisen kehittämisessä	56
6.6 Osaamisen arviointi.....	58
7 TUTKIMUSTULOKSET	59
7.1 Kyselytutkimuksen toteutus ja aineiston analysointi	59
7.2 Esimiesten haastatteluiden toteutus ja aineiston analysointi.....	80
7.3 Esimiesten yhteisen ideointipalaverin toteutus ja aineiston analysointi	89
7.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	95
8 ETÄESIMIESTYÖN KEHITTÄMISEHDOTUKSIA	96
9 POHDINTA	103
LÄHTEET	106
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on löytää kehittämisideoita etäesimiestyön avuksi tukemaan hajautetussa organisaatiossa työskentelevien henkilöiden osaamisen kehittämistä. Kohdeorganisaatio on Sisä-Suomen verotoimisto, jossa on tapahtunut organisaatiomuutos 1.1.2020. Organisaatiomuutoksen ja koronaviruspandemian takia etäjohtaminen on huomattavasti lisääntynyt. Koronaviruspandemia on ajanut lähes kaikki kohdeorganisaation työntekijät etätöihin maaliskuussa 2020. Kohdeorganisaatiossa on samanaikaisesti käynnissä laaja strategiseen henkilöstösuunnitelmaan perustuva henkilöstön osaamisen kehittämishanke. Nämä yhdessä ovat muodostaneet tarpeen lähteä etsimään etäesimiestyöhön kehittämisehdotuksia.

Aluksi opinnäytetyössä kerrotaan kohdeorganisaatiosta, kehittämistehtävän taustoista ja tavoitteista sekä tutkimusmenetelmistä. Näiden jälkeen käsitellään etäjohtamista ja henkilöstön osaamisen kehittämistä. Kappaleessa seitsemän käsitellään tutkimuksen toteutusta, analysoidaan aineistoa ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi esitetään tutkimuksen avulla esille nousseita etäesimiestyön kehittämisehdotuksia, joilla voidaan tukea henkilöstön osaamisen kehittämistä.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on edellytys koko organisaation kehittymiselle ja olemassaololle. Etätöiden lisääntyessä haasteet myös etänä tapahtuvaan henkilöstön osaamisen johtamiseen kasvavat. Organisaation menestymistä mitataan henkilöstön osaamisella, mahdollisuudella kehittyä ja uuden innovoinnilla. Etänä tapahtuvassa henkilöstön osaamisen kehittämisessä korostuvat oppimisen etenemisen seuraaminen, vuorovaikutuksen ja viestinnän määrä sekä laatu.

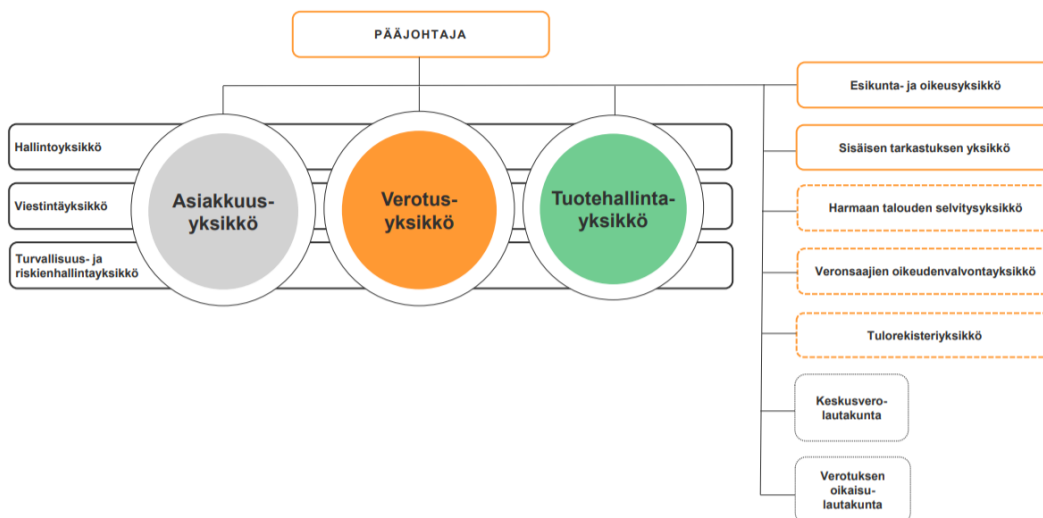
2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KOHDEORGANISAATIO JA TAUS- TAT

Verohallinto on Valtiovarainministeriön alainen organisaatio, joka toimii kaikkialla Suomessa (Laki Verohallinnosta 503/2010 1 §). Verohallinnon toiminnasta, tehtävistä ja organisaatiosta määrätään Verohallinnon työjärjestyksellä (Laki Verohallinnosta 6 §). Verohallinnon tehtävinä on toimittaa verotus, tehdä verovalvontaa, kerätä verot ja maksut, suorittaa perintä ja verojen tilittäminen eteenpäin sekä suorittaa veronsaajien oikeudenvallontaa. Tehtäviin kuuluvat lisäksi oikean ja yhdenmukaisen verotuksen varmistaminen ja palvelukyvyn kehittäminen. Verohallinnon tulee myös pitää yllä sähköistä tunnistuspalvelua, jolla organisaation tai henkilön tunnistaminen tapahtuu. Valtiovarainministeriö voi määrätä myös lisätehtäviä Verohallinnolle. (Laki Verohallinnosta 2 §, 2 a §.)

Organisaatio Verohallinnossa, sen yksiköiden ja toimielinten tehtävät, voivat määräytyä toimintojaon tai alueellisen jaon perusteella tai vero- tai maksuvelvollisten ryhmittelyn perusteella (Laki Verohallinnosta 3 § 1 mom.). Verohallinnon yksiköiden lukumäärää, niiden tehtäviä ja toimialueita säädetään valtioneuvoston asetuksella, lailla Verohallinnosta, lailla harmaantaloudenselvitysyksiköstä ja lailla tulotietojärjestelmästä (Laki Verohallinnosta 4 §). Verohallinnolla on kaksi itsenäistä ratkaisuvaltaa käyttävää toimielintä; keskusverolautakunta ja verotuksen oikaisulautakunta. Keskusverolautakunnassa käsitellään verotuksen ennakkoratkaisuja ja oikaisulautakunnassa verotuksen oikaisuvaatimuksia. (Laki Verohallinnosta 5 §.)

Verohallinto on tulos- sekä prosessiohjattu organisaatio. Verohallinnolle on asetettu tulostavoitteet ja pääjohtajan tehtävänä on asettaa tulostavoitteet myös eri yksiköille, joiden puolestaan on raportoitava tuloksista pääjohtajalle. Verotusyksikköön on sijoitettu Verohallinnon ydinprosessit. Verotuksen toimintavarmuus, menettelyjen yhtenäisyys ja laadukkuus varmistetaan prosessiohjauksen avulla. (Verohallinnon työjärjestys 954/2020 4 §, 5 §.) Kuvassa 1 on esitelty Verohallinnon organisaatio 1.1.2021 tilanteen mukaan.

Verohallinnon organisaatio 2021



Kuva 1. Verohallinnon organisaatio 2021 (Verohallinnon www-sivut 2021)

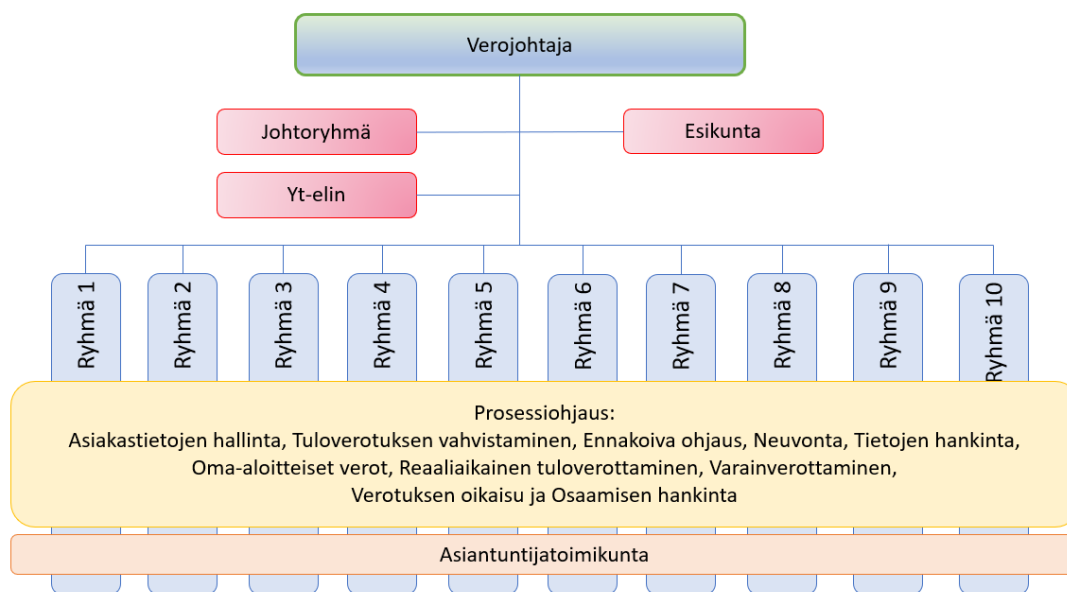
Verohallinnossa on eri yksiköitä yhteensä 11, jotka ovat Verotusyksikkö, Asiakkuusyksikkö, Tuotehallintayksikkö, Esikunta- ja oikeusyksikkö, Viestintäyksikkö, Hallintoyksikkö, Turvallisuus- ja riskienhallintayksikkö, Sisäisen tarkastuksen yksikkö, Veronsaajien oikeudenvälontayksikkö, Harmaan talouden selvitysyksikkö ja Tulorekisteriyksikkö (Verohallinnon työjärjestys 8 §). Verohallinnon eri yksiköiden tehtäviin kuuluvat oman toimintansa järjestäminen taloudellisesti ja tehokkaasti, vastata omassa yksikössään Verohallinnon työnantaja- ja henkilöstöpoliittisten linjausten yhtenäisestä toteuttamisesta ja työturvallisuudesta, kehittää oman tehtäväalueensa toimintaa, vastata oman tehtäväalueensa kansallisesta ja kansainvälisestä viranomais- ja sidosryhmäyhteistyöstä, osallistua oman tehtäväalueensa säännösten, määräysten ja ohjeiden valmistelutyöhön ja vastata omaan tehtäväalueeseensa liittyvästä tietojen määrittelystä ja toiminnan yhteydessä saadun tiedon hallinnasta. Edellä mainittujen tehtävien hoidossa tehdään tarvittaessa yhteistyötä toisten yksiköiden kanssa. (Verohallinnon työjärjestys 16 §.) Koko Verohallinnon uusi organisaatio on tullut voimaan 1.1.2021. Verotusyksikön osalta organisaatio tulee olemaan muutoksessa vielä vuoden 2021 aikana, koska entisten Henkilöverotusyksikön ja Yritysverotusyksikön alueellisia toimintayksiköitä sekä Asiantuntijayksikön ja Maksu- ja perintäyksikön toimipisteitä yhdistetään. Verotusyksikön uusi toimintayksikköjako tulee voimaan vuoden 2022 alusta lähtien.

2.1 Verotusyksikkö

Verotusyksikkö vastaa Verohallinnon asiakaspalvelutehtävistä kaikissa asiakkaiden ohjaus- ja neuvontakanavissa (pl. Tulorekisteriyksikön asiakaspalvelu), verotuksen toimittamisesta, verotarkastuksesta ja -valvonnasta, verojen keräämisestä ja perinnästä, oikeudellisten tulkintasuositusten, soveltamisohjeiden ja työmenetelmäohjeiden antamisesta (pl. pääjohtajan antamat) sekä omalle tehtäväalueelleen määräytyiksi kuuluvista kansainvälisestä tietojenvaihdosta, virka-avusta, muista velvoitteista ja tehtävistä (Verohallinnon työjärjestys 18 §). Verotusyksikköön kuuluvat Ahvenanmaan verotoimisto, Etelä-Suomen verotoimisto, Itä-Suomen verotoimisto, Lounais-Suomen verotoimisto, Länsi-Suomen verotoimisto, Pohjois-Suomen verotoimisto, Pääkaupunkiseudun verotoimisto, Sisä-Suomen verotoimisto, Konserniverokeskus, Etelä-Suomen yritysverokeskus, Itä-Suomen yritysverokeskus, Länsi-Suomen yritysverokeskus, Sisä-Suomen yritysverokeskus, Maksu- ja perintäkeskus, Asiointiyksikkö ja Ohjausyksikkö (Verohallinnon työjärjestys 19 §).

2.2 Sisä-Suomen verotoimisto

Sisä-Suomen verotoimistoa johtaa verojohtaja Sirkku Mäkelä. Sisä-Suomen verotoimiston päätoimipaikka on Tampere, lisäksi toimipaikkoja on Hämeenlinnassa, Mänttä-Vilppulassa ja Jyväskylässä. Henkilökuntaa Sisä-Suomen verotoimistossa on tällä hetkellä noin 330. Verojohtajan suorassa alaisuudessa on toimistopäälliköitä, prosessivastaavia ja esikuntaa. Loput henkilöstöstä jakautuu 1.1.2021 alkaen kymmenen toimistopäällikön, eli esimiehen, johtamiin ryhmiin. (Verohallinnon intranet 2020.) Kuvassa 3 esitetään Sisä-Suomen verotoimiston organisaatio.



Kuva 3. Sisä-Suomen verotoimiston organisaatiokaavio

Sisä-Suomen verotoimiston johtoryhmän muodostavat verojohtaja, toimistopäälliköt, prosessivastaavat, työsuojeluvaltuutettu ja henkilöstön edustaja. Yt-elimellä tarkoitetaan yhteistoimintaelintä, jonka muodostavat verojohtaja, luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu ja kuusi henkilöstöjäsentä. Yt-elimien tehtävänä on kommentoida mm. verotoimiston johtoryhmässä käsiteltäviä asioita ja antaa siten henkilöstön näkemys niihin. Johtoryhmä kokoontuu vähintään kerran kuukaudessa. Johtoryhmän ja Yt-elimien yhteisiä kokouksia on noin 1-2 kertaa vuodessa. (Verohallinnon intranet 2020.)

Sisä-Suomen verotoimiston prosessiohjaus koostuu seuraavista prosesseista: asiakastietojen hallinta, tuloverotuksen vahvistaminen, ennakoiva ohjaus, neuvonta, tietojen hankinta, oma-aloitteiset verot, reaaliaikainen tuloverottaminen, varainverottaminen ja verotuksen oikaisu sekä osaamisen hankinta. Eri prosesseja johtavat prosessivastaavat. Prosessivastaavat vastaavat verotuksen toimittamisen menettelyistä, kun taas esimiesten tehtävänä on huolehtia henkilöstöhallinnosta ja -johtamisesta. (Verohallinnon intranet 2020.)

2.3 Verohallinnon strategia

Verohallinnon vuonna 2019 julkaiseman viisivuotisstrategian toiminta-ajatuksena on toteuttaa verotus oikeamääräisenä ja oikeaan aikaan yhteiskunnan toimintojen rahoittamiseksi. Strategiassa määritellyt arvot ovat luottamus, yhteistyö ja uudistuminen. Strategiset tavoitteet ovat varmistaa verotulot, toimittaa verotus oikeudenmukaisesti ja tuottaa positiivinen asiakaskokemus. Verohallinnon tavoitteena on parantaa koko organisaation ketteryyttä lisäämällä itseohjautuvuutta ja hyödyntämällä vaihteittain uusia toimintamalleja. Tarkoituksena on myös osallistaa asiakkaita kehittämään Verohallinnon toimintaa ja palveluita. Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja rekrytoinnit pohjautuvat strategiseen henkilöstösuunnitelmaan, jonka avulla panostetaan asiakkaan kokonaistilanteen ymmärtämiseen. Verohallinnon operatiivisen toiminnan ja kehittämisen tavoitteet on johdettu strategiasta, eli johtaminen perustuu tavoitteisiin. Verohallinnon henkilötyövuosista vähintään 75 % prosenttia suunnataan Verohallinnon ydintoimintaan ja sen kehittämiseen. Verohallinnon visiona on Parasta verotusta – yhdessä. (Verohallinnon www-sivut 2020.)

2.4 Sisä-Suomen verotoimiston organisaatiomuutos

Sisä-Suomen verotoimistossa tapahtui 1.1.2020 organisaatiomuutos, kun Jyväskylän toimipisteen 100 henkilöä siirtyi Itä-Suomen verotoimistosta Sisä-Suomen verotoimiston alaisuuteen. Muutos kohdistui hallinnollisesti hyvin läheisesti esimiehiin ja heidän ryhmiinsä. Kaikki ryhmät jaettiin uudelleen, joka aiheutti sen, että henkilöstöstä suuren osan esimies vaihtui. Kaikilla esimiehillä on organisaatiomuutoksen jälkeen alaisia vähintään kahdella paikkakunnalla. Lisäksi saman vuoden alussa käynnistyi päätoimipaikassa Tampereella toimitilojen laaja peruskorjaus. Hämeenlinnassa siirryttiin samaan aikaan myös tiivistettyihin toimitiloihin, kun kokonaan uusi toimistorakennus valmistuu vuoden 2021 alussa. Vuoden 2020 aikana niin Tampereella kuin Hämeenlinnassa työskentelevillä etätyön määrä lisääntyi toimitilojen tiivistämisen vuoksi. Käytännössä esimies toimii etäesimiehenä myös oman toimipisteensä työntekijöille, eikä pelkästään eri paikkakunnilla työskentelevien henkilöiden etäesimiehenä. Niin esimiehet kuin heidän ryhmäläisensä työskentelevät etänä. Etätyöskentelyn lisääntyminen ja henkilöstön osaamisen laajentaminen kohti uusia tehtäväkokonaisuuksia loi uudenlaisia haasteita esimiestyölle. Esimiesten tulee ohjata etänä ryhmänsä

työntekijöiden osaamisen kehittämistä, motivointia ja hyvän oppimisilmapiiriin luomista.

Kirjoittaessa tätä, kevään 2020 ja kevään 2021 välisenä aikana, Verohallinnossa kuten monessa muussakin organisaatiossa ollaan uuden ja ennen kokemattoman äärellä, kun maailmanlaajuisesti pandemiaksi levinnyt koronavirus on asettanut koko maailman uuteen tilanteeseen. Useissa organisaatioissa on hyvin lyhyelläkin varoitusaikalla siirrytty perinteisestä työskentelystä etänä tapahtuvaan virtuaalityöskentelyyn ja -johtamiseen. Miten etäesimiestyön avulla henkilöstön osaamisen kehittäminen on sitten mahdollista nopeastikin muuttuvissa tilanteissa, miten motivoida henkilöstöä uusien tehtäväkokonaisuuksien edessä ja miten tämä kaikki voidaan edelleen tehdä onnistuen virtuaalisesti ja tuottavasti? Näiden haasteiden parissa varmasti ollaan tällä hetkellä monessa organisaatiossa. Verohallinnossakin suurin osa henkilöstöstä työskentelee tämän tilanteen takia viisi päivää viikossa etänä aikaisemman 2-3 päivän sijasta. Koronaviruksen, 1.1.2020 tapahtuneen organisaatiomuutoksen ja kahden toimipisteen toimitilojen tiivistämisen takia etäesimiestyö kohdeorganisaatiossa on lisääntynyt entisestään.

Avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen luomiseen ja positiiviseen ilmapiiriin vaikuttavat oleellisesti organisaation arvot, kulttuuri ja tapa toimia sekä myös esimiehen ja muidenkin henkilöiden toiminta. Yhteistyö ja sen voima ovat organisaatiolle osaamisen kehittämisessä merkittäviä menestystekijöitä, niin yksilön, tiimin kuin koko organisaation tasolla. Kun organisaation johto toimii asettamiensa tavoitteiden mukaisesti ja toimii esimerkkinä, luo se henkilöstölle kuvan, että myös johto sitoutuu asettamiinsa tavoitteisiin. Voidaan siis ajatella, että johdon asema on merkityksellinen, kun halutaan luoda organisaation toimintakulttuuria. Osaamisen kehittäminen on merkityksellinen tekijä koko organisaation menestymisessä. Ammatillisen osaamisen kehittäminen voi olla henkilöstä riippuen esimerkiksi menettely-, substanssi- tai tietoteknisen osaamisen kehittämistä. Jo se, että organisaatiossa pidetään yllä henkilöstön nykyistä osaamista, on tärkeää. Organisaation menestyminen kilpailijoihin nähden mitataan hyvin usein henkilöstön osaamisella, mahdollisuudella kehittyä ja uuden innovoinnilla. Jos henkilöstön osaamista ei pidetä yllä ja laajenneta, organisaatio taantuu ja menettää asemaansa kilpailijoihin nähden ja lopulta pahimmassa tapauksessa toiminta voi päättyä.

3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

3.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on luoda kehittämisehdotuksia, miten kohdeorganisaatiossa etäesimiestyön toimenpiteiden avulla voidaan tukea työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Tammikuussa 2021 henkilöstölle tehtävän sähköisen kyselyn avulla kartoitetaan, miten henkilöstö kokee etäjohtajan toiminnan tukevan ja motivoivan henkilöstöä kohti uusia tehtäväkokonaisuuksia. Kehittämistehtävän tarkoituksena on löytää etäesimiestyöhön toimenpiteitä, joiden avulla voidaan kehittää työntekijän osaamisen laaja-alaistamista.

Päätutkimuskysymys:

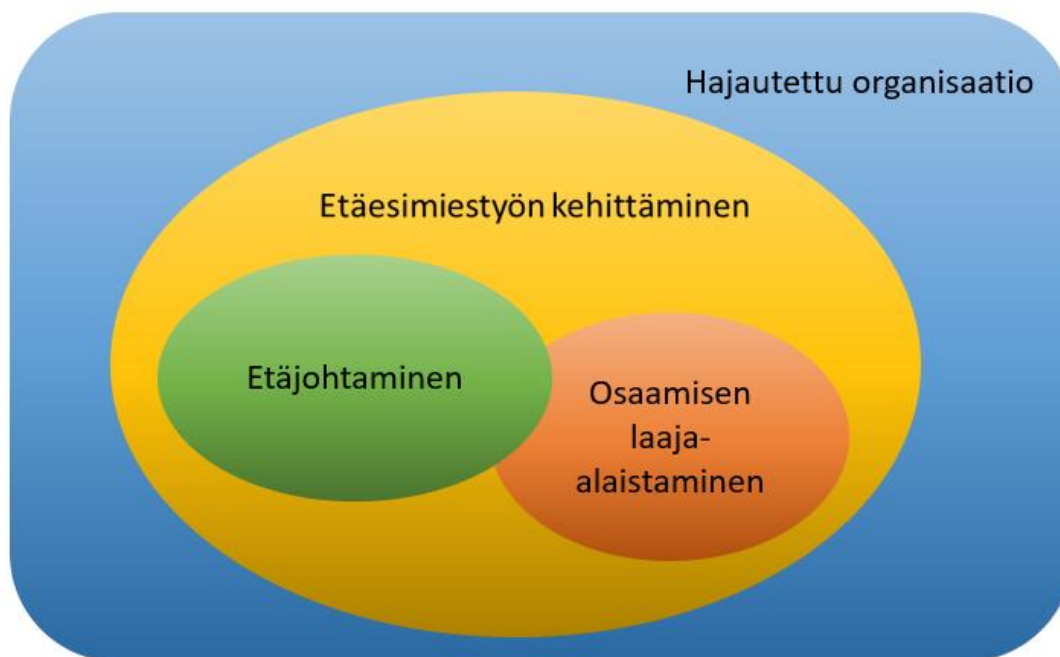
- miten etäesimiestyötä voidaan kehittää tukemaan työntekijän osaamisen laaja-alaistamista?

Apututkimuskysymykset:

- miten työntekijät kokevat etäesimiehen toiminnan työntekijöiden osaamisen kehittämiseen tutkimuksen alussa tammikuussa 2021?
- minkälaisilla etäesimiestyön toimenpiteillä voidaan kehittää työntekijän osaamisen laaja-alaistamista?
- minkälaisin keinoin etäesimies voi motivoida ja kannustaa työntekijöitä kohti uusia tehtäväkokonaisuuksia ja osaamisen laaja-alaistamista?

3.2 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään kohdeorganisaation etäesimiestyön kehittämistehtävään vaikuttavia asioita. Kuvassa 4 kuvataan opinnäytetyön teoreettinen viitekehys visuaalisesti.



Kuva 4. Teoreettinen viitekehys

Etäesimiestyön kehittämisessä teoreettiseen viitekehykseen kuuluvat hajautettu organisaatio koko kehittämistyön taustalla, etäjohtaminen sekä henkilöstön valmiuksien ja osaamisen kehittäminen etäesimiestyön näkökulmasta.

Kohdeorganisaatiossa toimitaan hajautetussa organisaatiossa, kun toimipisteitä on neljällä eri paikkakunnalla. Etäesimiestyö lisääntyi kohdeorganisaatiossa 1.1.2020 tapahtuneen organisaationmuutoksen yhteydessä, kun Jyväskylän toimipisteen henkilöstö siirtyi Sisä-Suomen verotoimiston alaisuuteen ja kaikkien esimiesten ryhmiin tuli työntekijöitä vähintään kahdelta paikkakunnalta. Kevään 2020 aikana etätyö ja sen myötä myös etäesimiestyö lisääntyivät entisestään koronaviruspandemian takia. Kohdeorganisaatiossa on tällä hetkellä käynnissä henkilöstön osaamisen kehittämisohjelmat, joiden tarkoituksena on laajentaa työntekijöiden osaamista tämänhetkisten osaamisalueiden ulkopuolelle. Osaamisen kehittäminen etätyössä luo omat haasteensa esimerkiksi virtuaalisiin koulutuksiin osallistumisessa, virtuaalisessa työssä oppimisessa, oppimisen etenemisen seuraamisessa, innostamisessa, motivoimisessa, kannustamisessa ja kokonaisvaltaisessa henkilöstön hyvinvoinnissa ja jaksamisessa. Kun kaikki kontaktit tapahtuvat etänä, vaatii se paljon motivaatiota, etätyövälineiden käytön osaamista ja monia muita toimia kaikilta osapuolilta. Suurimmat odotukset ovat etäesimiehelle, jonka vastuulle käytännössä kuuluu työntekijän hyvinvoinnista huolehtiminen

kokonaisuudessaan. Näiden lähtökohtien takia opinnäytetyössä käsitellään teoriassa niin hajautettua organisaatiota kuin etäjohtamista ja peilataan niitä henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä etsitään kehittämisehdotuksia etäesimiestyöhön.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Lähestymistapa

Tehtäessä organisaatioiden kehittämistyötä, tulee tuntea erilaisia kehittämismenetelmiä ja osata käyttää niitä oikein. Erilaisten menetelmien tunteminen edesauttaa hyvän ja mielenkiintoisen tutkimuskohteen löytämisessä ja rajaamisessa. Hyvät tiedonhaku- taidot, taito erottaa oleelliset asiat vähemmän oleellisista ja kyky innovoida korostuvat kehittämistehtävän uusien toimintamallien rakentamisessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 11.) Liiketoiminnan menestyksen edellytyksenä on jatkuva kehittäminen. Kehittämistyötä tarvitaan, koska sen avulla on mahdollista esimerkiksi parantaa kannattavuutta ja ennustaa tulevaa kysyntää sekä tehostaa ja kehittää organisaation prosesseja ja motivoida henkilökuntaa. Ennakoiva kehittämistyö koetaan nykyajan jatkuvasti muuttuvassa maailmassa tärkeäksi yrityksen menestystekijäksi. (Ojasalo ym. 2015, 12.) Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on ratkaista käytännön tilanteista löydettyjä haasteita erilaisten menetelmien avulla yhdessä eri toimijoiden kanssa aktiivisesti kommunikoimalla (Ojasalo ym. 2015, 18).

Ennen kehittämismenetelmien valintaa tulee miettiä, minkälaisella lähestymistavalla kehittämisprojektia aletaan käsitellä. Yksittäisen kehittämistehtävän perusteella valitaan tutkimuksen lähestymistapa. Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden mukaan on olemassa viisi erilaista lähestymistapaa: tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. Lisäksi heillä on kaksi näkökulmaa, ennakointi ja verkostotutkimus, koska niiden ja lähestymistapojen mukaan voidaan miettiä kehittämistyön strategista linjaa. (Ojasalo ym. 2015, 36.) Lähestymistavan tulee olla tutkimukseen nähden tarkoituksenmukainen ja hyvin perusteltu (Vilkkä 2015, 22).

Vilkan mukaan tutkimusprosessi jakautuu viiteen eri vaiheeseen: ideatasoon, sitoutumiseen, toteuttamiseen, kirjottamiseen ja tiedottamiseen. Ideatasolla ja sitoutumisvaiheessa tapahtuu tutkimusprosessiin liittyvä päätöksenteko. Tehtyjä päätöksiä saatetaan joutua tarvittaessa tarkentamaan toteuttamisvaiheessa, koska inhimillisiin asioihin liittyviä tietoja ei aina etukäteen pysty ennakoimaan tai tutkimuksen edetessä tutkittavasta asiasta nousee esille uusia huomioitavia asioita. Ideointi-, sitouttamis-, toteuttamis- ja kirjoittamisvaiheet liittyvät ja lomittuvat toisiinsa tutkimuksen edetessä. (Vilka 2015, 37.)

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus, koska tavoitteena on ymmärtää syvällisesti kehittämisen kohdetta, tuottaa kehittämis ehdotuksia käyttämällä erilaisia tiedonkeruumenetelmiä ja vastata kysymyksiin ”miksi?” ja ”miten?”. Pohdin pitkään tapaustutkimuksen ja toimintatutkimuksen välillä, mutta opinnäytetyöhön käytettävissä oleva aika ei riitä käyttämään tutkimusmenetelmänä toimintatutkimusta, jolloin kehittämis ehdotukset pitäisi ehtiä ottamaan osaksi arkea ja sen jälkeen tutkia, ovatko ne tuottaneet tulosta. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa kehittämis ehdotuksia, mutta tutkimusmenetelmän valinta ei kuitenkaan sulje pois sitä, että myöhemmin, opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, kohdeorganisaatiossa voidaan tutkia, ovatko tämän kehittämistyön tuloksena saadut kehittämis ehdotukset otettu käytäntöön.

Tapaustutkimusta (case study) käytetään silloin, kun halutaan ratkaista jokin kohdeorganisaation ongelma tutkimuksellisten kehitysehdotuksien avulla ja tapausta halutaan ymmärtää omassa ympäristössään ja saada siitä yksityiskohtaista tietoa. Tiedonkeruumenetelmiä tapaustutkimuksessa on yleensä useita. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa reaaliajassa erilaisia kehittämisideoita tai ratkaisuehdotuksia todellisessa toimintaympäristössä kohdeorganisaatiossa ilmenneisiin ongelmiin, eli tarkoituksena ei ole vielä tehdä mitään konkreettisia muutoksia. (Eriksson & Koistinen 2014, 7; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 134-135; Ojasalo ym. 2015, 37-39.) Kohdeorganisaatiossa on todettu ongelmana, miten etäesimiestyön avulla voidaan tukea henkilöstön osaamisen kehittämistä, kun tällä hetkellä työskennellään pääasiassa etänä. Tässä opinnäytetyössä tutkimustyötä kohdeorganisaatiossa kohdistetaan sekä henkilöstön

kokemuksiin että esimiesten olemassa olevien käytäntöjen esiin nostamiseen sekä uusien kehittämisehdotusten tuottamiseen. Voidaan siis sanoa, että tutkimustyötä tehdään syvällä kohdeorganisaation omassa ympäristössä.

Tapaustutkimuksen avulla mennään syvälle tutkittavaan kohteeseen, jolloin voidaan käyttää monia erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. Useiden tiedonkeruumenetelmien käyttäminen auttaa saavuttamaan kokonaisvaltaisen ja syvällisen näkemyksen tutkitavasta kohteesta. Tarkoituksena on mennä suppeaan aiheeseen syvälle ja saada siitä laajasti tietoa kehittämistyön tueksi. Tapaustutkimuksessa tutkittavia kohteita, eli tapauksia, on yleensä vain yksi, mutta se voi olla esimerkiksi yksittäinen henkilö, ryhmä, koko organisaatio, tietty tapahtuma tai alue, organisaation toiminto tai prosessi. Vaikka tapauksia olisikin enemmän kuin yksi, tulee se ymmärtää yhtenä kokonaisuutena eli tapauksena. Tapaustutkimus etenee vaiheittain alustavasta kehittämisiongelma-asta tapauksen käytännön perehtymiseen ja ongelman täsmentämiseen, jonka jälkeen kerätään ja analysoidaan empiiristä aineistoa ja päädytään kehittämisehdotukseen. (Eriksson & Koistinen 2014, 10; Kananen 2015, 39; Ojasalo ym. 2015, 52-54; Vilka 2015, 100.)

4.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimusmenetelmät voivat tapaustutkimuksessa olla joko laadullisia (kvalitatiivisia) tai määrällisiä (kvantitatiivisia) tai niiden yhdistelmiä. Tehtäessä tapaustutkimusta, kerätään tutkimusaineisto yleensä luonnollisissa tilanteissa. Laadullisia menetelmiä voivat olla esimerkiksi erilaiset haastattelut ja osallistuva havainnointi, koska tapaustutkimuksella tutkitaan eri tilanteissa tapahtuvaa ihmisen toimintaa. (Ojasalo ym. 2015, 55, 105.)

Laadullisella tutkimuksella saavutetun aineiston tavoite on olla mahdollisimman laaja sisällöltään, ei määrällisesti kappaleina (Vilka 2015, 82). Haastattelulla voi täydentää havainnointia (Kananen 2015, 81). Haastattelut voivat olla täysin strukturoituja, puolistrukturoituja tai avoimia haastatteluita. Haastattelukysymykset on suunniteltu etukäteen hyvin tarkasti ja ne esitetään haastateltaville tietyssä järjestyksessä, jos halutaan

tehdä täysin strukturoitu eli lomakehaastattelu. Puolistrukturoidussa, eli teemahaastattelussa, kysymykset ovat kaikille haastateltaville samanlaisia, mutta kysymysten esitysjärjestys on haastattelijan päätettävissä ja muutettavissa haastattelutilanteen edetessä. Avoin haastattelu on haastattelijan ja haastateltavan välistä avointa ja aktiivista keskustelua aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2018, 208; Ojasalo ym. 2015, 108-110.) Haastateltavalle annetaan avoimessa haastattelussa vain aihe keskustelun edetessä vapaasti, tarvittaessa haastattelijalla voi esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut on mahdollista toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Haastateltavaksi valitaan sellaisia henkilöitä, joihin mahdollinen muutos vaikuttaa ja jotka tietävät tutkittavasta asiasta jotain. Näin saadaan kehittämiskohteesta monipuolista tietoa ja erilaisia näkemyksiä, jotka auttavat ymmärtämään niin ihmisiä kuin asioita. Yksilöhaastattelut ovat toteuttamistavaltaan hitaampia, työläämpiä ja kalliimpia kuin esimerkiksi kyselytutkimus. (Hirsjärvi ym. 2018, 210; Kananen 2015, 81-82.)

Haastattelut tulee muuntaa kirjalliseen muotoon eli litteroida, jotta sitä voidaan tutkia. Litterointi on aikaa vievää, mutta se auttaa tutkimuksen tekijää tutustumaan syvästi tutkittavaan asiaan, analysoimaan sitä ja päättämään, milloin aineistoa on kerätty riittävästi. Litterointi voidaan tehdä sanasta sanaan tai osittaisena litterointina. Litterointia tehdessä tulee haastateltavien alkuperäinen sanoma pysyä muuttumattomana. Tutkimuksen luotettavuus perustuu litteroinnin tarkkuuteen ja samalla tutkijan rehellisyyteen ja tunnollisuuteen. (Hirsjärvi ym. 2018, 222; Vilkkä 2015, 88-89, 126.)

Määrällinen tutkimusmenetelmä tapaustutkimuksessa voi olla esimerkiksi sähköisellä lomakkeella tehtävä kysely, jossa kaikilta kysytään täsmälleen samat kysymykset täsmälleen samalla tavalla. Kyselytutkimus on nopea ja tehokas tapa kerätä laaja tilastollisesti käsiteltävä tutkimusaineisto. (Ojasalo ym. 2015, 104, 121; Vilkkä 2015, 61.) Kyselytutkimusta käytetään, kun vastauksia kerätään suurelta joukolta pienin kustannuksin. Kyselyä, jossa on ennalta määritellyt kysymykset, voidaan käyttää esimerkiksi, kun halutaan kerätä mielipiteitä, asenteita, ajankäyttöä ja määriä. Kyselyllä voidaan kartoittaa kehittämistyöhön liittyviä asioita. Määrällinen tutkimus edellyttää, että tutkijalla on hyvät pohjatiedot tutkittavasta asiasta niin teoreettisesti kuin käytännössä sekä ymmärrys niiden välisestä suhteesta. (Kananen, 2015, 95-96.) Kyselytutkimuksen etuna voidaan pitää sitä, että vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Haasteena taas

sitä, että suurelle joukolle kyselyä tehtäessä voi vastausprosentti jäädä pieneksi. (Vilka 2015, 68.)

Kyselylomakkeessa voi käyttää monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä vastaajalle annetaan tietyt ja valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot. Avoimilla kysymyksillä vastaajilta pyritään saamaan heidän omia mielipiteitään ja näkemyksiään spontaanisti. Sekamuotoisissa kysymyksissä on annettu valmiita vastausvaihtoehtoja sekä avoimia kysymyksiä, jos epäillään, että valmiiksi annetuissa vastausvaihtoehdoissa ei ole tarpeeksi vaihtoehtoja kuvaamaan kyseistä tilannetta. (Vilka 2015, 69.)

Tutkimustyötä tulee tehdä aina tarkasti ja huolellisesti, jotta voidaan välttää virheet. Huolimatta tarkkuudesta ja huolellisuudesta, tutkimuksen tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella. Määrällistä tutkimusta voidaan arvioida sen pätevyyden ja luotettavuuden kannalta, eli yhteisesti voidaan puhua tutkimuksen kokonaisluotettavuudesta. Haastattelututkimuksen luotettavuuden arviointiin vaikuttavat, kuinka tarkasti tutkija on kuvannut haastattelun ajan, paikan ja siihen vaikuttavat olosuhteet sekä mahdolliset haastattelua häirinneet tekijät. Pätevyyttä arvioitaessa pohditaan, kuinka tutkimus on pystynyt mittaamaan sitä, mitä tutkimuksella olikin tarkoitus mitata. Laadittaessa kysymyksiä esimerkiksi sähköistä kyselylomaketta varten, tulee olla tarkkana ja pyrkiä poistamaan mahdollisia tulkinnallisia kysymyksiä tai sanontoja, jotka voivat pahimmassa tapauksessa vääristää tuloksia. Kysymysten suunnittelussa tulee ottaa huomioon koko tutkimusongelma, ettei tutkimus jää joltain osa-alueelta vajaaksi. Tutkimuksen luotettavuudesta kertoo se, miten tarkkoja tuloksia on saatu ja kuinka suurella todennäköisyydellä toistettaessa sama kysely, saataisiin samat vastaukset. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuuteen voivat vaikuttaa esimerkiksi kysymysten ymmärtäminen toisin kuin tutkija on itse ymmärtänyt ja tallennusvaiheessa tapahtuneet virheet. (Hirsjärvi ym. 2018, 231-232; Vilka 2015, 123.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään niin kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä, eli sähköistä kyselyä ja haastatteluita. Henkilöstölle tehdään tutkimustyön aluksi tammikuussa 2021 nykytilan kartoitus sähköisellä kyselyllä, jonka tuloksena saadaan laaja näkemys siitä, miten henkilöstö kokee etäesimiestyön tällä hetkellä tu-

kevan heitä osaamisensa kehittämässä. Esimiehille pidetään ryhmä- ja yksilöhaastatteluita, joiden tarkoituksena on etsiä keinoja ja innovoida uutta, mutta myös jakaa hyviä ja jo olemassa olevia käytänteitä kaikille.

Tutkimustyön alussa, tammikuussa 2021, Sisä-Suomen verotoimiston kaikkien etäesimiesten ryhmille lähetetään kysely, jonka tuloksia käsitellään etäesimiesten haastatteluissa. Kyselyn tulokset analysoidaan esimiesryhmittäin ja esimiehille tehtävissä yksilöhaastatteluissa käydään kyseisen esimiehen oman ryhmän tulokset läpi ja verrataan niitä koko Sisä-Suomen verotoimiston yhteisiin tuloksiin. Esimiehille tehtävät haastattelut ovat puolistrukturoituja ja aktiivista keskustelua haastattelijan ja haastateltavan välillä. Tässä opinnäytetyössä tehdään osittainen litterointi kirjaamalla esimiesten haastattelun yhteydessä käsitellyt asiat ylös ja haastattelun jälkeen ne kirjataan haastattelun muistiinpanojen avulla vielä tarkemmin ylös. Haastatteliija kirjoittaa haastattelun edetessä muistiinpanoja ja tallentaa ne haastattelun päätyttyä sähköiseen muotoon. Haastatteluita ei nauhoiteta, koska halutaan, että kaikki haastateltavat voivat kertoa kokemuksistaan anonymisti, avoimesti ja rohkeasti.

Kaikkien esimiesten yksilöhaastatteluiden jälkeen kootaan niiden tulokset yhteen, tallennetaan sähköiseen muotoon ja analysoidaan kaikille esimiehille yhteisesti pidettävää ideointipalaveria varten. Ideointipalaverin aluksi esitellään koko Sisä-Suomen verotoimiston henkilöstön tulokset tehdystä kyselytutkimuksesta. Tämän jälkeen esitellään esimieshaastatteluissa esiin nousseita olemassa olevia toimintatapoja ja jaetaan näitä hyväksi todettuja käytänteitä kaikkien käytettäväksi. Edellä mainitut asiat toimivat pohjana uusien käytänteiden ideoimista varten. Haastatteliija kerää tästä ideointipalaverista nousseita ajatuksia ylös tehden muistiinpanoja, tallentaa ne ideointipalaverin jälkeen sähköiseen muotoon ja analysoi niitä tässä kehittämistehtävässä ja jakaa ne esimiehille käytäntöön otettavaksi.

5 ETÄJOHTAMINEN

Etäjohtamisella tarkoitetaan sitä, kun esimies johtaa saman organisaation tai työryhmän etäällä toisistaan sijaitsevia työntekijöitä etäältä. Etäjohtaminen on etätöiden, hajautetun työn, ajasta ja paikasta riippumattoman työn ja liikkuvan työn johtamista. Etätöillä tarkoitetaan varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävää ansiotyötä. Hajautettu työ eli virtuaalityö on etätöitä laajempi käsite ja sitä tehdään tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen yhteisen päämäärän eteen. Ajasta ja paikasta riippumattomalla työllä tarkoitetaan sellaista hajautettua työtä, jota voidaan tehdä joustavasti liikkuen ja omaan aikatauluun sovittaen siten, että työt tulevat tehdyksi. Liikkuvassa eli monipaikkaisessa työssä tai mobiililyössä työntekijä voi työskennellä useissa eri paikoissa työnteon luonteen takia. Johtaminen on läsnäoloa, myös etäjohtajalle. Etäjohtajan tulee osata hyödyntää erilaisia virtuaalisia viestintävälineitä, joiden avulla parhaimmillaan pystyy lisäämään läsnäoloa, koska yhteydenpidosta tulee tehokkaampaa ja nopeampaa virtuaalisin välinein. Etäjohtaja ei välttämättä näe kasvokkain työntekijöitä kuin muutaman kerran vuodessa. Etäesimiehen tulee itse olla kuitenkin näkyvä, läsnä ja saavutettavissa, vaikka voi johtaakin alaisiaan pidemmän matkan takaa. (Surakka & Laine 2013, 194-196; Vilkmán 2016, 13-15.)

Etäjohtamisessa korostuu molempien puolisen luottamuksen merkitys, koska etänä tapahtuvassa johtamisessa työntekijöiden työskentelyn seuraaminen ja valvonta ovat hankalampaa kuin lähellä olevalla esimiehellä. Etäjohtajalta edellytetään taitoja käyttää monipuolisesti tieto- ja viestintäteknologiaa sekä erinomaisia ihmisten johtamisen taitoja. Etäjohtajan on osattava tuoda selkeästi esille ryhmän yhteiset tavoitteet ja toimintatavat sekä osattava tukea alaisiaan tekemään rakentavaa yhteistyötä hajautetusta organisaatiosta huolimatta. Etäjohtajan tulee suunnitella tarkkaan mitä ja kenelle viestii sekä koska ja miten hän asioista viestii. Haasteellisen etäjohtajan työstä tekee se, miten hän voi varmistaa, että kaikki toisistaan etäällä olevat alaiset tavoittelevat yhteistä päämäärää ja miten esimies voi edesauttaa heidän kommunikointiaan, yhteistyötä ja motivaatiota sekä miten esimies rakentaa yhteiset pelisäännöt hajallaan olevalle ryhmälle. (Surakka & Laine 2013, 194-196; Vilkmán 2016, 13-15.) Etäjohtami-

nen on jo itsessään haasteellisempaa kuin läsnä tapahtuva johtaminen. Etänä tapahtuvassa henkilöstön osaamisen kehittämisessä korostuvat oppimisen etenemisen seuraaminen, vuorovaikutuksen ja viestinnän määrä sekä laatu.

Yhteisen tavoitteen saavuttaminen edellyttää hyvää yhteistyötä ja kommunikointia organisaatiossa. Tieto- ja viestintäteknologia edesauttavat virtuaalista kommunikaatiota, jonka avulla yhteydenpito onnistuu parhaimmillaan reaaliaikaisesti. Viestintävälineiden käyttäminen korostuukin johdettaessa hajautettua organisaatiota. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 14, 38.) Etäjohtajalla on nykyään useita erilaisia tapoja viestiä, esimerkiksi tapaamiset kasvokkain, videopalaverit, puhelinpalaverit, tekstiviestit, sähköposti, intranet ja sähköinen työpöytä. Ryhmän omista viestintätavoista on järkevää sopia ryhmän kesken, jolloin työntekijät pääsevät esittämään siitä omat toiveensa. Eri viestintätavat vaihtelevat viestittävien asioiden mukaan. Esimiehen tulee aina tarkoin harkita viestittäväälle asialleen oikea kanava. (Surakka & Laine 2013, 196-197.) Viestintä on tilanneherkkää kanssakäymistä, jolla luodaan merkityksiä, jaetaan ja tulkitaan tietoa sekä kehitetään kulttuurillisia yhteyksiä (Humala 2007, 97).

5.1 Hajautettu organisaatio ja hajautettu työ

Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan sitä, että organisaation työntekijät työskentelevät joko määrääjän tai pysyvästi yhteisen tavoitteen eteen ja heidän maantieteellinen sijaintinsa voi olla hyvinkin kaukana toisistaan. Toisaalta he voivat myös työskennellä samassa rakennuksessa, mutta sen eri osissa. Toisistaan kaukana työskentelevät henkilöt tekevät yhteistyötä ja kommunikoivat tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen yhteisen tavoitteen eteen, jolloin he muodostavat virtuaalisen työorganisaation. Hajautetussa organisaatiossa työ voi maantieteellisen sijainnin lisäksi jakautua myös kiinteisiin tai jatkuvasti muuttuviin toimipaikkoihin ja ajallisesti eri aikoihin tapahtuvaan työskentelyyn. Lisäksi työntekijät voivat olla kulttuurillisilta ja koulutuksellisilta taustoiltaan hyvin erilaisia. (Vartiainen ym. 2004 14, 19-20.)

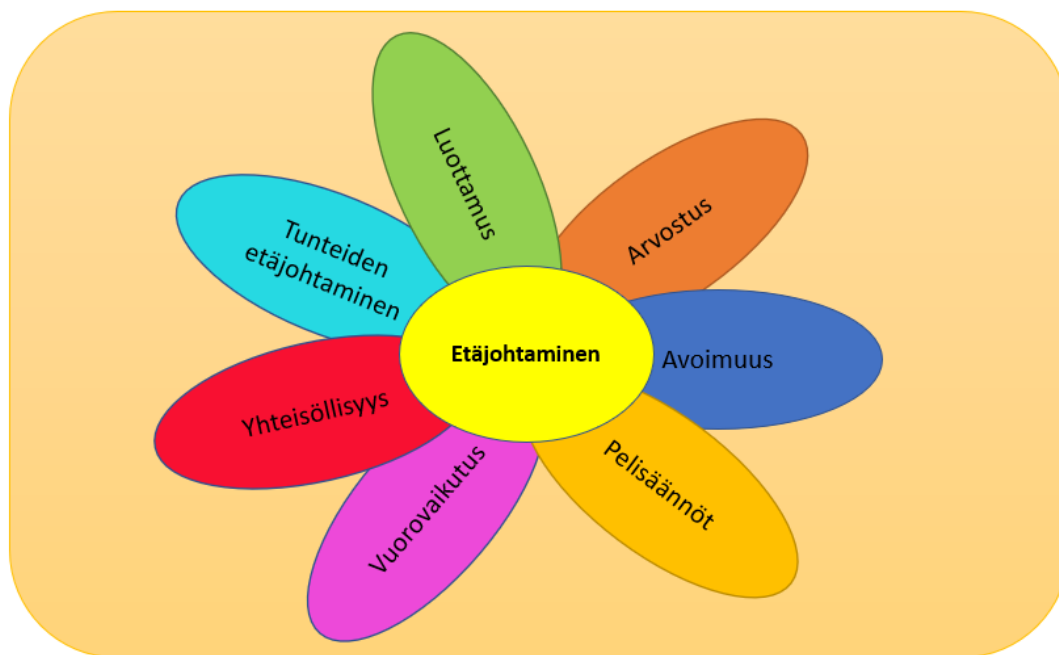
Hajautettua työtä on työ, jota tehdään yksiköissä tai tiimeissä muualla kuin työpaikalla. Hajautettu työ voi olla jopa kokonaan virtuaalista ja siinä korostuvat verkostoituminen

ja yhteydenpito toisiin erilaisin sähköisin välinein ja sovelluksin. Hajautettu virtuaalinen työ antaa organisaatiolle erilaisia etuja ja mahdollisuuksia, joita ovat esimerkiksi tuottavuuden paraneminen aikaisempaa pienemmin kustannuksin, monipuolisempien asiakaspalvelumallien löytäminen ja ammatillisen tietotaidon hyödyntäminen maailmanlaajuisesti. Hajautettu työ ja etätyö ovat käsitteinä hyvin lähellä toisiaan. Etätyötä tehdään useimmiten työntekijän kotona. Yleensä etätyön tekemisestä tehdään erillinen sopimus työnantajan ja työntekijän välille, jossa määritellään etätyön pelisäännöt. (Ollila, Raisio, Vartiainen, Lindell, Pernaa & Niemi 2018.)

Kohdeorganisaatiossa on toimipisteitä usealla eri paikkakunnalla, joten voidaan sanoa, että toimitaan hajautetussa organisaatiossa. Työntekijöillä oli ennen kevättä 2020 mahdollisuus tehdä etätyötä keskimäärin 2-3 päivää viikossa, riippuen työtehtävien laadusta. Jos työntekijä osallistuu esimerkiksi toimipisteissä käyvien asiakkaiden palveluun, ei etätyömahdollisuus voi olla niin laaja kuin henkilöillä, jotka palvelevat asiakkaita esimerkiksi vain puhelinpalvelussa. Kohdeorganisaatiossa siirryttiin tekemään etätyötä kokoaikaisesti maaliskuussa 2020 niiden henkilöiden osalta, joiden työtehtäviin se sopi.

5.2 Etäjohtamisen lähtökohdat

Etäjohtamisessa korostuvat luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, vuorovaikutuksen avoimuus ja yhteisöllisyys. Näitä voidaan kutsua myös etäjohtamisen kivijaloiksi. (Vilkman 2016, 25-26.) Näiden lisäksi olen ottanut tähän omana kohtanaan myös henkilöstön tunteiden etäjohtamisen, koska koen sen liittyvän vahvasti esimiehen ja työntekijän välisen suhteen, vuorovaikutuksen, ilmapiirin ja oppimisen edellytysten luomiseen. Kuvassa 5 esitetään etäjohtamisen lähtökohdat visuaalisesti.



Kuva 5. Etäjohtamisen lähtökohdat

Kaikki nämä etäjohtamisen lähtökohdat kuuluvat vahvasti yhteen etänä tapahtuvassa työntekijöiden osaamisen kehittämisessä ja limittyvät toisiinsa siten, että niitä voi olla hankalaa erottaa toisistaan. Tässä kehittämistehtävässä etäjohtaminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen limittyvät toisiinsa. Jo pelkkä johtaminen on haasteellisempaa etänä kuin läsnä ja siihen vielä lisättyä etänä tapahtuvan henkilöstön osaamisen kehittämisenä, tuovat haastekerrointa lisää.

5.2.1 Luottamus

Haasteellisimmaksi etä- ja virtuaalityöskentelyssä nousee luottamus. Mutta mitä luottamus ja luotettavuus ovat? Luottamuksella voidaan käytännössä tarkoittaa sitä, että työt sujuvat, jokainen tekee oman osuutensa ja etukäteen sovittuja pelisääntöjä noudatetaan eikä tarvitse koko ajan varautua pahimpaan. Luotettavuus on henkilön osaamista, taitoja, hyvántahtoisuutta, aitoutta, rehellisyyttä ja avoimuutta. Etäesimiehen on luotettava, että työntekijät tekevät sovitut työnsä, vaikka hän ei pääsekään valvomaan heidän tekemisiään ehkä yhtä konkreettisesti kuin, jos kaikki tekisivät töitä toimistolla. Suurin haaste voikin olla pelko siitä, että etäesimies menettää kontrollin valvoa työn tekemistä. Jotta luottamus saavutetaan virtuaalisissa tiimissä, tulee keskusteluyhteyden olla avoin, kannustava, positiivinen ja rakentava sekä tiimin tulee tehdä ja toimia

yhdessä yhteisen tavoitteen eteen. Johdonmukaisesti avoimuuteen kannustava esimies luo työntekijöille avoimen, luottamuksellisen ja psykologisen turvallisuuden omaavan työympäristön ja ilmapiirin, jolloin työntekijät uskaltavat olla omia itsejään, kertoa asioista kuin asioita avoimesti ja suoraan ja käsittelemään niitä yhdessä, pelkäämättä seurauksia. Luottamuksen kehittymistä lisää myös tiimin jäsenten tunteiden käsittely kunnioittavasti ja kannustavasti. Esimerkkinä tunteiden käsittelystä voidaan tiimin yhteisessä palaverissa vuorotellen keskustella avoimesti kaikkien tiimin jäsenten kokemista tunteista ja kokemuksista eri työtilanteissa ja -tehtävissä. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 51-52; Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 122; Jabe 2006, 32; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 46; Pyyhtiä 2019, 120; Roth & Saarenpää 2020, 26; Vilkinen 2016, 25-27.) Luottamuksen kivijalkaa voi vahvistaa esimerkiksi käsittelemällä tehtyjä virheitä avoimesti, rehellisesti ja ottamalla niistä opikseen (Kupias ym. 2014, 45).

Tunteet ovat täynnä energiaa ja niiden tuoma, joko positiivinen tai negatiivinen, energialataus ja tunnetila vaikuttavat ihmisten mielialaan. Työelämässäkkin on hyvä huomioida tiimin jäsenten tunteet, koska ne vaikuttavat ihmiseen kokonaisvaltaisesti. Pelkästään positiiviset tunteet eivät ole ainoita ja oikeita. Tärkeintä on saavuttaa kokonaisvaltaisesti rikas tunne-elämä, jossa uskalletaan kohdata erilaiset tunteet niiden koko kirjossaan. (Heinonen ym. 2011, 112-113; Tuominen 2016, 176.)

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet jakavat yhdessä tunteen, ettei tiimissä kenenkään tarvitse pelätä muiden reaktioita. Tiimin jäsenet voivat luottaa siihen, että henkilöiden eriävät mielipiteetkin otetaan tiimissä hyvin vastaan tuomitsematta ketään. Tiimin jäsenet kokevat psykologista turvallisuutta, kun tiimissä on hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri. Psykologista turvallisuutta kokevissa tiimeissä keskinäinen vuorovaikutus on avointa, jolloin tietoa ja kokemuksia jaetaan avoimesti ja hankaliksikin koettuja asioita uskalletaan ottaa puheeksi niin tiimin jäsenten kuin esimiehenkin kesken. Tiimin jäsenet uskaltavat toimia myös omien mukavuusalueidensa ulkopuolella, esimerkiksi hiljaisemmat henkilöt uskaltavat puhua ja puheliaammat olla välillä hiljaa ja kuunnella. Tämän etuna voidaan nähdä, että tiimi menestyy ja sen sisäinen osaaminen kehittyy nopeasti ja samalla myös heikkoudet nousevat nopeasti esiin. (Haapakoski ym. 2020, 68; Roth & Saarenpää 2020, 26; Routarinne 2021.) Luot-

tamuksellisella ilmapiirin syntymisellä on merkittävä vaikutus myös työntekijän osaamisen kehittymiseen. Jos tiimissä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, synnyttää se psykologista turvallisuutta ja samalla oppimisen edellytykset paranevat, kun virheiden tekemistä ei pelätä ja uskalletaan kyseenalaistaa ja nostaa keskusteluun vaikeitakin oppimiseen liittyviä asioita.

Vilkmanin mukaan luottamuksen rakentuminen kestää virtuaalisessa tiimissä neljä kertaa kauemmin kuin perinteisessä ympäristössä. Vain luottamalla voi kasvattaa luottamusta. Kun työntekijät huomaavat, että heihin luotetaan, haluavat he olla luottamuksen arvoisia ja tehdä työtä sitoutuneesti ja tehokkaasti, jolloin myös työn laatu voi parantua. Työntekijät kokevat, että työn tulos on merkittävämpää kuin toimistolla vietetty aika. (Vilkman 2016, 25-26.) Jos tiimissä ei ole luottamusta, olemme koko ajan varuillamme, valmistaudumme puolustamaan itseämme, asioita jätetään kertomatta ja kuulemme vain haluamiamme asioita, jolloin voi myös tärkeä palaute jäädä kuuntelematta (Kupias ym. 2014, 43).

Psykologista turvallisuutta lisää se, että kokonaan uudelle tai uusiin tehtäviin siirtävälle työntekijälle annetaan riittävästi aikaa perehtyä ja tutustua uusiin toimintatapoihin, laitteisiin ja järjestelmiin. Työntekijän tulee saada kokea, että häneltä ei odoteta liian varhain liian paljon. Esimiehen tulee omalla esimerkillään näyttää tiimilleen mallia pysyvistä ilmapiiristä, jossa hyväksytään erilaiset mielipiteet, annetaan palautetta, uskalletaan olla omana itsenään ja annetaan siihen mahdollisuus myös muille, ollaan läsnä ja suhtaudutaan ymmärtäväisesti toisia kohtaan sekä viestitään johdonmukaisesti. Kun tiimissä vallitsee iloisen mokaamisen periaate epäonnistumisen pelon sijaan sekä oman vaikutusvallan käyttäminen hyvään tarkoitukseen, rakennetaan tiimissä yhteisesti psykologista turvallisuutta. Jos esimieskin toimii näin, rakentuu psykologien turvallisuuden tunne tiimin jäseniin ja sen myötä voidaan välttyä monilta ongelmilta, esimerkiksi ahdistavalta ilmapiiriltä ja sairauspoissaoloilta. (Pyyhtiä 2019, 120-121; Roth & Saarenpää 2020, 27-28, 41; Routarinne 2021.)

Luottamus synnyttää psykologista turvallisuutta, lisää vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, kasvattaa vastuullisuutta ja hyvän ilmapiirin rakentumista, edesauttaa tiedon kulkemista ja oppimista sekä auttaa sietämään paremmin mahdollisia muutoksia (Pyyhtiä 2020, 122-123). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisun Yhdessä Euroopan

parhaaksi mukaan ”luottamus on työelämän parasta pääomaa” ja ”vain luottamuksen varaan voidaan rakentaa menestyvä organisaatiokulttuuri” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 9). Työelämä 2020 hankkeen luottamuskyseilyn mukaan 94 % esimiehistä luottaa alaisiinsa ja 74 % työntekijöistä luottaa esimieheensä. Tutkimustuloksen mukaan esimiesten luottamus alaisiinsa on jo hyvällä tasolla. Tärkeää on kuitenkin havaita, että työntekijöiden luottamus esimiehiä kohtaan on suhteessa 22 prosenttiyksikköä vähemmän. Työntekijöistä 24 % ei luota esimieheensä, 2 % ei osaa sanoa. (Työelämä 2020 2018, 5.) Sen perusteella voidaan tulkita, että esimiestyössä on vielä paljon kehittämisen varaa, kun lähes neljännes työntekijöistä ei luota omaan esimieheensä.

Nykyteknologia on edesauttanut esimiehiä seuraamaan ja valvomaan työntekijöiden työtä, joten esimiesten johtamistaitoja tarvitaankin nyt enemmän antamaan työntekijöille mahdollisuuksia. Esimiehen toimiessa työntekijöihinsä luottavana mahdollistajana, saa hän parhaimmillaan työntekijänsä loistamaan. Mahdollistavan esimiehen voidaan sanoa siivoavan esteet työntekijöiden etenemisen tieltä, mutta ei kuitenkaan täysin rakenna teitä valmiiksi. Mahdollisuuksien antaminen on luottamista. Kun henkilö kokee, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa, tukee se hänen oman minänsä kehittymistä ja valaa uskoa itseensä. Luottamuksen rakentuminen voi viedä paljon aikaa, mutta luottamuksen voi menettää vaikkapa yhdellä lauseella. Luottaminen osoitetaan teoilla ja esimiehen onkin pohdittava tarkasti, miten hän voi aidosti osoittaa luottamusta. Luottamus on vilpittömintä silloin, jos sitä ei tarvitse korostaa puheillaan. (Järvinen 2013, 71; Rehn 2020, 151-155.) Henkilöstön etänä tapahtuvassa osaamisen kehittämisessäkin mahdollisuuksien antaminen lisää luottamusta ja halua olla luottamuksen arvoinen. Oleellista merkitystä työntekijän osaamisen kehittymiseen on myös sillä, että henkilö itse pääsee vaikuttamaan omaan työhönsä, koska se lisää motivaatiota ja kiinnostusta uuden oppimiseen.

Luottamus on tunnetta ja se pohjautuu kokemuksiin. Ihmisten perusluottamuksen tasot vaihtelevat yksilöittäin. Elämässämme kokemat asiat vaikuttavat perusluottamukseen ja omaan itseluottamukseen. Työyhteisössä tiimin yhdessä kokemat asiat vahvistavat tiimiä, olivat ne sitten positiivisia tai negatiivisia kokemuksia. Luottamuksen kehittyminen luo joustavuutta, nopeuttaa kykyä uudistua ja sopeutua muutokseen. (Heinonen ym. 2011, 112-113.) Muutoksen hyväksyminen nopeutuu, jos tiimissä vallitsee

psykologinen turvallisuus. Kun ihmiset kohtaavat toisensa aidosti ja aktiivisesti, kasvaa kiinnostus ja luottamus toisiin. (Routarinne 2021.)

5.2.2 Arvostus

Yksi ihmisen perustarpeista on arvostetuksi tuleminen tarve. Ihminen haluaa tulla arvostetuksi iästään riippumatta. Arvostuksen kokeminen on tärkeää ja sen luo pohjan luottamuksen rakentumiselle. (Roth & Saarenpää 2020, 49.) Ilman arvostusta yhteistyö tiimissä ei toimi. Ihmisillä on tarve kokea olevansa tiimin jäsen, jonka ammatillista osaamista arvostetaan ja tarvitaan. Arvostusta voidaan osoittaa arjen pienillä asioilla, esimerkiksi miten kohdataan kanssaihmiset arjessa, kuinka heidän ajatuksiaan kuunnellaan, olemmeko läsnä vuorovaikutustilanteissa, kuinka ystävällisiä olemme toisillemme, kuuntelemmeko toisiamme, annammeko osallistua ja vaikuttaa, kohtelemalla tasapuolisesti, kiittämällä, jakamalla omaa osaamista avoimesti ja olemalla rehellisiä myös palautetta antaessa. Jotta työntekijät voivat kokea, että heitä ja heidän työpanostaan arvostetaan, tulee heidän saada omalta esimieheltään ja muilta tiimin jäseniltä sosiaalista tukea. Monet etätyötä tekevät voivat kokea, että sosiaalisen tuen saaminen on liian vähäistä. Se voi johtaa kuormittavuuden ja tyytymättömyyden tunteisiin ja pahimmillaan edetä jopa työuupumukseen. Toki sosiaalisen tuen määrän tarve on yksilöllistä ja mikä toiselle on sopivaa, voi toiselle olla liian vähäistä. Etäesimiehen tulee kiinnittää huomiota siihen, että luo tiimiin hyvän sosiaalisen tuen verkoston ja saa siten aikaiseksi myös arvostamisen kokemuksia. (Roth & Saarenpää 2020, 49; Vilkinen 2016, 31-33.)

Arvostusta voi osoittaa toiselle ihmiselle kannustamalla, asettumalla toisen asemaan, osoittamalla empaattisuutta, toivomalla toisen onnistumista ja menestymistä sekä huomioimalla työntekijän vahvuudet ja niiden hyödyntämisellä tiimissä. Kun esimies osoittaa arvostusta työntekijöilleen, järjestää hän aikaa tiimiläistensä kanssa, kysyy mielipiteitä, arvostaa erilaisia mielipiteitä, kuuntelee, jakaa tietoa tasapuolisesti kaikille ja toimii aina arvostavasti ja kunnioittavasti tilanteessa kuin tilanteessa. Nämä eivät maksa mitään, mutta niiden arvo näkyy työyhteisössä motivaation ja työtehon kasvuna sekä yleisenä hyvinvointina. Arvostus saa koko työyhteisön loistamaan, koska se antaa paljon positiivista energialatausta, luo motivaatiota ja sitoutuneisuutta

niin arvostuksen antajalle kuin sen saajalle. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 50; Roth & Saarenpää 2020, 49-50.)

Etänä tapahtuvassa työntekijöiden osaamisen kehittämisessä tulee etäesimiehen osoittaa arvostusta konkreettisesti, esimerkiksi sanomalla, että hän arvostaa työntekijän panosta oman osaamisensa kehittämiseen. Pienetkin konkreettiset yksittäisten asioiden huomioimiset tuovat hyvää mieltä ja auttavat jaksamaan. Kun työntekijä kokee, että etäesimies arvostaa hänen panostaan osaamisen kehittämiseen, lisää se oppijan motivaatiota ja halua kehittää itseään entisestään.

5.2.3 Avoimuus

Etäjohtamisessa vuorovaikutus ja sen laatu vaikuttavat hyvin paljon avoimuuteen. Avoimuudella tarkoitetaan esimerkiksi toiminnan läpinäkyvyyttä, avointa keskustelua, yhdessä tekemistä, vaikutusmahdollisuuksia, jatkuvaa ja suoraa palautteen antamista ja saamista puolin ja toisin, tapaa tehdä päätöksiä ja tiedon kulkua muuntelemattomana joka suuntaan. Jos tiimi ei voi toimia avoimesti, vaikuttaa se negatiivisesti yhteisöllisyyteen, työssä viihtymiseen, motivaatioon ja koko organisaatioon sitoutumiseen. Avoimuus lisää myös luottamusta ja psykologista turvallisuuden tunnetta. (Haapakoski ym. 2020, 68; Roth & Saarenpää 2020, 26; Vilkman 2016, 33-34.)

Henkilöstö seuraa tarkalla silmällä organisaation johtoa ja esimiehiä. Työntekijät havaitsevat heti, jos johdon asenne ja organisaation arvot eivät kohtaa. Esimies viestii jo omalla olemuksellaan, joten esimerkkinä oleminen on kokoaikaista ja konkreettista. (Korhonen 2015, 209.)

Esimies voi luoda tiimissään avoimuuden ilmapiiriä hyvällä tiedottamisella ja viestinnällä, kannustamalla kaikkia avoimesti kertomaan omia ajatuksistaan ja tunteitaan sekä toimia näissä kaikissa itse esimerkkinä. Nämä kaikki luovat tiimin jäsenissä oikeudenmukaisuuden ja reiluuden tunnetta. Työntekijät voivat kokea, että asioita pimitetään heiltä, jos tieto ei kulje tai se jää vain johdon yksinoikeudeksi. Jos esimies itse toimii avoimesti sekä näyttää oman inhimillisyytensä ja haavoittuvuutensa, luo se tii-

min jäsenille tunteen tasapuolisuudesta ja reiluudesta. Se auttaa näyttämään omat heikoudet ja virheet sekä ymmärtämään ja hyväksymään ne myös toisissa. (Roth & Saarenpää 2020, 49-50, 137.)

5.2.4 Pelisäännöt

Pelisääntöjä on monenlaisia. Niitä ovat esimerkiksi lainsäädäntöön perustuvat EU-tasoiset ja valtakunnalliset pelisäännöt, tiettyyn työpaikkaan tai työyhteisöön kohdistuvat pelisäännöt ja tiettyihin työtehtäviin liittyvät pelisäännöt. Tiettyihin työpaikkoihin kohdistuvia pelisääntöjä voivat olla esimerkiksi organisaation omat ohjeet, tavat ja arvot toimia sekä laatujärjestelmään perustuvat ohjeistukset. Yksittäisten tiimienkin tulee sopia yhteiset toimintatavat. Organisaatioissa on monia pelisääntöjä, joita kaikki jäsenet tulisi saada noudattamaan. Työyhteisö on toimiva, kun yhdessä sovittuja pelisääntöjä noudatetaan ja seurataan mahdollisia päivittämistarpeita säännöllisesti. (Järvinen 2017.)

Tiimin jäsenten välinen yhteistyö on toimivaa silloin, kun heidän keskuudessaan vallitsee luottamus, arvostus ja avoin keskusteluyhteys. Hyvän yhteistyön pohja on toimivat ja yhdessä sovitut selkeät pelisäännöt. Hajautettuun työhön siirryttäessä tiimin pelisäännöt on hyvä päivittää uuden toimintatavan mukaisiksi. Keskustelun pelisäännöistä tulee olla avointa ja kaikkien tiimin jäsenten tulee osallistua siihen. Tällä luodaan hyvä pohja yhteistyölle ja kaikki sitoutuvat yhdessä sovittuihin pelisääntöihin. (Vilkman 2016, 37-38.)

Pelisääntöjen tulee olla riittävän selkeät, jotta tulkinnan varaa ei jää. Kun koko tiimi on osallistunut pelisääntöjen rakentamiseen, tulee kaikille tunne, että on saanut vaikuttaa niihin ja siten niihin sitoutuu paremmin. Pelisäännöistä sovittaessa Vilkmanin mukaan huomioon otettavia asioita voivat olla esimerkiksi tiimin jäsenten tavoitettavuus, esimiehen tavoitettavuus, mihin tehtäviin etätyö soveltuu, miten, milloin ja kuinka usein kaikki ovat yhdessä koolla, mitä välineitä käytetään yhteydenpitoon, miten töiden etenemistä seurataan ja miten tietoa jaetaan yhteisesti. (Vilkman 2016, 37-38.)

Kohdeorganisaatiossa pelisäännöillä tarkoitetaan esimerkiksi toimintayksikön tapoja toimia, yhteisiä säännöllisiä palavereja ja yhteisesti noudatettavia työmenetelmäohjeita. Pelisääntöjä on organisaatiossa monenlaisia, joista esimerkkinä yhteiset koko organisaatiota koskevat toimintatavat, ryhmäkohtaiset toimintatavat, samaa työtä tekevien omat toimintatavat, osaamisen kehittämisohjelmien toimintatavat. Henkilöstö ei välttämättä näitä moninaisia toimintatapoja välttämättä miellä pelisäännöiksi, vaikka ne niitä ovatkin.

Verohallinnossa ollaan siirtymässä vaiheittain ryhmäkohtaisiin Toimintatapojen kehittäminen -hankkeen uudistumista ja itseohjautuvuutta tukevan toimintamallin mukaisiin tilannehuoneisiin. Kun ryhmä aloittaa tilannehuoneessa, ryhmä määrittelee omat pelisääntönsä, eli tekee ns. tiimisitoumuksen. Kun toimintatavat on tehty yhdessä, ymmärretään ne paremmin pelisäännöiksi kuin yhteisiksi toimintatavoiksi muodostuneet käytännöt.

Hyvät ja selkeät pelisäännöt edesauttavat myös etänä tapahtuvaa työntekijöiden oppimisen kehittämistä. Työntekijöiden on helppoa toimia yhdessä sovittujen pelisääntöjen mukaan esimerkiksi oppimiseen käytettävissä olevan ajan ja tuen saamisen suhteen. Kun pelisäännöt ovat konkreettiset, ei henkilön tarvitse käyttää ylimääräistä aikaa ja energiaa käytännön asioiden pohtimiseen, vaan senkin ajan voi käyttää tehokkaasti oppimiseen.

5.2.5 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus tarkoittaa sanallista ja sanatonta viestintää ja viestinvaihtoa henkilöiden välillä rakennettaessa henkilöiden välisiä suhteita. Vuorovaikutus on puhumista, kuuntelemista ja reagoimista, se havaitaan kuulemalla ja näkemällä. Jos ei ole vuorovaikutusta, ei myöskään ole johtajan ja johdettavan välistä suhdetta, eikä siten johtamista. Vuorovaikutus on koko organisaation yhdessä pitävä voima. Vuorovaikutus vaikuttaa kaikkeen ja kaikkiin. Jos vuorovaikutus toimii, koko organisaatio toimii sujuvammin. Jos taas vuorovaikutus on puutteellista, koko organisaatio toimii huonom-

min. Vuorovaikutuksella ei kuitenkaan voi kompensoida muuta työtä, mutta nykypäivän hyvillä vuorovaikutustaidoilla on positiivinen vaikutus lopputulokseen. (Isotalus & Rajalahti 2017, 16, 160.)

Vuorovaikutus on kaikkien etäjohtamisen lähtökohtien, eli luottamuksen, arvostuksen, avoimuuden, pelisääntöjen ja yhteisöllisyyden, yhteen sitova tekijä, eli kaiken perusta. Ilman vuorovaikutusta mikään yllä mainituista lähtökohdista ei onnistu. Vuorovaikutuksen merkitys on paljon enemmän kuin pelkkää tiedotusta ja viestintää. Vähimmillään vuorovaikutus on kahden ihmisen välistä. Vuorovaikutus on henkilöiden välistä ajatusten, tietojen, kokemusten ja tunteiden vaihtoa sekä merkitysten luomista. (Vilkman 2016, 40.) Vuorovaikutuksen laatu ja määrä vaikuttavat oleellisesti myös etänä tapahtuvaan työntekijän osaamisen kehittämiseen samoin kuin kaikkeen etänä tapahtuvaan työhön. Etäesimiehen tulee olla käytettävissä, antaa aikaansa ja tukea työntekijälle, kun hän on laajentamassa osaamistaan.

Aitoa vuorovaikutusta luodaan kuuntelemalla toista henkilöä keskittyneesti ja keskeyttämättä. Ihmisillä on luontainen tarve tulla kuulluksi ja paras tapa osoittaa arvostusta toista henkilöä kohtaan on kuunnella. Esimiehen kyky hoitaa asioita suorilla kontakteilla on usein tuotteliaampaa kuin viestiä asioita lyhyesti esimerkiksi sähköpostilla. Muutaman minuutin puhelu herättää henkilöissä vireyttä, luo energiaa ja tuottaa siten positiivisia tuloksia. (Haapakoski ym. 2020, 92-93.) Esimiehen on oltava tavoitettavissa ja läsnä sekä toimia esimerkillisesti. Esimiehen on tärkeää osoittaa aktiivisesti kiinnostuksensa työntekijöiden näkemyksiin ja kokemuksiin, jotta hän saa todellisen kuvan siitä, mitä milloinkin työyhteisössä tapahtuu. Arvojen määrittäminen auttaa vahvistamaan yhteistä organisaatiokäyttäytymistä. Työyhteisössä avointa vuorovaikutusta tukevat yhteisesti sovitut ja selkeät pelisäännöt ja toimintamallit. Myös esimiehen on tärkeää kertoa ryhmälleen omista toiveistaan ja näkemyksistään, jolloin työntekijät tietävät minkälaisia toiveita esimiehellä on. Pelisääntöjen avulla esimies voi ohjailla tiiminsä vuorovaikutuksen kehittymistä haluamaansa suuntaan. (Isotalus & Rajalahti 2017, 143; Järvinen 2005, 127-130.) Esimies ei voi johtaa tiimiään, jos vuorovaikutusta ei ole. Johtajuus muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. (Lundberg & Berggren 2013, 49.) Etäesimies ei myöskään voi johtaa työntekijän osaamisen kehittämistä, jos vuorovaikutus puuttuu kokonaan.

Verkossa tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa usein tiimin hiljaisimmat henkilöt voivat kokea tulevansa paremmin kuulluiksi. He voivat kokea jäävänsä toimistolla kovaäänisimpien henkilöiden varjoon. Tämä tuo tasa-arvoa etänä työskentelevään työyhteisöön. (Haapakoski ym. 2020, 95.) Etäesimiehen tulee huomioida hiljaisimmat henkilöt myös heidän osaamisensa kehittämisessä. Etäesimiehen tulee aktiivisesti huolehtia kaikista tiimiläisistään tasapuolisesti. Joissain tilanteissa hiljaisempien henkilöiden kanssa etäesimiehen on käytettävä enemmän aikaa osaamisen kehittämiseen kuin muiden henkilöiden kanssa. Hiljaisimmat henkilöt voivat jäädä etäesimieheltä helpommin huomioimatta, kun he eivät välttämättä ole itse aktiivisia etäesimiehensä suuntaan ja vaadi tukea ja huomiota.

5.2.6 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyden avulla työyhteisössä syntyy todellinen ja hedelmällinen yhteistyö, joka synnyttää tekemisen ilmapiirin, vaikka tiimin jäsenet tapaisivat vain harvoin kasvokkain. Yhteistyö sujuu sitä paremmin, mitä paremmin tiimin jäsenet tulevat toimeen keskenään. Työskenneltäessä etänä ihmisten välisen yhteisöllisyyden tunteen eteen joutuu tekemään enemmän töitä, kun tiimi kohtaa toisiaan harvoin. Ihmisillä on synnynäinen tarve tuntea kuuluvansa laumaan, jota arvostaa. (Vilkman 2016, 41-44.)

Yhteisöllisyyden tunne näkyy meissä eri tavoin, toinen voi kokea tarvitsevansa laumaa enemmän kuin toinen. Kun töitä tehdään hajallaan sekä mahdollisesti ajasta ja paikasta riippumatta, on haasteellisempaa saada ylläpidettyä tiimin yhteisöllisyyden tunnetta. Jos esimies ei kiinnitä huomiota tiimin yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutuksen laatuun ja määrään, voi siitä seurata moraalinen heikentyminen ja henkilöstön sitoutumattomuus organisaatioon ja tiimin yhteishenkeen. Virtuaalisten tapaamisten määrää tulee pohtia ja se vaihtelee tiimeittäin ja työtehtävittäin. Mitä paremmin tiimin jäsenet tuntevat toisensa ja tapansa toimia, sitä helpompaa on tehdä yhteistyötä virtuaalisestikin. Myös kasvotusten tapahtuvat tiimin tapaamiset ovat tärkeitä, koska yhteisöllisyys perustuu vuorovaikutukseen ja tiimin jäsenten tutustumiseen ja tuntemiseen. Erilaisin digitaalisin välinein on kuitenkin mahdollista toimia yhteisöllisesti kokonaan virtuaalisissakin tiimeissä, vaikka sen sanotaankin olevan vaativampaa. Se edellyttää niin esimieheltä kuin työntekijöiltä hyviä tietoja ja taitoja sekä erityisesti halua käyttää virtuaalisia työvälineitä. (Vilkman 2016, 41-44.) Tiimin jäsenten vapaamuotoiset kohtaamiset ovat

tärkeitä yhteisöllisyyden syntymiselle. Vapaamuotoisia kohtaamisia voivat olla esimerkiksi virtuaalisesti järjestettävät kahvi- tai lounastauot. (Haapakoski ym. 2020, 95.)

Yhteisöllisyyden kokeminen edesauttaa myös henkilön osaamisen kehittämistä. Kun koetaan, että ollaan toisten samassa tilanteessa olevien kanssa ns. ”samassa veneessä”, yhteistyön ja yhteisöllisyyden tunteet lisäävät motivaatiota oppia ja halua onnistua yhdessä.

5.2.7 Tunteiden etäjohtaminen

Tunteiden johtamisella voidaan käytännössä tarkoittaa asioiden selkeyttämistä ja uhkien vähentämistä. On asioita ja tilanteita, joita emme pysty tiedostamaan, näkemään tai myöntämään. Voidaan sanoa, että esimerkiksi ihmisten tunteet, asenteet ja erilaiset uskomukset ja ennakkoluulot ajatellaan usein olevan pelkkää sekamelskaa ja sen takia ne voidaan kokea pelottavaksi, hämmentäväksi ja energiaa kuluttavaksi. Toisten tunteita voi johtaa vain, jos on ensin tunnistanut omat tunteensa ja on sinut niiden kanssa. On otettava itse vastuu omista tunteista ja teoista syvällisesti sekä on tiedostettava, miten omat sanat ja teot näyttäytyvät muille. Esimiehen tulee keskittyä oleelliseen, on oltava läsnä 100-prosenttisesti, kuunneltava tilannetta ja tulla siitä tietoiseksi. (Tuominen 2018, 169-175, 195.)

Tunteiden johtaminen etenee pienin askelin, siihen ei löydy mitään pikatietä. Positiiviset tunteet ja niistä saatava mielihyvä auttavat jaksamaan ja etenemään niin helppoissa kuin haastavissakin tilanteissa. Myönteisistä tunteista saadaan voimaa, jonka avulla uudesta innostutaan, kasvatetaan havaintokykyä, laajennetaan ajattelua. Samalla työt etenevät pelottomasti ja vaivattomasti. Myönteiset tunteet menevät kielteisten tunteiden edelle, kun molempia ei voi tuntea yhtä aikaa. Tuottamalla myönteisiä tunteita, voidaan kielteiset tunteet siirtää taka-alalle. Pelon ja jännityksen tunteille ei kuitenkaan pidä antaa valtaa, koska ne voivat johtaa negatiivisuuden syövereihin. Kun tunteita osataan johtaa, voidaan haastavimmatkin tilanteet tunnistaa ja hyväksyä paremmin. Samalla voidaan keskittyä uudelleen tekemiseen ja päästä taas eteenpäin ehkäpä kokemusta rikkaampana ja viisaampana. Tämän avulla rohkaistutaan ja uskalletaan tuoda jatkossa esille myös niitä aikaisemmin salattujakin tunteita, joiden paljastumista on

voitu pelätä. Pienet ja yksittäiset tekijät omassa käytöksessä yhdistyvät isoksi kokonaisuudeksi, jota on hyvä ajoittain pysähtyä miettimään. Pienistä positiivista asioista muodostuu kokonaisuudessa iso positiivinen pohinä, jonka avulla stressi vähenee, ilmapiiri ja palautumiskyky paranee. Ihminen pystyy hallitsemaan tunteitaan ja hyödyntämään niitä kylmän tekoälyllisen tiedon, informaation ja ulkoa opitun faktan lisäksi, kohti viisautta. (Ruutu & Salmimies 2015, 26-27; Tuominen 2018, 179-183, 187.)

Etätyössä tunnetaidot korostuvat perinteiseen toimistotyöhön nähden. Esimiehen tehtävä on ohjata keskustelua niin yksittäisten henkilöiden kuin ryhmänkin kanssa. Esimiehen tulee kuunnella, kysyä ja ymmärtää. Etänä tapahtuva työntekijöiden tunteiden ja mielialojen tunnistaminen on haasteellisempaa. Jos esimiehellä on hyvät tunnetaidot kasvokkain, on ne useimmiten hyvät etänäkin. Etänä tapahtuva tunteiden tunnistaminen on haasteellisempaa, kun eleiden, ilmeiden ja kehonkielen yksityiskohdat voivat jäädä havaitsematta vaikka käytettäisiinkin videoyhteyttä. Empatian avulla tiimin jäsenten ymmärtäminen ja vuorovaikutus helpottuu, kun esimies osaa asettua toisen henkilön asemaan, on aidosti kiinnostunut ja haluaa kuunnella ja innostua toisen ihmisen asioista. Esimiehen hyvät empatiataidot auttavat havaitsemaan tiimin jäsenten yksilöllisiä eroavaisuuksia ja tarpeita. Etätyössä viestintä tapahtuu pääasiassa erilaisten laitteiden välityksellä, jolloin empatiaa ja luottamusta synnyttävät katsekontaktit ja tunteet jäävät helposti taka-alalle ja ne eivät välity luonnostaan. Jos tunteet jäävät virtuaalisissa kontakteissa välittymättä, henkilöiden välinen ymmärrys heikkenee, josta seuraa empatiavaje. (Haapakoski ym. 2020, 85, 88-90.)

Tunteet, aistit ja ajatukset muodostavat yhdessä yhteisen kokonaisuuden, tunnelman. Tunnelma syntyy ajatuksissa, aistihavainnoissa, kaikissa vuorovaikutustilanteissa, eli se on läsnä kaikessa, mitä olemme ja mitä teemme, vaikka emme sitä tiedostaisikaan. Tunteet synnyttävät ajatuksia, ajatukset tunteita ja aistihavaintoja. Kaikkien näiden kolmen voidaan sanoa vaikuttavan toisiinsa. Jokainen yksilö kokee tunnelman eri tavalla, koska siihen vaikuttavat niin aiemmin eletty elämä kuin koetut tunteet. Tunnelma voidaan kokea henkilökohtaisesti ja yhteisesti ryhmänä. Tunnelma siirtyy helposti ihmisestä toiseen, huono tunnelma vielä nopeammin kuin hyvä tunnelma. Tunnelmaa aistitaan toisten puheista, tekemisistä ja aikomuksista. Kun työyhteisössä välittää hyvä tunnelma, lisää se hyvinvointia, lievittää stressiä ja vapauttaa positiivista energiaa käytettäväksi oleellisiin asioihin. Huono tunnelma taas alentaa luovuutta ja

tuottavuutta, lisää negatiivisuutta työyhteisössä ja voi saada ihmiset kääntymään toisiaan vastaan. (Rantanen 2018, 23-25.) Yhdysvaltalainen kirjailija ja ihmisoikeusaktivisti Maya Angelou on sanonut: ”Ihmiset eivät muista, mitä olet sanonut. Ihmiset eivät muista, mitä olet tehnyt. Mutta ihmiset muistavat tunteen, jonka olet heissä saanut aikaan.”

Oman kokemukseni mukaan tunteiden johtaminen etänä on huomattavasti vaikeampaa kuin läsnä, koska konkreettiset ja pienetkin ilmeiden, eleiden ja katseiden muutokset voivat jäädä huomaamatta, vaikka käytettäisiinkin kameraa virtuaalisissa keskusteluissa. Tunteiden johtamisella on mielestäni suuri merkitys esimiehen ja työntekijän välisen suhteen kehittymiselle. Kun etäesimies osaa ottaa kaikki tiimin jäsenet huomioon omina yksilöinä ja ymmärtää tunteiden johtamisen merkityksen, parantaa se yhdessä luottamuksen, avoimuuden ja arvostuksen kokemista. Kun etäesimies osaa huomioida työntekijöiden tunteet, edesauttaa se avoimen keskusteluympäristön luomista, rohkaisee hiljaisempiakin kertomaan omia näkemyksiään ja lisää siten mahdollisuuksia kehittää myös omaa osaamistaan.

5.3 Työn arviointi

Työtä voidaan arvioida mittaamalla suoritusta. Arvioinnin tulee olla samanlaista työntekijästä riippumatta, jos työtehtävät ovat heillä samat. Etätyötä tehtäessä työntekijät voivat kokea, että heiltä odotetaan enemmän kuin toimistolla työskenneltäessä. Työntekijän vastuu itsensä johtamisesta ja työtehtävien järkevästä priorisoinnista lisääntyvät entisestään etätyössä. Tämä ei välttämättä ole kaikille yksinkertaista, joten onkin tärkeää luoda selkeät pelisäännöt tehtävien tärkeysjärjestyksestä ja tavoitteista. Työlle tulee asettaa riittävän selkeät tavoitteet, eli esimiehen on tehtävä selväksi, mitä hän työntekijöiltä odottaa. Tavoitteiden asetannan jälkeen on määriteltävä, miten suoriutumista mitataan ja miten päästään tavoitteeseen. Esimiehen on varmistettava työntekijöiden osaaminen ja mahdollisten osaamisvajaiden korjaaminen. Tavoitteista ja mittaamisesta tulee tehdä suunnitelma, jota voidaan seurata ja siten arvioida. Jotta työntekijä voi onnistua työssään, tulee hänen saada palautetta suoriutumisestaan. Palautteen tulee olla ymmärrettävää ja suoranaista. Työntekijöillä pitää olla myös selkeät

ja havainnolliset tiedot siitä, mitä onnistuneesta tai epäonnistuneesta suorituksesta seuraa ja niistä on pidettävä kiinni. (Vilkman 2016, 86-94.)

Työn ja suorituksen arviointi on tärkeää tarkasteltaessa työntekijän osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämiseksi tulee asettaa konkreettiset tavoitteet ja mittarit, joilla seurataan etänä tapahtuvaa osaamisen kehittämistä. Käytettävissä tulee tällöin olla riittävät virtuaaliset välineet ja raportointijärjestelmät. Etäesimies antaa näiden perusteella aktiivisesti palautetta työntekijälle osaamisen kehittymisen etenemisestä.

5.4 Etäjohtamisen haasteet

Esimiestyössä on aina haasteensa, mutta Vilkmanin mukaan haasteita tulee lisää, kun työtä tehdään joustavasti ja virtuaalisesti. Suurimmaksi haasteeksi on koettu luottamus, jota on käsitelty jo etäjohtamisen lähtökohtia käsittelevässä kappaleessa 6.1.1. (Vilkman 2016, 45-46.) Etäesimiestyön haasteiksi luottamuksen lisäksi on todettu suorituksen mittaaminen, henkilöstön monimuotoisuuden sopeuttaminen ja sitouttaminen organisaatioon, työntekijän kyky johtaa itseään, työntekijöiden kuormittumisen seuraaminen, piilevien ongelmien havaitsemisen vaikeus, tiedon jakaminen sekä esimiehen tavoittaminen ja sen tärkeys. (Vilkman 2016, 46-56.) Myös etäesimieheen itseensä voi kohdistua haasteita. Omassa työssään etäesimies voi kokea henkisiä haasteita, joita voivat esimerkiksi olla johtamisen ajoittainen raskaus, riittämättömyyden tunne, yksinäisyys, epä tietoisuus kuinka työntekijät kokevat tyytyväisyyttä esimieheensä, henkilökemioiden erilaisuus, haasteelliset johtamistilanteet ja jatkuvan arvostelun kohteena oleminen (Kultanen 2016, 38-41).

Työsuoritusta tulisi mitata työn tuloksilla eli aikaansaavuudella enemmän kuin ajallisen läsnäololla työtehtävissä. Suurimmassa osassa yrityksistä kuitenkin edelleen seurataan työntekijöiden työaika, vaikka ollaankin jatkuvasti siirtymässä joustavampaan toimintatapaan. On monia suorittavan tason työtehtäviä, joita pitääkin mitata ajallisesti, koska työntekijän on oltava tiettyssä paikassa ja tavoitettavissa työtehtäviensä ajan. Tietotyöhön tuloksilla mittaaminen taas sopii paremmin, koska siinä ratkaisee enemmän aikaansaavuus kuin se, että työntekijä on tiettyyn aikaan tavoitettavissa. Toi-

set esimiehet kokevat, että työntekijöiden olisi hyvä tehdä töitä samaan aikaan päivästä, vaikka tekisivätkin töitä kaukana toisistaan. Monissa työtehtävissä voitaisiin kuitenkin antaa työntekijöille laajemmat mahdollisuudet oman työaikansa suunnitteluun. Monet esimiehet kuitenkin haluavat pystyä kontrolloimaan työntekijöitään. Helittämällä tiukkaa kontrollia voisi kuitenkin saavuttaa parempia tuloksia, jolloin työntekijät kokisivat saavansa enemmän vastuuta, ja sen myötä myös työssä viihtyminen paranisi. (Meretniemi 2012, 54; Vilkman 2016, 45-48.)

Jotta tuloksia voidaan mitata, tulee työlle asettaa selkeät pelisäännöt aikatauluineen ja tavoitteineen. Monissa työtehtävissä kuitenkin voi olla haasteellista asettaa tavoitteita, koska aikanaan työtehtäviä suunniteltaessa ei ole määritelty tehtävän aikaansaannosvaatimuksia riittävän selkeästi. Ryhmätasolla mittaaminen voisi olla tuottoisampaa, jos kaikilla ryhmän jäsenillä on sama tavoite. Yksilötasolla ongelmaksi voi taas muodostua työntekijöiden välinen kilpailuasetelma, kateus ja toisten tekemisen valvominen, jotka kaikki huonontavat työilmapiiriä. (Meretniemi 2016, 47-50; Vilkman 2016, 49.)

Etätöitä tekevät työntekijät voivat kokea jäävänsä työyhteisön ulkopuolelle, jos yhteydenpito jää esimiehen ja muiden työyhteisön jäsenten kanssa vähäiseksi. Haasteellisimmaksi tilanne käy silloin, jos osa työntekijöistä työskentelee yhdessä työpaikalla ja vain osa tekee töitä etänä. Varsinkin yhteisissä palavereissa, joissa osa on läsnä konkreettisesti ja osa virtuaalisesti. Tämä voi johtaa etätyöntekijöiden osalta ulkopuolisuuden kokemiseen. (Vilkman 2016, 50-51.)

Työntekijän itsensä johtaminen korostuu etätöitä tehtäessä. Käytännössä työntekijän on osattava suunnitella oma työnsä, miten sitä tehdään, miten tavoitteet asetetaan ja myös saavutetaan. Työntekijän tulee ottaa enemmän vastuuta tekemästään työstä, joka lisää itsenäisyyttä ja se taas puolestaan kasvattaa motivaatiota. On otettava kuitenkin huomioon ihmisten erilaisuus, toiset nauttivat itsenäisyydestä ja toiset taas kaipaavat enemmän ohjeistusta ja neuvoja työn tekemiseen. Esimiehen tehtävänä onkin tarjota tukeaan ja varmistaa ettei kukaan jää ongelmiansa kanssa yksin. (Vilkman 2016, 51-52.)

Etäesimiehen on usein haasteellista seurata työntekijöiden kuormittumista. Välttämättä kuormittuneisuus ei aina tule etäkontakteissa esille, työntekijät eivät ehkä osaa määritellä omia rajojaan tai sitten nykypäivän epävarmoissa työtilanteissa he eivät uskalla kertoa liiasta työmäärästä. Tieto- ja asiantuntijatyössä ongelmaksi voi muodostua liiallinen työnteko ja vaikeudet määritellä tehtävä ajatustyö vain työajalle. Työntekijät myös kokevat hyvin eri tavalla kokemansa työn määrän ja sen kuormittavuuden. Kuormittavuus ei kuitenkaan aina tarkoita pelkkää työn määrää, siihen voivat vaikuttaa myös työntekijän itsensä johtamisen taidot, tavat tehdä työtä ja työilmapiiri. (Vilkman 2016, 52-53.)

Henkilöstön rakenne eli työntekijöiden ikä- ja sukupuolirakenne, kansallisuus- ja kulttuurillinen tausta sekä henkilöittäin vaihtelevat tavat käyttäytyä ja kommunikoida voivat luoda haasteita henkilöstön yhteistyöhön. Tästä voidaan käyttää nimitystä monimuotoisuus. Monimuotoisessa työyhteisössä onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät, esimerkiksi miten henkilöstö tuntee toisensa ja kuinka he hyväksyvät toistensa erilaisuuden ja miten esimies osaa monimuotoista ryhmää johtaa. (Vilkman 2016, 53.)

Piilevät ongelmat tuovat etäesimiestyöhön haasteita, jos esimies ei pääse niihin heti käsiksi. Kun esimies ei ole fyysisesti läsnä ja kasvokkain aistimassa työntekijöiden erilaisia tilanteita, voi esimieheltä jäädä huomaamatta mahdolliset työyhteisössä ilmaantuneet piilevät ongelmat, esimerkiksi ristiriidat, kiusaamistapaukset, työvireen laskut, epätasa-arvon kokemiset ja työntekijöiden päihteiden käytöt. (Vilkman 2016, 55-56.)

Viestinnän toimivuus korostuu etäjohtamisessa. Viestinnän voidaankin sanoa olevan taitolaji, jossa on kiinnitettävä huomiota sen oikeellisuuteen niin tiedollisesti kuin ajallisestikin. Organisaatioissa voidaan samaan aikaan kokea, että tietoa ei jaeta riittävästi, mutta samalla koemme tietotulvaa. Fyysisellä työpaikalla tapahtuvat spontaanit käytävä- ja kahvitaukokeskustelut jäävät etätyötä tehtäessä joko kokonaan tai osittain pois, jolloin tiedonkulku voi hankaloitua ja jäädä vain tiettyjen henkilöiden väliseksi. Monissa organisaatioissa käytetäänkin jo erilaisia sähköisiä tiedonjakomenetelmiä, joiden ansiosta viestitty tieto ei rasita ketään tarpeettomasti, eli tieto löydetään tarvittaessa. (Vilkman 2016, 56.)

Esimiehen tulee olla etänä toimivassa tiimissäkin tavoitettavissa. Kun henkilöstö ei voi tulla fyysisesti esimiehen luokse, tulee esimiehen luoda mahdollisuudet yhteydenpitoon erilaisin kommunikointivälinein, mutta myös luoda välitön ja helposti lähestyttävä ilmapiiri. Jos työntekijät kokevat, että he eivät saa riittävästi aikaa ja tukea omalta esimieheltään, voivat he turhautua ja kiinnostus työhön laskee. Nämä taas yhdessä voivat pahimmassa tapauksessa johtaa työntekijän kuormittumisen kasvamiseen ja siten työn tuottavuus laskee. (Vilkman 2016, 54-55.)

Etänä tapahtuvassa työntekijöiden osaamisen kehittämisessä haasteeksi muodostuvat luottamuksen, yhteisöllisyyden ja avoimuuden ilmapiirin luominen. Lisäksi haasteita luo henkilön osaamisen kehittymisen ja motivaation seuraaminen etänä. Virtuaalisesti tapahtuvassa vuorovaikutuksessa todellisten tunteiden ja ilmapiirin havaitsemiset voivat jäädä vajaiksi, mitkä tekevät osaamisen kehittämisen etänä haasteellisemmaksi.

5.5 Teknologian hyödyntäminen

Teknologian voidaan sanoa olevan suurin yksittäinen kokonaisuus digitaalisuuden kehityksessä. Teknologiaa ei voi pitää liiketoiminnan itsetarkoituksena, vaan välineenä liiketoiminnan parantamiseen ja kehittämiseen. (Pyyhtiä 2019, 71.) Teknologian kehittyminen on mahdollistanut ja laajentanut erilaisia työskentelyn muotoja. Etätö on tullut yhä useammalla mahdolliseksi viime vuosien aikana, kun välineet ja laitteet ovat kehittyneet hurjalla vauhdilla. Myös työtehtävät ovat kehittyneet monessa organisaatiossa niin, että yhä useampia työtehtäviä voi nykyään tehdä muuallakin kuin virallisessa organisaation toimipisteessä. Hajautetussa työssä myös tiedonhallinta on muuttunut. Enää tietoa ei arkistoida ja hallinnoida perinteisesti paperisena, vaan tieto on muuttanut muotoaan sähköiseksi. Ajantasaiseen ja verkkoon tallennettuun tietoon tulee päästä käsiksi ajasta ja paikasta riippumatta erilaisin päätelaittein. Tietoa pitää osata tallentaa, käyttää ja jakaa oikein, ettei tietoa katoa tai se pirstaloidu. Organisaation tehtävänä on vastata siitä, että sillä on käytettävissä sellaiset yhteisöllisyyttä tukevat välineet, laitteet ja yhteiset toimintamallit, että niiden avulla on mahdollista tehdä tuottavaa työtä paikasta ja ajasta riippumatta. (Vilkman 2016, 155-158, 161.)

Yhteisölliset työvälineet pohjautuvat tavoitteiden asetantaan sekä edesauttavat vuorovaikutuksen ja kommunikaation ylläpitämistä virtuaalisissa tiimeissä. Etäjohtamisessa hyödynnettävät yhteisölliset työvälineet tukevat sisäistä viestintää (intranet), sisältöä (Powerpoint, Dropbox) keskustelua ja ideointia (pikaviestimet, äänestykset), yhteistyötä (jaetut kalenterit, Google Docs, Wikit), oppimista ja osaamisen jakamista (webinaarit, blogit). (Vilkman 2016, 162-163.)

Kohdeorganisaatiossa etänä tapahtuvassa henkilöstön osaamisen kehittämisessä hyödynnetään esimerkiksi Moodle-verkko-oppimisympäristöä, Microsoft Teams- sovelluksella (jatkossa Teams) järjestettäviä koulutuksia ja intranetiin tallennettuja työmenetelmäohjeita sekä Power-BI -raportointijärjestelmää. Teknologia on mahdollistanut henkilöstön osaamisen laaja-alaistamista virtuaalisesti. Käytännössä kaikki koulutukset tapahtuvat kohdeorganisaatiossa etätyöaikana virtuaalisesti.

6 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisella tarkoitetaan henkilöstön tietojen, taitojen ja asenteiden yhdistelmää. Osaamisen voidaan sanoa olevan myös taitavaa ja tarkoituksenmukaista toimintaa. Osaamista voidaan tutkia yhden henkilön, koko tiimin tai koko organisaation tasolla. (Kupias ym. 2014, 50.)

6.1 Osaamisen kehittämisen eri tasot

Osaamisen kehittämistä tapahtuu yksilön, tiimin ja organisaation tasoilla. Tässä kappaleessa käsitellään lyhyesti tiimin ja organisaation kehittämistä. Tässä kehittämistehävässä keskitytään laajemmin yksilön osaamisen kehittämiseen, joten siitä on kokonaan oma luku kohdassa 6.2.

Tiimin osaaminen on kaikkien yksilöiden yhteinen osaaminen, eli yksittäisten työntekijöiden osaamiset yhdistyvät koko tiimiä hyödyntävästi esimerkiksi kehittyneinä tapoina toimia. Tiimin osaaminen näkyy sen tavassa toimia yhdessä. Tiimin osaaminen

on vähintään kahden henkilön osaamisen yhdistämistä ja se on enemmän kuin näiden kahden yksittäisen henkilön osaaminen. Tiimi hyötyy kaikkien sen jäsenten osaamisesta ja sen osaaminen laajenee, kun kaikki tiimin jäsenet kommunikoivat yhdessä muodostaen erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä, luoden samalla uusia ideoita. Esimiehen onkin varmistettava, että kaikkien tiimin jäsenten on mahdollista kertoa ajatuksiinsa ja tulla kuulluksi. (Kupias ym. 2004, 54.)

Strategisesti ja toiminnan kehittämisen kannalta organisaation osaaminen vaikuttaa sen jatkuvuuteen ja menestymiseen kilpailutilanteessa. Organisaatioissa on yleensä paljon myös ns. hiljaista tietoa, jonka siirtymisellä eteenpäin varmistetaan organisaation kokoneiden tekijöiden tietojen, taitojen ja kokemusten siirtyminen eteenpäin tuleville työntekijöille. Organisaation ydinosaminen on sellaista osaamista, joka erottaa sen kilpailijoista ja joka kerrostuu sen sisäisiin rakenteisiin ja toimintakulttuuriin, eikä se ole riippuvainen yksittäisistä henkilöistä. Organisaation ydinosaminen tulee osata tunnistaa ja siitä tulee käydä aktiivista keskustelua, että sitä voidaan pitää yllä ja kehittää kohti haluttua suuntaa. (Kupias ym. 2014, 54-56, 78; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33-34, 63.) Organisaation osaamisen kehittäminen tulee olla suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja ottaa osaksi strategiaa. Henkilöstössä on paljon olemassa olevaa osaamista ja kokemusta, jota pitää osata hyödyntää aktiivisesti ja laaja-alaisesti. (Lankinen ym. 2004, 33.)

6.2 Yksilöiden osaamisen kehittäminen

Yksilön oppimista tapahtuu työyhteisön erilaisissa tehtävissä joka päivä, eikä siihen tarvitse liittyä mitään erityistä ja suurta muutosta organisaatiossa. Osaamisen kehittyminen näkyy aina muutoksena oppijassa, eli oppimisena. Oppijan tiedot ja taidot lisääntyvät opittaessa uutta, myös oppijan asenne muuttuu opitun asian myötä. Oppimisen tulos on osaaminen. Henkilön osaamista voidaan lisätä ainoastaan tukemalla siihen liittyviä osaamisprosesseja. Jokainen oppija käsittelee uutta tietoa eri tavalla, eli samassa koulutuksessakin olleet henkilöt voivat sisäistää opitun asian toisistaan poikkeavalla tavalla. Tämä johtuu siitä, että omat aikaisemmat kokemukset vaikuttavat opittuun asiaan sekä minkälaisia ajatuksia ja oivalluksia siitä seuraa. Kun oppija on

työstänyt opetettua asiaa, muodostuu siitä osaamista, joka tulee osaksi hänen päivittäistä toimintaansa. (Kupias ym. 2014, 108-110; Viitala 2005, 135.)

Yksilöiden osaamisessa oleellista on löytää hyötyjä, joissa voidaan yhdistää ammatilliset tiedot ja taidot. Osaamiseen voidaan sanoa liittyvän myös työn priorisoinnin ja organisoinnin hallitseminen, monipuoliset yhteistyötaidot, muutostilanteisiin sopeutuminen, oman tekemisen ja osaamisen arviointi, oppimaan oppiminen sekä soveltaminen käytäntöön. Työntekijä voi alisuoriutua tehtävissään, jos hän ei käytä koko potentiaaliaan, eli ei tunnista, luota tai ole motivoitunut käyttämään omaa osaamistaan. Voi olla myös tilanne, että työntekijälle ei anneta mahdollisuutta käyttää osaamistaan, sitä ei tueta tai työpaikan resurssit ovat puutteelliset. (Kupias ym. 2014, 50-52.)

Oppiminen on tavoitteellista, motivoitunutta, aktiivista ja vuorovaikutteista kokonaisuuksien hahmottamista sallivassa ja rennossa ilmapiirissä. Oppiminen on tehokkaampaa silloin, kun ymmärretään oppimisen tarkoitus ja sen tavoitteet. Esimiehen tehtävä onkin ohjata yhteisesti keskustellen henkilöitä kirkastamaan oppimisen tavoitteita ja ohjata kehittymistä oikeaan suuntaan. Jos oppijat tietävät oppimisensa tavoitteet ja kehittymisensä suunnan hyvin, sitä enemmän he havaitsevat oppimisessa myönteisiä ja heitä itsejään miellyttäviä ja hyödyttäviä asioita ja ovat näin motivoituneempia. Pelkkä organisaation tai asiakkaan hyöty ei vielä luo sellaista motivaatiota, kuin se, jossa ymmärretään oppimisen hyödyt myös itselle. Esimiehen tulee olla rohkaiseva ja luoda uskoa onnistumiseen, koska se lisää oppijan motivaatiota ja halua onnistua. Esimies voi edesauttaa koko tiimin motivoitumista uuden oppimiseen esimerkiksi pitämällä yllä keskustelua oppimisesta, kuuntelemalla oppijoiden murheita haasteiksi koetuista asioista, rohkaista tiimiä pohtimaan ratkaisuja ongelmiin, auttaa oivaltamaan oppijoita löytämään oppimisen hyödyt, järjestää aikaa ja tukea oppimiseen, auttaa ymmärtämään oppimiseen käytettävä aika, osoittaa tuen saaminen matalalla kynnyksellä ja toimia itse esimerkillisesti uuden oppijana. Jos edellä mainitut asiat eivät tuota tulosta, on esimiehen tehtävä kertoa, että uuden oppimiseen ei ole olemassa vaihtoehtoja, vaan se on väistämätön tosiasia. Esimiehen tulee muistaa aina osata perustella uudistuksia koskevia päätöksiä, koska se auttaa työntekijöitä ymmärtämään niitä paremmin. Myös esimiehen oma myönteinen asenne uudistusta kohtaan auttaa työntekijöitä suhtautumaan siihen itse positiivisemmin. (Kupias ym. 2014, 111-119; Viitala 2005, 149.)

Kokonaisuuden hahmottaminen uuden oppimisessa on tärkeää. Oppijat ovat yksilöitä ja kaikki hahmottavat asioita omalla tavallaan, toiset lähtevät etenemään pienistä yksityiskohdista suureen kokonaisuuteen ja toiset taas päinvastoin. Yhteistä kaikille on kuitenkin ymmärtää kokonaisuus, jotta oppimista voi tapahtua. Esimiehen on tuettava työntekijöitä ymmärtämään kokonaisuutta, jotta myös pienemmät yksityiskohdat ja niiden väliset suhteet avautuvat kaikille. Ei riitä, että esimies viestii muutoksesta tiimiläisille, hänen tulee edesauttaa keskustelua, oivaltamista ja ymmärrystä sekä mahdollistaa harjoittelu osallistamalla. Oppiminen on tehokkainta rennossa ja sallivassa ilmapiirissä. Oppijoiden tulee saada kokea, että he voivat rohkeasti ja pelkäämättä seurauksia esittää kysymyksiä ja mielipiteitään. Suurin este oppimiselle on kuitenkin se, että henkilö luulee osaavansa jo kaiken, eikä nöyryy myöntämään puutteita osaamisensa. Ilmapiiri saattaa kiristyä tiimissä jo siitä syystä, että kyseessä on muutos, jota kaikki eivät välttämättä ota myönteisesti. Pelko ja epätietoisuus lisäävät epävarmuutta, joten esimiehen tulisikin välttää itse tuottamasta sitä. Oppimistilanteiden ilmapiiriin tulee esimiehen kiinnittää huomiota ja tehdä sen eteen töitä. Oppimiselleen saa tukea siitä, että säännöllisesti on mahdollisuus jakaa omia kokemuksiaan ja mielipiteitään toisten samassa tilanteessa olevien henkilöiden kanssa ja saada palautetta ajatuksistaan, harjoittelusta ja opiskelun etenemisestä. Uuden oppijat tarvitsevat jatkuvasti konkreettista palautetta, että tietävät onko kehitys menossa oikeaan suuntaan. (Kupias ym. 2014, 111-119; Viitala 2005, 149.)

Osaaminen kehittyy vaiheittain ja vähitellen. Työympäristö muuttuu jatkuvasti, joten voidaan sanoa, että osaamisen kehittämisessä ollaan koko ajan matkalla. Käytännössä noviisista edetään asiantuntijaksi portaittain, jolloin matka voi olla pitkäkin. (Kupias ym. 2014, 59.) Esimiehen pitää tutustua alaisiinsa ja perehtyä heidän osaamiseensa, jotta hän voi ohjata ja tukea alaisia kehittymisen polulla. Henkilöstön osaamista voi kartoittaa esimerkiksi arvioimalla asiakas- ja työtilanteita, pitämällä säännöllisiä keskusteluita henkilöstön kanssa ja tekemällä osaamiskartoituksia. (Kupias ym. 2014, 64-70.)

Oppimisen etenemisen ja siten myös osaamisen kehittymisen seuraamisessa pitää olla vähintään yhtä hyvät käytännöt kuin etätösuoritustenkin seuraamisessa, että todellinen tilanne oppimisen etenemisestä välittyy myös etäesimiehelle. Kohdeorganisaation

osaamisen kehittämissuohjelmissa työssä oppiminen on merkittävässä osassa. Etäesimies voi seurata oppijoiden etenemistä työtehtävissä Power-BI -raportointijärjestelmän avulla. Lisäksi etäesimies pitää oman ryhmänsä osaamisen kehittämissuohjelmissa mukana oleville viikoittaisia henkilökohtaisia ja koko ryhmän yhteisiä palavereja, joissa keskustellaan oppimisen etenemisestä. Vuorovaikutuksen tulee olla etäesimiehen ja oppijan kanssa jatkuvaa, että siitä saadaan paras hyöty.

6.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella vahvistetaan ja varmistetaan organisaation toiminta- ja kilpailukykyä. Osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus, koska siihen kuuluvat kaikki organisaation strategiaan liittyvien toimintojen osaamisen ylläpito, kehittäminen, uudistaminen ja hankkiminen. Osaamisen johtamista tapahtuu jatkuvasti ja sen suunta on vahvasti tulevaisuuteen. Organisaation strategiset linjaukset ohjaavat osaamisen johtamista sen kaikilla tasoilla. Kaikkien organisaatiossa työskentelevien henkilöiden osaamisen kehittäminen riippuu organisaation tavoitteista ja pyrkimyksestä menestyä. Osaaminen lähtee ihmisistä ja siitä syystä osaamisen johtaminen onkin yksilöiden oppimisen ja osaamisen ymmärtämistä. Osaamista tulee johtaa osana yrityksen normaalia toimintaa ja sen tulee olla yhtä huomioitua, aikataulutettua ja systemaattista kuin muutkin organisaation menestymisen perusasiat. Organisaation rakenteellisten järjestelmien ja arviointimenetelmien tulee tukea osaamisen kehittämistä. Henkilöstön motivaatiota lisää, jos osaamisen kehittäminen on huomioitu osana palkitsemisjärjestelmää. Hyötyjä saavutetaan myös ammattitaitoisella osaamisasioiden hoitamisella ja esimiesten valmentamisella osaamisen johtamiseen sekä hyvällä viestinnällä. Osaamisen johtamisen tulee olla nykyisessä alati muuttuvassa maailmassa organisaation tiedostama johtamisen kohde, sillä vain ylläpitämällä ja kehittämällä osaamista voi menestyä. (Viitala 2005, 14-22.) Osaamista voidaan johtaa käymällä kehitys- tavoite- ja tulokeskusteluita, antamalla palautetta, valmentamalla ja käyttämällä mentorointia (Lankinen ym. 2004, 63-93). Oman etäesimieskokemuksen perusteella koen tärkeäksi myös henkilöstön motivoinnin, joten tässä kehittämistehtävässä keskitytään myös motivoinnin käsittelyyn.

Kohdeorganisaatiossa strateginen henkilöstösuunnittelu on ollut entisessä Henkilöverotusyksikössä osa liiketoiminnan johtamista ja suunnittelua. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä henkilöstön osaamisen kehittämien ja ylläpitäminen on kriittinen menestystekijä. Strategisen henkilöstösuunnittelun tarkoituksena on varmistaa yhteys strategian, toimintaympäristön sekä robotiikan ja digitalisaation tuomien muutoksien sekä strategisen henkilöstöjohtamisen välille. Entisessä Henkilöverotusyksikössä on haluttu varmistaa strategisen henkilöstösuunnittelun avulla, että henkilöstön osaaminen kehitty nopeasti vastaamaan tulevaisuuden osaamisvaatimuksia. Uusia tehtäväkokonaisuuksia on yhteensä kahdeksan. Eri tehtäväkokonaisuuksiin on yhdistetty erilaisia verotuksen osa-alueita, jotka limittyvät toisiinsa. Henkilön mielipide ja kokemus aikaisemmista tehtävistä otetaan huomioon valintaa tehtäessä, mutta lopulliseen osaamisen kehittämisohjelman valintapäätökseen vaikuttavat myös työnantajan määrittelemät tarpeet, esimerkiksi henkilömäärät kehittämisohjelmittain. Henkilöstöllä ei vielä tällä hetkellä ole osaamista kaikissa tehtäväkokonaisuuksissa määritellyissä osa-alueissa, vaan kaikkien osaamista lähdetään kehittämään niitä kohti. (Verohallinnon intranet 2020.)

6.3.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on toimia työntekijän ja esimiehen välisenä vuorovaikutteisena keskusteluna, jolla organisaation strategia viedään yksilötason henkilökohtaisiin suunnitelmiin asti. Työntekijän tämänhetkinen osaaminen, suorituksen arviointi ja tulevaisuuden osaamisen kehittämisen tarpeet kartoitetaan kehityskeskusteluissa, eli kehityskeskustelua voidaan pitää työntekijän yksilöllisenä osaamiskartoituksena. Kehityskeskustelu voidaan pitää normaalista poiketen myös ryhmän kesken, jolloin tarkoituksena on painottaa koko ryhmän osaamista ja sen kehittymistä tavoitteineen, tuloksineen ja tekemisineen. Kehityskeskustelut pidetään organisaatiosta riippuen yleensä 1-3 kertaa vuodessa. Valmistauduttaessa kehityskeskusteluihin tulee varmistaa, että niin esimiehen kuin työntekijänkin käsitykset ja odotukset ovat samansuuntaiset. Työntekijät odottavat kehityskeskusteluilta paljon, koska esimiehen tehtävänä on täyttää työhön liittyvät työntekijän perustarpeet (tavoitteiden kirkastaminen, suorittamisen tarve, oikeus palautteeseen, kehittyminen, motivointi ja palkitseminen),

pystyä valmentamaan heidät onnistumaan tehtävissään ja edesauttaa kehittymään tulevaisuuden tarpeita varten. Esimiehen tehtävänä on kehittää työntekijän itseluottamusta positiivisella otteella, ei tuomitsemalla. Esimiehen rooli on myös varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet pääsevät osallistumaan henkilön itsensä ja tiimin yhteisten tavoitteiden suunnitteluun sekä voivat suoriutua niiden toteuttamisessa. (Kansanen 2004, 137; Kupias ym. 2014, 87-90; Lankinen 2004, 63-65.) Kohdeorganisaatiossa kehityskeskustelut on käyty vuoteen 2020 saakka kerran vuodessa ja ne ovat ajoittuneet touko-kesäkuulle. Vuodesta 2021 lähtien kehityskeskustelut ovat kohdeorganisaatiossa muuttumassa kerran vuodessa käytävästä keskustelusta jatkuvaan keskusteluun. Jatkuvaa keskustelua voidaan käydä ympäri vuoden, työntekijä- tai esimieslähtöisesti ja useista eri aihealueista. Osaamisen kehittämistä tulee käsitellä yhtenä jatkuvan keskustelun aiheena vähintään kerran vuodessa.

Kehityskeskustelut eroavat tavallisista esimiehen ja työntekijän välisistä keskusteluista mm. siinä, että molemmat osapuolet valmistautuvat keskusteluihin, rooli jaot ja perussäännöt ovat samat kaikille ja keskustelut painottuvat työntekijän tulevaisuuteen pitkällä aikavälillä. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on saada organisaatiolle ajantasaista tietoa henkilöstön nykyisestä osaamisesta ja kehittämistarpeista, tuottaa esimiehelle tietoa oman ryhmän ilmapiiristä ja antaa palautetta myös omasta roolistaan sekä antaa työntekijälle näkemys organisaation tilasta ja tavoitteista sekä mahdollisuus syventää sitoutumistaan organisaatioon. Esimiehellä tulee olla kehityskeskusteluissa vahva rooli tukijana ja valmentajana. Hänen tulee valmistautua perusteellisesti jokaiseen kehityskeskusteluun, oltava aito ja kiinnostunut työntekijästä itsestään ja hänen osaamisestaan sekä oltava perehtynyt kaikkien työtehtäviin. Ennen kehityskeskusteluita voi pitää myös niihin valmentavia lyhyempiä keskusteluita, joiden avulla päästään kehityskeskusteluissa nopeammin asian ytimeen. Esimiehen on tärkeää myös osata kuunnella ja olla tasapuolinen jokaista työntekijää kohtaan. Kehityskeskusteluiden valmisteluun kuuluu tehdä keskustelun aikataulu ja runko etukäteen, jonka pohjalta edetään. Tämän avulla työntekijäkin pohtii käsiteltäviä asioita etukäteen ja perehtyy niihin syvällisesti. Kehityskeskusteluissa sovitut asiat tulee kirjata molempien osapuolien saataville, jotta niistä voidaan pitää kiinni ja tarvittaessa myöhemmin palata niihin seurantalapalaverissa. Tuloksellimmat kehityskeskustelut käydään esimiehen ja työntekijän avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen vallitessa rauhallisessa

ja häiriöttömässä ympäristössä. (Kansanen 2004, 138-149; Kupias ym. 2014, 91-93; Lankinen ym. 2004, 68-72.)

6.3.2 Palautteen antaminen

Palautteen antamisen tavoitteena on avartaa työntekijän näkemystä ulkopuolisen näkökulmasta hänen henkilökohtaisesta suoriutumisestaan ja käyttäytymisestä työtehtävissä. Palautteen saaminen voi olla työntekijälle mieltä mullistava kokemus, joten esimiehenkin tulee harjoitella palautteen antamista. Mutta vastaavasti myös palautteen vastaanottaminen voi olla haasteellista. Voidaan jopa sanoa, että palautteen antaminen on taitolaji. Tapa antaa palautetta vaikuttaa paljon siihen, miten se otetaan vastaan, hyväksytäänkö se ja aletaanko toimimaan sen mukaisesti. Palautteen pitää kohdistua työntekijän tapaan toimia, ei koskaan työntekijän persoonaan. Palaute ei koskaan saa olla negatiivista, vaan rakentavaa ja sen tulee perustua totuuteen sekä sellaisiin asioihin, joihin työntekijä voi vaikuttaa omalla tekemisellään. Palaute tulee osata antaa myös suoraan, kiertelemättä ja viivyttelämättä. (Lankinen 2004, 119-120.)

6.3.3 Valmennus

Valmennusta käytetään laajasti yhtenä henkilöstön kehittämistapana. Valmennusta voidaan käyttää joko yksilön tai koko tiimin osaamisen jakamiseen ja kehittämiseen. Valmennuksella tavoitellaan henkilöstön ihmissuhteiden parantamista, tietojen ja taitojen ylläpitämistä, laajentamista ja kehittämistä siten, että voidaan hyödyntää tehokkaasti kaikki se osaaminen, jota organisaatiossa jo on ja kehittää sitä vielä paremmaksi. Valmennuksen tulee olla mahdollisimman helposti arkeen soljuvaa ja luonnollista toimintaa normaalin esimiestyön, strategisen johtamisen ja organisaation kehittämisen sisällä. Valmennusta pidetään tuloksen tekemisen kannalta yhtenä esimiestyön tärkeimmistä tehtävistä, jopa työsuunnittelua ja raportointia tärkeämpänä. (Kansanen 2004, 23-27, 35-36; Lankinen ym. 2004, 83-84, 88-89.)

Valmentajan tulee asettaa tavoitteet, seurata suorituksia, arvioida tuloksia ja antaa palautetta rakentavalla tavalla. Valmentajan rooli on vaativa, koska hänen tulee osata

kuunnella henkilöstöä ja tehdä suoritusten arviointia tasapuolisesti sekä antaa palautetta rakentavasti niin, että jokainen valmennettava pystyy sen mukaan analysoimaan omia vahvuuksiaan ja kehittämisalueitaan. Valmentajan vastuulle kuuluu sovitujen tavoitteiden mukaisten tulosten seuraaminen ja niiden saavuttaminen sekä suoritusten parantamien ja osaamisen laajentaminen yksilötasolla. Valmentajan tulee osata havainnoida myös henkilöstön jaksamista ja mahdollisia henkilökohtaisia ongelmia sekä tarvittaessa ottaa ne käsittelyyn kyseisen henkilön kanssa. Valmennuksen onnistumista tukee se, että valmentaja tuntee valmennettavat henkilökohtaisesti, jolloin syvempi tuntemus auttaa saamaan valmennettavien henkilökohtaiset tiedot, taidot ja kyvyt tehokkaasti käyttöön. Valmentajan tulee osallistua tiimin toimintaan arjessa, tukea tiimiä, etsiä mahdollisuuksia ja rohkaista tiimiä etsimään uusia ideoita ja ratkaisuja. Valmennukseen kuuluu olennaisesti myös tiimin yksittäisten jäsenten osaamisen, kokemuksen ja kykyjen aktiiviseen käyttämiseen rohkaiseminen, tarvittaessa tukeminen myös kriittisen arvioinnin tekemiseen ja riskien ottamiseen. (Kansanen 2004, 23-27; Lankinen ym. 2004, 84-85.)

Valmentaminen on jatkuvaa ja sen tulee osallistaa ja sitouttaa kaikki tiimin jäsenet, jolloin tiimi oppii hyödyntämään sen yksittäisten jäsenten osaamista ja onnistuu toimimaan yhteisen tavoitteen eteen paremmin kuin aikaisemmin. Valmennus aloitetaan määrittelemällä tavoitteet, etenemissuunnitelma ja toivotut tulokset. Lähtötilanteessa on tärkeää selvittää myös tiimin jäsenten kokonaisvaltainen osaaminen vahvuuksineen ja heikkouksineen sekä mahdolliset osaamisen laajentamisen tarpeet. Tarkka lähtötilanteen kartoittaminen auttaa saamaan kokonaiskuvan tiimin nykytilasta ja arviosta, miten valmennuksessa kannattaa edetä. Valmennus tulee suunnitella ja valmistella hyvin tehdyn alkukartoituksen pohjata. Valmennuksen etenemistä tulee seurata jatkuvasti ja saatuun palautteeseen on reagoitava viipymättä. (Lankinen 2004, 85-86.)

Valmentajalta vaaditaan monia kykyjä, esimerkiksi tukihenkilönä, kuuntelijana, kannustajana, ohjaajana, kehittäjänä ja yhteyshenkilönä toimimista. Lisäksi hyvän valmentajan tulee olla arvostettu hänen omien vahvuuksiensa ja johtamistaitojensa takia, tuntea organisaatio hyvin, omata pitkä ja monipuolinen työkokemus, olla joustava, sopeutuva ja rakentava erilaisten ihmisten ja tilanteiden kanssa sekä toimia itse esimerkillisesti. Valmennuksen etenemisen arviointia tulee tehdä koko ajan, että voidaan saa-

vuttaa alussa määritellyt tavoitteet ja tulokset. Valmentajan taidot kehittyvät omakoh-
taisen valmennuskokemuksen avulla. Mitä enemmän valmentaja pääsee kokemaan
valmennuksen vaikeuksia ja hyötyjä, sitä parempi valmentaja hänestä tulee. Valmen-
tajan tulee tuntea hyvin itsensä, jolloin on helpompi hyväksyä erilaisuutta ja avartaa
yleisesti näkemyksiään. Valmentaja ei pelkäästään jaa omaa osaamistaan, vaan myös
saa valmennettavilta itselleen omaan työhönsä liittyvää oppia ja näkemyksiä, joita ei
välttämättä muuten pääsisi kokemaan. Valmentaja oppii tuntemaan koko organisaati-
onsa valmennuksen avulla erittäin hyvin. Valmentaja oppii tuntemaan myös yksittäiset
henkilöt hyvin, osaa keskustella vaikeistakin asioita ja oppii ottamaan vaikeinakin pi-
dettyjä asioita esille luontevammin ja oppii myös ratkaisemaan niitä. Valmennus lisää
avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiriä ja siten myös kasvattaa luottamusta. Osaamisen
kehittämiseen kuuluu vahvasti henkilöstön aktiivisen vuorovaikutuksen mahdollista-
minen ja siten ajatusten ja kokemuksellisen tiedon jakaminen. Onnistunut vuorovai-
kutuksen edellyttää kykyä asettua toisen ihmisen asemaan ja eläytymistä hänen ajatuk-
siinsa. (Kansanen 2004, 99, 102-105; Lankinen ym. 2002, 85-88, 90.)

6.3.4 Motivointi

Motivaatio on sanana lähtöisin latinan kielestä, jossa kantasana *movere* tarkoitti liik-
kumista. Tällä hetkellä motivaatio on laajempi käsite, jolla tarkoitetaan erilaisia teki-
jöitä yksinään ja yhdessä koko järjestelmänä, jonka avulla saadaan ihmiset toimimaan
halutulla tavalla. Ihmisten motiivit ovat erilaisia ja riippuvat tilanteesta. Motiivit ker-
tovat henkilöiden innostuksesta ja kiinnostuksesta sekä halusta panostaa johonkin tiet-
tyyn asiaan. Henkilöiden motivoitumiseen luovat pohjaa henkilön mielihyvän kasvat-
taminen ja pahan olon minimointi, tasapaino oman itsensä, toimintaympäristön ja olo-
suhteiden kanssa sekä jatkuvan kehittymisen tavoittelemine. Niiden avulla henkilön
oma tavoitteellinen toiminta etenee ja kehittyy. (Meretniemi 2012, 134-135; Piili 2006,
45.)

Motivaatio jaetaan usein ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoisen motivaation
voidaan sanoa olevan välineellistä, koska usein niihin liittyvät erilaiset työntekijän saa-
mat hyödyt, esimerkiksi taloudellinen turvallisuus, joustava työaika, työnantajan tar-
joamat liikunta- ja kulttuurisetelit tai erilaiset bonukset. Sisäinen motivaatio taas lähtee

henkilön sisältä, jolloin hän saa tyydytettyä omia henkilökohtaisia tarpeitaan. Sisäistä motivaatiota voi olla esimerkiksi oman itsensä toteuttaminen ja halu kehittyä työssään. Sisäinen motivaatiotekijä kannustaa henkilöä usein paremmin kuin ulkoinen motivaatiotekijä. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio tukevat toinen toisiaan. Myös toimintaympäristö, henkilön oma persoona ja saatu palaute vaikuttavat motivaatioon, jolloin motivaatio on myös tilannesidonnaista. Kun organisaatio antaa työntekijälle taloudellisen turvan ja tarjoaa hyvät ja monipuoliset työskentelyolosuhteet, luovat ne työntekijälle hyvät mahdollisuudet hyödyntää omia taitojaan ja kykyjään sekä kehittää niitä. (Meretniemi 2012, 135-136; Piili 2006, 48.)

Organisaatioissa toivotaan, että niiden henkilöstöt ovat sitoutuneita ja motivoituneita toimimaan strategian mukaisesti. Valitettavasti tämä ei kuitenkaan aina toteudu, aina löytyy henkilöitä, jotka eivät jaksakaan innostua omista työtehtävistään. Syitä tähän voi löytyä niin organisaatiosta kuin henkilöstä itsestäänkin. (Meretniemi 2012, 137.) Maslow on kehittänyt 1950-luvulla motivaation ymmärtämistä helpottamaan tarvehierarkian, jota voi soveltaa edelleenkin myös työelämän tarpeisiin. Esimiehen yhtenä tärkeimpänä tehtävänä on tunnistaa, niin hänen omiaan kuin työntekijöidenkin, keskeisiä tarpeita, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen ja motivoitumiseen. Jos esimies kokee, ettei pysty itse käytyjen keskusteluiden perusteella tunnistamaan työntekijöiden tarpeita ja innostuksen kohteita, kannattaa niistä kysyä työntekijältä suoraan. Esimerkkikysymyksiä voivat olla: mitkä asiat sinua innostavat ja motivoivat, mitkä asiat työssäsi ovat sinulle tärkeitä, haluatko muuttaa tehtäviesi suuntaa ja miten haluat kehittää omaa osaamistasi. Maslow'n tarvehierarkiaan pohjautuen työntekijöiden motivaatiotasoon vaikuttavat viisi organisaatiotekijää: itsensä toteuttamisen tarve, arvostuksen tarpeet, liittymistarpeet, turvallisuuden tarpeet ja fyysiset tarpeet. Näihin organisaatioihin liittyviin motivaatiotekijöihin voidaan vaikuttaa helpommin kuin henkilön sisäisiin motivaatiotekijöihin. Organisaation tulisikin panostaa näihin, että toiminta olisi mahdollisimman tehokasta ja tuottavaa. Organisaatio voi tukea työntekijöiden motivaation kehittymistä asettamalla työlle selkeät lähtökohdat, tavoitteet ja pelisäännöt, ylläpitämällä asiallista ja tasapuolista johtamiskulttuuria, vaalimalla hyvää työskentelyilmapiiriä ja yhteistyötä, huolehtimalla oikeudenmukaisesta palkkauksesta, tuesta ja jous- tamisesta elämäntilanteiden mukaan, arvostamalla työntekijöiden osaamista ja ammat-

titaitoa sekä sen siirtämistä uusille työntekijöille ja asettaa organisaation arvot yhte-neväisiksi työntekijöiden arvomaailman kanssa. Organisaatiossa tehdyn työn tuloksel-lisuus korreloi työntekijöiden motivaatiotason kanssa. (Meretniemi 2012, 136-143.)

Työntekijän sisäisen motivaation kehittäminen voi olla esimiehelle haasteellista, koska henkilön oman motivaation lähtökohdat ja uskomukset muodostuvat jo lapsuudessa ja ne muokkaavat onnistumisten ja epäonnistumisten käsityksiä. Myös sillä, miten henkilö itse pystyy näkemään myönteiset mahdollisuudet kiinnostavina ja innostavina, on suuri merkitys. Esimiehen tehtävänä onkin tukea työntekijää syrjäyttämään sisäiset esteet ja auttaa innostumaan uusista ja positiivisista tavoitteista. Esimies voi ohjeistaa työntekijöitä esimerkiksi tehokkaampaan ajattelutapaan, motivoimalla ja rohkaisemalla alkuun pääsemiseen ja etenemiseen kohti asetettuja tavoitteita. Esimiehen tulee ensin uskoa itseensä, että hän voi kannustaa ja motivoida toisia. Ihmiset pystyvät vastaamaan suuriinkin haasteisiin, jos heitä kannustetaan positiiviseen ajatteluun ja heihin kohdistuvat odotukset ovat tarkoituksenmukaisia. (Meretniemi 2012, 143-146.)

Motivoitumiseen vaikuttavat erilaiset tunnetaidot; omat henkilökohtaiset tunnetaidot ja sosiaaliset tunnetaidot. Tunnetaitoja voi olla esimerkiksi kyky tulla toimeen itsensä ja toisten kanssa, kunnianhimo, sitoutumiskyky, aloitteellisuus ja optimismi. Näiden avulla tavoitteiden saavuttaminen helpottuu. Erityisesti esimiehen tarvitsemia tunnetaitoja ovat empatia ja sosiaaliset kyvyt. Sosiaalisia taitoja tarvitaan, kun pitää tulla toimeen toisten kanssa. Empatia taas tarkoittaa, että osaa ottaa huomioon muiden tunteita. Hyvien sosiaalisten kykyjen avulla esimies osaa viestiä tunne- ja tilanneälyk-käästi, toimii joustavasti ja saa muissa aikaiseksi haluttuja reaktioita. Voidaan jopa sanoa, että sosiaalinen taitavuus on jopa ammatillista osaamista tärkeämpää. Henkilö, joka on sosiaalisesti taitava, pystyy tuomaan oman mielipiteensä selvästi esille ja samalla osaa ottaa huomioon toisten henkilöiden mielipiteet, näkökulmat ja toiveet. Näin mahdolliset ristiriitatilanteet minimoituvat tai niiden esiintyessä hän osaa taitavilla vuorovaikutustaidoilla käsitellä asiat niin, että niissä päästään hyvään yhteisymmärrykseen. (Meretniemi 2012, 147-148.)

Motivointi on esimiehelle helpompaa, jos on kyseessä jo entuudestaan tutut henkilöt ja esimies tietää työntekijän kiinnostuksen kohteista ja mielipiteistä jo pidemmältä ajanjaksolta. Esimiehen onkin hyvä käyttää aikaansa henkilöstöön tutustumiseen,

koska se edesauttaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä monessa tilanteessa. Työntekijöiden toiveiden kartoittaminen ja niiden hyödyntäminen edesauttavat tulevaisuudessa henkilön motivaation kehittymistä. Onkin tärkeää edetä edes pienin askelin ja toteuttaa työntekijän toiveita siten, että motivaatio ja kiinnostus pysyvät korkealla. (Meretniemi 2012, 149.) Näin esimies voi houkutellessa esiin työntekijän sisällä olevan pienen kiinnostuksen kipinän, jota voidaan kutsua motivaatioksi (Piili 2006, 46).

Motivaatiolla on aina tietty suunta ja se etenee tietyllä voimalla asetettuja tavoitteita ja unelmia kohti. Tavoitteiden tulee olla konkreettisia ja saavutettavissa olevia, jotta niistä innostutaan, motivoitutaan ja lopulta onnistutaan. Esimiehen antaman palautteen merkitys motivaation kehittymiseen ja ylläpitämiseen korostuu siinä, että työntekijä saa sen avulla tietää, onko hänen tekemisillään haluttu toimintatapa ja suunta. Kukaan ei voi väkisin pakottaa ketään motivoitumaan. Esimiehen tehtävänä onkin luoda mahdollisuuksia henkilöstön motivaation aktivoimiseksi. (Piili 2006, 47.)

Oman etäesimieskokemukseni perusteella yhdeksi haasteellisimmista asioista etäesimiestyössä ja työntekijän osaamisen laaja-alaisamisessa olen havainnut motiivonin. Kun esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus tapahtuu virtuaalisia välineitä käyttäen, jää helposti huomaamatta elekieli, joka normaaleissa lähikontakteissa on helpompi havaita. Työntekijä voi sanoa esimerkiksi olevansa motivoitunut, mutta elekieli paljastaisi todellisen mielipiteen.

Kohdeorganisaatiossa etäesimiestä suositellaan tukemaan työntekijän kiinnostuksen ja motivaation herättämistä esimerkiksi tavoitesuunnitelman tekemisellä. Suunnitelmaan tulee kirjata tehtävät työt ja niihin käytettävissä oleva aika. Tärkeintä on edetä pienin askelin, jotta mahdollisuus kokea onnistumisia tapahtuisi usein. Onnistumisen kokemukset tukevat motivaation kehittymistä ja tunnetta, että olen oppinut jotain. Työntekijälle itselleen luo oleellista merkitystä motivaation kehittymiseen, jos hän itse määrittelee omat tavoitteensa ja aikataulun sen suorittamiseen sekä pohtii oppimisesta saatavia hyötyjä ja samalla tunnistaa omia vahvuuksiaan ja voimavarojaan. Etäesimiehen tehtävä on sanoittaa, mitä työntekijältä odotetaan ja selvittää, mitä tukea työntekijä tarvitsee päästäkseen tavoitteeseensa. Etäesimiehen tulee myös pitää säännöllisesti ja lyhyin väliajoin yhteyttä työntekijään ja selvittää voiko etäesimies auttaa häntä pääsemään eteenpäin. (Skyttä henkilökohtainen tiedonanto 9.3.2021.)

6.4 Henkilöstön koulutus kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaatiossa jatkuva henkilöstökoulutus on tarpeellista jo senkin takia, että työskentely Verohallinnossa pohjautuu lainsäädäntöön. Vuosittaiset lainsäädäntöön tehdyt muutokset on saatettava työntekijöiden tietoon ja niistä järjestetään aina omat koulutuksensa. (Verohallinnon intranet 2021.) Vuosien 2013-2019 aikana kohdeorganisaatiossa on ollut käynnissä suuri, valtakunnallisellakin tasolla ainutlaatuinen, verotusohjelmistojen kehityshanke, Valmis-hanke. Hankkeen aikana muutoksia tuli lainsäädäntöön ja toimintaprosesseihin, otettiin vaiheittain käyttöön kokonaan uusi ja yhtenäinen verotusohjelmisto ja asiakkaiden veroasioiden hoitamiseen lanseerattu OmaVero-verkkopalvelu. Yhdellä verotusohjelmalla on korvattu aikaisemmin käytössä olleet yli 70 erillistä ohjelmistoa. Valmis-hanke on ollut koko Verohallinnolle suuri strateginen muutosprojekti, koska uuden verotusohjelmiston tuomat muutokset verotustehtävissä työskenteleville henkilöille ovat olleet massiivisten henkilöstökoulutusten aikaa. Koko työntekeksen tapa on muuttunut uuden ohjelmiston myötä ja siten henkilöstön osaamisen kehittäminen on ollut keskeisenä tavoitteena, mutta myös haasteena. Verohallinnon Valmis-hanke on palkittu Projektiyhdistys ry:n Vuoden projekti-palkinnolla lokakuussa 2020. (Verohallinnon www-sivut 2021.)

Entisen Verohallinnon organisaation mukaisessa Henkilöverotusyksikössä henkilöstökoulutukseen liittyvät strategiseen henkilöstösuunnitteluun pohjautuvat osaamisen kehittämisohjelmat ja Valoppi-koulutus, joita käsitellään seuraavaksi omissa kappaleissaan 6.4.1 ja 6.4.2.

6.4.1 Osaamisen kehittämisohjelmat

Strategiseen henkilöstösuunnitelmaan pohjautuvat uusia tehtäväkokonaisuuksia vastaavat koulutusohjelmat käynnistyvät suunnitellun aikataulun mukaisesti syksyn 2019 ja kevään 2025 välillä. (Malinen henkilökohtainen tiedonanto 16.3.2021; Verohallinnon intranet 2020.) Käytännössä kaikki entisen Henkilöverotusyksikön verotustehtävät jaettiin uusiin strategisiin tehtäväkokonaisuuksiin. Uusiin tehtäväkokonaisuuksiin tullaan siirtymään osaamisen kehittämisohjelmien kautta. Osaamisen kehittämisohjel-

miin pääsee mukaan hakuprosessin kautta. Osaamisen kehittämisohjelmaan osallistumisen jälkeen virkailijat jatkavat uuden tehtäväkokonaisuuden mukaisissa tehtävissä. (Verohallinnon intranet 2020.)

Osaamisen kehittämisohjelma alkaa henkilökohtaisella osaamisen kartoituksella, josta saadun raportin perusteella laaditaan kaikille osallistujille omat tavoitteet ja kehityssuunnitelmat. Lisäksi päätetään, millä työjonoilla henkilö alkaa työskentelemään. Alkukartoituksen jälkeen siirrytään työssäoppimisjaksolle. Työssäoppimisjakso alkaa startilla, jossa prosessin tavoitteet, verotusohjelman käyttäminen ja työmenetelmäohje käydään läpi. Työssäoppimisjaksoon kuuluu myös keskeisten substanssiasioden opiskelu Moodle-verkko-oppimisympäristön kurssien avulla. Osaamisen kehittämisohjelmaan valitaan jo vahvoja osaajia sekä täysin uuden oppijoita siten, että kaikilla osallistujilla on opittavanaan uutta sekä hän on jo jossain verotustehtävässä vahva osaaja. Näin osaamisen jakaminen konkretisoituu käytännössä, kun osaamisen kehittämisohjelmassa sama henkilö toimii sekä kollegatukena että oppijana tehtävän mukaan. (Verohallinnon intranet 2020.)

6.4.2 Valoppi-valmennus

Valoppi-valmennuksen avulla nostetaan osallistujan työelämävalmiuksia ajan tasalle, autetaan menestymään nykyisissä työtehtävissä ja kehittämään omia työelämävalmiuksia kohti tulevaisuudessa vaadittavia taitoja uusissa tehtäväkokonaisuuksissa. Valmennuksen nimi Valoppi tulee sanoista VALmiudet ja OPPImaan oppiminen. Käytännössä Valoppi-valmennuksen tavoite on kasvattaa henkilön valmiuksia siirtyä strategisen henkilöstösuunnitelman mukaisiin osaamisen kehittämisohjelmiin ja sisäistää tulevia toiminnan muutoksia sekä kykyä sopeutua muutokseen ja uuteen organisaatioon. (Arminen-Piippo sähköposti 3.6.2020; Arminen-Piippo sähköposti 16.6.2020; Muhonen 2021; Verohallinnon intranet 2021.)

Valoppi-valmennus on osa Liiketoiminnan ammattitutkintoa, josta suoritetaan Liiketoiminnan tehtävissä toimiminen -tutkinnon osa, joka on laajuudeltaan 30 osaamispistettä. Tutkinnon osan ammattitaitovaatimukset ovat liiketoiminnan tehtävissä toimiminen, asiakaspalvelutilanteissa toimiminen, toimiminen työyhteisön jäsenenä sekä

työn ja oman osaamisen kehittäminen (Arminen-Piippo sähköposti 3.6.2020; Arminen-Piippo sähköposti 16.6.2020; Muhonen 2021; Opintopolku www-sivut 2021; Verohallinnon intranet 2021).

Valoppi-valmennus on tarkoitettu vakituisessa virassa oleville henkilöille, joiden koulusajoista on vähintään 15 vuotta. Valmennus toteutetaan oppisopimus- ja monimuotokoulutuksena työn ohella ja työssä oppimalla noin neljän kuukauden aikana. Valmennusta ovat olleet toteuttamassa Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda ja Tampereen seudun ammattiopisto Tredu. Valoppi-työpaikkaohjaajana toimii oppijan oma esimies. Valmennuksessa ei ole tenttejä, vaan eri osa-alueiden tehtävät suoritetaan omaan työhön liittyen työpaikkaohjaajalle esitetyin näytöin. Lopuksi käydään arviointikeskustelu oppijan, työpaikkaohjaajan ja Keudan/Tredun opettajan kanssa. (Arminen-Piippo sähköposti 3.6.2020; Muhonen 2021; Verohallinnon intranet 2021.)

Valoppi-valmennusta on toteutettu Verohallinnossa vuoden 2020 loppuun mennessä kaksi toteutusta, keväällä ja syksyllä 2020, seuraava toteutus on keväällä 2021. Alunperin Valoppi-valmennukseen oli suunniteltu neljä lähipäivää, jolloin oppijoiden olisi tarkoitus tavata niin toisensa, työpaikkaohjaansa kuin opettajansa livenä. Vallitsevan koronavirustilanteen takia, syksyn 2020 Valoppi-valmennus toteutettiin kokonaan virtuaalisesti. Valmennukseen liittyvää opiskelua oppijalla on kuukausittain noin kaksi henkilötyöpäivää, johon sisältyivät itsenäinen opiskelu, keskustelut työpaikkaohjaajan kanssa, lähipäivät sekä suoritettavat näytöt.

6.5 Etäesimiehen rooli henkilöstön osaamisen kehittämisessä

Oppiminen perustuu luottamukseen. Kun luottamus on kunnossa, uskaltaa olla osaamaton pelkäämättä seurauksia. Luottamuksen avulla rohkaistuu menemään oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Hyvän ja kestävä oppimisen perustana on työntekijän ja esimiehen välinen luottamuksellinen suhde. Kun työntekijä luottaa esimiehen lisäksi myös organisaatioon, auttaa se motivoitumaan oman osaamisen kehittämiseen ja sitoutumaan tavoitteisiin. Esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu itseensä ja organisaatioon kohdistuvan luottamuksen ylläpitäminen ja kehittäminen. Jo se, että työntekijä

odottaa esimieheltään osaamista ja ammattitaitoa esimiestehtävien hoitamiseen, on perusolettamus, jonka varaan luottamus lähtee rakentumaan. Tätä odotetaan myös täysin uudelta ja kokemattomaltakin esimieheltä. Se perustuu kunnioitukseen esimiehen ammatillista asemaa kohtaan ja aikaisemmin kokemaan ja opittuun malliin. Tämä luottamuksen taso on melko vakaa ylläpidettäväksi, ainoastaan toimimalla täysin odotusten vastaisesti voi sen romuttaa nopeasti. (Kupias ym. 2014, 44-46.)

Esimies on vastuussa työntekijöidensä osaamisen kehittämisestä, kehittymisestä ja seurannasta. Organisaatio on rakennettava sellaiseksi, että se mahdollistaa oppimisen ja kehittymisen. Kehittymistä voi seurata esimerkiksi säännöllisesti henkilökohtaisesti käytävin kehitys- ja seurantakeskusteluihin. Toki on muistettava myös, että lopulta kuitenkin työntekijä itse vastaa omasta itsestään ja osaamisestaan. Henkilö voi itse parantaa oppimiskykyään laajentamalla näköalojaan, ylläpitää aktiivisuutta, hyödyntää erilaisia tietolähteitä, kehittää ongelman tunnistus- ja ratkaisutaitoja, etsiä uusia ideoita luovuttamatta, kehittämällä kommunikaatiotaitoja ja itseluottamusta, uskomalla itsen ja omiin ideoihin sekä oppimalla tarjoilemaan ne toisille yhteisinä ajatuksina ja ehdotuksina. (Helsilä 2002, 83-86; Lankinen 2004, 63; Viitala 2005, 149.)

Kohdeorganisaatiossa Valoppi-valmennuksessa etäesimiehen rooli henkilöstön osaamisen kehittämisessä painottuu työpaikkaohjaajan rooliin näyttöjen vastaanottajana. Valoppi-valmennuksessa etäesimies toimii henkilön valmentajana, eli valmennuksen aikana keskusteluita käydään aihealueittain etäesimiehen ja oppijan välillä säännöllisesti. Myös osaamisen kehittämisohjelmissa etäesimiehen rooli painottuu oppisen kehittymisen seurantaan ja keskusteluihin. Osaamisen kehittämisohjelmissa on tehty esimiehille erillinen ohjeistus, kuinka usein ja minkälaisia keskusteluita oppijoiden kanssa käydään. Oppimisjakson aluksi tehdään alkuosaamiskartoitus, jonka perusteella oppijat tekevät yhdessä etäesimiehen ja prosessivastaavan kanssa kehityssuunnitelman, jossa suunnitellaan, mitä tehtäviä tulevalla jaksolla opitaan sekä miten ja millä aikataululla päästään tavoitteeseen. Viikoittain pidetään ns. weekly-palaverit ja kuukausittain pidetään ns. tavoiteseurantakeskustelut oppijan ja etäesimiehen välillä, joissa keskustellaan oppimisen etenemisestä, mahdollisesti eteen nousseista haasteista ja niiden ratkaisemisesta.

6.6 Osaamisen arviointi

Tehdyn työn laatua on arvioitu lähes aina, mutta jäsentyneemmin sitä on Suomessa aloitettu arvioimaan vasta 1970-luvulla Yhdysvalloista tulleen tulos- ja tavoitejohtamisen mukana. Vuosikymmenten aikana arviointimenetelmät ovat kehittyneet yksityiskohtaisemmiksi ja johdonmukaisemmiksi. Arvioinnin tarkoituksena on tuottaa työntekijälle itselleen tietoa siitä, miten hänen työnsä näyttäytyy toisille. (Viitala 2005, 152-153.)

Henkilöstön osaamista voidaan arvioida esimerkiksi suunnittelemalla arviointimittaristo, jonka avulla henkilön edistymistä voidaan seurata kehityskeskusteluissa ja käyttää hyväksi myös palkitsemisessa. Liiketoiminnan tilaa ja kehittymistä voidaan arvioida myös tasapainotettua tulostittaristoa (Balanced Scorecard) käyttäen, jossa asiakkaita, henkilöstöä sekä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä seurataan taloudellisten tulostekijöiden ohella. Organisaation osaaminen perustuu työntekijöiden osaamisen arviointiin ja keskeytymättömään kehittämiseen. Organisaation edun mukaista on tuntea ja varmistaa henkilöstön osaaminen ja kyvykkyys nyt ja tulevaisuudessa. Tärkeää on toimia myös joustavasti ja tehokkaasti suorituskykyä ylläpitäen ja parantaen. Osaamisen arvioinnin lisäksi osaamisen tutkimiseen voidaan käyttää esimerkiksi psykologisia testauksia, itse- ja vertaisarviointia ja palautteen keräämistä. Lisäarvoa näille menetelmille voi saada käyttämällä ulkopuolista asiantuntijaa, jonka tekemän testauksen avulla saadaan esille henkilökohtainen kyvykkyys ja kyky kehittyä. Henkilöstön arviointia hyödynnetään henkilöstön kehittämissuunnitelmissa, voimavarojen suunnittelussa ja henkilöstön urasuunnittelussa. (Lankinen 2004, 60-62.)

Kun henkilöstön osaaminen on kartoitettu, voidaan lähteä kohti kehittämissuunnitelmaa. Esimiehen tulee jatkuvasti seurata niin yksilöiden kuin koko tiiminkin osaamista ja sen kehittymistä, jotta osaaminen pysyisi edes nykyisellä tasolla. Erilaisia kehittämiskeinoja on monenlaisia, voidaan käyttää ulkopuolista tukea tai toimia oman esimiehen ohjauksessa. Ulkopuolisia keinoja ovat esimerkiksi mentorointi, benchmarking, osaamiskartoitukset, koulutus, valmennus, työnohjaus jne. Esimiehen toimesta voidaan pitää esimerkiksi kehittämispäiviä ja -palavereita, ideavartteja, tietoisuuksia, reflektointia ja palautteen antamista. (Kupias ym. 2014, 78-79.)

Kohdeorganisaation osaamisen kehittämissuunnitelmissa tehdään aluksi osaamiskartoitus, jonka perusteella tehdään henkilökohtainen suunnitelma osaamisen kehittämisestä. Henkilökohtaiseen kehittämissuunnitelmaan osallistuvat oppija itse, hänen esimiehensä, osaamisen hankinnan prosessivastaava ja esimerkiksi opittavan verolajin substanssin ja menettelyn osalta aihealueen prosessivastaava. Kehittymissuunnitelmaa seurataan esimiehen toimesta säännöllisissä keskusteluissa oppijan kanssa. Kohdeorganisaatiossa tiedolla johdetaan myös osaamista. Uuden oppijoille tehdään substanssin ja menettelyiden osalta laadunvarmistusta, jonka toteuttavat asiantuntijat ja prosessivastaavat. Uuden oppimisessa tärkeintä on ensin tuottaa uusia tehtäviä laadukkaasti ja sen jälkeen seurataan valmistuneiden kappaleiden lukumäärää. Kappaleiden lukumäärää on mahdollista seurata Power-Bi -raportointijärjestelmän avulla.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän kehittämistehtävän tutkimuksellisessa osuudessa käytetään tiedonkeruumenetelminä sähköistä kyselytutkimusta sekä yksilö- ja ryhmähaastatteluita. Sähköinen kysely tehtiin kohdeorganisaatiossa henkilöstölle tammikuussa 2021. Yksilö- ja ryhmähaastattelut tehtiin esimiestehtävissä työskenteleville kymmenelle toimistopäälliköille helmi-maaliskuun aikana 2021.

7.1 Kyselytutkimuksen toteutus ja aineiston analysointi

Sisä-Suomen verotoimiston verotustyöhön osallistuville 255 henkilölle lähetettiin sähköpostilla linkki ”Alkukartoitus: Etäesimies työntekijän osaamisen kehittämisen tukijana” -kyselyyn (LIITE 1) 12.1.2021 klo 17.21. Kysely oli avoinna 10 työpäivää, sen sulkeutuessa 26.1.2021 klo 16.15. Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 137 henkilöä, vastausprosentin ollessa 54 %. Kysely toteutettiin Webropol-kyselyinä.

Kyselyssä taustoittavina kysymyksinä ovat vastaajan ikäryhmä, toimipiste, esimies, osallistuminen osaamisen kehittämissuunnitelmiin ja osallistuminen Valoppi-valmennuk-

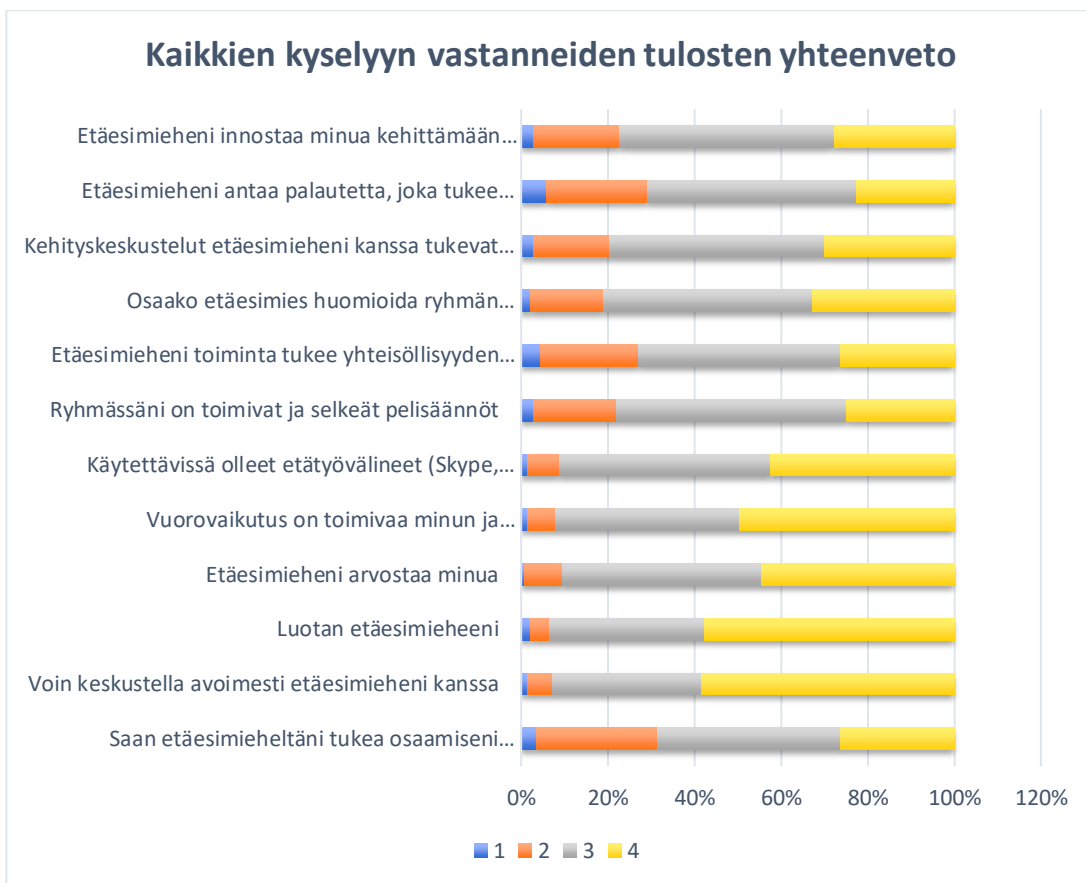
seen. Kyselyssä kartoitettiin kahdellatoista kysymyksellä henkilöstön kokemuksia etä-esimiestyöhön liittyvistä asioista. Kysymyksien arviointiasteikko oli yhdestä neljään, jolloin 1 tarkoitti ei lainkaan, 2 jonkin verran, 3 paljon/hyvin ja 4 erittäin paljon/erittäin hyvin. Kysymykset/välittämät olivat:

1. saan etäesimiehlteni tukea osaamiseni kehittämiseen
2. voin keskustella avoimesti etäesimieheni kanssa
3. luotan etäesimieheeni
4. etäesimieheni arvostaa minua
5. vuorovaikutus on toimivaa minun ja etäesimieheni välillä
6. käytettävissä olleet etätyövälineet (Skype, Teams) ovat tukeneet minun ja etäesimieheni välistä vuorovaikutusta
7. ryhmässäni on toimivat ja selkeät pelisäännöt
8. etäesimieheni toiminta tukee yhteisöllisyyden muodostumista
9. osaako etäesimies huomioida ryhmän mielipiteet ja ilmapiirin
10. kehityskeskustelut etäesimieheni kanssa tukevat osaamiseni kehittämistä, etäesimieheni antaa palautetta, joka tukee osaamiseni kehittämistä ja etäesimieheni innostaa minua kehittämään omaa osaamistani.

Lisäksi kyselyssä oli kolme avointa kysymystä, joilla kysyttiin henkilöstöltä, miten kehittäisit etäesimiestyötä, vuorovaikutusta ja palautteen antamista, jotta se tukisi paremmin osaamisen kehittämistä.

Kaikkien vastanneiden tulokset

Kuviossa 1 esitetään kaikkien kyselyyn vastanneiden tulosten yhteenveto (Kuvio 1). Taulukossa 1 esitetään kaikkien vastanneiden tulosten keskiarvo (Taulukko 1).

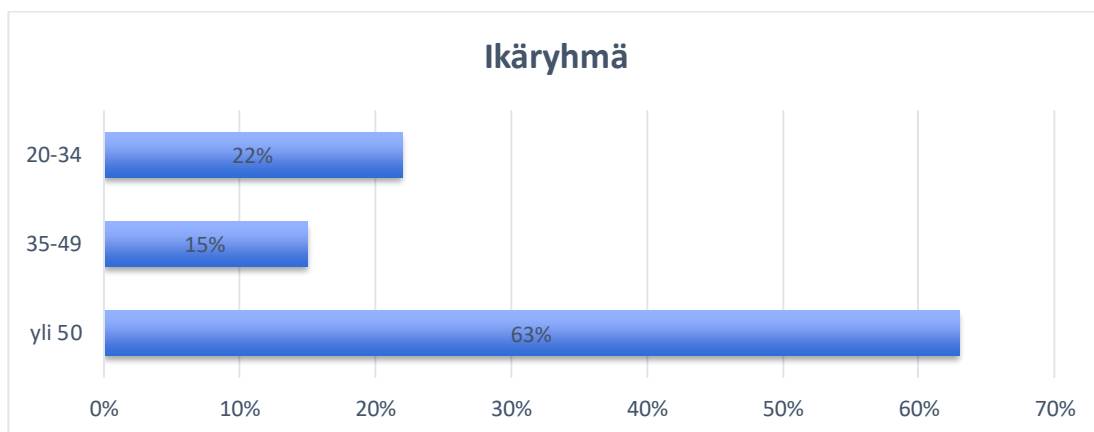


Kuvio 1. Kaikkien kyselyyn vastanneiden tulosten yhteenveto (n=137)

Taulukko 1: Kaikkien vastausten keskiarvo

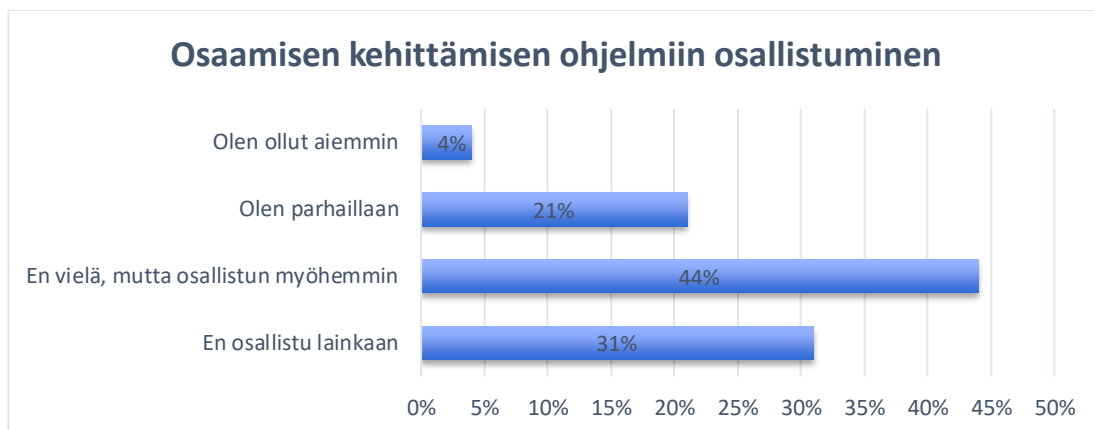
	Keskiarvo
Saan etäesimieheltäni tukea osaamiseni kehittämiseen	2,91
Voin keskustella avoimesti etäesimieheni kanssa	3,50
Luotan etäesimieheeni	3,49
Etäesimieheni arvostaa minua	3,34
Vuorovaikutus on toimivaa minun ja etäesimieheni välillä	3,40
Käytettävissä olleet etätyövälineet (Skype, Teams) ovat tukeneet minun ja etäesimieheni välistä vuorovaikutusta	3,32
Ryhmässäni on toimivat ja selkeät pelisäännöt	3,00
Etäesimieheni toiminta tukee yhteisöllisyyden muodostumista	2,95
Osaako etäesimies huomioida ryhmän mielipiteet ja ilmapiirin	3,12
Kehityskeskustelut etäesimieheni kanssa tukevat osaamiseni kehittämistä	3,07
Etäesimieheni antaa palautetta, joka tukee osaamiseni kehittämistä	2,88
Etäesimieheni innostaa minua kehittämään omaa osaamistani	3,02

Kyselyyn vastanneista ikäryhmään 20-34 vuotta kuului 22 %, ikäryhmään 35-49 vuotta 15 % ja yli 50-vuotiaisiin kuului 63 % (Kuvio 2). Tulos vastanneiden ikäkaumasta olikin odotettu. Verohallinnossa työskentelevien henkilöiden keski-ikä vuonna 2020 oli 47 vuotta, vaikka keski-ikä onkin alentunut vuodesta 2013 lähtien (Verohallinnon www-sivut 2021).



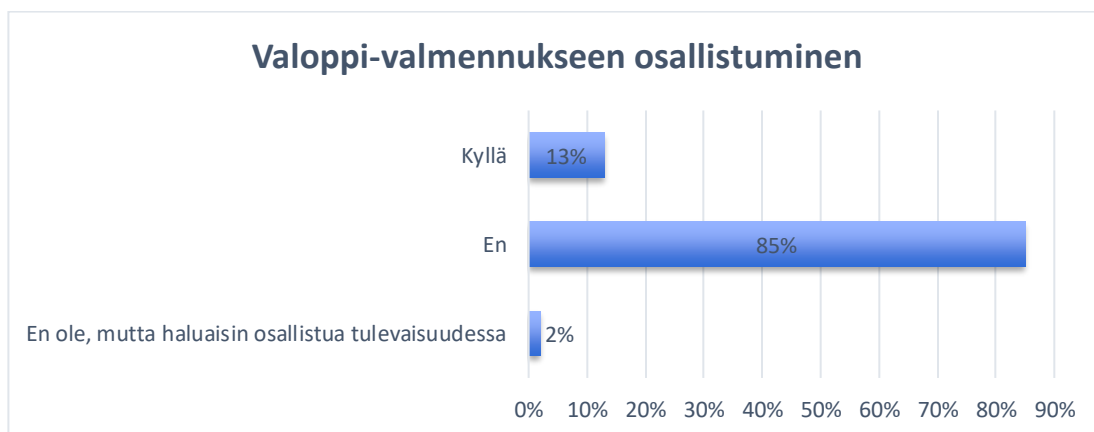
Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden ikäryhmäjakauma (n=137)

Kyselyyn vastanneista osaamisen kehittämissohjelmiin on osallistunut aiemmin 4 %, on parhaillaan 21 %, osallistuu myöhemmin 44 % ja 31 % ei osallistu lainkaan (Kuvio 3). Osaamisen kehittämissohjelmat ovat käynnistyneet laajamittaisesti vasta vuoden 2020 syksyn aikana, joten tulos onkin odotettu. Tuloksista voidaan nähdä, että vielä lähes puolet vastanneista ovat lähdössä osaamisen kehittämissohjelmiin vasta tulevaisuudessa. Tuloksista näkyy myös henkilöstön ikääntyminen. Osaamisen kehittämissohjelmiin eivät välttämättä lähde mukaan lähitulevaisuudessa eläköityvät henkilöt. Etä-esimies käy keskustelun eläköityvän henkilön kanssa osaamisen kehittämissohjelmiin osallistumisesta. Henkilön kanssa pohditaan hänen mahdollista rooliansa ja suoriutumista ohjelmassa sekä motivaatiota. Lisäksi on huomioitava, että vain vakituudessa virkasuhteessa olevat henkilöt pääsevät tällä hetkellä osaamisen kehittämissohjelmiin mukaan, joten vastanneissa on oletettavasti mukana myös määräaikaaisessa virkasuhteessa olevia henkilöitä.



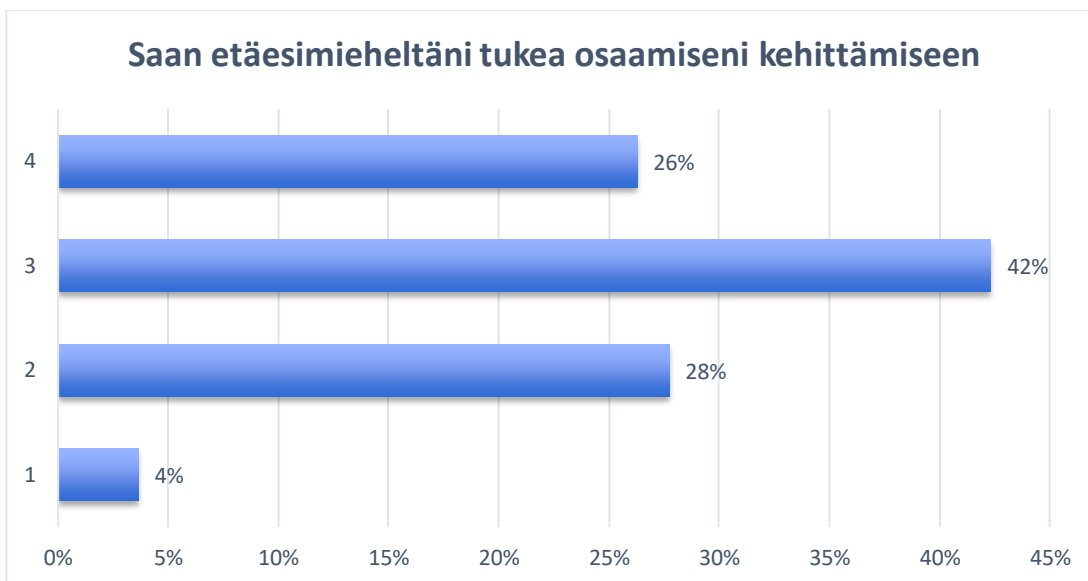
Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen ohjelmiin osallistuminen (n=137)

Valoppi-valmennukseen on osallistunut 13 %, ei ole osallistunut 85 % ja haluaisi osallistua 2 % vastanneista (Kuvio 4). Valoppi-valmennus on ollut kohdistettu vain henkilöihin, joiden viimeisestä kouluajasta on vähintään 15 vuotta aikaa. Valoppi-valmennukseen sai hakeutua vapaaehtoisesti ja kohdeorganisaatiossa valmennuksen toteutus tapahtui ensimmäisen kerran vasta syksyllä 2020, joten onkin oletettavaa, ettei osallistuneita ole vielä tämän enempää.



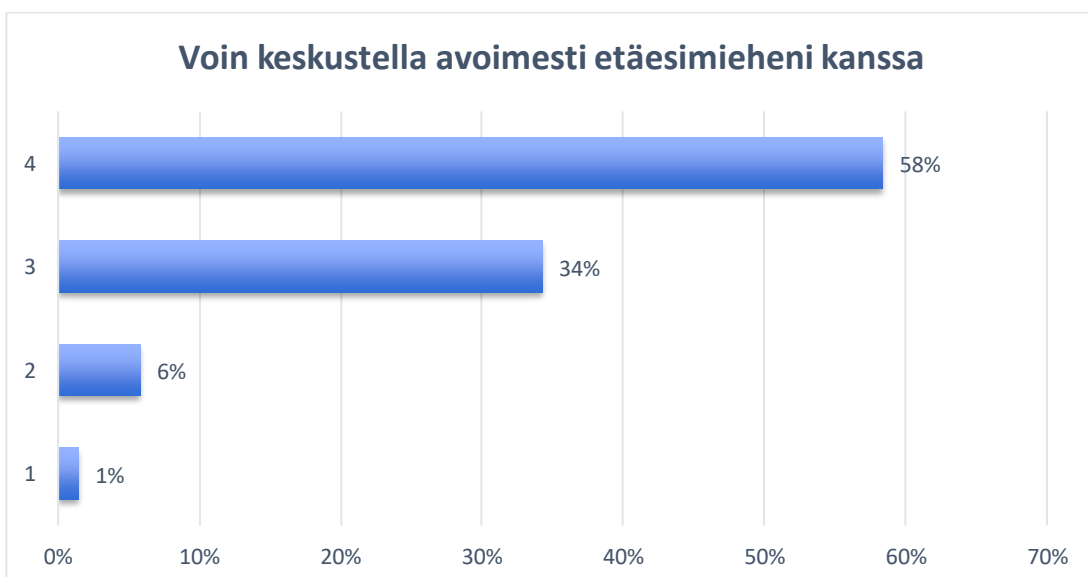
Kuvio 4. Valoppi-valmennukseen osallistuminen (n=137)

Etäesimieheltä tukea osaamisen kehittämiseen kokee saavansa erittäin paljon 26 %, paljon 42 %, jonkin verran 28 % ja ei lainkaan 4 % (Kuvio 5). Tuloksen voidaan sanoa olevan jo tällä hetkellä hyvällä tasolla, kun vastanneista 70 % pitää etäesimieheltä saamaansa tukea osaamisen kehittämiseen hyvänä tai erittäin hyvänä.



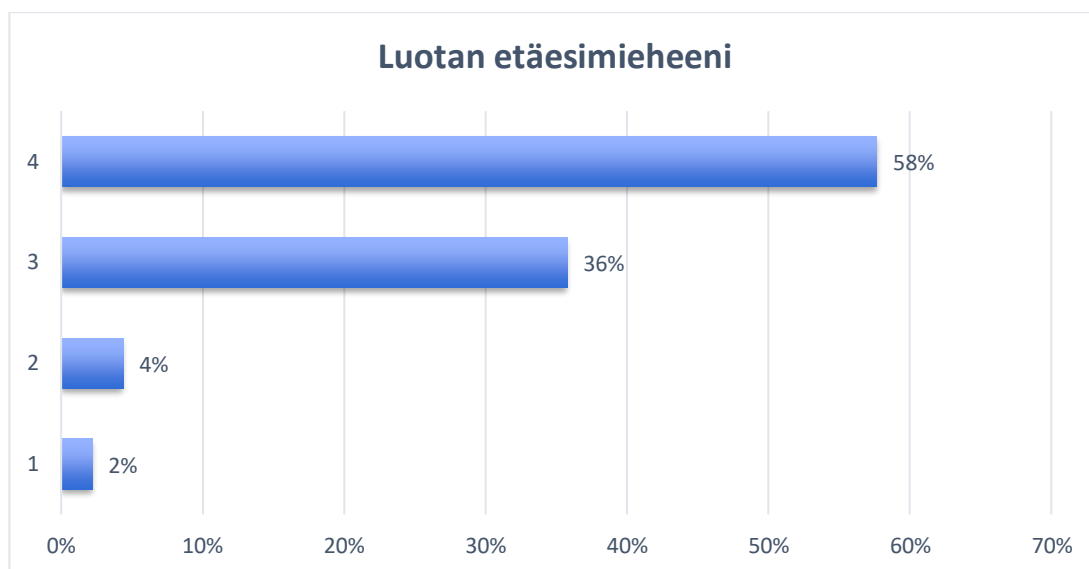
Kuvio 5. Saan etäesimiehlteni tukea osaamiseni kehittämiseen (n=137)

Etäesimiehlteni kanssa kokee voivansa keskustella avoimesti 92 % vastanneista. Vain 8 % vastanneista koki, että he voivat keskustella avoimesti jonkin verran tai ei lainkaan. (Kuvio 6) Kehittämistehtävän näkökulmasta avoimen keskustelun kokeminen on jo tällä hetkellä varsin hyvällä tasolla. Avoimen keskustelun mahdollisuus etäesimiehlteni kanssa tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä.



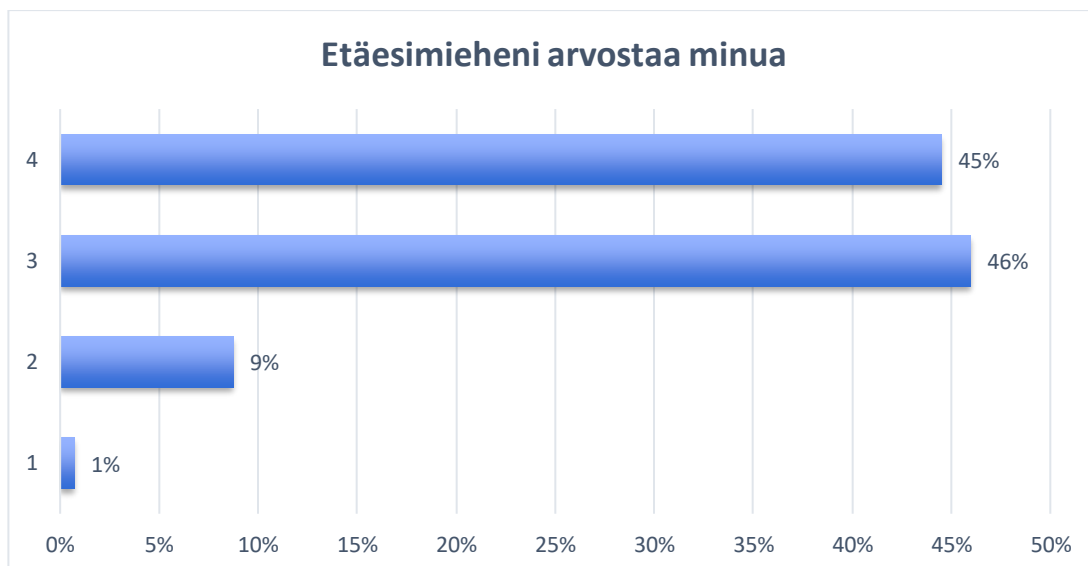
Kuvio 6. Voin keskustella avoimesti etäesimiehlteni kanssa (n=137)

Kyselyyn vastanneista etäesimieheensä luottaa paljon tai erittäin paljon 94 %. Vastanneista 6 % luottaa jonkin verran tai ei lainkaan etäesimieheensä. (Kuvio 7.) Luottamuksen rakentamisen mahdollistaminen ja siten myös toteutuminen etäesimiestyössä on oleellisen tärkeää työntekijän osaamisen kehittämisessä.



Kuvio 7. Luotan etäesimieheeni (n=137)

Vastanneista 91 % kokee, että heidän etäesimiehensä arvostaa heitä paljon tai erittäin paljon. Vain 10 % vastanneista tuntee, että heidän etäesimiehensä ei arvosta heitä lainkaan tai vain jonkin verran. (Kuvio 8.) Kehittämistehtävän näkökulmasta voidaan todeta, että arvostetuksi tulemisen tunteen kokeminen on jo tällä hetkellä erittäin hyvällä tasolla kohdeorganisaatiossa. Tuloksista voidaan päätellä, että mitä enemmän henkilöstö kokee tulevansa arvostetuksi, myös osaamisen kehittäminen etäesimiestyön näkökulmasta olisi helpompaa.



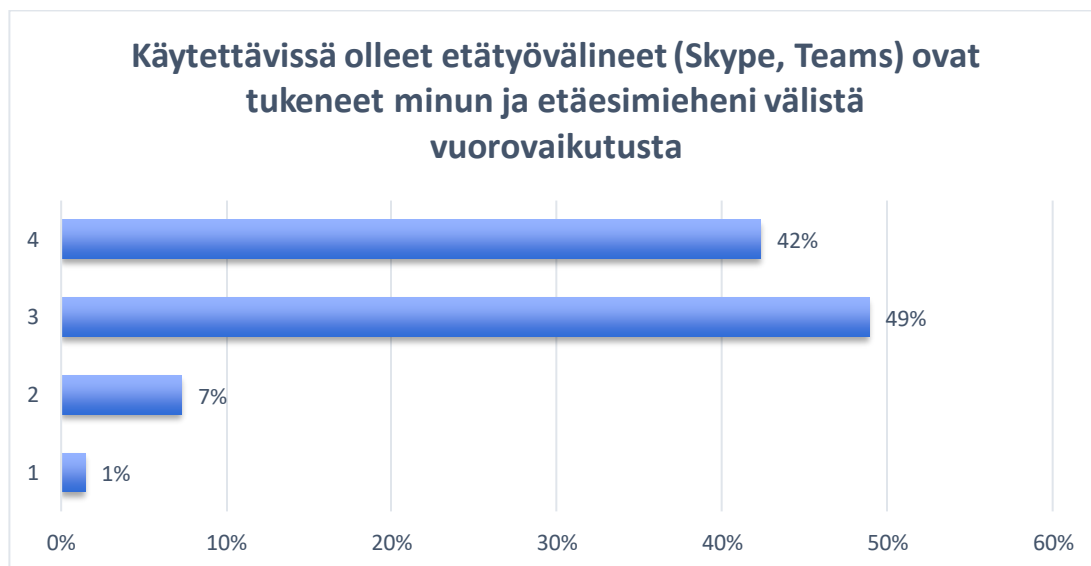
Kuvio 8. Etäsimieheni arvostaa minua (n=137)

Etäsimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen kokee joko hyvin tai erittäin hyvin toimivaksi 92 % vastanneista. Vuorovaikutusta ei koe lainkaan toimivaksi tai vain jonkin verran toimivaksi 8 % vastanneista. (Kuvio 9.) Vuorovaikutuksen toimivuus etäsimiehen ja työntekijän välillä on myös jo tällä hetkellä erittäin hyvällä tasolla. Mitä enemmän työntekijät kokevat saavansa aikaa ja huomiota etäsimieheltään, sen paremmat tulokset voidaan päätellä olevan myös tekijöiden osaamisen kehittämisessä.



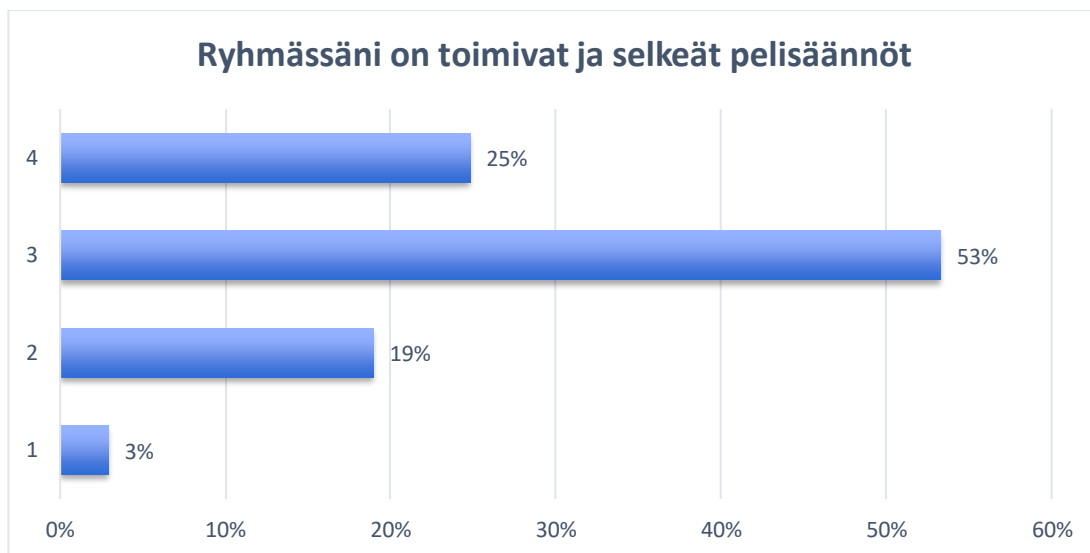
Kuvio 9. Vuorovaikutus on toimivaa minun ja etäsimieheni välillä (n=137)

Käytettävissä olleet etätyövälineet (Skype ja Teams) ovat kokeneet 92 % vastanneista tukevan joko hyvin tai erittäin hyvin heidän ja etäesimiehen välistä vuorovaikutusta. Vain 8 % vastanneista ei kokenut etätyövälineitä lainkaan tai vain jonkin verran toimiviksi. (Kuvio 10.) Etätyöaikana käytettävissä olleet etätyövälineet ovat tukeneet vuorovaikutuksen lisääntymistä työntekijän ja etäesimiehen välillä, mutta ovat samalla myös edesauttaneet työntekijän osaamisen kehittämistä ja kehittymistä. Osaamisen kehittyminen, mm. kollegatuen hyödyntäminen ja etäkoulutuksiin osallistuminen, ovat olleet pitkälti etätyövälineiden varassa. Jos etäesimies on rohkaissut ja tukenut esimerkiksi Teamsin käyttöä, on se helpottanut työntekijän Teamsin käyttöä myös muuhun yhteydenpitoon.



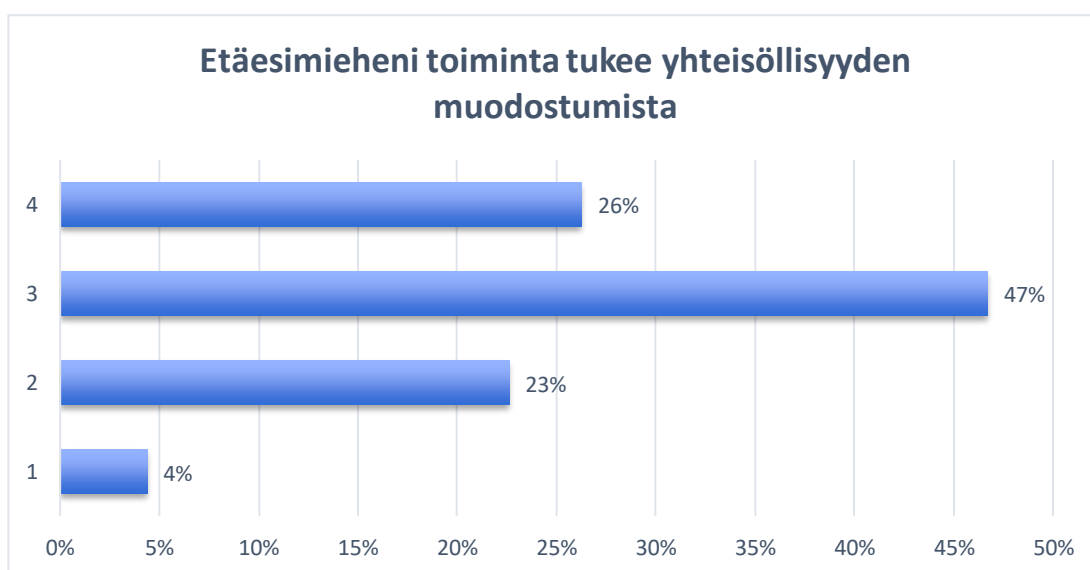
Kuvio 10. Käytettävissä olleet etätyövälineet (Skype, Teams) ovat tukeneet minun ja etäesimieheni välistä vuorovaikutusta (n=137)

Vastanneista 25 % kokee, että heidän ryhmässään on erittäin toimivat ja selkeät pelisäännöt. Hyviksi pelisäännöt kokevat 53 % vastanneista. Jonkin verran toimiviksi pelisäännöt kokevat 19 % vastanneista. Vain 3 % vastaajista kokee, ettei heidän ryhmässään ole lainkaan toimivat pelisäännöt. (Kuvio 11.) Kehittämistehtävän näkökulmasta voidaan todeta, että pelisäännöt ovat nykyisellään jo hyvin toimivat, kun lähes neljä viidesosaa on sitä mieltä. Etäesimiestyön näkökulmasta yhteisten pelisääntöjen sopiminen edesauttaisi etänä työskentelyä. Silloin kaikilla olisi yhteisesti sovitut toimintamallit eri tilanteisiin, esimerkiksi yhteydenpitoon joustotyöaikana, eli klo 6-23 välisenä aikana tehtävään työhön.



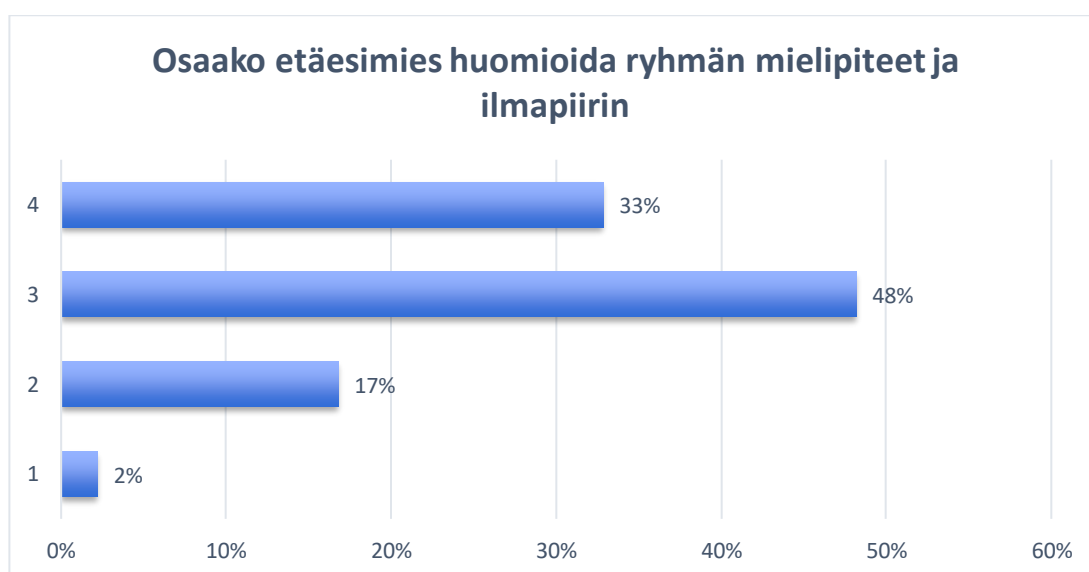
Kuvio 11. Ryhmässäni on toimivat ja selkeät pelisäännöt (n=137)

Etäesimiehen toiminnan yhteisöllisyyden muodostumisessa arvioi vastanneista 26 % erittäin hyväksi ja 47 % hyväksi. Vain jonkin verran etäesimiehen toiminnan kokevat tukevan yhteisöllisyyden muodostumista 23 % vastanneista. Vain 4 % vastanneista eivät koe lainkaan, että etäesimiehen toimita tukee yhteisöllisyyden muodostumista. (Kuvio 12.) Kehittämistehtävän näkökulmasta etäesimiestyöhön tulee löytää kehittämiskeinoja, kun yli neljännes kyselyyn vastanneista kokee, ettei etäesimies ole tukenut ryhmän yhteisöllisyyden muodostumista. Yhteisöllisyyden kokeminen on hyvin yksilöllistä, mutta tällä hetkellä voidaan tulosten perusteella todeta, että siihen tulee tulevaisuudessa ja etätyön jatkuessa panostaa nykyistä enemmän.



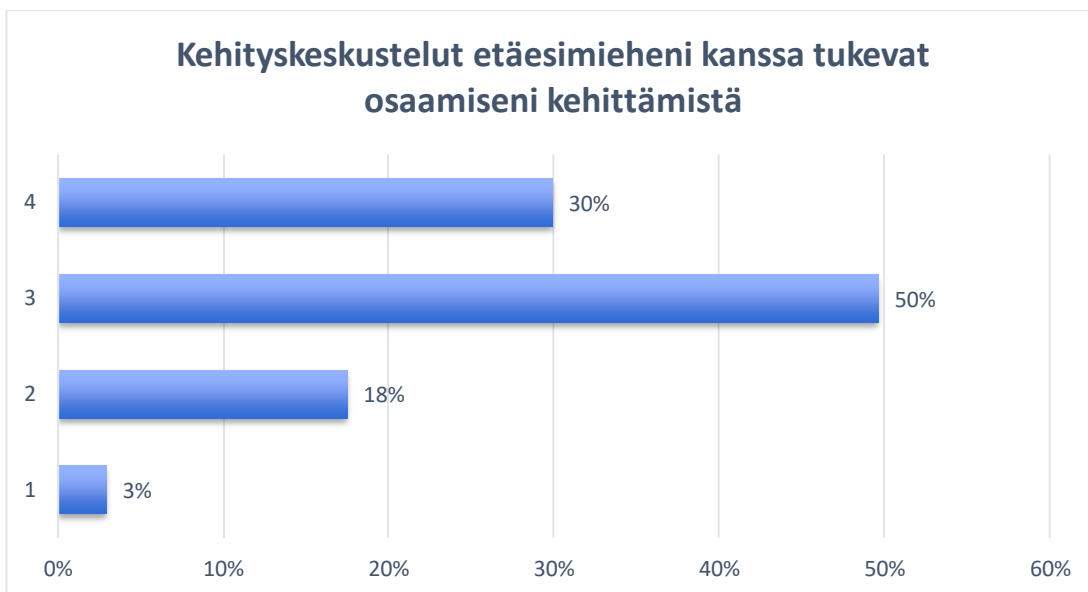
Kuvio 12. Etäesimieheni toiminta tukee yhteisöllisyyden muodostumista (n=137)

Vastanneista 33 % mukaan etäesimies osaa huomioida ryhmän mielipiteet ja ilmapiirin erittäin hyvin, 48 % mukaan hyvin ja 17 % mielestä vain jonkin verran. Vain 2 % ei koe lainkaan, että etäesimies osaa huomioida ryhmän mielipiteitä ja ilmapiiriä. Tällä kysymyksellä kartoitettiin, kuinka hyvin etäesimies osaa ottaa ryhmän tunteita huomioon johtamisessaan. (Kuvio 13.) Tuloksista voidaan päätellä, että nykyinen etäesimiesten toimintatapa ryhmän tunteiden huomioimisessa on jo hyvällä tasolla. On myös huomioitava, että osaamisen kehittämisen näkökulmasta tunteiden huomioiminen on tärkeää, koska hyvän ilmapiirin ja fiiliksen luominen edesauttaa motivaation ja mielihyvän kokemuksia ja siten lisää innokkuutta osaamisen kehittämiseen.



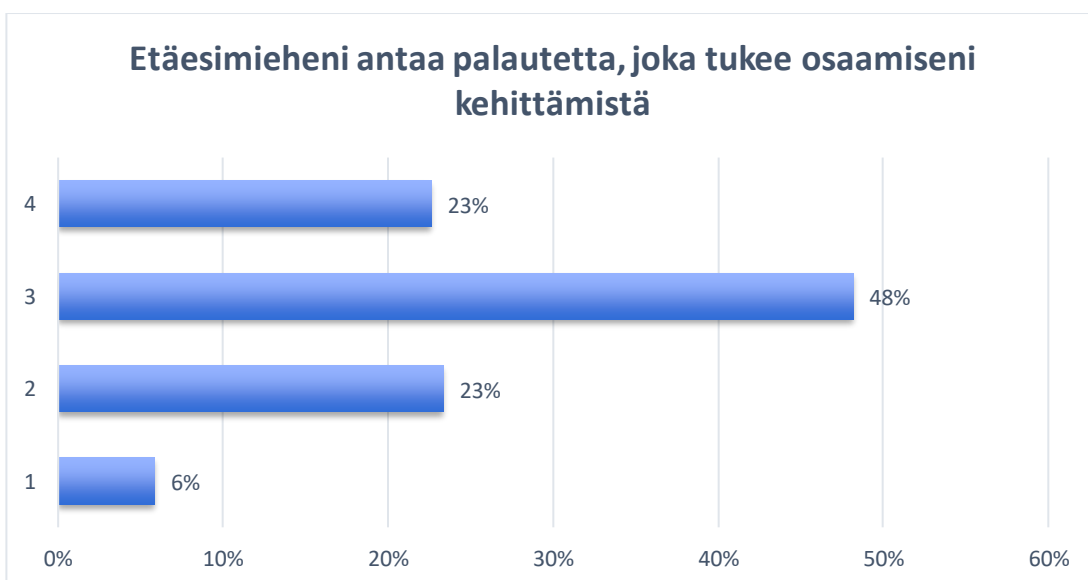
Kuvio 13. Osaako etäesimies huomioida ryhmän mielipiteet ja ilmapiirin (n=137)

Kehityskeskustelut etäesimiehen kanssa 30 % vastanneista kokee tukevan erittäin hyvin osaamisen kehittämistä. Puolet vastanneista arvioi, että kehityskeskustelut etäesimiehen kanssa tukevat hyvin heidän osaamisensa kehittämistä. Vastaajista 21 % tuntee, että kehityskeskustelut tukevat vain jonkin verran tai ei lainkaan osaamisen kehittämistä. (Kuvio 14.) Kehittämistehtävän näkökulmasta yli viidennes kokee vain jonkin verran tai ei lainkaan kehityskeskusteluiden tukevan heidän osaamisensa kehittämistä, joten siihen tulee löytää kehittämissuhteita. Kehityskeskusteluilla on kuitenkin merkittävä rooli jo nimensä mukaisesti.



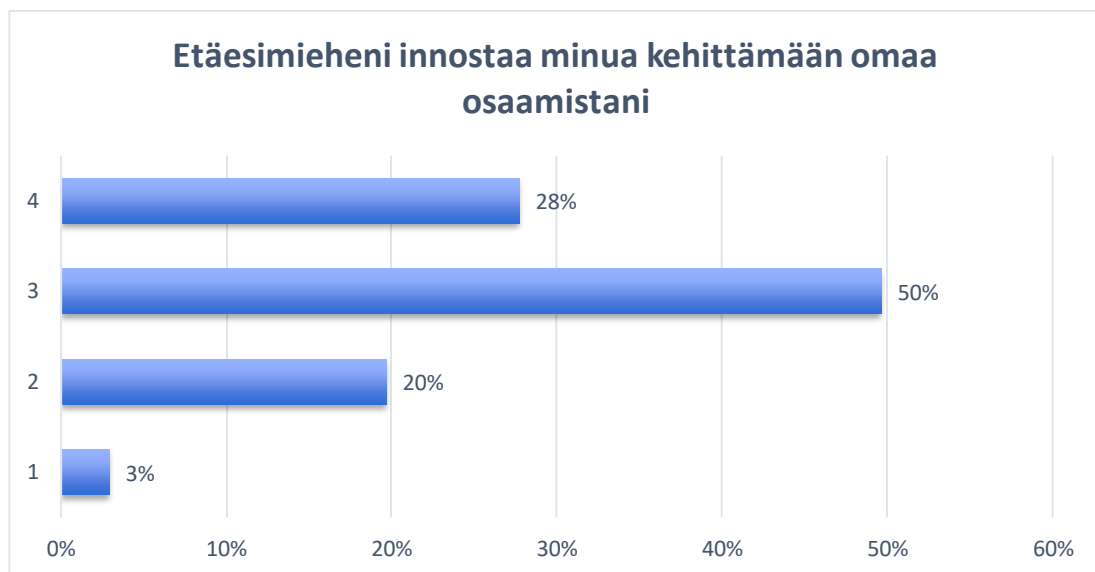
Kuvio 14. Kehityskeskustelut etäesimieheni kanssa tukevat osaamiseni kehittämistä (n=137)

Vastanneista 23 % kokee, että etäesimiehen antama palaute tukee erittäin hyvin osaamisen kehittämistä. Lähes puolet vastanneista kokee, että palaute tukee hyvin ja 23 % kokee, että palaute tukee jonkin verran osaamisen kehittämistä. Etäesimiehen antama palaute ei tue lainkaan osaamisen kehittämistä vastaajista 6 % mukaan. (Kuvio 15.) Vastanneista lähes kolmannes toivoisi etäesimieheltä saatavan palautteen tukevan enemmän heidän osaamisensa kehittämistä, joten siihen tulee löytää kehittämissuhteita.



Kuvio 15. Etäesimieheni antaa palautetta, joka tukee osaamiseni kehittämistä (n=137)

Vastanneista 28 % kokee, että etäesimies innostaa heitä erittäin paljon kehittämään osaamistaan. Puolet vastanneista arvioi etäesimiehen innostavan heitä hyvin osaamisen kehittämisessä. Viidennes kokee etäesimiehen innostavan jonkin verran ja 3 % vastanneista arvioi, ettei etäesimies innosta heitä lainkaan osaamisen kehittämisessä. (Kuvio 16.) Työntekijän etäesimieheltään saama innostaminen ja motivointi tukevat työntekijää kokonaisvaltaisesti heidän työssään jaksamisessa, mutta erityisesti osaamisensa kehittämisessä, joten tähänkin tulisi kohdeorganisaatiossa panostaa tulevaisuudessa enemmän.

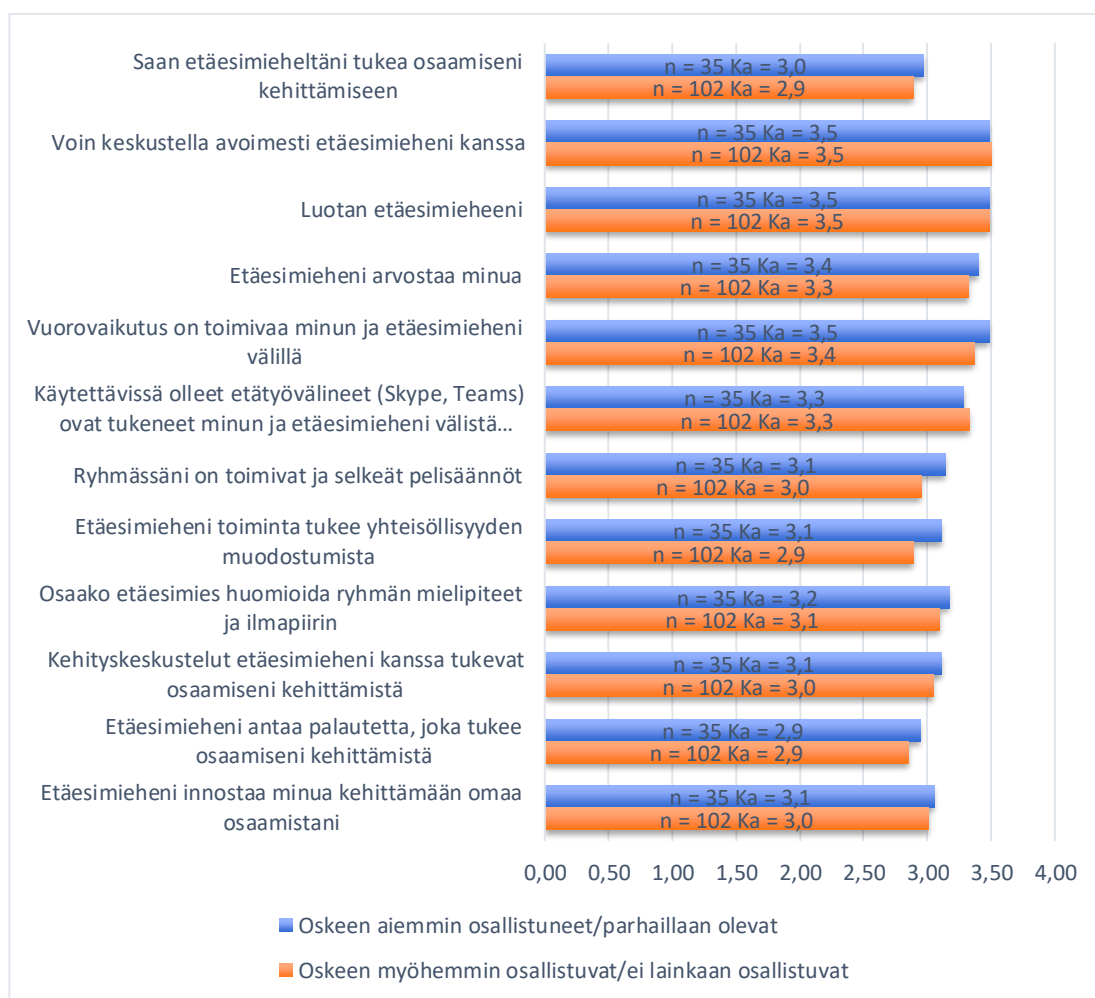


Kuvio 16. Etäesimieheni innostaa minua kehittämään omaa osaamistani (n=137)

Osaamisen kehittämisohjelmat

Osaamisen kehittämisohjelmiin (oske) aiemmin osallistuneiden tai parhaillaan osallistuvien tulosten vertailua tehtiin henkilöiden tuloksiin, jotka ovat vasta tulevaisuudessa osallistumassa niihin tai eivät osallistu lainkaan. Vertailu osoitti tuloksissa eroavaisuuksia. Henkilöt, jotka eivät tule lainkaan osallistumaan osaamisen kehittämisohjelmiin, ovat esimerkiksi niitä, jotka tulevat seuraavien lähivuosien aikana eläköitymään. Myös määräaikaisessa virkasuhteessa olevia työntekijöitä ei ole aikataulutettu osallistumaan osaamisen kehittämisohjelmiin. Tuloksissa nousi esille se, että lähes kaikissa kysymyksissä tulokset olivat paremmat osaamisen kehittämisohjelmissä joko aiemmin tai parhaillaan olevilla henkilöillä kuin henkilöillä, jotka eivät ole osallistuneet osaa-

misen kehittämisen ohjelmiin. Taulukossa 2 ja Kuviossa 17 on esitetty osaamisen kehittämishjelmiin joko jo aiemmin tai parhaillaan osallistuvien henkilöiden tulosten vertailu niihin, jotka eivät vielä ole osallistuneet tai eivät osallistu lainkaan. (Kuvio 17; Taulukko 2.) Kyselyn tulosten ja etäesimiehille tehtyjen haastatteluiden mukaan etäesimiehet ovat olleet enemmän vuorovaikutuksessa osaamisen kehittämishjelmissä mukana olevien henkilöiden kanssa, joten voidaan päätellä, että lisäämällä vuorovaikutusta, myös osaamisen kehittyminen koetaan paremmaksi.



Kuvio 17. Osaamisen kehittämishjelmiin joko aiemmin tai parhaillaan osallistuvien tulosten vertailu henkilöihin, jotka ovat vasta tulevaisuudessa menossa tai eivät ole menossa lainkaan

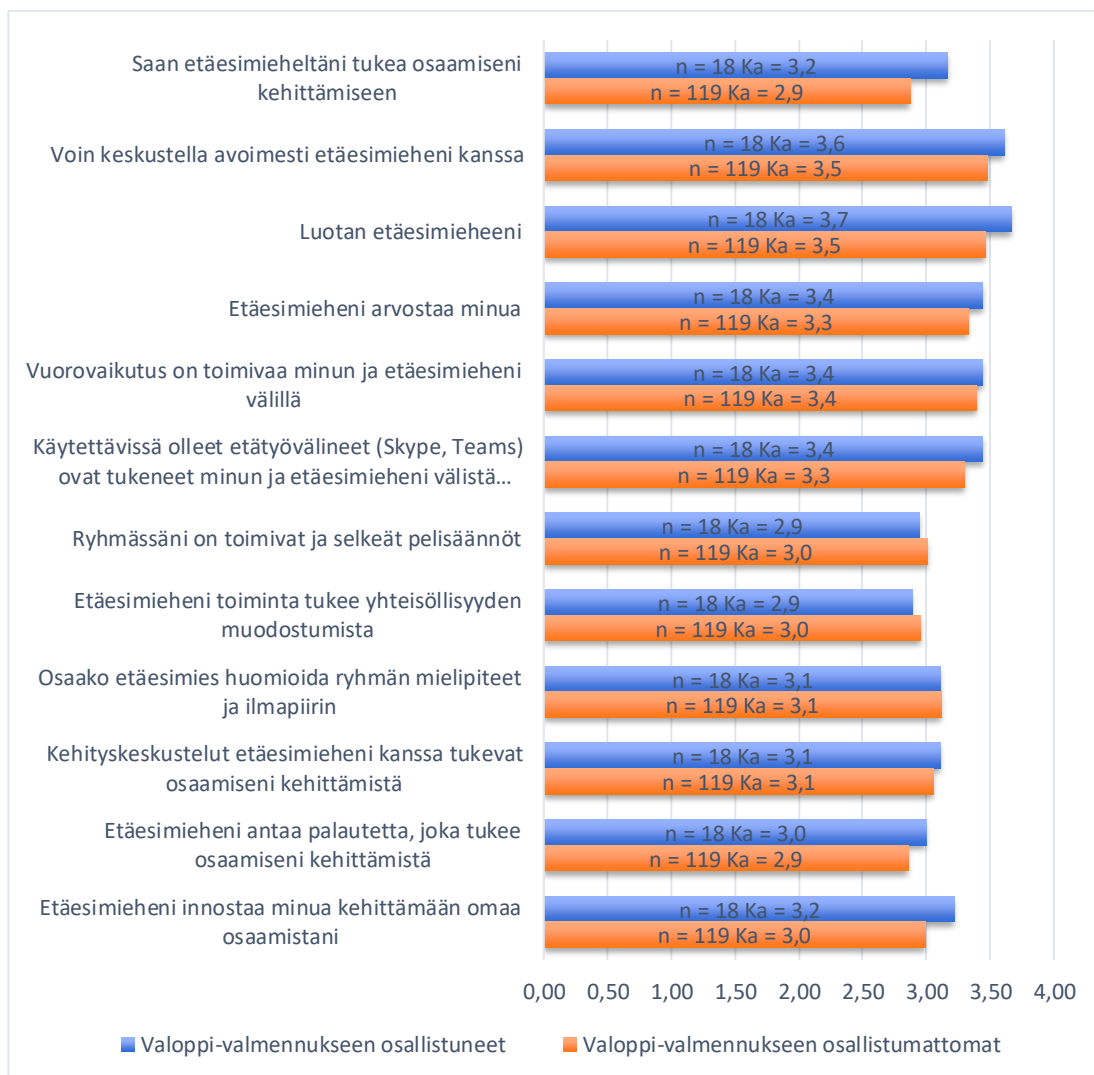
Taulukko 2. Osaamisen kehittämissuunnitelmiin joko aiemmin tai parhaillaan osallistuvien tulosten vertailu henkilöihin, jotka ovat vasta tulevaisuudessa menossa tai eivät ole menossa lainkaan

	Oskeen aiemmin osallistuneet/parhaillaan osallistuvat	Oskeen tulevaisuudessa osallistuvat/ei lainkaan osallistuvat
Saan etäesimieheiltäni tukea osaamiseni kehittämiseen	2,97	2,89
Voin keskustella avoimesti etäesimieheni kanssa	3,49	3,50
Luotan etäesimieheeni	3,49	3,49
Etäesimieheni arvostaa minua	3,40	3,32
Vuorovaikutus on toimivaa minun ja etäesimieheni välillä	3,49	3,37
Käytettävissä olleet etätyövälineet (Skype, Teams) ovat tukeneet minun ja etäesimieheni välistä vuorovaikutusta	3,29	3,33
Ryhmässäni on toimivat ja selkeät pelisäännöt	3,14	2,95
Etäesimieheni toiminta tukee yhteisöllisyyden muodostumista	3,11	2,89
Osaako etäesimies huomioida ryhmän mielipiteet ja ilmapiirin	3,17	3,10
Kehityskeskustelut etäesimieheni kanssa tukevat osaamiseni kehittämistä	3,11	3,05
Etäesimieheni antaa palautetta, joka tukee osaamiseni kehittämistä	2,94	2,85
Etäesimieheni innostaa minua kehittämään omaa osaamistani	3,06	3,01

Valoppi-valmennus

Valoppi-valmennukseen osallistuneiden henkilöiden tulosten vertailu henkilöiden tuloksiin, jotka eivät ole osallistuneet valmennukseen nosti esille samoja huomioita kuin osaamisen kehittämissuunnitelmiin osallistuneiden ja osallistumattomien kesken. Tuloksissa nousi esille, että lähes kaikissa kysymyksissä Valoppi-valmennukseen osallistuneiden henkilöiden tulokset olivat paremmat kuin henkilöiden, jotka eivät ole osallistuneet Valoppi-valmennukseen. Valoppi-valmennuksessa olleiden tulokset olivat jopa vielä hieman parempia kuin osaamisen kehittämissuunnitelmissä olevien. Taulukossa 3 ja Kuviossa 18 on esitetty osaamisen kehittämissuunnitelmiin joko jo aiemmin osallistuneiden tai parhaillaan osallistuvien henkilöiden tulosten vertailu niiden henkilöiden tuloksiin, jotka eivät vielä ole osallistuneet tai eivät osallistu lainkaan. (Kuvio 18; Taulukko 3.) Tuloksista voidaan päätellä, että työntekijöillä on ollut etäesimiesten kanssa

vuorovaikutusta enemmän kuin muilla ja se on tukenut huomattavasti osaamisen kehittämistä.



Kuvio 18. Valoppi-valmennukseen osallistuneiden vertailu osallistumattomiin

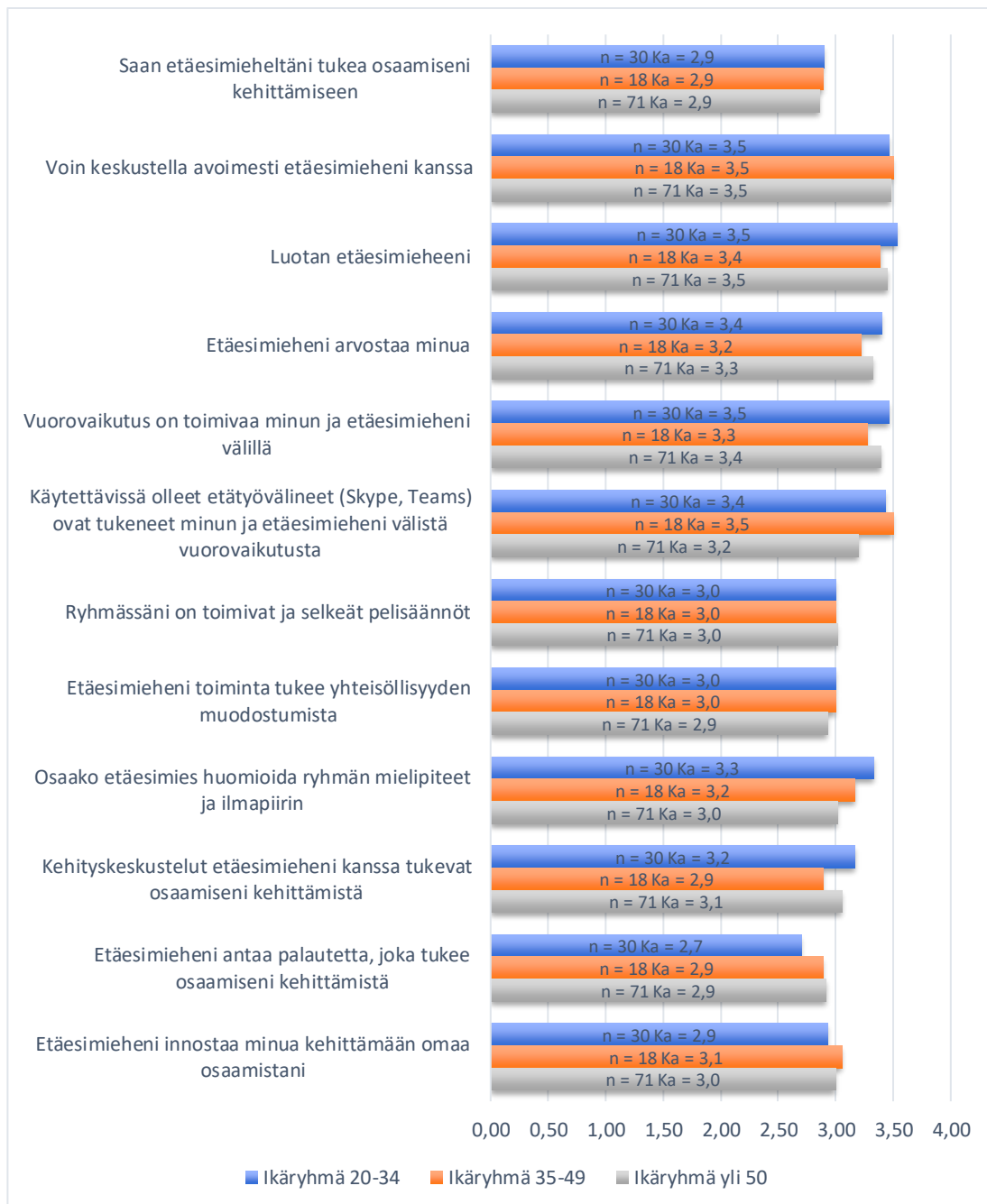
Taulukko 3. Valoppi-valmennukseen osallistuneiden vertailu osallistumattomiin

	Valoppi-valmennukseen osallistuneet	Valoppi-valmennukseen osallistumattomat
Saan etäesimieheltäni tukea osaamiseni kehittämiseen	3,17	2,87
Voin keskustella avoimesti etäesimieheni kanssa	3,61	3,48
Luotan etäesimieheeni	3,67	3,46
Etäesimieheni arvostaa minua	3,44	3,33
Vuorovaikutus on toimivaa minun ja etäesimieheni välillä	3,44	3,39
Käytettävissä olleet etätyövälineet (Skype, Teams) ovat tukeneet minun ja etäesimieheni välistä vuorovaikutusta	3,44	3,30
Ryhmässäni on toimivat ja selkeät pelisäännöt	2,94	3,01
Etäesimieheni toiminta tukee yhteisöllisyyden muodostumista	2,89	2,96
Osaako etäesimies huomioida ryhmän mielipiteet ja ilmapiirin	3,11	3,12
Kehityskeskustelut etäesimieheni kanssa tukevat osaamiseni kehittämistä	3,11	3,06
Etäesimieheni antaa palautetta, joka tukee osaamiseni kehittämistä	3,00	2,86
Etäesimieheni innostaa minua kehittämään omaa osaamistani	3,22	2,99

Ikäryhmät

Eri ikäryhmien tulosten vertailusta nousi esille, että yli 50-vuotiaiden kokemukset etätyövälineiden käytöstä etäesimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksen tukemisessa olivat huomattavasti huonommat kuin muissa ikäryhmissä. Kyselyyn vastanneista ikäryhmässä 20-34 -vuotiaat antoivat muihin ikäryhmiin nähden parhaimmat tulokset etäesimiehen toiminnan ryhmän ilmapiiriin ja mielipiteiden huomioimisessa, vuorovaikutuksen toimivuudessa ja arvostuksen kokemisena. Sama ikäryhmä kokee huonoimmaksi etäesimieheltä saamansa palautteen oman osaamisensa kehittämisen tukemisessa. Kuviossa 19 ja Taulukossa 4 on esitetty eri ikäryhmien tulokset (Kuvio 19; Taulukko 4). Eri ikäryhmien tuloksissa ei ollut niin suuria eroja, kuin etukäteen olisi voinut ajatella olevan. Odotettua olikin, että etätyövälineiden käyttäminen on toimivinta alle 50-vuotiaiden keskuudessa ja haastavinta vanhimmassa ikäryhmässä. Tämän selittä-

nee se, että nuorimmat ovat käyttäneet erilaisia tietoteknisiä laitteita ja sovelluksia pienestä pitäen ja vanhimmalle ikäryhmälle nämä ovat tulleet työelämän muuttumisen myötä eteen vasta vanhemmalla iällä.



Kuvio 19. Eri ikäryhmien tulosten vertailu

Taulukko 4: Eri ikäryhmien tulosten keskiarvojen vertailu

	Ikäryhmä 20-34	Ikäryhmä 35-49	Ikäryhmä yli 50
Saan etäesimieheltäni tukea osaamiseni kehittämiseen	2,90	2,89	2,86
Voin keskustella avoimesti etäesimieheni kanssa	3,47	3,50	3,48
Luotan etäesimieheeni	3,53	3,39	3,45
Etäesimieheni arvostaa minua	3,40	3,22	3,32
Vuorovaikutus on toimivaa minun ja etäesimieheni välillä	3,47	3,28	3,39
Käytettävissä olleet etätyövälineet (Skype, Teams) ovat tukeneet minun ja etäesimieheni välistä vuorovaikutusta	3,43	3,50	3,20
Ryhmässäni on toimivat ja selkeät pelisäännöt	3,00	3,00	3,01
Etäesimieheni toiminta tukee yhteisöllisyyden muodostumista	3,00	3,00	2,93
Osaako etäesimies huomioida ryhmän mielipiteet ja ilmapiirin	3,33	3,17	3,01
Kehityskeskustelut etäesimieheni kanssa tukevat osaamiseni kehittämistä	3,17	2,89	3,06
Etäesimieheni antaa palautetta, joka tukee osaamiseni kehittämistä	2,70	2,89	2,92
Etäesimieheni innostaa minua kehittämään omaa osaamistani	2,93	3,06	3,00

Kyselyn sanallisten vastausten tulokset

Kyselyssä oli kolme avointa kysymystä, joihin vastaaja sai halutessaan antaa vastauksia, eli kysymykset eivät olleet pakollisia. Kysymyksillä haluttiin kartoittaa henkilöstön näkemyksiä etäesimiestyön, palautteen antamisen ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Sanallisia vastauksia käsiteltäessä on käytetty analyysitapana sisällön erittelyä.

Miten kehittäisit etäesimiestyötä, jotta se tukisi paremmin osaamisesi kehittämistä?

Etäesimiestyön kehittämisen avoimeen kysymykseen tuli yhteensä 43 vastausta. Selkein enemmistö, 67 % vastaajista, toivoi lisää keskusteluita työntekijän ja etäesimiehen välille. Työntekijät toivoivat etäesimiehen kanssa lisää niin kalenteriin etukäteen merkittyjä kuin vapaamuotoisia ja spontaaneja keskusteluita. Vastaajista 21 % toivoi enemmän tavoitteiden asettamista ja palautteen antamista. Vastaajista 19 % koki, ettei etäesimies tunne tällä hetkellä heidän tehtäviään riittävän hyvin ja toivoi, että jatkossa etäesimiehet perehtyvät paremmin työntekijän tehtäviin, jotta voivat tukea heitä paremmin osaamisensa kehittämisessä. Vastaajista 12 % toivoi, että erilaiset oppijat, heidän tarpeensa ja siten oppimiseen käytettävissä oleva aika otettaisiin paremmin huo-

mioon. Raportointijärjestelmä tulisi saada vastanneista 7 %:n mielestä luotettavammaksi ja työntekijöiden reaaliaikaisesti seurattavaksi. Samoin 7 % vastanneista toivoi, että heitä kuunneltaisiin paremmin ja etäesimiehet olisivat keskusteluissa enemmän aidosti läsnä.

Yksittäisiä vastauksia tuli useammasta aihealueesta, joita käsitellään seuraavaksi. Työntekijän osaamisen kehittämiseksi etäesimiestyössä tulisi tulevaisuudessa panostaa pienryhmätoiminnan entistä tehokkaampaan aktivointiin, esimiesten aktiiviseen viestintään ja muistutuksien lähettämiseen työntekijöille tulevista koulutuksista rajattuine kohderyhmineen ja sisältöineen. Esille nousi myös työntekijöiden omien mielipiteiden huomioiminen osaamisen kehittämissuunnitelmiin valittaessa, henkilöstön osaamistarpeiden aikaisempaa aktiivisempaa seurantaa ja osaamisen suhteuttamisesta strategiaan tavoitteisiin. Toivottiin myös uusien ryhmien ryhmäytymiseen panostamista, työtilanpalavereiden lisäämistä samaa työtä tekeville ryhmille ja niidenkin työntekijöiden osaamistarpeen huomioimista, jotka eivät kuulu osaamisen kehittämissuunnitelmiin. Toisaalta toiveet olivat perusasioissa, kuten Teamsin käytön opastuksessa, mutta myös laajempina ja pidemmälle tähtäävinä toiveina, kuten urapolkusuunnittelussa.

Miten kehittäisit sinun ja etäesimiehesi välistä vuorovaikutusta? Voit huomioida vastauksessasi myös käytettävissä olleet etätyövälineet (Skype ja Teams)?

Vuorovaikutuksen kehittämisen avoimeen kysymykseen tuli yhteensä 52 vastausta. Vastaajista 67 % toivoi, että esimiehillä olisi enemmän aikaa käytettävissä säännölliseen, kahdenkeskiseen, vapaamuotoiseen tai etukäteen kalenteriin merkittyyn keskusteluun työntekijöiden kanssa. Etäesimiehen toivoi olevan tarvittaessa tavoitettavissa 19 % vastaajista. Teams-puheluissa kameran käyttöä toivoi 10 % vastanneista. Esimiehiltä toivoi 4 % vastanneista säännöllisiä ns. puhelinvarusteita, jolloin esimies olisi tavattavissa. Vastanneista 4 % odottaisi nykyistä enemmän säännöllisiä ryhmäpalavereita, jolloin työntekijöiden ja esimiehen välinen vuorovaikutus lisääntyisi.

Vuorovaikutuksen kehittämiseen tuli myös yksittäisiä vastauksia useista eri aihealueista, joita käsitellään seuraavaksi. Esimiehiltä toivottiin muutakin viestintää, kuin pelkkää sähköpostiviestintää. Todettiin, että esimies voisi perustaa Teamsiin kanavan

omalle ryhmälleen. Esimiehen tulisi kannustaa nykyistä enemmän työntekijöitä avoimeen keskusteluun. Tärkeää olisi myös, että etäesimies olisi aidosti läsnä, kuuntelisi työntekijöitä ja olisi helposti tavoitettavissa. Etätyöajasta huolimatta odotetaan myös, että esimies olisi tavoitettavissa kasvokkainkin. Toivotaan myös, että kaikilla esimiehillä olisi yhtenäiset pelisäännöt yhteydenpitoon työntekijöiden kanssa. Viikoittaisen ns. fiilisbarometrin käyttöönotolla saataisiin jatkuvaa tietoa ryhmän sen hetkisestä tunnelmasta ja jaksamisesta. Työntekijöiden olisi hyvä ottaa käyttöön ajattelu, että miten etäesimies voi tukea minua tässä asiassa. Toivotaan, että etäesimies osaisi ottaa huomioon myös työntekijät, jotka etätyösuosituksesta huolimatta työskentelevät toimistoilla monitiloissa. Monitiloissa työskennellessä ei useinkaan voi keskustella avoimesti ja luottamuksellisesti, jos esimies soittaa työntekijöille sopimatta aikaa etukäteen. Monitiloissa työskentelevien kanssa on hyvä sopia etukäteen yhteydenpitoajat tai sopia puhelusta esimerkiksi etukäteisviesteillä, että työntekijä ehtii siirtymään vetäytymistiloihin keskustelemaan.

Miten kehittäisit palautteen antamista, jotta se tukisi paremmin osaamisesi kehittämistä?

Palautteen antamisen kehittämisen avoimeen kysymykseen tuli yhteensä 51 vastausta. Vastaajista 65 % koki, että yksilöpalautetta saadaan tällä hetkellä liian vähän. Palautetta tulisi saada reaaliaikaisesti ja säännöllisesti esimerkiksi viikoittain tai kahden viikon välein. Vastanneista 10 % toivoi, että esimiehet olisivat paremmin perehtyneitä työntekijöiden tehtäviin, jotta palautteen antaminen olisi helpompaa ja realistisempaa. Toimivampaa raportointijärjestelmää kannatti 8 % vastanneista. Vastanneiden mielestä työntekijöiden tulisi itse saada seurata omaa etenemistään raportointijärjestelmästä reaaliaikaisesti. Vastanneista 8 % toivoi lisää vuorovaikutusta työntekijän ja esimiehen välille, jolloin myös palautteen antaminen tulisi luontevammaksi ja oikea-aikaisemmaksi. Lisää säännöllisiä palaute- ja tilannepalavereja toivoi 8 % vastanneista. Palautteen antamiseen yhdessä sovittuja pelisääntöjä odottaa 6 % vastanneista. Vastanneista 4 % toivoi, että esimiehet kertoisivat tarkemmin, mitä esimiehet seuraavat työntekijöiden tehtävistä. Myös 4 % vastanneista toivoi, että palautteen antamiseen käytettäisiin enemmän Osaava-järjestelmää.

Yksittäisiä vastauksia tuli useista aihealueista, joita käsitellään seuraavaksi. Työntekijöiden tulisi saada nykyistä enemmän laadullista palautetta työstään, tällä hetkellä koetaan, että palaute on lähinnä kappalemääriin perustuvaa palautetta. Osaamisvajeisiin tulisi puuttua nopeammin, ettei tilanne pääse etenemään pahaksi. Työtehtäviä tulisi pilkkoa pienpiin osiin, että niiden mittaaminen ja arvioiminen helpottuisi. Toivotaan myös, että palaute saataisiin kirjallisena. Palautteen antamisen tulisi olla reilua. Esiemiesten tulisi olla nykyistä paremmin tietoisia työntekijöiden omista kiinnostuksen kohteista. Odotetaan, että asetettaisiin enemmän niin välitavoitteita kuin isompien kokonaisuuksien tavoitteita. Toivotaan myös, että otettaisiin käyttöön ns. palautelaitteikko, jolloin työntekijätkin voisivat antaa toisilleen kiitosta ja palautetta.

7.2 Esiemiesten haastatteluiden toteutus ja aineiston analysointi

Tutkimukseen haastateltiin kymmentä kohdeorganisaation etäesimiestehtävissä toimivaa toimistopäällikköä. Etäesimiesten haastattelut toteutettiin viikkojen 6-8 aikana vuonna 2021. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 1-2,5 tunnin välillä. Haastattelut tapahtuivat Teamsin välityksellä. Haastatteluita ei nauhoitettu, haastattelija teki samaan aikaan muistiinpanoja keskustelun edetessä. Haastatteluiden aluksi esitettiin esimiehen oman ryhmän tulokset ”Alkukartoitus: Etäesimies työntekijän osaamisen kehittämisen tukijana” -kyselystä (LIITE 1) ja niitä peilattiin kohdeorganisaation kaikkien esimiesten ryhmien tuloksiin. Etäesimiehille haastatteluissa esitetyt kysymykset teemoitettiin samoin kuin henkilöstölle tehdyssä kyselyssä (LIITE 2). Avoimelle keskustelulle jätettiin mahdollisuus ja sen myötä keskustelu ohjautui vapaasti haastateltavan esimiehen tärkeäksi pitämiin asioihin. Haastattelussa esitettiin myös koko kohdeorganisaation tulokset osaamisen kehittämisen ohjelmiin aiemmin osallistuneiden/parhailaan mukana olevien tulosten vertailusta osaamisen kehittämisohjelmiin osallistumattomiin sekä Valoppi-valmennukseen osallistuneiden ja osallistumattomien tulosten vertailusta. Yksittäisen esimiehen osaamisen kehittämisohjelmissä ja Valoppi-valmennuksessa olevien tuloksia ei käyty läpi, koska tähän mennessä niissä on ollut niin vähän osallistujia, että voisi päätellä yksittäisen vastaajan vastauksista, kuka vastaaja on ollut kyseessä.

Seuraavaksi esitellään yksityiskohtaisemmin esimiesten haastatteluissa käsiteltyjä teemoja.

Tuki osaamisen kehittämiseen

Kaikkien haastateltujen esimiesten mukaan etäesimies tukee työntekijää osaamisen kehittämisessä auttamalla tavoitteiden asettamisessa, pitämällä aktiivisesti yhteyttä oppijoihin, ohjaamalla henkilöä oikeaan suuntaan sekä kohti työntekijän unelmia ja tavoitteita. Yksi etäesimies kommentoi: ”Tuen uusiin tehtäviin siirtyviä henkilöitä tekemällä heille räätälöidyn suunnitelman osaamisen kehittämiseen”. Kaikki etäesimiehet kokivat, että kaikki yhdessä tekeminen kehittää työntekijän osaamista. Osaamisen voidaankin sanoa olevan paljon muutakin kuin substanssiosaamista, esimerkiksi työyhteisö- ja tiedonhakutaitoja. Kolmannes etäesimiehistä kokee, että työntekijöillä on liian vähän tällä hetkellä aikaa oppia ja keskustella asioista yhdessä ryhmänä.

Yksi haastatelluista etäesimiehistä kertoi: ”On tärkeää tukea työntekijää vahvistamaan omaa ammatillista itsetuntoaan ja omasta ammattitaidosta tietoiseksi tulemistaan”. Sama etäesimies haluaa korostaa myönteisesti jo hankittua ja olemassa olevaa osaamista, eikä pelkästään keskustella siitä, mitä työntekijä ei vielä osaa. Itseohjautuvuuteen kannustaminen auttaa työntekijää pohtimaan itse omaa osaamistaan. Suurin hyöty ja vaikuttavuus saadaan silloin, kun työntekijä itse löytää omasta työstään osaamisvajeita ja haluaa lähteä oma-aloitteisesti täyttämään niitä. Uuden oppijaa pitää rohkaista menemään oman turvalliseksi koetun mukavuusalueen ulkopuolelle.

Yhdellä esimiehistä on opettajakoulutus, jonka hän on kokenut tärkeäksi avuksi työssään etäesimiehenä tukemassa työntekijän osaamisen kehittämistä. Hän kertoi: ”Opettajakoulutuksessa kolmeksi tärkeimmäksi asiaksi osaamisen kehittämisessä nousivat toistaminen, toistaminen ja toistaminen. Kun riittävästi toistetaan samaa asiaa eri näkökulmista, menee uusi asia oppijalle parhaiten perille.”

Kaikki haastatellut etäesimiehet kertoivat tukevansa työntekijöitä jatkuvan keskustelun avulla, olemalla tarvittaessa tukena ja toimimalla mahdollistajana. Yksi haastatelluista esimiehistä kertoi, että asiantuntijatehtävissä olevilla työntekijöillä on ollut työn-

opastajan/lähituen sijasta mentori apuna uusia tehtäviä opeteltaessa. Mentori on toiminut sparraajana, antanut keskusteluapua ja toiminut valmentajana, joka ei ole antanut kysymyksiin suoria vastauksia, vaan on auttanut oppijaa etsimään niitä itse. Mentori on koettu hyväksi osaamisen kehittämisen tukijaksi asiantuntijatehtävissä olevien keskuudessa.

Luottamuksen rakentaminen, avoimuus ja arvostus

Kaikkien haastateltujen etäesimiesten mukaan luottamus ja avoimuus on kaiken vuorovaikutuksen ja yhteistyön perusta. Kaikki etäesimiehet olivat yksimielisiä luottamuksen ja avoimuuden rakentamisen lähtökohdista. Luottamusta ja avoimuutta rakennetaan esimerkiksi etäesimiehen oman rauhallisen olemuksen avulla, toimimalla aina johdonmukaisesti, reilusti, suorasti, kiertelemättä ja lupaukset pitäen. Jos etäesimies näyttää omalla esimerkillään, että hänelle luottamuksen rakentaminen ja ansaitseminen sekä avoimuus ovat tärkeitä, myös työntekijät haluavat toimia samoin. Kaikki etäesimiehet kokevat eduksi luottamuksen rakentamisessa myös sen, että he ovat tunteet työntekijät jo vuosia ennen etätyön lisääntymistä. Voidaan siis sanoa, että mitä enemmän esimies on ollut työntekijöiden kanssa tekemisissä jo ennen vallitsevaa etätyöaika, sitä paremmin myös luottamus ja koko etäjohtaminen on onnistunut.

Kaikkien haastateltujen mukaan luottamusta rakennetaan myös sillä, että etäesimies on empaattinen, osaa ottaa huomioon työntekijöiden tunteet, on aidosti läsnä ja ottaa asiat aidosti asiakseen. Avoin keskustelu muistakin kuin työasioista auttaa luottamuksen ja avoimuuden rakentamisessa. Kun etäesimies ei korosta omaa asemaansa, vaan on samalla tasolla työntekijöiden kanssa, koetaan sen lisäävän luottamusta. Etäesimiehelle on tärkeää uskaltaa näyttää myös omat epäonnistumisensa, jolloin tiimiläisetkin uskaltavat sen tehdä. Luottamus lisääntyy, kun tiimissä vallitsee psykologinen turvallisuus. Luottamusta voi rakentaa vain luottamalla ja avoimuutta olemalla itsekin avoin. Kolmannes etäesimiehistä kertoi, että he sanovat työntekijöilleen, että he uskovat ja luottavat työntekijöiden tekevän aina parhaansa.

Kaikkien haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että arvostus on läsnäoloa, empaattisuutta, työntekijöiden osaamisen, erityisosaamisen ja onnistumisten huomioi-

mista. Yksi haastatelluista etäesimiehistä kertoi: ”Arvostusta voi osoittaa myös olemalla helposti lähestyttävissä ja käytettävissä oleva esimies.” Kaksi haastatelluista etäesimiehistä kertoi, että tärkeintä kuitenkin arvotuksen osoittamisessa on, että esimies haluaa aidosti tiimiläistensä onnistuvan, loistavan ja etenevän urallaan, kannustaa, iloitsee aidosti ja myös näyttää ja kertoo sen työntekijöille.

Kaikilla kohdeorganisaation etäesimiehillä ei ole kokemusta verotustehtävistä, joten silloin voi olla vaikeampaa asettua työntekijän asemaan ja ymmärtää työntekijöiden työtehtäviä ja siten myös osoittaa arvostusta. Toisaalta etäesimies, joka ei tunne verotustehtäviä oman työkokemuksensa perusteella, voi kuitenkin oppia työntekijöiden avustuksella ymmärtämään heidän työtehtäviään, mutta se vaatii etäesimieheltä itseltään omaa innostusta, kiinnostusta ja halukkuutta. Samalla etäesimies näyttää kiinnostuksensa ja arvotuksensa tiimiläisensä työtehtäviä kohtaan. Vain viidennes haastatelluista etäesimiehistä kertoi korostavansa työntekijöilleen, että he arvostavat työntekijöitään tai heidän tekemiä työtehtäviä.

Vuorovaikutus

Kaikki etäesimiehet kokevat, että etätyöaikana esimiestyön kolme tärkeintä asiaa ovat: vuorovaikutus, vuorovaikutus ja vuorovaikutus. Suurin osa etäesimiehistä kokee, että heillä ei ole tällä hetkellä käytettävissä riittävästi aikaa keskusteluihin työntekijöiden kanssa. Yleisesti on huomattu, että esimiesten aika menee tällä hetkellä kaikkeen muuhun kuin vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa. Kaikki etäesimiehet pitävät tällä hetkellä puoli tuntia kestäviä ryhmä- tai työtilannepalavereita viikoittain tai tunnin kestäviä joka toinen viikko. Ryhmä- ja työtilannepalavereihin käytettävissä oleva aika on ohjeistettu ylemmän johdon toimesta.

Henkilökohtaisia Teams-puheluita kaikki etäesimiehet soittavat työntekijöille yleensä spontaanisti 1-3 viikon välein, yleisimmin noin kahden viikon välein. Henkilökohtaiset soitot voivat olla myös ennalta sovittuja ja kalenteriin merkittyjä, jos työntekijä on niin halunnut. Myös työntekijät voivat varata etäesimiehen kalenterista aikoja keskusteluille. Yhdellä etäesimiehellä on ollut käytössä kalenteriin merkitty ns. soittotunti kerran viikossa, jolloin tiimiläiset ovat voineet ottaa häneen yhteyttä. Etäesimiehen

tulee osata tässäkin asiassa lukea henkilöitä ja heidän toiveitaan. Kolmasosa haastatelluista oli sitä mieltä, että jos yhteyttä pidetään liian usein henkilöihin, voidaan se kokea myös epäluottamukseksi.

Yleisesti kaikki etäesimiehet ovat korostaneet työntekijöilleen, että yhteyttä tulee pitää matalalla kynnyksellä. Avoimeen keskusteluun kannustaminen, aito läsnäolo keskusteluissa ja tavoitettavissa oleminen ovat kaikkien etäesimiesten tärkeimpiä tavoitteita. Kesäaikana esimiehet sijaistavat toisiaan ja yhteyttä tulee pitää kaikkiin työntekijöihin 1-2 viikon välein. Yhdellä esimiehellä voi olla oman ryhmänsä lisäksi esimerkiksi kahden muun esimiehen ryhmät hoidettavanaan, jolloin yhteydenottoja eri työntekijöihin tulee paljon. Tilanne koetaan yleisesti haasteelliseksi, niin ajankäytöllisesti kuin yhteydenpidon kirjaamistenkin kanssa. Toisaalta etäesimiehillä kesäaikana on vähemmän etukäteen sovittuja ja kalenteriin merkittyjä palavereja, joten päivisin on enemmän aikaa vuorovaikutukseen niin oman kuin sijaistettavien ryhmienkin kanssa.

Kohdeorganisaatiossa otettiin käyttöön Teams syksyllä 2020, kun Skype for Business jäi pois. Lähes kaikilla etäesimiesten ryhmillä on omat Teams-kanavat, joita on käytetty pääasiassa esimieslähtöiseen viestintään sähköpostin rinnalla. Teams-puheluissa ja -kokouksissa on tähän mennessä käytetty hyvin vähän kameroita, koska niiden käyttöä on jouduttu organisaation toimesta rajoittamaan etätyöverkon kuormituksen takia. Kaikki etäesimiehet ovat kuitenkin kokeneet, että kameroiden käyttäminen lisää vuorovaikutuksen kokemista ja aidompaa läsnäoloa. Iäkkäämmillä työntekijöillä on havaittu olevan edelleen haasteita Teamsin käytön kanssa jo ihan perusasioissakin.

Kuukausittain vaihtuvien vastuuesimiesten tehtäviin ovat mm. kuuluneet kerran kuukaudessa pidettävät ajankohtaisten asioiden tiedotustilaisuudet eli ns. esimiesten yleispalaverit koko kohdeorganisaation henkilöstölle. Yleispalaverissa käsitellään esiin tulleita yleisiä asioita esimerkiksi organisaatiomuutoksista, työaikakirjauksista ja työhyvinvoinnista. Kun yleispalaveriin osallistuu kerralla koko kohdeorganisaation henkilöstö ja niihin käytettävissä oleva aika on kerrallaan 30 minuuttia, ei se lisää avointa keskusteluyhteyttä, johon pyritään muutoin kannustamaan. Toisaalta yleispalaverien luonne tiedotustilaisuutena koetaan hyväksi, mutta esille on noussut haasteena se, että millä foorumilla ryhmätasolla näistä asioista voidaan keskustella.

Kaikki haastatellut etäesimiehet ovat kokeneet, että he ovat käyttäneet huomattavasti enemmän aikaa Valoppi-valmennuksessa ja osaamisen kehittämissuunnitelmissa mukana olevien henkilöiden kanssa keskusteluihin kuin muiden henkilöiden. Ohjeistus oppijoiden kanssa käytyihin keskusteluihin on tullut valmennuksen ja osaamisen kehittämissuunnitelmien toimesta. Kaikki etäesimiehet ovat kokeneet haasteeksi sen, että he eivät ole voineet tämän takia olla tasapuolisia kaikkien ryhmäläistensä kanssa. Toisaalta kaikki etäesimiehet ovat huomanneet, että valmennuksessa tai ohjelmassa mukana olleet työntekijät ovat hyötynneet etäesimieheltä saamasta huomiosta, lisääntyneestä vuorovaikutuksesta ja tuesta osaamisen kehittämiseen.

Ryhmän pelisäännöt

Kukaan haastatelluista etäesimiehistä ei kokenut, että heidän ryhmässään on varsinaisesti yhteisesti sovittuja pelisääntöjä, yleisiä käytäntöjä paremminkin. Pelisääntö sanana koetaan kuvaavan paremminkin kirjoitettuja ja yhdessä sovittuja toimintatapoja kuin yleisiä käytäntöjä. Voidaan kuitenkin ajatella, että yleisistä käytännöistä puhuttaessa voidaan se rinnastaa pelisääntöihin. Kaikki etäesimiehet kertovat ryhmilleen koko organisaation yhteisistä käytännöistä, esimerkiksi palaverikäytännöistä. Lisäksi etäesimiehet kertovat omista toimintatavoistaan esimerkiksi yhteydenpidosta, poissaolosten ilmoittamiskäytännöistä, esimiesten sijaisista ja työajan kirjauksista. Lähes kaikki etäesimiehet kertovat tuovansa yleisistä käytännöistä ehdotukset ryhmä- tai työtilanpalaveriin ja päätökset toimintatavoista tehdään ryhmässä yhdessä. Kohdeorganisaatiossa ollaan siirtymässä kaikkien ryhmien kanssa syksyn 2021 aikana Toimintatapojen kehittäminen -hankkeen myötä tilannehuoneisiin. Tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa vain yhden esimiehen ryhmä on mukana tilannehuoneessa. Siirryttäessä tilannehuoneisiin, ryhmässä tehdään ns. tiimisitoumus, jonka tarkoituksena on luoda tiimille yhdessä sovitut pelisäännöt. Tilannehuoneessa tällä hetkellä mukana oleva etäesimies kertoi: ”Yhteiset pelisäännötkään eivät pelkästään yksin riitä, vaan niiden noudattamista tulee seurata ja tarvittaessa pelisääntöjä tulee päivittää ajantasaisiksi.”

Yhteisöllisyyden rakentaminen

Puolet haastatelluista etäesimiehistä kertoivat haastatteluissa, että he ovat pyrkineet lisäämään yhteisöllisyyttä varaamalla ryhmänsä työntekijöille yhteisiä vapaamuotoisia ja virtuaalisesti toteutettuja sekä ennalta kalenteriin merkittyjä tapaamisia esimerkiksi aamu- tai iltapäiväkahvien merkeissä. Koko kohdeorganisaatiossa on otettu käyttöön samaa työtä tekevien pienryhmiä, joissa työntekijät käyvät työssä esiin nousseita tapauksia yhdessä läpi, mutta voivat myös jutella muistakin kuin työasioista. Pienryhmätoiminnalla on pyritty yhteisöllisyyden lisäämisen lisäksi kannustamaan oman osaamisen jakamiseen ja toisaalta myös sen laajentamiseen.

Ne esimiehet, joiden ryhmissä on vain yhtä tai kahta eri työtä tekeviä työntekijöitä, ovat kokeneet sen eduksi. Yksi etäesimiehistä kertoi: ”Ryhmä, jossa on ollut vain yhden verolajin työntekijöitä, on ollut tiiviimpi ja yhteisöllisyyden kokemukset ovat olleet parempia.” Haasteeksi puolestaan on koettu, jos ryhmässä on useampia eri työtehtäviä tekeviä työntekijöitä. Kun ryhmässä on esimerkiksi kolmea tai jopa neljää eri työtä tekeviä henkilöitä, ei esimiesten useinkaan tule pidettyä koko ryhmälle yhteisiä palaveriteita, jolloin ryhmän yhteisöllisyys ei pääse muodostumaan. Toisaalta yhteisöllisyys samaa työtä tekevien kohdalla kehittyy, kun palaveriteita pidetään pienemmälle ryhmälle, jolloin keskustelun aloitus koetaan helpommaksi. Kaikki etäesimiehet auttavat tiimiläisiään ryhmäytymään myös oman ryhmän ulkopuolelle ja löytämään esimerkiksi haasteellisiin tapauksiin apua toisen ryhmän osaajalta.

Tunteiden johtaminen

Etäesimiesten haastatteluissa nousi esille, että puolet haastatelluista etäesimiehistä johtavat tietoisesti tunteita ja puolet taas tekee sen tiedostamattaan. Kaikkien etäesimiesten mielestä tärkeimpiä asioita tunteiden huomioimisessa ovat aito läsnäolo, välittömän ja leppoisan ilmapiirin luominen sekä kiireetön ja vapaa keskustelu muistakin kuin työasioista. Kaikki etäesimiehet kokivat, että omalla empaattisuudella ja kyvyllä aistia toisten tunteita oli suuri merkitys tunteiden johtamisessa, koska silloin pystyy asettumaan toisen henkilön asemaan ja mukautumaan hänen tilanteeseensa. Yksi haastateltu etäesimies kertoi: ”Tunteiden huomioiminen onnistuu helposti minulta myös

etänä, olettaisin sen olevan enemmän luontaista kykyä kuin opittua.” Kaikki etäesimiehet kertoivat, että psykologisen turvallisuuden luominen koetaan tärkeäksi, jolloin ryhmässä uskalletaan keskustella avoimesti vaikeistakin asioista ja haastaa toisia pelkäämättä väärää vastauksia. Kaikki haastatellut etäesimiehet kertoivat tavoitteekseen sen, että voivat luoda ryhmään avoimen ilmapiirin, jolloin kaikilla on hyvä fiilis ja mukava tehdä yhdessä töitä.

Kehityskeskustelut

Haastateltujen etäesimiesten mukaan kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut ovat olleet ns. pääkeskusteluita, joissa käsiteltävät aihealueet ovat vaihdelleet ohjatusti vuosittain. Puolet haastatelluista on hyödyntänyt näissä pääkeskusteluissa käytyjä asioita myös läpi vuoden ja asioihin on palattu useamman kerran vuoden aikana tilannekeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa etäesimiehet ovat etsineet yhdessä työntekijän kanssa henkilöittäin vahvistettavia osa-alueita, joita ovat olleet esimerkiksi osaamisen kehittäminen, ammattitaidon ylläpitäminen, oman työn suunnittelu, jaksamisen ja voimavarojen pohdinta sekä liukumaloiden tarkastelu. Yksi etäesimiehistä kommentoi: ”Kehityskeskustelut eivät ole rajoittuneet pelkästään osaamisen kehittämiseen, vaan työntekijän kokonaistilanteen kartoittamiseen.” Kaikkien muidenkin etäesimiesten näkemykset olivat hänen kanssaan samanlaisia.

Tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa ollaan siirtymässä kerran vuodessa käytävistä kehityskeskusteluista ympäri vuoden käytävään jatkuvan keskustelun toimintamalliin. Kohdeorganisaatiossa on otettu vuoden 2021 alussa käyttöön Osaava-järjestelmä, jossa esimerkiksi ilmoitaudutaan koulutuksiin, kirjataan työntekijöiden kanssa käydyt keskustelut ns. jatkuvana keskusteluna sekä voidaan pyytää ja antaa palautetta.

Palautteen antaminen

Kaikkien haastateltujen mukaan palautetta on annettu tällä hetkellä liian vähän. Positiivisen palautteen antaminen koetaan kaikkien etäesimiesten mukaan helpommaksi kuin rakentavan palautteen antaminen. Kaikki etäesimiehet kokevat rakentavan palautteen antamisen haasteelliseksi senkin takia, että nyt etätyöaikana ei Teams-puheluiden

välityksellä välttämättä pystytään lukemaan työntekijän tunteita riittävän hyvin. Esimiehen tulee opetella palautteen antamista ja sen oikeaa ajoittamista sekä työntekijöiden tunteiden huomioimista. Kolmannes haastatelluista koki, että positiivista palautetta tulee antaa sopivasti, ettei turhat keuhut menetä merkitystään.

Kohdeorganisaatioissa kaikki etäesimiehet kokevat antavansa palautetta yleensä kaikesta muusta kuin substanssista ja menettelyllisistä asioista. Kaikki haastatellut etäesimiehet ovat kokeneet haasteeksi alisuoriutumisiin puuttumiset. Yksi etäesimiehistä kertoi: ”Etäesimies voi käytännössä alisuoriutumisen havaitessaan kannustaa työntekijää, tarjota tukimahdollisuuksia, toimia mahdollistajana ja etsiä vastausta ongelmaan yhdessä työntekijän kanssa.”

Yksi haastatelluista kertoi: ”Palautetta annettaessa tärkeämpää on katsoa enemmänkin tulevaisuuteen kuin menneisyyteen.” Kaikkien haastateltujen etäesimiesten mukaan palautteen antamisesta ei saa tehdä liian vaikeaa, sen tulee olla arkipäiväisten asioiden huomioimista ja kiittäminenkin on palautteen antamista. Haasteeksi voi muodostua, ymmärretäänkö palaute aina palautteeksi.

Innostaminen

Kaikkien haastateltujen etäesimiesten mukaan innostaminen on tarkoittanut uskon luomista, kannustamista ja luottamista, jotka kumpuavat arvostuksesta. Innostamisen avulla etäesimiehet ovat pyrkineet auttamaan työntekijää kohti unelmiaan. Etäesimiehet ovat toimineet motivaattoreina ja mahdollistajina, jotka tukevat työntekijää löytämään esimerkiksi itselleen sopivia koulutuksia. Yksi etäesimiehistä kertoi: ”Innostessani työntekijää, tulee minun olla samalla taajuudella työntekijän kanssa.” Innostaminen ja innostus koetaan valtavan hyväksi eteenpäin vieväksi voimaksi. Yksi etäesimiehistä kommentoi: ”Innostaminen ei aina tarkoita osaamisen laajentamista, vaan se on myös nykyisen osaamisen ja ammattitaidon ylläpitämistä.” Toinen haastatelluista etäesimiehistä kertoi: ”Palkkauksen ei koeta aina valitettavasti tukevan innostamista.” Innostamiselta on joskus viety pohja pois, kun työntekijä ei olekaan päässyt hänelle suunniteltuihin ja luvattuihin työtehtäviin muuttuneiden prioriteettien vuoksi.

Etäesimiehen ajankäyttö

Esimiesten haastatteluissa nousi esille, että etänä työskenneltäessä ajankäytön haasteita on ollut kaikilla etäesimiehillä. Etäesimiesten vastuulle on jäänyt työntekijöiden tukeminen siirryttäessä aikaisempaa laajempaan etätyöhön. Kaikki etäesimiehet ovat pitäneet yhteyttä tiimiläisiinsä tietoisesti aikaisempaa toimistolla tehtävää työtä enemmän. Toimistolla työskenneltäessä tapahtui työpäivän aikana spontaaneja tapaamisia käytävillä, kahvi- ja lounastauoilla, joita nyt etänä töitä tehdessä ei enää tapahdu. Suurin osa etäesimiehistä kokee, että heidän päivänsä ovat tällä hetkellä olleet liian täynnä ja aikaa vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa on ollut liian vähän. Jos esimies on pitänyt paljon yhteyttä työntekijöihin, on sen vuoksi esimiesten omat työpäivät venyneet normaalin työajan ulkopuolelle, esimerkiksi syksyn Valoppi-valmennuksen aikana. Kaikki haastatellut etäesimiehet kuitenkin kokevat, että heidän tärkein tehtävänsä on ollut pitää yhteyttä tiimiläisiinsä etenkin etätyöaikana.

Etäesimiehen tulisi voida toimia esimerkkinä myös oman työajan hallinnassa ja itsensä johtamisessa. Yksi haastatelluista kertoi: ”Toisinaan olen muiden työtehtävieni takia joutunut tekemään valintoja ja jättämään tärkeän vuorovaikutuksen tiimiläisten kanssa vähemmälle. Olen esimerkiksi joutunut luopumaan kahdenkeskisistä tilannepalaverista.” Kaikki etäesimiehet kertovat haastatteluissa, että toivoisivat enemmän kiireetöntä aikaa työntekijöiden kanssa, johon ratkaisuna voisi olla pienemmät ryhmäkoot. Myös valmentavasta johtamisesta uskotaan olevan apua etäesimiehen ajankäytön haasteisiin, jolloin etäesimies ei itsekään kuormittuisi niin paljon.

7.3 Esimiesten yhteisen ideointipalaverin toteutus ja aineiston analysointi

Kohdeorganisaation etäesimiehille suunnattu ideopalaveri pidettiin 11.3.2021 Teams-kokouksena. Siihen osallistui kaikista kymmenestä haastatellusta etäesimiehestä kahdeksan sekä verojohtaja. Ideopalaverin kesto oli 2,25 tuntia. Ideointipalaverin tavoitteena oli jakaa etäesimiesten kesken jo olemassa olevia hyviä käytänteitä ja ideoida uusia etäesimiestyön kehittämistoimenpiteitä työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Tilaisuuden aluksi käytiin läpi henkilöstölle tehdyn kyselyn tulokset ja keskusteltiin niistä. Seuraavaksi käytiin läpi etäesimiehille tehtyjen haastatteluiden tulokset, jaettiin

yksittäisten etäesimiesten hyväksi kokemia käytäntöjä toisille etäesimiehille ja pohditiin yhdessä mahdollisia kehittämisehdotuksia työntekijöiden osaamisen kehittämiseen.

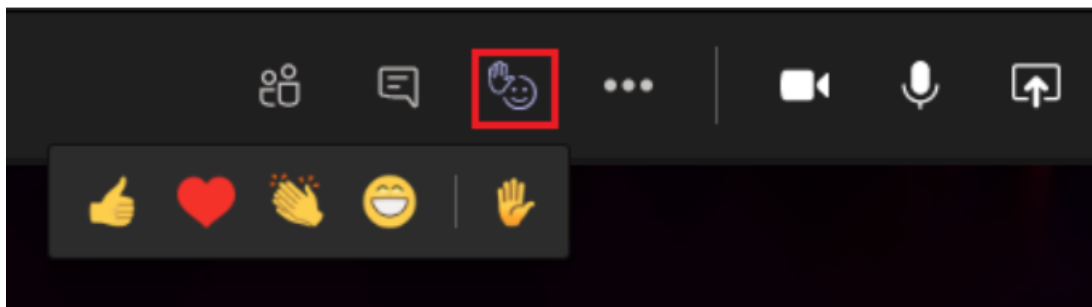
Seuraavaksi käsitellään esimiesten ideointipalaverissa esille nousseita kehittämisehdotuksia.

Tällä hetkellä työntekijöiden osaamisen kehittämisessä on vahvasti mukana perehdyttäjän roolissa työnopastaja/lähituki, joita käytetään laajasti henkilöiden aloittaessa uusissa työtehtävissä. Osaamisen kehittämisohjelmissa käytetään paljon myös kollegatukea. Yksi etäesimiehistä kertoi: ”Vain asiantuntijatehtävissä olevilla henkilöillä on ollut mahdollisuus saada tukea omalta mentorilta. Mentori on näissä tilanteissa ollut johdettava asiantuntija, joka on tukenut uuteen verolajiin perehtyvää asiantuntijaa.” Asiantuntijatehtävissä toimivien henkilöiden esimies kertoi kokemuksiaan mentorin käytöstä työntekijöiden osaamisen kehittämisen tukijana. Keskustelussa vertailtiin mentorin roolia työnopastajaan/lähitukeen. Todettiin, että mentori toimii sparraajana tehtävien tekemisessä ja antaa keskusteluapua valmentavalla otteella, jolloin ei välttämättä aina anna valmiita vastauksia oppijalle. Mentori kulkee oppijan rinnalla ehkä pidemmän aikaa kuin työnopastaja/lähituki. Työnopastaja/lähituki on käytännössä kollega, joka on toiminut jo pidempään tehtävissä, joihin uuden oppija on vasta lähdössä. Työnopastaja antaa nopeitakin vastauksia yksittäisiin kysymyksiin, mutta toki auttaa myös etsimään vastauksia ja käy uuden oppijan kanssa tarvittaessa myös kohdeorganisaatiossa käytössä olevassa aikataulutetuissa asiantuntijoiden pitämässä tukitilaisuuksissa. Keskustelua herätti, olisiko mentorin roolista enemmän hyötyä uuden oppijalle esimerkiksi osaamisen kehittämisohjelmassa, kuin nykyisin käytössä olevasta työnopastajasta/lähituesta. Keskustelussa pohdittiin myös, miten työnopastajan/lähituen roolia voisi vahvistaa enemmän kohti mentorin roolia, kun toimitaan kuitenkin kollegoiden kesken. Kohdeorganisaatiossa on hyödynnetty kollegatukea jo pidemmän aikaa. Kohdeorganisaation intranetin henkilöluettelossa on mainittu kaikkien henkilöiden kohdalla kaikki henkilön osaamisalueet, jolloin sieltä on voinut etsiä tiettyyn tehtävään osaavaa henkilöä. Henkilöstöä on kannustettu jakamaan omaa osaamistaan ryhmärajojen yli.

Kehittämissuosituksena luottamuksen rakentamiseen etäesimiesten ideointipalaverissa nousi luottamuksen sanoittaminen ja avaaminen, mitä se käytännössä kohdeorganisaation arjessa tarkoittaa. Yksi etäesimiehistä nosti esille: ”Käytännössä etäesimiehet voisivat enemmän korostaa työntekijöille, että luottamus on yksi organisaation arvoista ja sitä pitäisi nykyistä enemmän tehdä näkyväksi ja kuulluksi.” Yhdessä käydyssä keskustelussa kaikki olivat sitä mieltä, että on tärkeää korostaa myös, että syyllisiä ei haeta, vaan yhdessä etsitään keinoja, joilla viedään osaamisen kehittämistä eteenpäin. Käytännössä siis luotetaan, että kyllä tästä yhdessä selvittää ja päästään hyvään lopputulokseen. Kuljetaan yhteistä matkaa työntekijän rinnalla kohti yhteistä määränpäättä. Keskusteluissa nousi esille, että luottamusta voidaan rakentaa myös olemalla avoimia ja kertoa rehellisesti, että vastausta johonkin kysymykseen ei välttämättä heti ole, mutta siitä otetaan selvää ja tiedotetaan heti, kun vastaus löytyy. Todettiin myös, että arvostuksen kokemuksia voidaan lisätä, kun aikaisempaa enemmän kerrotaan suoraan työntekijälle, että arvostan sinua ja tekemääsi työtä. Etätyöaikana korostuu entistään luottamus, avoimuus ja arvostus. Jo pelkästään etätyön tekeminenkin on luottamusta molemmin puolin. Jos työntekijään ei lainkaan luotettaisi tai voitaisi olla avoimia, ei etätyötä voitaisi tehdä.

Ideointipalaverissa keskusteltiin myös vuorovaikutuksen ylläpitämisestä ja yhteistöllisyyden rakentamisesta. Pohdittiin, että kaikkien etäesimiesten tulee ottaa viimeistään nyt käyttöön oma Teams-kanava tiimilleen, jos sitä ei vielä ole. Lisäksi Teamsia tulisi hyödyntää nykyistä enemmän keskustelevana kanavana työntekijöiden kanssa.

Tiimiläisiä voisi osallistaa enemmän kertomaan mielipiteitään esimiehen esittämiin kysymyksiin esimerkiksi erilaisin hymiöin tai palavereissa ja kokouksissa käyttää enemmän live-reaktioita (Kuva 6), kun välttämättä sanallisia vastauksia ei aina tarvita, mutta halutaan osallistaa henkilöitä. Live-reaktiot ovat Teamsissä käytettävissä olevia hymiöitä, joilla voi ilmaista näkemyksiään reaaliaikaisina huomionosoituksina kokouksen aikana. Live-reaktiot näkyvät klikkaamisen jälkeen muutaman sekunnin ajan. (Microsoftin [www](http://www.microsoft.com)-sivut 2021.)



Kuva 6. Teamsin käytettävissä olevat livereaktiot (Microsoftin www-sivut 2021)

Keskusteltiin myös, että esimiesten toimesta voitaisiin lisätä ryhmille virtuaalisia tapaamisia. Yksi etäesimiehistä kommentoi: ”Kaikki tuskin koskaan tulevat aina käymään ryhmän virtuaalisissa tapaamisissa, mutta vaikka vain kaksikin henkilöä kohtaa niissä toisensa ja kokevat ne hyödyllisiksi, kannattaa niitä järjestää.” Kohdeorganisaatiossa on jouduttu rajoittamaan kameran/videon käyttöä Teams-puheluissa ja -kokouksissa, että on voitu varmistaa etätyöyhteyksien toimivuus. Keskusteluissa todettiin, että kameran käyttö tukisi yhteisöllisyyden kokemusta ja parantaisi vuorovaikutusta.

Koronan jälkeen tulisi voida mahdollistaa ryhmän yhteinen tekeminen ja toistensa tapaaminen, vaikka ryhmässä olisi työntekijöitä useilla eri paikkakunnilla. On keskusteltu, että saman ryhmän työntekijät voisivat muutaman kerran vuodessa kokoontua vuorotellen eri paikkakunnille tapaamaan toisiaan ja tekemään yhdessä töitä. Tämän avulla etäesimiehet voisivat tukea henkilöstön kokemuksia yhteisöllisyydestä, yhdessä työskentelystä, työntekijäkokemuksen ja työhyvinvoinnin parantamisesta sekä samalla myös osaamisen kehittämisestä.

Yksi etäesimiehistä kommentoi: ”On tärkeää viestiä henkilöstölle, että yhteydenpito ei aina tule olla yksin esimiehen vastuulla.” Tästä olivat kaikki samaa mieltä. Tulevaisuudessa halutaankin panostaa siihen, että henkilöt ottaisivat itse oma-aloitteisesti enemmän yhteyttä esimiehiinsä. Tässä yhteydessä on myös huomioitava, että etäesimieheltä tulisi aina löytyä aikaa olla tavoitettavissa kiireettömästi. Onkin panostettava siihen, että etäesimiehet pystyvät löytämään oman mielenrauhan ja pystyvät toimimaan aina niin, ettei oma kiire rajoita yhteydenpitoa ja sen laatua. Keskusteluissa todettiin, että olisi hienoa, jos etäesimiehillä olisi käytettävissä edes yksi päivä vii-

kossa, joka olisi rauhoitettu kaikelta muulta kuin yhteydenpidolta työntekijöihin. Pohdittiin sen toteuttamisen mahdollisuutta ja päädyttiin siihen, että se vaatisi koko organisaatiolta suuria muutoksia toimintakulttuuriin.

Ideointipalaverin keskusteluissa nousi esille myös se, että henkilöstön keskusteluyhteyttä pitäisi lisätä kaikilla tasoilla. Pohdittiin, olisiko mahdollista toteuttaa kerran kuukaudessa vastuuesimiesten pitämät esimiesten yleispalaverit jotenkin keskustelevalmpaana tilaisuutena. Yksi etäesimiehistä ehdotti: ”Kaikki esimiehet voisivat pitää yhden, koko henkilöstölle suunnatun yleispalaverin sijaan, saman materiaalin pohjalta samaan aikaan omille ryhmilleen tilaisuuden, jossa pienemmissä ryhmissä saataisiin keskusteluyhteyttä enemmän avattua ja tuettua sekä samalla kuulutaisiin henkilöstön näkemyksiä paremmin kuin yhdessä isossa tilaisuudessa.” Tämä ehdotus tyrmättiin käytännössä heti. Vuosia sitten näin on käytännössä toimittu ja nyt etäesimiehet kokivatkin, että se olisi paluuta vanhaan eikä siitä saataisi mitään hyötyjä. Lisäksi haasteita tulisi siinä, että tiedon ei kuitenkaan uskota välittyvän kaikille ryhmille samanlaisena, vaikka kaikilla esimiehillä olisikin käytettävissään sama materiaali. Ajankäytöllisestikin palaveriaikoihin saattaisi tulla muutoksia ryhmäkohtaisesti, vaikka ajatus olisikin pitää palaveri kaikissa ryhmissä yhtä aikaa ja silloin tieto ei välittyisi koko organisaatiolle samaan aikaan.

Ideointipalaverissa käytiin läpi myös kehityskeskusteluita työntekijän osaamisen kehittäjänä. Todettiin, että on hyvä, kun parhaillaan ollaan siirtymässä yhdestä, kerran vuodessa käytävästä kehityskeskustelusta, jatkuvan keskustelun toimintamalliin. Etäesimiehet ovat jo kokeneet jatkuvan keskustelun toimivaksi osaamisen kehittämisohjelmissa olevien henkilöiden kanssa. Kun osaamisen kehittämistä pidetään jatkuvasti keskusteluin yllä, tuo se huomattavasti suuremmat hyödyt, kuin kerran vuodessa tapahtuvan keskustelun avulla. Todettiin, että työntekijän oma motivaatiokin pysyy korkeammalla, kun kehittymistä seurataan lyhyemmin aikaväleihin ja mahdollisesti myös pienemmin välitavoittein. Samalla etäesimiehen on helpompi innostaa ja motivoida työntekijää, kun oppimisessa edetään pienemmin ja toteuttamiskelpoisin välitavoittein. Etäesimiehen on helpompi antaa myös palautetta, kun osa-alueet eivät kasva liian suuriksi.

Työntekijät ovat kokeneet, että he haluaisivat enemmän palautetta. Keskustelussa havaittiin, että välttämättä aina kaikkea palautetta ei koeta palautteeksi. Tässäkin päädyttiin siihen, että pitäisikö etäesimiesten enemmän sanoittaa palautetta helpommin ymmärrettävämmäksi ja arkipäiväisemmäksi, esimerkiksi ”annan nyt sinulle palautetta”. Todettiin, että se toisaalta saattaa vaikuttaa hyvin teennäiseltä. Etäesimiesten pitää muistaa myös kertoa henkilöstölle, että kiittäminenkin on jo palautetta. Palautteen antamisesta ei saa muodostua liian vaikeaa.

Palautteen antamista voisi kehittää kannustamalla työntekijöitä enemmän itsearvion tekemiseen, jolloin etäesimiehen rooli tässäkin siirtyisi enemmän valmentavan johtamisen suuntaan. Samalla työntekijät joutuisivat nykyistä enemmän pohtimaan itse omaa osaamistaan ja sen kehittämistä ja kehittymistä. Keskustelun tuloksena ideointipalaverissa päädyttiin siihen, että mitä enemmän työntekijää itseään osallistetaan ja laitetaan pohtimaan oman ammattitaidon kehittymistä, sitä parempia ja vaikuttavampia tuloksia tullaan saamaan. Yksi etäesimiehistä kommentoi: ”Ei pelkkä etäesimiehen Teamsin välityksellä antama sanallinen palaute merkitse niin paljoa, kuin henkilön oma pohdinta ja mahdollisen osaamisvajeen havaitseminen itse.” Toki etäesimiehen antama palaute on tärkeää, koska ilman palautetta kukaan ei voi kehittyä, eikä tiedä onko menossa oikeaan suuntaan. Etäesimiehen rooli voisikin tulevaisuudessa olla enemmän työntekijöiden tulevaisuuden suunnan näyttäjä ja mahdollistaja.

Ideointipalaverissa pohdittiin myös etäesimiesten omaa ajankäyttöä ja sen kehittämistä. Etäesimiesten yksilöhaastatteluissa nousi esille, että etäesimiesten kalenterit ovat tällä hetkellä liian täynnä ja aikaa vuorovaikutukselle työntekijöiden kanssa jää liian vähän. Lisäksi henkilöstölle tehdyssä kyselyssä ja etäesimiehille tehdyissä haastatteluissa nousi esille, että osaamisen kehittämissuunnitelmissa ja Valoppi-valmennuksessa olevien kohdalla etäesimiehet olivat käyttäneet heihin enemmän aikaa kuin työntekijöihin, jotka eivät näissä olleet mukana. Etäesimiesten tulee jatkossa priorisoida enemmän omia tehtäviään, panostaa ja keskittyä oleelliseen sekä poistaa turhat teokset. Todettiin, että valmentavaan johtamiseen panostaminen helpottaisi etäesimiestenkin omaa ajankäyttöä. Tässäkin tulisi osallistaa enemmän henkilöstöä, eikä etäesimiesten aina ottaa kaikkea itselleen selvitetäväksi ja hoidettavaksi. Toisaalta taas on tärkeää, että etäesimies toimii mahdollistajana ja pyrkii edesauttamaan työntekijöiden ajankäyttöä todellisiin ammattitaitoa vaativiin tehtäviin, esimerkiksi keräämällä

koulutusilmoittautumiset yhteen tiedostoon aikatauluineen ja aihealueineen, niin kaikkien yksittäisten työntekijöiden ei tarvitse käyttää siihen aikaa erikseen.

7.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tässä kehittämistehtävässä henkilöstölle tehdyssä kyselytutkimuksessa oli suuri otanta ja vastausprosentiksi saatiin 54 %. Kyselyä toistettaessa olisi siten mahdollisuus saada erilainen tutkimustulos, jos vastausprosentti olisi toteutuneeseen nähden suurempi tai pienempi. Sähköisessä kyselyssä esitettiin kaikille kysymykset samanlaisina, mutta tulkintaeroja kysymyksissä on voinut kuitenkin esiintyä, koska kyselyssä ei selitetty käytettyjä termejä.

Etäesimiehille tehdyt haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä kesken työpäivän. Mahdollisia häiriötekijöitä on voinut olla, esimerkiksi kesken haastattelun haastateltava on voinut saada sähköpostin tai Teams-viestin, jotka ovat aiheuttaneet keskittymiskyvyn herpaantumisia. Haastatteluja ei nauhoitettu. Haastattelijat tekivät haastattelun aikana muistiinpanoja. Haastattelijan ja haastateltavan välillä on voinut esiintyä tulkintaeroja tai haastattelijat ovat voinut ymmärtää väärin jonkun asian. Haastattelijat ovat kuitenkin itse yksi kohdeorganisaation esimiehistä, eli on ns. sisällä tutkittavassa asiassa ja tuntee henkilökohtaisesti kaikki haastateltavat, joista oletettavasti on ollut hyötyä tutkimusta tehdessä.

Etäesimiesten ideointipalaveri, eli ryhmähaastattelu, toteutettiin samoin kuin yksilöhaastattelut. Ryhmähaastattelusta puuttui kaksi yksilöhaastattelussa mukana ollutta etäesimiestä. Jos ryhmähaastatteluun olisi osallistunut kaikki samat etäesimiehet, joille tehtiin yksilöhaastattelut, olisi tutkimus ollut luotettavampi. Kaikkien läsnäolo olisi vahvistanut keskustelua ja erilaisia näkökulmia. Nyt osa ideoista on voinut jäädä tulematta esiin.

Ideointipalavereita olisi voinut kevään edetessä pitää esimiehille useamman, jolloin aihealueita olisi jaettu pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Tämä olisi voinut edesauttaa pääsemään syvemmälle käsiteltäviin aiheisiin. Opinnäytetyön ja esimiesten tiukan ke-

vään aikataulun takia ideointipalaveri jäi vain yhteen kertaan. Kehittämistehtävää voidaan kuitenkin jatkaa kohdeorganisaatiossa tulevaisuudessa opinnäytetyön jälkeenkin, eli kehittämisen ei tarvitse jäädä tähän.

8 ETÄESIMIESTYÖN KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli löytää etäesimiestyön avuksi toimenpiteitä, joiden avulla etäesimies voi tukea työntekijän osaamisen laaja-alaistamista ja motivoitumista. Päättökysymykseen ”*Miten etäesimiestyötä voidaan kehittää tukemaan työntekijän osaamisen laaja-alaistamista?*” vastataan tässä kappaleessa esitetyillä kehitysehdotuksilla. Ensimmäinen apututkimuskysymys ”*Miten työntekijät kokevat etäesimiehen toiminnan työntekijöiden osaamisen kehittämisessä lähtötilanteessa?*” saatiin vastauksia henkilöstölle tehdyn kyselyn avulla. Kyselyn tulokset on analysoitu kappaleessa 7.1. Toiseen ja kolmanteen apututkimuskysymykseen ”*Minkälaisin etäesimiestyön toimenpitein voidaan kehittää työntekijän osaamisen laaja-alaistamista?*” ja ”*Minkälaisin keinoin etäesimies voi motivoida ja kannustaa työntekijöitä kohti uusia tehtäväkokonaisuuksia ja osaamisen laaja-alaistamista?*” saatiin vastauksia etäesimiehille tehdyissä yksilöhaastatteluissa ja kaikkien esimiesten yhteisellä ideapalaverilla, joita on analysoitu kappaleissa 7.2 ja 7.3. Seuraavaksi esitellään kehittämisehdotuksia, miten etäesimies voi tukea työntekijän osaamisen laajentamista omissa kappaleissaan.

Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden lisääminen

Etätyöaikana vuorovaikutuksen laatu ja määrä sekä yhteisöllisyyden merkitys korostuvat entisestään ja ovat ratkaiseva tekijä etäesimiehen tukiessa työntekijän osaamisen kehittämistä. Etäesimiehen tulee pystyä tukemaan työntekijää jo pelkästään tekemään etätyötä niin, että kontaktit työyhteisöön säilyvät. Kohdeorganisaatiossa siirryttiin syksyn 2020 aikana käyttämään pelkästään Teamsia virtuaaliseen yhteydenpitoon. Muutos tutusta Skypestä aiheutti monelle työntekijälle pelonsekaisia tunteita. Etäesimiehen

kannustus ja oma esimerkki uuden Teamsin käytössä loivat pohjaa työntekijöiden uskaltautumiselle uuden ohjelman käyttöön. Teamsin käyttöä tulisi entisestäänkin lisätä ja jalostaa aikaisempaa keskustelevammaksi kanavaksi niin oman ryhmän kuin samaa työtä tekevien keskuudessa. Jos etäesimiehellä ei vielä tällä hetkellä ole omaa kanavaa käytössä omalle ryhmälleen, tulisi se heti perustaa. Lisäksi tarvittaessa koulutusta ja infoja Teamsin käyttöön tulisi jatkaa.

Teamsin kanavien käyttöä tulisi muuntaa enemmän tiedotusluontoisesta kanavasta keskustelevammaksi kanavaksi, esimerkiksi osallistamalla työntekijöitä käyttämään kokouksissa live-reaktioita, perustamalla tiimiin omia kanavia eri osa-alueiden keskustelua varten (samassa ryhmässä eri työtä tekeviä henkilöitä) ja pyytämällä työntekijöitä kommentoimaan esimiehen tai muiden tiimin jäsenten esittämiä kysymyksiä ja kommentteja hymiöillä. Esimiesten tulee mahdollistaa työntekijöille enemmän virtuaalisia yhteisiä tilaisuuksia tekemällä koko ryhmälle kalenterivaroituksia säännöllisesti toistuviksi. Lisäksi on hyvä kannustaa edelleen työntekijöitä toimimaan virtuaalisissa pienryhmissä ja käyttämään niitä hyödyksi myös osaamisensa kehittämisessä.

Keskusteluyhteyttä tulisi myös lisätä niin oman ryhmän kuin koko kohdeorganisaation kesken. Ideointipalaverissa nostettu ehdotus esimiesten yleispalaverin muuntamisesta esimiesten omissa ryhmissä pidettäväksi tilaisuudeksi ei saanut kannatusta, koska sen koettiin olevan paluuta vanhaan. Kuitenkin yleispalavereiden luonteen muuttamisesta enemmän osallistavampaan suuntaan voisi olla hyötyä. Jos yleispalavereissa käytettävissä olevaa aikaa lisättäisiin nykyisestä 30 minuutista 45 minuuttiin, voisi sen avulla saada enemmän henkilöstön näkökulmaa esiin. Ajankäytön lisääminen mahdollistaisi esimerkiksi Forms-kyselyiden tekemistä ja siten henkilöstön näkemyksien ja tunnelmien saamista johdon tietoisuuteen. Myös live-reaktioiden käyttöönottamiseen kannustaminen edesauttaisi henkilöstön osallistamista ja mielipiteiden helppoa esille tuomista.

Voidaan olettaa, että koronaviruspandemian jälkeen etätyö tulee jäämään osittain pysyväksi työskentelytavaksi toimistolla työskentelyn lisäksi. Esimiesten keskusteluissa esiin noussutta ajatusta ryhmän yhdessä työskentelystä vuorotellen ja tasapuolisesti eri

paikkakunnilla olisi hyvä hyödyntää. Kun työntekijät näkisivät toisiaan edes muutama kerran vuodessa, lisäksi se yhteisöllisyyden kokemuksia ja virtuaalisesti yhteydenpito olisi helpompaa henkilöiden kanssa, jotka on edes kerran nähnyt liveinä.

Henkilöstölle tehdyn kyselyn ja esimiehille tehtyjen haastatteluiden perusteella todettiin, että vuorovaikutusta etäesimiehen ja työntekijän välillä on nykyisellään liian vähän. Etäesimiehet ovat jo nykyisellään paljon yhteydessä oman ryhmänsä jäseniin. Sijaistaessaan toisia esimiehiä, esimiehellä saattaa olla samaan aikaan kaksi muutakin ryhmää, joiden työntekijöiden kanssa pitäisi olla yhteydessä. Avuksi yhteydenpidon hallintaan kannattaa laatia esimerkiksi Excel-taulukko, johon voi merkitä kaikkien työntekijöiden lomat ja yhteydenpidon heihin. Taulukon avulla etäesimies pystyy helpommin hahmottamaan ja hallitsemaan samaan aikaan jopa 75 henkilön kanssa käytäviä keskusteluita. Lisäksi työntekijöitä tulisi kannustaa enemmän olemaan oma-aloitteisesti yhteydessä esimieheensä. Nykyisin aloite yhteydenpitoon on usein jäänyt esimiehen vastuulle.

Nykyisin kohdeorganisaatiossa etäesimiesten johtamien ryhmien koot ovat noin 25-30 henkilöä. Jos etäesimiesten johtamien ryhmien kokoja pienennettäisiin esimerkiksi kahteenkymmeneen, voisi sen avulla saavuttaa aikaisempaa enemmän kiireetöntä ja aitoa läsnäoloa ja vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Etätyöhön siirtyminen on kuormittanut etäesimiesten omaa ajankäyttöä, kun työntekijöihin on oltu enemmän yhteydessä kannettaessa huolta henkilöstön ”mukana pysymisestä” ja jaksamisesta.

Vuorovaikutuksen mahdollistamista voitaisiin lisätä ottamalla käyttöön ns. palaveriton päivä, jolloin etäesimiehellä olisi aikaa yhteydenpitoon työntekijöiden kanssa. Palaveriton päivä on joskus aiemmin ollut käytössä, mutta se on ajansaatossa unohtunut. Etäesimiesten tulee pystyä myös priorisoimaan omia tehtäviään niin, että aikaa vuorovaikutukselle jää. Vuorovaikutuksen merkitys korostui henkilöstölle tehdyn kyselyn mukaan merkittävästi. Valoppi-valmennuksessa ja osaamisen kehittämissuunnitelmissa mukana olleet työntekijät kokivat etäesimiehellä saamansa tuen osaamisen kehittämisessä sitä paremmaksi, mitä enemmän työntekijät saivat aikaa ja huomiota etäesimiehellä. Myös etäesimiesvetoisten ryhmäpalavereiden ajan lisääminen tukisi henkilöstön vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kehittymistä ja siten myös osaamisen kehittämistä.

Luottamus vaikuttaa myös vuorovaikutuksen kehittymiseen. Etäesimiesten tuleekin sanoittaa työntekijöille aikaisempaa enemmän, että heihin luotetaan. Yksi Verohallinnon arvoista on luottamus, jota tulisi korostaa enemmän perusarjessa. Luottamuksen rakentamiseen panostaminen parantaa vuorovaikutuksen laatua ja lisää psykologisen turvallisuuden tunnetta. Menestyvä organisaatiokulttuuri voidaan rakentaa luottamuksen varaan.

Kuten teoriassa jo todettiin, on vuorovaikutus koko organisaation yhdessä pitävä voima. Hyvä vuorovaikutus edesauttaa organisaatiota toimimaan sujuvammin. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu erityisesti johdettaessa ryhmiä etänä. On tuotteliaampaa viestiä asioista työntekijöiden kanssa suorilla kontakteilla eli soittamalla, kuin viestiä sähköpostilla. Osaamisen kehittyminen vaatii vuorovaikutusta ja aitoa läsnäoloa. Uuden oppijat edistyvät parhaiten silloin, kun heillä on mahdollisuus käsitellä asioita yhdessä toisten oppijoiden kanssa. Palautteen saaminenkin on merkittävässä roolissa kehitettäessä oppimista. Oppijan tulee saada palautetta säännöllisesti keskustelevalta ja valmentavalla otteella. Palautteen antaminen ja saaminen tapahtuvat vuorovaikutuksessa etäesimiehen ja työntekijän kanssa.

Työnopastajan/lähituen roolin kehittäminen

Etäesimiehille tehdyissä haastatteluissa ja ideapalaverissa pohdittiin työnopastajan roolin muuntamista lähemmäksi valmentajan tai mentorin roolia. Työnopastajat ja lähituet toimivat uusiin tehtäviin siirtyvien henkilöiden perehdyttäjinä, esimerkiksi kesätyöntekijöiden perehdyttäjinä. Työnopastajat/lähituet ovat tärkeässä roolissa opastaessaan henkilöitä uusiin tehtäviin. Jos heidän roolejaan vahvistettaisiin valmentamalla heitä tähän tehtävään, voitaisiin siitä saada hyötyjä uusien henkilöiden oppimisen kehittämisessä. Teoriaan peilaten osaamista voidaan johtaa ja edistää valmentamisen ja mentoroinnin avulla.

Osaamisen kehittämissuunnitelmissa mukana olevat henkilöt ovat toisissa tehtävissä osajia ja opastajia ja toisissa tehtävissä uuden oppijoita, eli sama henkilö on tehtävästä riippuen eri rooleissa. Henkilöt toimivat osaamisen kehittämissuunnitelmissa toisilleen ns. kollegatukena. Jos osaamisen kehittämissuunnitelmiinkin otettaisiin mukaan myös opastajana toimimisen valmennusta, voitaisiin sen avulla parantaa oppimiskokemuksia.

Kehityskeskustelut jatkuvaksi keskusteluksi

Kehityskeskusteluiden rooli kerran vuodessa käytävästä keskustelusta onkin kohdeorganisaatiossa juuri nyt siirtymässä enemmän jatkuvaksi, ympäri vuoden tapahtuvaksi, keskusteluksi. Etäesimiehen rooli tulee tämän ansiosta helpottumaan, kun keskustelua voidaan nyt uuden toimintamallin mukaan pilkkoa pienempiin ja erilaisiin osa-alueisiin ja samalla asettaa työntekijöille pienempiä välitavoitteita. Työntekijän motivaation kehittymiseen voi etäesimies vaikuttaa paremmin, kun onnistumisen kokemuksia saadaan nopeammin pienempien välitavoitteiden ansiosta. Teoriaosassa jo todettiin, että oppimisessa on tärkeää edetä pienin askelin, jotta motivaatio ja kiinnostus pysyvät korkealla.

Palautteen antamisen kehittäminen

Palautteen antamista voidaan kehittää jo sillä, että palautteen antamisesta tehdään aikaisempaa arkipäiväisempää. Etäesimiehen on sanoitettava työntekijöille, että jo kiitoskin on palautetta. Etäesimiesten haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että kokeneetkin etäesimiehet tuntevat korjaavan palautteen antamisen vaikeaksi. Tähän voisi järjestää etäesimiehille koulutusta ja sparrausta. Palautteen antaminen on kuitenkin tärkeää työntekijän osaamisen kehittämisessä. Jos palautetta ei saa, ei voi myöskään kehittyä. Kuten teoriaosuudessa on käsitelty, palautteen tarkoitus on laajentaa työntekijän näkemystä omasta suoriutumisesta ulkopuolisen näkökulmasta. Myös tapa antaa palautetta vaikuttaa siihen, miten se otetaan vastaan. Palautteen antamista on hyvä esimiestenkin harjoitella.

Luotettavan raportointijärjestelmän avulla etäesimiehet näkisivät, kuinka työntekijöiden työtehtävien tekeminen edistyy ja samalla tulisi nopeammin reagoitua mahdollisiin esille nousseisiin osaamisvajaisiin. Tärkeää olisi saada tämä näkymään reaaliaikaisesti myös työntekijöillä itsellään. Kohdeorganisaatiossa ollaan syksyn 2021 aikana kaikissa ryhmissä siirtymässä Toimintatapojen kehittäminen -hankeen mukaisiin tilanhuoneisiin, joiden avulla niin yksittäisen työntekijän kuin koko ryhmänkin etene- mistä voidaan seurata tehokkaammin.

Palautejärjestelmää voitaisiin kehittää enemmän myös siihen suuntaan, että kannustetaisiin henkilöstöä antamaan kiitosta ja palautetta enemmän myös toistensa tekemisestä sekä tehtäisiin siitä nykyistä avoimempaa. Avoimemmaksi ja helpommaksi palautteen antamisen voisi tehdä esimerkiksi etäesimiehen oman ryhmän Teamsissa, lisäämällä oman kanavan kiitoksille ja palautteelle. Etäesimiehen tulee itse toimia esimerkkinä, kannustajana ja motivaattorina, jotta palautekulttuuri lähtee ryhmässä hyvin liikkeelle. Ryhmä- tai työtilannepalavereissa voisi käydä nämä annetut palautteet läpi esimerkiksi kerran kuukaudessa.

Kohdeorganisaatiossa on otettu käyttöön Osaava-järjestelmä vuoden 2021 alussa. Osaava-järjestelmää käytetään esimerkiksi koulutukseen ilmoittautumiseen, kehitys-, palkka- ja tilannekeskusteluiden kirjaamiseen sekä palautteen antamiseen ja keräämiseen. Osaava-järjestelmässä palautetta voi pyytää itselleen, mutta myös antaa toisille. Osaava-järjestelmän käyttö on vasta alkuvaiheessa ja nyt olisikin hyvä hetki perehdyttää henkilöstöä niin Osaava-järjestelmän tekniseen puoleen kuin samalla myös yleisesti avoimemman palautekulttuurin luomiseen. Etäesimiehen rooli korostuu, kuinka paljon hän haluaa kannustaa ja motivoida henkilöitä antamaan toisilleenkin palautetta. Osaava-järjestelmässä annettu palaute jää talteen ja palautteen saaja voi halutessaan merkitä saadun palautteen näkyväksi myös omalle esimiehelleen.

Motivoinnin kehittäminen

Motivointi voi olla hyvinkin haasteellista esimerkiksi tilanteissa, joissa työntekijä ei ole päässyt oman toiveensa mukaiseen osaamisen kehittämisohjelmaan. Työntekijä ei ole silloin motivoitunut ja kokee mahdollisesti uudet tehtävät suureksi haasteeksi, eikä hän saa aloitettua uusien tehtävien opettelemista. Voi käydä jopa niin, että työntekijä palaa jatkuvasti vanhoihin, tuttuihin ja turvallisiksi kokemiinsa työtehtäviin. Silloin etäesimiehen tulee puuttua tilanteeseen ja lähteä ratkomaan ongelmaa yhdessä työntekijän kanssa. Etätyöaikana korostuu toimistolla tehtävää työtä enemmän se, että työntekijä voi kokea hallinnan tunteen katoavan omasta työstä, kun samaan aikaan on käynnissä maailmaa ja omaa elämää mullistanut koronavirus, organisaatiomuutos ja osaamisen kehittämisohjelma. Omat vaikutusmahdollisuudet ovat vähentyneet, jolloin samalla usko ja motivaatio omaan kehittymiseen ovat hiipuneet. Näissä tilanteissa tu-

lee etäesimiehen laatia selkeät pelisäännöt. Etenemissuunnitelma tulee pilkkoa riittävän pieniin osiin, jolla ruokitaan motivaatiota ja saadaan useammin onnistumisen kokemuksia.

Motivointia voisi kehittää lisäämällä työntekijöiden oppimisvalmiuksia. Osalla työntekijöistä saattaa olla viimeisistä kouluajoista aikaa jopa yli 30 vuotta. Oppimisvälineet ja -tavat ovat siinä ajassa kehittyneet paljon. Henkilöitä voidaan tukea kehittämään omaa motivaatiotaan ja oppimistaan edesauttamalla tiedonhakutaitojen ja oppimismenetelmien hyödyntämistä. Oppimista tukevia menetelmiä voivat olla esimerkiksi muistisääntöjen kehittäminen, yhteyksien luominen eri kokonaisuuksien välille, omien muistiinpanojen ja ohjeiden tekeminen. Lisäksi uusien työtehtävien oppimisjaksoja voidaan pidentää. Työtehtäviä voidaan tarvittaessa karsia ja keskittyä vain tiettyihin ja valikoituihin tehtäviin, jolloin ajankäyttö uusiin tehtäviin tehostuisi ja rutiini niihin muodostuisi nopeammin.

Maslow'n tarvehierarkiaan pohjautuviin organisaatioon liittyviin henkilön motivaatiotekijöihin voidaan organisaation tasolla vaikuttaa enemmän kuin henkilön sisäisiin motivaatiotekijöihin. Teoriaosuuteen peilaten organisaatiossa tuleekin panostaa siihen, että työn tavoitteet ja pelisäännöt ovat selkeät, johtamiskulttuuri on tasapuolinen ja työskentelyilmapiiri on hyvä sekä osaamisen kehittämistä arvostetaan. Etäesimiesten tulee kannustaa, rohkaista ja motivoida työntekijöitä pääsemään alkuun uusien tehtävien kanssa.

Valmentava johtaminen on laaja kokonaisuus, johon kuuluvat esimerkiksi työntekijöiden sisäisen motivaation kasvattaminen, luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentaminen sekä merkityksellisyyden luominen. Etäesimiehen tuleekin panostaa enemmän valmentavaan johtamiseen, jolloin työntekijät pääsevät itse etsimään vastauksia ja ratkomaan tehtäviä. Oppi menee parhaiten perille silloin, kun henkilö oivaltaa asioita itse ja löytää niille merkityksiä. Työntekijöille on myös tehtävä selväksi, että hän on itse vastuussa omasta oppimisestaan, työtehtävissä suoriutumistaan ja siten myös omasta tulevaisuudestaan. Työntekijöiden osaamisen kehittämisessä ja yleisesti työssä suoriutumisessa voitaisiin ottaa aikaisempaa enemmän käyttöön myös työntekijöiden itsensä tekemät ja säännöllisesti toistuvat arviot omasta suoriutumisestaan. Itsearvioiden te-

keminen edesauttaisi työntekijöitä pohtimaan tarkemmin omaa suoriutumistaan ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Teoriaan peilaten voidaan sanoa, että valmentava johtaminen on yksi tärkeimmistä henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoista ja tuloksellisen työn tekemisen näkökulmasta yksi esimiesten tärkeimmistä tehtävistä.

Tässä opinnäytetyössä työntekijöiden osaamisen kehittämisen näkökulmasta tärkeimmät etäesimiestyön kehittämiskohteet ovat valmentavan johtamisen ja palautteen antamisen lisääminen arkeen ja yhteydenpitoon käytettävän ajan lisääminen etäesimiehen ja työntekijän välillä. Valmentavassa johtamisessa tulisi erityisesti panostaa työntekijän itsensä tekemään oman suoriutumisen arviointiin ja pohdintaan. Selkeä tavoitteiden asettaminen, opittavien asioiden pilkkominen riittävän pieniin osa-alueisiin ja osaamisen kehittymisen säännöllinen seuraaminen edesauttavat ja helpottavat palautteen antamista. Etäesimiehen ja työntekijöiden välistä yhteydenpitoa voidaan lisätä pienentämällä ryhmäkokoja ja priorisoimalla etäesimiesten tehtäviä, jolloin yhteydenpitoon käytettävissä olevaa aikaa saadaan lisää.

9 POHDINTA

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli löytää kehittämissuhteita etäesimiestyöhön, jonka avulla etäesimies voi tukea työntekijän osaamisen kehittämistä. Kohdeorganisaatiossa on tapahtunut opinnäytetyön kirjoittamisen aikana kaksikin eri organisaatiomuutosta. Ensimmäisessä Sisä-Suomen verotoimisto laajeni yhdelle uudelle paikkakunnalle ja toisessa Henkilöverotusyksikkö yhdistyi usean muun yksikön kanssa Verotusyksiköksi. Organisaatiomuutokset ja etätyön lisääntyminen maailmanlaajuisen koronaviruksen takia ovat lisänneet tarvetta etäjohtamiselle. Organisaatiossa samanaikaisesti käynnissä olevat henkilöstön osaamisen kehittämissuhteet ja Valloppi-valmennus ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, että etäesimieheltä odotetaan aikaisempaa enemmän tukea henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

Opinnäytetyössä käsitellyt etäjohtamisen lähtökohdat luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, vuorovaikutus, yhteisöllisyys ja tunteiden johtaminen ovat kaikki yhteydessä myös henkilöiden osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittämiseen tarvitaan näitä kaikkia. Suurimmassa roolissa on vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen tehokkuuteen vaikuttavat luottamuksen, arvostuksen ja yhteisöllisyyden kokeminen sekä yhteisten pelisääntöjen olemassaolo. Etäesimiehen on otettava myös tunteiden johtaminen huomioon tukiessaan henkilön osaamisen kehittämistä etänä. Myös henkilön osaamisen kehittämisen arviointi on haasteellisempaan etänä. Voidaan sanoa, että kaikki vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen ovat osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä. Kohdeorganisaatiossakin on havaittu, että lisääntynyt etätö on tuonut haasteita myös osaamisen johtamiseen. Ennen laajamittaista etätöaikaa, koulutuksiin osallistuminen tapahtui usein läsnä ns. luokkahuonekoulutuksissa. Toki teknologian kehittyessä ja virtuaalisten välineiden käytön yleistyessä koulutuksia on alettu pitämään myös verkossa, mutta konkreettista läsnäoloa vaatineiksi arvioidut koulutukset on tähän mennessä pidetty läsnä, esimerkkinä verotusohjelman käytön opastus uusille työntekijöille. Nykyisen etätötilanteen aikana kaikki koulutukset tapahtuvat virtuaalisesti. Tämä aiheuttaa haasteita myös etäesimiehelle. Etäesimiesten ja työntekijöiden väliset virtuaalisesti tapahtuvat keskustelut ovat haasteellisempia, kun eleet ja ilmeet jäävät näkymättä ja tunnelmaa on vaikeampi aistia etänä tapahtuvissa yhteydenotoissa. Myös motivointi on haasteellisempaa etänä, kun siihenkin vahvasti liittyvät tunneilmaston muutokset eleineen ja ilmeineen jäävät pois. Kaikki tämä vaatii etäesimieheltä hyviä taitoja aistia erilaisia asioita pelkästään kuulon avulla. Kohdeorganisaatiossa on jouduttu rajoittamaan kameran käyttöä Teams-puheluissa ja -kokouksissa, koska on pitänyt varmistaa etätöyhteyksien toimivuus.

Kehittämistehtävä on ollut kohdeorganisaatiossa tarpeellinen ja ajankohtainen. On havaittu, että etätöot ovat onnistuneet laajamittaisen etätöajan aikana hyvin ja sen myötä ne oletettavasti tulevat tulevaisuudessa lisääntymään aikaisemmasta 2-3 päivästä viikossa, vaikka koronaviruspandemia joskus hellittäisi. Kohdeorganisaatiossa osaamisen kehittämisohjelmat jatkuvat vuoteen 2025 saakka ja senkin jälkeen osaamisen ylläpitämistä ja laajentamista varmasti tullaan tarvitsemaan jo senkin takia, että lainsäädäntö muuttuu ja työvälineet kehittyvät jatkuvasti. Toivon, että tästä opinnäytetyöstä on konkreettista hyötyä kohdeorganisaatiolle myös pitkälle tulevaisuuteen. Jos kohde-

organisaation etäesimiehet ottavat arjen etäjohtamisessaan käyttöön kappaleessa 8 esiteltyjä kehittämissuhteita ja saavat ne juurrutetuksi organisaatiokulttuuriin pysyviksi toimintatavoiksi, voidaan henkilöstölle aluksi tehty kysely toteuttaa uudelleen ja verrata tuloksia myöhemmin. Kyselyn voisi toistaa esimerkiksi vuoden tai kahden kuluessa uudelleen. Kehittämissuhteet jatkuisi siten tulevaisuudessa ja kyselystä saatavien tulosten mukaan, voisi kehittämissuhteita jatkaa edelleen. Tässä opinnäytetyössä esille nousseita kehittämissuhteita voisi pilkkoa pienempiin osiin ja lähteä tekemään jatkotutkimusta vielä yksityiskohtaisemmin. Tästä kehittämissuhteesta on oletettavasti hyötyä myös muille Verotusyksikön toimintayksiköille, koska samojen haasteiden parissa työskennellään muuallakin.

LÄHTEET

Arminen-Piippo, M. Valoppiin hakeutuminen SISVE:ssä käynnistynyt – hae rohkeasti mukaan! Vastaanottaja: Riikka Korppoo-Seppänen. Lähetetty 3.6.2020 klo 8:54. Viitattu 6.1.2021.

Arminen-Piippo, M. Työntekijätaidot -tutkimuksen esittely. Vastaanottaja: Riikka Korppoo-Seppänen. Lähetetty 16.6.2020 klo 13:39. Viitattu 6.1.2021.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 16.1.2021. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%c3%a4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä – seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. Helsinki: WSOYpro Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. 22. uud. painos. Helsinki: Tammi.

Humala, I. 2007. Johda verkossa. Helsinki: Infor.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro Oy.

Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 1.3.2021. https://uoasl.alma.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=1753441200005968&institutionId=5968&customerId=5965

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.1.2021. <https://www-booky-fi.lil-lukka.samk.fi/lainaa/1199>

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana, yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.

Korhonen, P. 2015. Ihmeitä tehdään yhteistyöllä. Teoksessa Asennejohtaja. Helsinki: Kauppakamari. 207-212.

- Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Laki Verohallinnosta. 11.6.2010/503 muutoksineen.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Lundberg, T. & Berggren, O. 2013. Apinajohtajan käsikirja. Jyväskylä: Antena Kustannus Oy. Ruotsinkielinen alkuteos: Lederskap på Apstadiet (2010)
- Malinen, M. 2021. Osaamisen hankinnan prosessivastaava, Sisä-Suomen verotoimisto. Tampere. Henkilökohtainen tiedonanto 16.3.2021.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Microsoftin www-sivut 2021. Viitattu 13.3.2021. www.support.microsoft.com/
- Muhonen, M. 2021. Valoppi-info. Infotilaisuus Verohallinnon Verotusyksikön esimiehille ja Valoppi-valmennuksesta kiinnostuneille työntekijöille 7.1.2021.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudellaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Viitattu 11.2.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5>
- Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H.-K., & Niemi, T. 2018. Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoidenosaaminen esiin. Työelämän tutkimus 16(4), 236–250. Viitattu 1.1.2021. <https://journal.fi/tyoelaman-tutkimus/article/view/82692>
- Opintopolku www-sivut. 2021. Viitattu 6.1.2021. www.opintopolku.fi
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Rantanen, M. 2018. Tunnelmajohtaja. Helsinki: Alma Talent.
- Rehn, A. 2020. Johtajuuden ristiriidat. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Roth, P-C. & Saarenpää, J. 2020. Sudenpentujen käsikirja esimiehille. Helsinki: Basam Books Oy.
- Routarinne, S. 2021. Rakentava vuorovaikutus. Luento Verohallinnon johtamispäivillä 17.2.2021.

- Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. Helsinki: Talentum Pro.
- Skyttä, S. 2021. Henkilöstöasiantuntija, Strategisen henkilöstöjohtamisen yksikkö. Tampere. Henkilökohtainen tiedonanto 9.3.2021.
- Strateginen hesu. Heven uudet tehtäväkokonaisuudet. Helsinki: Verohallinto. Verohallinnon intranet. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 10.2.2020.
- Surakka, T. & Laine, N. 2013. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Tuominen, C. 2016. Tunne kuvakirja. Helsinki: Readme.fi
- Tuominen, C. 2018. Johda tunteita – menesty työelämässä. Helsinki: Tammi.
- Työelämä 2020. 2018. Helsinki: Kantar TNS Oy. Viitattu 11.10.2010. https://tem.fi/documents/1410877/2132296/suomalaisen_tyoeleman_luottamuskyseily_tulokset_1.pdf/5df964b6-e846-46d1-897e-c39f12494ce4/suomalaisen_tyoeleman_luottamuskyseily_tulokset_1.pdf.pdf
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Verohallinnon työjärjestys 7.12.2020/954
- Verohallinnon intranet-sivusto. 2020. Viitattu 4.2.2020.
- Verohallinnon intranet-sivusto. 2021. Viitattu 6.1.2021.
- Verohallinnon www-sivut. 2020. Viitattu 4.2.2020. <http://www.vero.fi>
- Verohallinnon www-sivut. 2021. Viitattu 6.1.2021. <http://www.vero.fi>
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus. Viitattu 17.1.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-756-0>
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.
- Yhdessä Euroopan parhaaksi. 2019. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM oppaat ja muut julkaisut 4/2019. Viitattu 11.10.2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161443/TEM_oppaat_4_2019_Yhdessa_Euroopan_Parhaaksi_13032019_WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y

LIITELUETTELO

LIITE 1: Alkukartoitus: Etäesimies työntekijän osaamisen kehittämisen tukijana

LIITE 2: Yksilöhaastattelu esimiehille



Alkukartoitus: Etäesimies työntekijän osaamisen kehittämisen tukijana

1. Ikäryhmä *

- 20-34
- 35-49
- yli 50

2. Toimipiste *

- Tampere
- Jyväskylä
- Hämeenlinna
- Mänttä-Vilppula

3. Esimies *

Esimies, joka sinulla on ollut vuoden 2020 lopussa

- Aatu
- Asko
- Heli
- Jari
- Katja
- Marjo
- Mauno
- Raija
- Riikka
- Tiina
- Tuija

4. Oletko jo ollut tai oletko parhaillaan mukana osaamisen kehittämisen ohjelmassa? *

- Olen ollut aiemmin
 Olen parhaillaan
 En vielä, mutta osallistun myöhemmin
 En osallistu lainkaan

5. Oletko jo osallistunut Valoppiin? *

- Kyllä
 En
 En ole, mutta haluaisin osallistua tulevaisuudessa

6. Arvioi asteikolla 1-4 kokemuksiasi etäesimiestyöhön liittyvistä asioista?

1=en lainkaan 2=jonkin verran 3=paljon 4=erittäin paljon

	1	2	3	4
Saan etäesimieheltäni tukea osaamiseni kehittämiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin keskustella avoimesti etäesimieheni kanssa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan etäesimieheeni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäesimieheni arvostaa minua *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus on toimivaa minun ja etäesimieheni välillä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytettävissä olleet etätyövälineet (Skype, Teams) ovat tukeneet minun ja etäesimieheni välistä vuorovaikutusta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmässäni on toimivat ja selkeät pelisäännöt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäesimieheni toiminta tukee yhteisöllisyyden muodostumista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaako etäesimies huomioida ryhmän mielipiteet ja ilmapiirin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelut etäesimieheni kanssa tukevat osaamiseni kehittämistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäesimieheni antaa palautetta, joka tukee osaamiseni kehittämistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäesimieheni innostaa minua kehittämään omaa osaamistani *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yksilöhaastattelu etäesimiehille

Nimi:

Kyselyn tulokset X:n ryhmässä ja koko Sisvessä

Kysymykset etäesimiehille:

1. Miten etäesimiehenä tuet tällä hetkellä työntekijää hänen osaamisensa kehittämisessä?
2. Miten etäesimiehenä luot avointa keskusteluilmapiiriä?
3. Miten etäesimiehenä luot luottamuksellista ilmapiiriä?
4. Miten etäesimiehenä näytät arvostavasi työntekijää?
5. Miten etäesimiehenä luot toimivan vuorovaikutuksen ilmapiirin työntekijän/ryhmän kanssa?
6. Miten etäesimiehenä olet käyttänyt käytettävissä olleita etätyövälineitä (Skype, Teams) avoimen vuorovaikutuksen luomiseen työntekijän kanssa?
7. Millaiset pelisäännöt olet etäesimiehenä luonut yhdessä ryhmän kanssa tehnyt?
8. Miten etäesimiehenä luot yhteisöllisyyden muodostumista?
9. Miten etäesimiehenä otat huomioon mielipiteet ja ryhmän ilmapiirin (tunteiden johtaminen)?
10. Miten etäesimiehenä kehityskeskusteluissa tuet työntekijän osaamisen kehittämistä?
11. Miten etäesimiehenä annat palautetta niin, että se tukee työntekijää osaamisensa kehittämisessä?
12. Miten etäesimiehenä innostat työntekijää osaamisensa kehittämiseen?
13. Mitä huomioita olet tehnyt omasta ajankäytöstäsi?

Miten etäesimiehenä kehittäisit etäesimiestyötä niin, että se tukisi paremmin työntekijän osaamisen kehittämistä?

Miten etäesimiehenä kehittäisit sinun ja työntekijän välistä vuorovaikutusta?

Miten etäesimiehenä kehittäisit palautteen antamista, että se tukisi paremmin työntekijän osaamisen kehittämistä?