

Etätyössä onnistuminen

Hankkija Oy:n henkilöstön kokemuksia etätyöstä koronapandemian aikana

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK), Liiketalous ja logistiikka

Kevät 2021

Jaana Sippala

Tiivistelmä

Tekijä(t) Sippala, Jaana	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 53	Valmistumisaika Kevät 2021
Työn nimi Etätyössä onnistuminen Hankkija Oy:n henkilöstön kokemuksia etätyöstä koronapandemian aikana		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Hankkija Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia etätyötä tekevän toimistohenkilöstön kokemuksia etätyössä onnistumisesta koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilanteen aikana sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmasta. Etätyössä koettujen hyötyjen ja haasteiden lisäksi tutkittiin työntekijöiden itseohjautuvuutta sekä esimiesten etäjohtamista. Tavoitteena on käyttää saatuja tuloksia etätyön toimintatapojen laadun kehittämiseksi ja entistä laajemmän etätyön joustavaan tekemiseen tulevaisuudessa.</p> <p>Tietoperusta koostui etätyön määritelmästä, edellytyksistä sekä eduista ja haitoista. Itseohjautuvuuden käsitteestä, edellytyksistä ja haitoista kerrottiin työntekijän näkökulmasta. Etäjohtaminen käsitteli sen määritelmää, onnistuneen etäjohtamisen avaintekijöitä ja haasteita esimiehen näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Hankkija Oy:lle. Osana opinnäytetyötä toteutettiin Webropol-kysely, joka oli rajattu koskemaan vain etätyötä tehneitä toimistohenkilöitä Hyvinkään Pääkonttorilla ja Turun Palvelukeskuksessa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistelmää, joka sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Työntekijät ja esimiehet vastasivat kyselyn taustatietojen ja yleisten etätyökokemusten osalta samoihin kysymyksiin. Sen jälkeen kysely jakaantui työntekijöiden omaan osioon ja esimiesten omaan osioon.</p> <p>Tutkimuksen keskeisimpänä tuloksena on sekä työntekijöiden että esimiesten tyytyväisyys etätyöskentelyyn. Työntekijöiden jaksaminen ja työtyytyväisyys ovat parantuneet enemmän kuin esimiehillä. Etätyö koetaan tehokkaaksi työskentelytavaksi paremman työrauhan ja keskittymisen ansiosta. Tuloksissa ilmenee erittäin hyvällä tasolla oleva työntekijöiden ja esimiesten välinen avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Ergonomia sekä työ- ja vapaa-ajan erottaminen ovat etätyössä haasteellisia.</p>		
Asiasanat etätyö, itseohjautuvuus, etäjohtaminen		

Abstract

Author(s) Sippala, Jaana	Type of Publication Thesis, UAS	Published Spring 2021
	Number of Pages 53	
Title of Publication Success in remote work Personnel's experiences of remote work during the state of emergency in Hankkija Oy		
Name of Degree Bachelor of Business Administration (UAS)		
Name, title and organization of the client Hankkija Oy		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to study the personnel's experiences of remote work during the state of emergency caused by Covid 19 pandemic from the perspectives both employees and supervisors. The aim of the work was to gather information about the benefits and challenges of remote work. In addition, information was gathered about self-direction of employees and remote management of supervisors. The results will be used to improve the quality of remote work practices and increase the possibility of remote working in the future.</p> <p>The first part of the knowledge base consisted of the definition, requisite, benefits and challenges of the remote work. The second part explained the concept, requisite and challenges of self-direction from the perspective of employees. The third part included the definition, key points and challenges of remote management from the perspective of supervisors.</p> <p>This thesis was commissioned by Hankkija Oy. Two surveys were conducted for this thesis, one for the employees and other for the supervisors. Both quantitative and qualitative research methods were used in the study, including both structured and open-ended questions. Both employees and supervisors had the same questions about background information and general remote work experiences. After that, they had their own questions.</p> <p>The results indicate employees and supervisors are both very satisfied with remote work. Coping and work satisfaction of employees have improved more than in supervisors. Remote work is an effective way to work, which positive points are the possibility of working in peace and concentration. The open and confidential atmosphere between employees and supervisors is at a very good level. The challenges of remote work are ergonomics and the ability to distinguish between work and leisure.</p>		
Keywords remote work, self-direction, remote management		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmä	3
1.4	Työn rakenne ja tietoperusta	3
1.5	Aikaisemmat tutkimukset	4
2	Etätyö	6
2.1	Etätyön määritelmä.....	6
2.2	Etätyön edellytykset.....	7
2.3	Etätyön edut ja haitat	11
3	Itseohjautuvuus.....	14
3.1	Itseohjautuvuuden käsite	14
3.2	Itseohjautuvuuden edellytykset.....	16
3.3	Itseohjautuvuuden haasteet.....	16
4	Etäjohtaminen.....	18
4.1	Etäjohtamisen määritelmä	18
4.2	Onnistuneen etäjohtamisen avaintekijät.....	20
4.3	Esimiehen haasteet etäjohtamisessa.....	23
5	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	26
5.1	Kohdeorganisaation esittely.....	26
5.2	Kyselytutkimus ja sen toteutus.....	27
5.3	Tutkimuksen tulokset	28
5.3.1	Taustatiedot.....	28
5.3.2	Työntekijöiden vastaukset etätyöstä	32
5.3.3	Esimiesten vastaukset etätyöstä.....	41
5.3.4	Työntekijöiden ja esimiesten vastausten vertailu	46
5.4	Tutkimuksen luotettavuus	49
6	Yhteenveto	51
	Lähteet	54

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Työntekijöiden kysely

Liite 3. Esimiesten kysely

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Hankkija Oy:lle ja työn tarkoituksena on tutkia yrityksen etätyötä tekevän henkilöstön kokemuksia etätyössä onnistumisesta Covid-19 eli koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilanteen aikana. Suomen hallitus päätti 12.3.2020 suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi, jonka mukaan etätyötä tulee suosia työtehtävien sen salliessa (Valtioneuvosto 2020). Toimeksiantajayrityksessä siirryttiin tekemään etätyötä poikkeustilan takia maaliskuusta 2020 lähtien koskien ensivaiheessa toimistotyöntekijöitä ja laajentuen myöhemmin muihinkin ammattiryhmiin, joiden työtehtävät sen sallivat.

Osalle henkilöstöstä etätyö oli tutumpi työtapa jo ennestään, sillä Hankkijalla oli jo muutamia vuosia aikaisemmin otettu käyttöön etätyöohjeistus, joka mahdollisti työskentelyn etänä yhden päivän viikossa koskien pääasiassa Hyvinkään pääkonttorin toimistohenkilöitä. Tätä mahdollisuutta käytettiin hyväksi vaihtelevasti kunkin yksilöllisen tilanteen, työtehtävien ja tiimin yhteistyön sujuvuuden kannalta. Osalle henkilöstöstä etätyöhön siirtyminen poikkeustilan aikana oli kuitenkin uutta sekä uuteen sopeutumista ja asennoitumista, joten etätyön tueksi laadittiin henkilöstöohjeet, johon koottiin toimintatavat sekä parhaat käytännöt. Esimiehille laadittiin oma esimiesohje etätyön johtamiseen yhtenäisten toimintatapojen ja periaatteiden tueksi. Nämä etätyön henkilöstöohjeet veloitettiin koskemaan kaikkia etätyötä tekeviä työntekijöitä sekä esimiehiä, ne lähetettiin koko henkilöstölle sähköpostilla ja toimintaohjeita kehoitettiin käsittelemään tiimin kanssa yhdessä etätyötä tekevien yksiköiden viikkopalaverissa.

Elokuussa 2020 kokeiltiin parin viikon ajan henkilöstön palaamista takaisin toimistolle, mutta kun koronavirustilanne taas paheni, niin Hallitus jatkoi etätyösuositustaan ja myös Hankkijan henkilöstöä suositeltiin jatkamaan etätyöskentelyä työtehtävien sallimissa rajoissa. Toimistolla työskentelymahdollisuutta ei kuitenkaan ehdottomasti kielletty, vaan kukin sai vapaasti valita, työskenteleekö etänä vai toimistolla. Tässä vaiheessa aikaisempaa virallista etätyöohjeistusta muokattiin mahdollisuuteen työskennellä kaksi päivää viikossa etänä ja laajennettiin koskemaan Hyvinkään pääkonttorin lisäksi myös Turun Palvelukeskusta.

Työelämä on ollut jo pitkään murrosvaiheessa, ja etätyön merkitys on yleistynyt viime vuosina digitalisaation myötä. Toimeksiantajallakin etätyön tekeminen olisi ollut mahdollista laajamuotoisemminkin useammassa työtehtävissä mobiilivalmiuksien ansiosta jo kauan ennen poikkeustilannetta. Etätyöskentelytapoja ja -mahdollisuuksia halutaan kehittää yhä edelleen poikkeustilanteen normalisoitumisen jälkeenkin ja etätyöstä saatavat hyvät

kokemukset voivat vauhdittaa muutosta. Työntekijöiden itseohjautumisen ja esimiesten etäjohtamisen kehittäminen ovat avainasemassa etätyön onnistumisessa koko organisaation tuloksekkaan ja tehokkaan liiketoiminnan kannalta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työntekijöiden ja esimiesten etätyöskentelyn kokemuksia poikkeustilan ajalta. Näitä kokemuksia halutaan hyödyntää etätyön toimintatapojen laadun kehittämiseen ja entistä laajemmin etätyön joustavaan tekemiseen myös jatkossa. Kokemusten ja palautteiden avulla pyritään tunnistamaan paremmin asiat ja työtehtävät, joiden tekemiseen etätyö soveltuu sekä vastaavasti tunnistaa asiat ja työtehtävät, jotka hyötyisivät toimistolla tehtävästä työstä. On tärkeää huomioida etätyön positiiviset puolet, joita kannattaa jatkossakin hyödyntää ja vahvistaa sekä epäkohdat, joista kannattaa joko luopua tai etsiä kehittämisratkaisuja. Henkilöstön kokemuksia halutaan myös hyödyntää positiivisen sisäisen yrityskulttuurin kehittämisessä sekä ulkoisesti parantaa Hankkija Oy:n kilpailuetua ja houkuttelevuutta työnantajana.

Tutkimuksessa kartoitetaan työntekijöiden käsityksiä omasta itseohjautuvuudestaan sekä selvitetään heidän toiveitaan etäjohtamista kohtaan työskentelyn sujumiseksi. Lisäksi kartoitetaan myös esimiesten näkemyksiä työntekijöiden itseohjautuvuudesta, käsityksiä omasta etäjohtamisestaan sekä omasta tuen tarpeestaan etätyön johtamisessa.

Opinnäytetyö ja siihen liittyvä tutkimus toteutetaan sekä työntekijän että esimiehen näkökulmasta. Molempien osapuolten kokemusten ja näkökantojen avulla voidaan saada syvempää ja kokonaisvaltaisempaa tietoa etätyön onnistumisesta ja nykytilasta, jotta etätyön kehittämiseksi saadaan realistista tietoa. Tutkimustulosten perusteella pyritään päivittämään tämänhetkisiä työntekijöiden ja esimiesten etätyön henkilöstöohjeita toimivimmiksi sekä helpottaa työntekijöiden itseohjautuvaa etätyöskentelyä ja auttaa esimiehiä onnistumaan etäjohtamisessa.

Tutkimuskysymys tässä opinnäytetyössä on seuraava:

- Kuinka etätyössä on onnistuttu poikkeusaikana?

Tarkentavaa tietoa saadaan seuraavilla alatutkimuskysymyksillä:

- Mitä hyötyjä ja haasteita henkilöstö on kokenut etätyössä?
- Millainen käsitys työntekijöillä on omasta itseohjautuvuudestaan ja esimiehillä työntekijöiden itseohjautuvuudesta?
- Miten työntekijät kokevat esimiesten etäjohtamisen ja esimiehet oman kykynsä etäjohtamiseen?

Näillä tutkimuskysymyksillä pyritään selvittämään kokemuksia ja näkemyksiä etätyöstä poikkeusolojen aikana sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmasta.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Osana opinnäytetyötä toteutetaan kyselytutkimus, joka on rajattu koskemaan vain yrityksen etätyötä tehneitä toimistohenkilöitä Hankkijan pääkonttorilla Hyvinkäällä ja Palvelukeskuksessa Turussa. Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi on valittu kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen sekä kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen yhdistelmä, jonka avulla saadaan monipuolisempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa henkilöstön etätyökokemuksista, työntekijöiden itseohjautuvuudesta ja esimiesten etäjohtamisesta. Määrällisen ja laadullisen tutkimusaineiston keräämistavaksi on valittu henkilöstökysely, joka toteutetaan Webropol-kyselynä. Tutkimusta varten tehdään kaksi eri kysymyspatteria; työntekijöille oma ja esimiehille oma.

Monimenetelmällisessä tutkimusotteessa samassa tutkimusasetelmassa hyödynnetään vähintään yhtä määrällistä ja yhtä laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkija voi vapaasti valita yksittäisessä tutkimuksessa haluamansa menetelmät ja yhdistellä niitä löytääkseen vastauksen tutkimuskysymyksiinsä. Aiempien kokemusten perusteella on huomattu, että eri menetelmillä saatujen tulosten erilaisuudella voidaan saada paras näkemys ja saada enemmän näkökantoja tapauksen ymmärtämiseen. (Eriksson & Koistinen 2014, 9-10.)

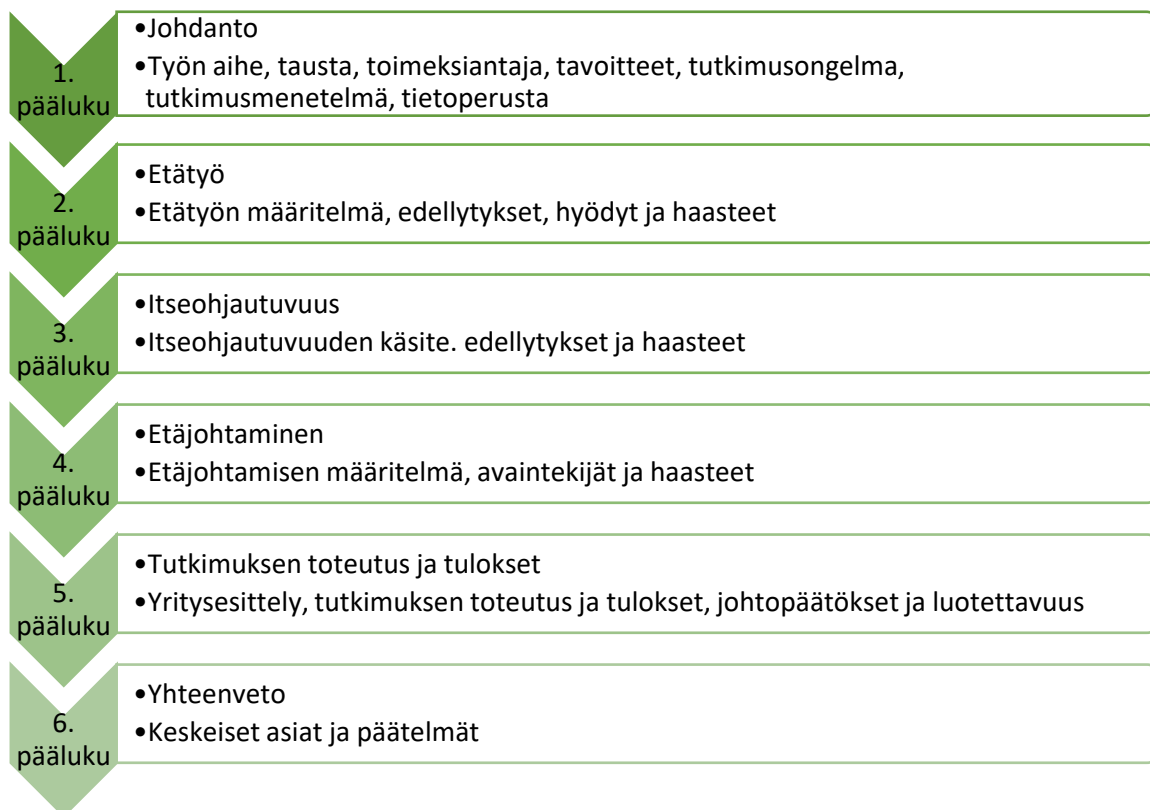
1.4 Työn rakenne ja tietoperusta

Opinnäytetyö muodostuu kuudesta pääluvusta (kuvio 1), joista ensimmäinen käsittää johdannon. Johdannossa esitellään yleisluontoisesti työn aihe, tausta ja toimeksiantaja sekä tavoitteet, tutkimusongelma, tutkimusmenetelmä ja tietoperusta.

Luvut 2-4 muodostavat työn teoreettisen viitekehyksen, joista toinen luku käsittelee kirjallisiin ja elektronisiin lähteisiin viitaten etätyön määritelmää. Etätyön määritelmä käsittää lisäksi sen merkitystä, etätyön edellytyksiä sekä hyötyjä ja haasteita. Kolmas luku käsittelee itseohjautuvuuden määritelmää työntekijän näkökulmasta, sen edellytyksiä sekä itseohjautuvuuden haasteita. Tietoperustan neljännessä luvussa kerrotaan etäjohtamisen käsitteen lisäksi, mitkä ovat onnistuneen etäjohtamisen avaintekijät ja haasteista esimiehen näkökulmasta. Itseohjautuvuus ja etäjohtaminen haluttiin nostaa tietoperustassa tasavertaiseksi teoriaksi etätyön kanssa, koska ne linkittyvät vahvasti toisiinsa ja sitä myöten etätyön onnistumiseen.

Viidennen luvun empiirinen osuus perustuu tutkimuksessa käytettyyn kyselyyn, jossa esitellään tutkimustulokset. Edellä esitelty teoriaosuus toimii perustana tutkimuksen tuloksille,

joiden avulla analysoidaan henkilöstön etätyöskentelyn onnistumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Saatujen tulosten perusteella arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Kuudennessa luvussa esitellään tiivistettynä yhteenveto teoria- ja empiriaosuudesta sekä tutkimuksen tuloksista.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

1.5 Aikaisemmat tutkimukset

Etätyöstä on tehty paljon aikaisempia tutkimuksia ja varsinkin viimeisen vuoden aikana lisääntynyt etätyön tekeminen koronapandemian takia on innoittanut tutkimaan aihetta entisestään. Tutkimuksia on tehty erilaisista näkökulmista syventymällä eri asioihin. Aiemmissa tutkimuksissa on perehdytty esimerkiksi etäjohtamiseen etätyön menestystekijänä, itseohjautuvuuteen etätyössä, henkilöstön kokemuksiin etätyöstä ja etäjohtamisen tarpeeseen tulevaisuudessa sekä onnistuneen etätyön edellytyksiin esimiehen näkökulmasta.

Sekä työntekijän itseohjautuvuutta että esimiehen etäjohtamista kartoittavaa yhdistelmää samassa opinnäytetyössä en löytänyt aikaisemmilta vuosilta. Hankkijalla on ensimmäinen kerta, kun etätyön kokemuksista kerätään tietoa. Aikaisempi henkilöstötutkimus on tehty 2020 vuoden alussa ja silloin kysely koski työhyvinvointia. Tämä opinnäytetyöhön liittyvä

henkilöstökysely etätyöstä on erittäin tarpeellinen ja odotettu, koska yrityksessä ei ole koskaan aikaisemmin tehty etätyötä näin laajassa mittakaavassa ja myös henkilöstö toivoo pääsevänsä antamaan palautetta kokemuksistaan. Tutkimuksen avulla saadaan hyödyllistä tietoa etätyön toimintatapojen laadun kehittämiseksi ja entistä laajemman etätyön joustavaan tekemiseen myös jatkossa.

2 Etätyö

2.1 Etätyön määritelmä

Etätyö tarkoittaa, että työtä tehdään muualla kuin työnantajan tiloissa ja työn tekeminen perustuu joustavuuteen, vapaaehtoisuuteen, sopimukseen ja sääntöihin. Työskentely on mahdollista yhdessä tai useammassa paikassa ja se voi vaihdella kestoltaan ja säännöllisyydellään. Työskentely on mahdollista sähköisen teknologian ansiosta sellaisessa ympäristössä, missä se on tehokkainta ja tarkoituksenmukaisinta työntekijän, työnantajan ja työtehtävän kannalta. Tyypillisesti etätyötä on mahdollista tehdä kotona, vapaa-ajan asunnolla, liikkuvana matkatyönä tai erikseen työnantajan kanssa sovitussa etätyöpisteessä. (Rauramo 2017.)

Etätyön aloittaminen edellyttää sopimista työntekijän sekä työnantajan välillä ja työntekijöitä on kohdeltava sovittaessa yhdenvertaisesti. Etätyöstä voidaan sopia milloin tahansa työsuhteen aikana ja sopimus olisi hyvä tehdä kirjallisena. On huomioitava, että siirtyminen etätyöhön on vapaaehtoista molemmille osapuolille. Tämä tarkoittaa sitä että, työntekijällä ei ole oikeutta ehdottomasti vaatia pääsyä etätyöhön eikä vastaavasti työnantaja voi pakottaa työntekijää etätyöhön. (Rauramo 2017.)

Etätyö on joustava tapa organisoida työtä, jossa parhaimmillaan huomioidaan sekä työntekijän että työnantajan tarpeet molempien osapuolten kannalta joustavasti. Tarkoituksena eri työnteon muotojen käyttämisessä on työn tekemisen järkevöittäminen. Useimmiten toimivin tapa on yhdistää etäpäiviä ja varsinaisella työpaikalla tehtäviä päiviä. Etätyötä on mahdollista tehdä myös satunnaisesti tapauskohtaisesti sopimalla. Etätyö perustuu työntekijän ja työnantajan väliseen luottamukseen ja vastuullisuuteen. (Männistö 2017.)

Työterveyslaitoksen erikoistutkijat Tuomivaara ja Ruohomäki kirjoittavat etätyöpäivä-verkoston artikkelissa, että etätyötä ja sen joustoja määritellään monilla rinnakkaisilla ja usein päällekkäisillä käsitteillä. Tällaisia käsitteitä ovat etätyön lisäksi joustotyö, hajautettu työ, monipaikkainen työ, liikkuva työ, e-työ ja virtuaalityö.

Etätyössä noudatetaan samanlaista työsuhdeturvaa, sosiaalietuuksia ja muita työnantajan tarjoamia etuuksia kuin varsinaisella työpaikalla työskennellessä. Etätyössä noudatetaan myös normaalisti työlainsäädäntöä, työehtosopimusta ja työturvallisuutta, vaikkakin työturvallisuuden valvomiseen on rajoitetut mahdollisuudet. Etätyösopimus on suositeltavaa tehdä työntekijän kanssa ja siinä huomioidaan, että työlainsäädännön ja työehtosopimuksen ehdot täytyvät. Työntekijävakuutusten on myös oltava kunnossa samalla tavalla kuin työpaikalla työskennellessä. (Männistö 2017.)

Etätyö sopii pääsääntöisesti asiantuntija- ja tietotyöhön, jotka hoituvat ilman työpaikalla sijaitsevia koneita ja laitteita. Edellytyksenä myös on, että yhteydenpito työyhteisön, asiakkaiden sekä muiden yhteistyötahojen kanssa hoituu viestintäteknologian avulla. On mietittävä työpaikkakohtaisesti työtehtävien kokonaisuus ja millaisiin töihin etätyö sopii. Työnjako etätyöntekijöiden ja työpaikalla työskentelevien kesken on sovittava, koska kaikkea työtä ei voi tehdä täysin etänä. Tasapuolinen työn kuorman jakautuminen on huolehdittava eri paikoissa työskenteleville. Työntekijän osaaminen ja motivaatio on varmistettava ennen etätyön aloittamista, jotta hän kykenee hoitamaan tehtävänsä itseohjautuvasti. (Männistö 2017.)

Etätyön muoto ja määrä voi olla erilaista ja voi vaihdella lyhytkestoisesta kokoaikaiseen ja satunnaisesta säännönmukaiseen. Joustavuutta etätyön määrässä voidaan sovittaa sekä työntekijän että työnantajan ehdoilla. Erilaiset etätyömuodot voivat olla epäsäännöllistä, säännöllistä tai liikkuvaa. Epäsäännöllinen tarkoittaa esimiehen kanssa erikseen tapauskohtaisesti sovittavaa, joka voi olla esimerkiksi työmatkalla tai määrätyn työtehtävän suorittaminen. Säännöllistä etätyötä tehdään sovitun rytmien mukaan, joka on esimerkiksi viikoittaista tai kuukausittaista. Liikkuvaa etätyötä tehdään yrityksen muissa toimipisteissä tai esimerkiksi kahviloissa, lentokentillä, hotelleissa tai muissa satunnaisissa paikoissa. (Rauramo 2017.)

2.2 Etätyön edellytykset

Onnistuneen etätyön edellytykset (kuvio 2) on jaoteltu osa-alueisiin, joista työympäristö ja välineet käsittää esimerkiksi käytettävän teknologian, tietoturva-asiat, ergonomian ja työrauhan. Johtamisen osa-alue on merkittävässä osassa tehtävänantoinen, tavoitteinen, palautteen antoinen ja erinäisten asioiden seuranta. Onnistunut etätyö edellyttää sujuvia ja toimivia yhteistyö- ja vuorovaikutuskäytäntöjä, joista yhdessä esimiehen ja työntekijöiden kesken keskustelemalla ja sopimalla saadaan käyttöön toimivimmat ratkaisut. Työntekijältä etätyön tekeminen edellyttää tietynlaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, eikä ole aina itsestään selvää, että etätyö on välttämättä aina sopiva työntekomuoto kaikille työntekijöille tasapuolisesti. Näitä henkilökohtaisia ominaisuuksia voidaan kuitenkin esimiehen tuella ja ohjauksella kehittää.



Kuvio 2. Etätyön edellytykset (Rauramo 2017)

Työympäristö ja toimivat työvälineet

Työnantaja vastaa työntekijän etätyöpisteen työvälineiden järjestämisestä, joita ovat lähinnä tietokone, etäyhteys palvelimella, tietoliikenneyhteys ja puhelin. Etätyösopimuksessa voidaan myös sopia työntekijän käyttävän omia välineitä, jolloin niiden käyttökorvaus sovietaan työnantajan kanssa. (Männistö 2017.)

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on huolehdittava, että voidaan työskennellä turvallisissa ja terveellisissä työympäristöissä. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan vaarojen ja riskien arvioinnista sekä perustuslakiin kirjatusta kotirauhasta myös etätyössä. Työntekijän ja työnantajan olisi näin ollen hyvä selvittää yhdessä etätyön sujumisesta häiriöttä, turvallisesti ja ergonomisesti. Työn kuormitusta aiheuttavia tekijöitä ja hyvinvointia tulisi myös seurata ja kiinnittää huomiota jo ennakoivasti. Suurin vastuu hyvinvoinnista etätyössä on kuitenkin työntekijällä itsellään. Työntekijällä on oltava kyky johtaa itseään sekä erottaa työ- ja vapaa-aika. (Työsuojelu 2020.)

Eryistä huomiota on kiinnitettävä salassapitoon, kun työskennellään julkisilla paikoilla. Tietokoneen ja puhelimen näytöt on pystyttävä suojaamaan sivullisilta ja puheluissa on mietittävä puhumisensa, ettei tule paljastaneeksi yrityksen, asiakkaan tai muita salassa pidettäviä tietoja. Työasioita ei ole syytä pitää myöskään perheenjäsenten ja ystävien nähtävillä kotityöskentelyssä, joten työvälineet suojataan salasanoilla ja lukituksilla sekä muu aineisto on oltava suojatussa paikassa. Työnantajan vastuulla on työvälineiden teknisen tietoturvan varmistaminen. (Männistö 2017.)

Työntekijän ja työnantajan on tehtävä yhteistyötä ja käytävä avointa keskustelua ergonomiasta, etätyöpisteen kalusteista sekä mahdollisista lisänäytöistä. Etätyön ergonomian tarpeet ja hankintamahdollisuudet vaihtelevat paljon ja eroja esiintyy suuresti etätyöpisteiden kalustamisessa. Työvälineiden ohella onnistuneessa fyysisessä ergonomiassa ovat yhtä tärkeitä tekijöitä työnteon tauottaminen, liikkuminen työpäivän aikana sekä työpisteen ja työasennon vaihtaminen. (Valonen 2020.)

Etäjohtaminen

Etäjohtamiseen liittyy erityisvaatimuksia hajautetusti toimivassa työympäristössä. Esimieheltä edellytetään pääasiassa yhteistyön mahdollistamista ja itseohjautuvuuden tukemista. Nämä tiivistyvät kolmeen rooliin, joita ovat suunnan näyttäjä, yhteistyön kehittäjä ja toiminnan koordinoija. (Rauramo 2018.)

Etätyön onnistuminen edellyttää etäjohtajalta kykyä luoda toimivat tiimit, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä toimiva viestintä. Etätyössä ihmisten johtaminen korostuu entisestään, jotta työntekijät saadaan toimimaan yhteisen tavoitteen hyväksi. Tätä varten työntekijöille on asetettava yksilölliset tavoitteet, joiden etenemistä seurataan sovitulla toimintatavoilla. Töiden etenemisen seuranta edellyttää myös työntekijän raportointia sovitulla tavalla. Esimiehen on välttämätöntä antaa työntekijöille vastuuta ja edellyttää työntekijöiltä myös vastuun ottamista. (Männistö 2017.)

Pohjan toimivalle etätyölle edellyttää perehdyttämistä etätyöhön ja organisaation toimintatavoille. On luotava myös toimivat käytännöt molemmiin puoliselle säännölliselle palautteen antamiselle. Myös vapaamuotoisen palautteen antamisen mahdollisuus on tärkeää tarvittaessa, sillä sen avulla työntekijä voi kehittää toimintaansa. (Männistö 2017.)

Esimiehen on seurattava työn tuloksia, työaika ja kuormittumista myös etätyössä samoin kuin varsinaisella työpaikalla. Työn kuormitukseen ja työajan seurantaan on kiinnitettävä huomiota ja tarvittaessa reagoitava nopeasti. Etätyön erityispiirteet olisi hyvä ottaa huomioon työterveyshuollon ja työsuojelun kanssa kehiteltävällä työhyvinvoinnin seurantamallilla. (Rauramo 2017.)

Yhteistyö ja vuorovaikutus

Monipuolinen yhteydenpito, tiedon jakaminen ja hyödyntäminen on mahdollista tieto- ja viestintäteknologian ansiosta. Etätyössä eivät kuitenkaan toimi enää samat käytännöt kuin työpaikalla, vaan joudutaan pohtimaan uusia erilaisia ratkaisuja. Parhaimmat käytännöt löydetään työnantajan ja työntekijöiden yhteisillä keskusteluilla ja sopimuksilla siitä, miten yhteistyötä tehdään sekä millä välineillä yhteistyö mahdollistetaan. (Vilkman 2016, 23.)

Kokous- ja kommunikaatiotekniikka on merkittävässä osassa työyhteisön sujuvaa etätoimintaa ja on erittäin tärkeää, että yhteydet toimivat sekä kuinka hyvin työntekijät hallitsevat virtuaalisen yhteistyön välineet. Tekniikkaan on saatavilla kyllä yleensä koulutusta, mutta jokaisella on viime kädessä oma vastuu siitä, että etätyössä työvälineiden käyttö sujuu. Sujuvasti toimivan kokous- ja kommunikaatiotekniikan syvällinen ja merkittävä tarkoitus on yhdistää tiimi yksilöiden ryhmäksi, jossa työntekijöiden on hyvä työskennellä sekä saada yhdessä aikaan toivottuja lopputuloksia. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 65.)

Onnistuneen virtuaalisen yhteistyön edellytys on monipuolinen ja suorituskykyinen teknologia. Jokaisella työpaikalla joudutaan miettimään kullekin työyhteisölle sopivat viestintäkanavat, sillä kaikille sopivaa kokonaisuutta ei ole olemassa. Työyhteisöt joutuvat pohtimaan ensinnäkin millaista yhteistyötä verkossa tehdään ja millaisia keskustelusevelluksia käytetään. Sen lisäksi mietitään laitteet, käyttöliittymät, osaaminen ja tukipalvelut sekä mitä sovelluksia ja sosiaalisen median kanavia organisaatiossa käytetään ja mitä ei. (Rauramo 2018.)

Kaikkein tärkeimpiä etätyöyhteisön yhteistyön toimivuuden kannalta ovat muodolliset toimintatavat ja sovitut säännöt. Yhteiset toimintatavat tukevat etätyöyhteisön työskentelyä ja ne vaikuttavat tehokkuuteen positiivisesti. Yhteisesti käytettävien viestintätapojen lisäksi tulisi sopia myös kokouskäytännöistä, päätöksentekotavoista sekä raportoinneista ja työrooleista. (Rauramo 2018.)

Tiedonjakamisella on merkittävä osuus yhteisön osaamisen kasvattamisessa, ja sitä varten täytyy löytää siihen soveltuvat kommunikointivälineet sekä tiimin jäsenten oma kyky ja halu osallistua aktiivisesti tiedon jakamiseen. Tehtävien- ja roolien jakaminen on oleellista, jolloin tiedetään keneltä tarpeellisen tiedon ja osaamisen tarvittaessa saa. Tiedon jakaminen edistää onnistuessaan tehokasta resurssien käyttöä, parantaa päätösten tehokkuutta ja vähentää virheitä. Suurin positiivinen merkitys onnistuneella tiedon jakamisella on ryhmän yhteisöllisyyteen, tyytyväisyyteen ja motivaatioon (Rauramo 2018.)

Epämuodollinen vuorovaikutus etätyöyhteisön kesken on erittäin tärkeä osa onnistunutta viestintää. Olisi mietittävä vaihtoehtoisia tapoja pois jääneille käytäväkeskusteluille, yhteisille kahvihetkille ja muille kohtaamisille. Luottamusta ja yhteisöllisyyttä voisi vahvistaa esimerkiksi virtuaalikalpeilla, sosiaalisen median hyödyntämisellä tai yhteisillä virkistys- tai harrastustapahtumilla. (Rauramo 2018.)

Etätyöntekijän valmiudet

Itseohjautuvuus on etätyöntekijöillä ensisijainen edellytys etätyön onnistumiselle. Tämän ominaisuuden ansiosta työntekijä pystyy sovittamaan yhteen yksityiselämän ja työn,

rajaamalla työ- ja vapaa-aikansa siten, että työt sujuvat suunnitellusti terveyden vaarantumatta tai yksityiselämän kärsimättä. (Rauramo 2017.) Työntekijältä vaaditaan itsekuria, ajankäytön suunnittelua ja omien työskentelytapojen kehittämistä tavoitteet saavuttaakseen. Tässä onnistuminen lisää motivaatiota ja työn imua. (Männistö 2017.)

Etätyöhön siirtymisen edellytys on työntekijän työtehtävien soveltuvuus etätyönä tehtäväksi. Työntekijältä vaaditaan monenlaisia ominaisuuksia ja taitoja, joten kaikille työntekijöille eivät välttämättä etätyöhön liittyvät vaatimukset ja vastuut sovi. Tärkeimmät etätyössä menestymiselle vaadittavat työntekijän valmiudet ovat päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukyky, ajankäytön hallinta, organisointikyky, vastuuntunto ja kurinalaisuus, motivaatio- ja keskittymiskyky, tietotekninen osaaminen, hyvät vuorovaikutustaidot, työkokemus ja vähenteiden sosiaalisten kontaktien sietokyky. (Helle 2004, 94-95.)

Etätyöntekijän on tiedettävä työnsä tavoitteet ja ymmärtää tekemänsä työnsä merkitys organisaatiossa. Työntekijä voi yleensä määritellä työaikansa vapaammin etätyössä ja siten osattava organisoida työnsä itse ja otettava vastuuta työstään kokonaisuutena. Yksilön osaamisen ja motivaation edellytetään olevan hyvässä kunnossa kyetäkseen hoitamaan tehtävänsä itsenäisesti. (Männistö 2017.) Työntekijän on tunnettava itsensä, luotettava itseensä, oltava omatoiminen, pystyttävä kantamaan vastuuta, tekemään itsenäisiä päätöksiä ja uskallettava kysyä apua ongelmiinsa (Vainio 2019).

2.3 Etätyön edut ja haitat

Etätyön etuja

Etätyön mahdollisuus osittain tai kokonaan houkuttelee ihmisiä nykyään ja tulevaisuudessa yhä enemmän, sillä työ ja muu elämä on mahdollista sovittaa paremmin yhteen. Etätyön mahdollisuus voi näin ollen olla yhtenä merkittävänä tekijänä työnantajamielikuvan rakentamisessa. Mahdollisuus etätyöhön voi olla yrityksille yksi kilpailuvaltti ammattitaitoisten osaajien houkuttelemisessa. Nykyajantrendin mukaan työpaikkailmoituksissakin mainitaan mahdollisuus etätyöhön. Vakituiset työntekijät arvostavat myös etätyömahdollisuutta niin paljon, että eivät halua vaihtaa herkästi työpaikkaa. Työnantajallekin tämä on taloudellinen tekijä, sillä he säästävät uuden työntekijän rekrytointi- ja koulutuskuluissa. (Vilkman 2016, 16-17.)

Etätyössä koetaan paljon vähemmän kuormittumista ja etätyö on tehokkaampaa verrattuna varsinaisella työpaikalla työskentelyyn. Työntekijälle on palkitsevaa huomata saavansa enemmän aikaa kuin toimistolla. Aikaansaamisen tunne kasvattaa työtyytyväisyyttä ja vaikuttaa motivaatioon. (Vilkman 2016, 17.)

Etätyö tuo työntekijälle mukanaan huomattavan ajallisen ja rahallisen säästön työmatkojen vähenemisenä. Varsinkin pääkaupunkiseudulla ajallinen säästö työmatkassa voi olla merkittävän suuri, ja säästyvän ajan työntekijä voi käyttää vaikkapa harrastuksiinsa tai perheelle. Myös yhteiskunnalle etätyöllä on suuri merkitys ympäristönsuojelu- ja liikennenäkökohtien muodossa. (Helle 2004, 16-19.)

Poissaolot vähenevät etätyön ansiosta, sillä monesti lievästi flunssaisena työntekijä on silti kykenevä tekemään töitä kotoa käsin. Perheellisillä on myös paremmat mahdollisuudet yhdistää sairaan lapsen hoito ja työnteko. (Vilkman 2016, 18.) Työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen liittyvät tekijät ovat tärkeitä, jolloin perhe-elämän syiden lisäksi voidaan helpottaa myös työn ja harrastusten yhteensovittamista (Helle 2004, 18).

Etätyöskentely antaa mahdollisuuden työntekijän itsenäisyyteen, koska siinä korostuu mahdollisuus kontrolloida omaa työtään. Vastuu lisääntyy, kun voi tehdä omaan työhön liittyviä päätöksiä. Työtehtäviin voi keskittyä paremmin ja etätyöskentely on tehtäväkeskeisempää, suunnitelmallisempaa ja liiketoimintasuuntautuneempaa. (Vilkman 2016, 18.)

Etätyö poikkeustilanteessa on ollut ihmisille positiivinen mahdollisuus itsensä haastamiseen, oppimiseen ja kehittymiseen, koska on ollut välttämätöntä ottaa haltuun uusia työvälineitä ja työtapoja. Näistä uusista tavoista tulee olemaan hyötyä tulevaisuudessakin ja valmiudet toimia erilaisissa ympäristöissä ja tilanteissa paranevat. (Mäkelä 2020.)

Etäpäivät mahdollistavat työpäivän aloittamisen aikaisemmin aamusta ilman ylimääräistä valmistautumista tai halutessaan jatkaa illasta. Etätyössä voi valita milloin työnsä aloittaa, kuinka pitkän lounastauon pitää ja koska lopettaa. Työkulttuurin salliessa voi kesken päivän käydä kävelyllä tai lenkillä ja sen jälkeen kiertää veri aivoissa paremmin. (Duunitori 2019.)

Mahdollisuus yhdistää paremmin työ ja vapaa-aika sekä työaikaan, ja työn suoritustapaan liittyvä kasvava vapaus lisäävät työntekijän työmotivaatiota, työhyvinvointia, ja siten työssä jaksaminen paranee. Monesti työjärjestelyt ja työn organisointi ovatkin olleet työyhteisöiden stressiin ja uupumukseen vaikuttavia tekijöitä. (Helle 2004, 19.)

Etätyön haittoja

Vuorovaikutus, yhteisöllisyys, työskentelytavat ja luottamus ovat suurimmat etätyön mukanaan tuomat haasteet. Etäjohtamisessa on haastavaa rakentaa toimiva tiimi ja synnyttää aitoa yhteistyötä, se vaatiikin paljon suunnitelmallisuutta. Vuorovaikutus hitsaa työntekijöistä tiimin, mutta virtuaalinen vuorovaikutus ei tunnu aina luonnolliselta, joten tähän tarvitaan uusia erilaisia keinoja ja mahdollisuuksia. (Vilkman 2016, 19.)

Vähentyneet sosiaaliset kontaktit voivat aiheuttaa eristäytymistä työyhteisöstä. Toimivim- matkaan virtuaaliset kontaktit eivät voi korvata ihmistä kokonaan eivätkä ihmisten kohtaa- mista tunnetasolla. Nämä haittapuolet korostuvat etenkin kokoaikaisilla etätyöntekijöillä sekä työssä, joka vaatii yhteistä aivoriihiyypistä suunnittelua ja neuvottelua. (Helle 2004, 20.)

Työn itsenäisyys voi aiheuttaa hyötyjen vastapuolena työn ja vapaa-ajan sekoittumisen. Työntekijältä vaatii järjestelmällisyyttä ja kurinalaisuutta pystyäkseen organisoimaan työn omaksi kokonaisuudekseen, ettei se aiheuta koko aikaisella läsnäolollaan stressiä. Etätyön tarkoitus kotona ei ole se, että oltaisi koko ajan töissä tai valmiustilassa työntekoa varten. Tutkimusten mukaan on kuitenkin normaali ongelma, että varsinkin etätyön alkuvaiheessa työhön käytettävä aika lisääntyy työntekijän halutessa osoittaa oman ahkeruutensa. (Helle 2004, 20.)

Työntekijöillä saattaa olla sivuun jäämisen pelko työpaikan ura- ja palkkakehityksessä. Pe- rinteisen johtamisajattelutavan muutoksella etätyöntekijää tuleekin arvioida työn tulosten perusteella, eikä työajan ja läsnäolon seurannalla. Varsinkin jatkuvaa etätyötä tekevän työntekijän on luotettava, ettei häntä unohdeta etätyöpaikkaan ura- ja palkkakehityksessä. (Helle 2004, 21.)

Etätyön ehdoton edellytys on tekniikan toimivuus, sillä tekniset ongelmat voivat olla suurena haittana, jolloin yhteyksien katkokset vievät työaika hukkaan ja aiheuttavat turhautumista. Toisinaan yhteysnopeuksissa on hitautta, tekninen tuki on huonosti järjestetty tai puuttuu kokonaan. (Helle 2004, 21.)

Tuki- ja liikuntaelinvammat voivat lisääntyä kotitoimistoissa, koska useimmiten kodin omat kalusteet eivät ole suunniteltu ergonomisiksi. Etätyön työsuojelupuutteet liittyvätkin useim- miten ergonomiaan. (Helle 2004, 21.) Toimiva työpiste saattaa monen kotoa löytyäkin, mutta puolison kanssa työpisteen jakaminen on useimmiten mahdotonta (Mäkelä 2020).

Kotona työskentely keskittyneesti voi osalla myös vaikeutua, mikäli muut perheenjäsenet ovat samalla kotona. Tämä on ollut ajankohtaista varsinkin koronapandemian alkuvai- heessa, kun molemmat puolisoista ovat saattaneet työskennellä kotona etätöissä ja samalla myös perheen alaikäiset lapset ovat kotona etäkoulussa. Nämä ovat olleet erittäin haasta- via ajanjaksoja, sillä omien töidensä lisäksi vanhempien on täytynyt kantaa huolta myös lastensa tukemisessa koulutehtävissä. (Mäkelä 2020.)

3 Itseohjautuvuus

3.1 Itseohjautuvuuden käsite

Itseohjautuvuus tarkoittaa ihmisen kykyä johtaa itseään, olla oma-aloitteinen eli toimia ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Työpaikalla lähtökohtana on ihmiseen luottaminen ja hänen haluunsa suoriutua tehtävistään hyvin. Työntekijöiden vahva autonomisuus ja päätöksentekokyky ilman kyselyä vapauttavat johdon liiallisesta kontrollin tarpeesta. Itseohjautuvuudessa keskeistä on ihmisen mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä aidosti. Tavoitteet asetetaan itse ja määritellään miten ja missä tehdään työtä, sovitaan työnjaosta tiimiläisten kanssa ja uskalletaan tehdä itsenäisiä päätöksiä. (Savaspuro 2019, 25-27.)

Etätyössä itseohjautuvuuden vaatimus korostuu entisestään, mutta se ei kuitenkaan tarkoita johtamisen tarpeettomuutta. Itseohjautuva työyhteisö tarvitsee jopa perinteistä enemmän johtamista, koska kokonaisuutta on silti johdettava määrittelemällä selvät tavoitteet ja reunaehdot sekä autettava koko työyhteisön onnistumisessa. Esimies tukee tiimiläisiään, mutta etätyöntekijä johtaa suurimmaksi osaksi itse itseään. Työntekijän on kyettävä priorisoimaan, organisoimaan, tauottamaan, hallitsemaan ajankäyttöä sekä ymmärrettävä milloin selviytyy yksin ja milloin pyytää apua. (Haapakoski ym. 2020, 102.)

Itseohjautuvuus pohjautuu asiantuntijuuden ajatukseen parhaimpana osaajana omalla erityisalueellaan sekä luottamukseen, vuorovaikutukseen, vapauteen ja työntekijöiden oma-aloitteisuuteen. Itseohjautuvuus hyödyttää monella tapaa organisaation toimintaa, tulosta ja työhyvinvointia. (Mohsen 2018.)

Etätyössä työntekijä voi yleensä määritellä työaikansa vapaammin, ja hänen on osattava itse organisoida työtehtävänsä ja -tapansa. Vaatii itsekuria ja omien toimintatapojen kehittämistä suunnitella ajankäyttönsä niin, että saavuttaa tavoitteensa ja sen myötä onnistumisen tunteen. Oman työn organisoinnin, priorisoinnin ja ajankäytön suunnittelun onnistuminen lisää sisäistä motivaatiota ja innostusta työhön. (Männistö 2017.)

Tutkijakaksikko Edward Decinin ja Richard Ryanin itseohjaavuusteorian mukaan ihmisten tiettyjen psykologisten perustarpeiden täyttyminen vaikuttaa sisäiseen motivaatioon. Tähän sisäisen motivaation syntymiseen vaikuttavat seuraavat kolme tekijää, joiden toteutuessa yksilön luontainen motivaatio lisääntyy ja hän toimii innokkaasti, määrätietoisesti sekä vastuullisesti:

- Kyvykkyyden tunne siitä, että osaa hommansa, selviää haasteista ja saa aikaan asioita.

- Omaehtoisuus, joka on kokemus siitä, että voi vapaasti päättää omista tekemisistään, ja motivaatio tekemiseen nousee sisältä päin, ei ulkoisesta pakosta.
- Yhteisöön kuulumisen tarkoittaa yhteydessä olemista toisiin ihmisiin. Kokemuksen tunnetta välittämistä ja arvostamisesta ja tunteminen samoin muita ihmisiä kohtaan. (Savaspuro 2019, 28.)

Organisaation kulttuurin täytyy rakentua kolmen tekijän varaan, jotta edellä luetellut yksilön perustarpeet saadaan täytettyä. Luottamus on keskeistä psykologisen turvallisuuden rakentamisessa, sillä sen myötä ihmiset haluavat ottaa enemmän vastuuta työstään. Autonomia on luottamuksen edellytys ja sen kokemuksella on monia positiivisia vaikutuksia, sillä se motivoi, lisää työn imua ja innostusta, sitouttaa ja lisää hyvinvointia. Autonomialla on kuitenkin rajansa tiettyyn pisteeseen asti ja myös itseohjautuvalla työntekijällä pitää olla selvät rajat, joiden sisällä toimia. Johdon ja työntekijöiden välinen avoin ja luonteva keskusteluyhteys on mutkatonta vuoropuhelua, jota ilman tieto ei liiku eikä johto tiedä työntekijöiden ajatuksista. Aitoon ja avoimeen vuoropuheluun kuuluu myös uskallus olla eri mieltä asioista ja sanoa se ääneen. (Savaspuro 2019, 52.)

Martelan ja Jarenkon (2017, 18-22) mukaan on kolme selvää syytä siihen, miksi itseohjautuvuus on noussut merkittäväksi asiaksi nykyajan työelämässä. Ensimmäiseksi mainitaan muutosnopeus, joten yrityksiltä vaaditaan nopeaa reagointia toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Perinteinen ylhäältä ohjattu johtaminen ei enää toimi, vaan yritysten toimintakulttuuri on saatava koko henkilökuntaa sitouttavaksi parempien tulosten aikaansaamiseksi. Jokaisella työntekijällä täytyisi olla selkeä ja kirkas kuva oman toiminnan osuudesta yrityksen tavoitteissa. Tämän ymmärtämisellä toimintojen jatkuva kehittäminen tulee luonnolliseksi osaksi arkityötä ja jokaisen tehtävänkuva. Organisaation jokaisella tasolla mahdollistetaan toiminnan tehokas ja jatkuva kehittäminen yksilöiden ja tiimien itseohjautuvuudella.

Toisena syynä itseohjautuvuuden tärkeyteen ovat muuttuneet työtehtävät ja työelämän murros. Parhaiten automatisaatiota pystyvät vastustamaan luovaa asiantuntijuutta ja inhimillistä vuorovaikutusta vaativa työ. Keskeisemmäksi kilpailueduksi muodostuu tulevaisuudessa ihmisen vireystila ja viihtyminen työpäivän aikana. Yksi yritysjohton tärkeimmistä tehtävistä on tukea työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja tekemisen intoa työn omaehtoisuuden ja päätösvallan kasvattamisella. (Martela & Jarenko 2017, 22-24.)

Kolmanneksi työskentelytavat ovat muuttuneet informaatioteknologian kehittymisen ansiosta ja isotkin työryhmät voivat organisoitua ilman läsnä olevaa esimiestä. Tämä vaikuttaa myös johtamiseen, sillä pomoa ei enää tarvita välikätenä tiedonvälitykseen, työtehtävien koordinointiin tai päätöksentekoon. (Martela & Jarenko 2017, 24-25.)

3.2 Itseohjautuvuuden edellytykset

Itseohjautuville organisaatioille ja jokaiselle työntekijälle tulee asettaa selvät tavoitteet, jotta organisaation toiminta toteutuu toivotulla tavalla ja työntekijät kokevat onnistuvansa työssä suoriutumisessa. Työntekijöiden on tiedettävä työn tavoitteet ja mitä kenenkin on tehtävä sinne pääsemiseksi. Vastuista on määriteltävä mikä on omalla ja toisen vastuulla, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Kaikkien on tiedettävä oman työnsä rajat ja asiat, jotka eivät kuulu omien rajojen sisälle. Motivaation kannalta keskeinen asia on selvyys omasta roolista, tekemisestä ja sen syistä. (Savaspuro 2019, 48.)

Henkilön itseohjautuvuuden edellytyksiin kuuluu ensisijaisesti itsemotivoituminen, joka tarkoittaa, että ihminen haluaa pysyä liikkeessä ja tehdä asioita omaehtoisesti ilman ulkoista pakkoa. Toinen eteenpäin työntävä voima on päämäärä eli ihmisen on oltava tietoinen siitä, mitä tavoitetta kohti hän on itseohjautuvuudessaan matkalla. Kolmantena päämäärän tavoitteluun tarvitaan osaamista, sillä taitojen puuttuessa itseohjautuvuus ei toteudu tuen liiallisen tarpeen vuoksi. Tiettyyn tehtävään tarvittavien teknisten taitojen ohella osaaminen tarkoittaa erityisesti itsensä johtamisen kykyä, joka käsittää ajanhallinnan, tehtävien asettamisen, resurssien hallinnan ja priorisoinnin taidon. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Akolan (2020, 65-68) mukaan ainut kestävä lähtökohta ja edellytys itseohjautuvuudelle on itsensä tunteminen. Olennaista on ulkoisen motivaation sijaan löytää sisäinen motivaatio ja yksilön halu oppia sisäsyntyisesti uutta. Yksilö saa nautintoa yksistään jo sisäsyntyisestä motivaatiosta ilman ulkoista palkkiota ja kontrollointia. Yksilö kykenee läsnäolon taidolla itselleen erottelemaan, mikä on ulkoapäin tullutta ohjausta ja mikä taas aitoa sisäsyntyistä motivaatiota. Läsnäolon taidolla yksilö voi kuulla oman sisimpänsä todellisen kutsumuksen ja kätketyn potentiaalinsa.

Itseohjautuvuus edellyttää psykologista turvallisuutta, johon tarvitaan luottamusta työyhteisön kesken. Erityisesti tarvitaan kuitenkin johdon luottamus työntekijöihin, avointa keskustelua myös ongelmista ja johdon palautteen vastaanottokykyä. Virheisiin tulee suhtautua positiivisesti opettavaisina sattumuksina, sillä epäonnistumisen pelko saa ihmiset passiiviksi ja haittaa työssä suoriutumista. Itseohjautuvuuden rakentamiseen ja tukemiseen tarvitaan tärkeänä osana myös itseymmärryksen lisäämistä. (Savaspuro 2019, 48-49.)

3.3 Itseohjautuvuuden haasteet

Itseohjautuvuus on haasteellista, sillä se ruokkii suorituskeskeisyyttä, rajattomuutta ja epävarmuutta. Itseohjautuvuuden kulttuurille rakennetuissa yrityksissä voi ilmetä uupumista, ilmapiirin kireyttä, kiirettä, stressiä, priorisointiongelmia ja epävarmuutta. Voi syntyä myös

vapaamatkustajia, jotka eivät työskentele yhteisen päämäärän hyväksi, mutta pääsevät silti osalliseksi yhteisesti jaettavista bonuksista. Esimies ei välttämättä aina huomaa työpaikalla syntyvää epätasa-arvoisuutta ja joissain tapauksissa työntekijä voi jäädä ilman tukea ja ohjausta, kun terve kontrolli ja tilivelvollisuus katoavat. (Savaspuro 2019, 41-43.)

Selkeiden vastuiden ja tehtävienjaon puuttuminen voi synnyttää valta-asetelmia, jossa vahvimmat, rohkeimmat ja äänekkäimmät työntekijät alkavat muodostaa epävirallista hierarkiaa. Tämä aiheuttaa tyytymättömyyttä ja ilmapiirin kiristymistä työyhteisössä, jota esimies ei aina välttämättä huomaa. Itseohjautuvuuden kulttuuria suosivilla työyhteisöillä saattaa olla sekä positiivinen että negatiivinen vaikutus. Positiivisena motivoiva, koska se tuottaa työn imua, autonomian tunnetta ja lisää sitoutumista. Negatiivisena puolena kuormittavuus ja työuupumisen riskin lisääntyminen. Itseohjautuvuuden lisääminen työyhteisöissä on hyvä asia, mutta se ei lisää työhyvinvointia automaattisesti samassa suhteessa. Tietyn kynnyksen jälkeen se voi muuttua ahdistavaksi, sillä etätö saattaa jättää ihmiset liian yksin. (Savaspuro 2019, 43-46.)

Aina ei ole itsestään selvää, että itseohjautuvat ihmiset välttämättä muodostaisivat hyvää työyhteisöä. Joskus itseohjautuvat yksilöt saattavat joutua helpommin ristiriitoihin, sillä he voivat intohimoisessa suhtautumisessaan itsenäiseen työskentelyyn olla joustamattomia muita kohtaan. (Martela & Jarenko 2017, 70.)

Yksilöillä voi olla joskus hyvin erilainen kyky itseohjautuvuuteen. Harvemmillä on luonnostaan täydellinen itseohjautuvuuden kyky ja uuden toimintamallin käyttöönotossa osa vaatiikin enemmän tukea ja sparrausta. Perinteisesti johdetuissa yrityksissä ei voida siirtyä suoraan itseohjautuvaan toimintaan, vaan uuteen toimintatapaan täytyy valmentaa. (Kettunen 2018.) Työntekijät saattavat mennä helposti sieltä missä aita on matalin, ellei työnantaja panosta uuteen toimintatapaan valmentamiseen. Jotkut yksilöt saattavat jättää tekemättä ikävät arkirutiinit, kun taas tunnollisimmat itseohjautujat uhrautuvat hoitamaan tylsemmätkin hommat. Tässä keskitytään itseohjautuvuuden harhassa vain siihen, mikä on merkityksellistä itselle ja käytetään vastuunoton sijasta valtaa määrittellä itse omat työnsä. (Akola 2020, 75.)

Jos itseohjautuvuus toteutetaan huonosti, se voi synnyttää rajattomuuden ja riittämättömyyden tunteita sekä epävarmuutta työpanoksen riittävydestä. Organisaatioiden tulisi miettiä itselleen sopiva itseohjautuvuuden malli, sillä kaikki mallit eivät sovi kaikille. Tätä toteutustavan pohdintaa olisi tehtävä yhdessä henkilöstön kanssa ja määriteltävä yhdessä vallan ja vastuun osalta, mikä kuuluu johtoportaalte, mikä tiimeille ja mikä yksilölle. Olisi hyvä sopia yhdessä myös tukikäytänteistä, jotka mahdollistavat itseohjautuvuuden. (Vainio 2019.)

4 Etäjohtaminen

4.1 Etäjohtamisen määritelmä

Etäjohtaminen on erilaisten virtuaalisten työntekomuotojen johtamista, kuten etätöön, hajautetun työn, ajasta ja paikasta riippumattoman työn sekä liikkuvan työn. Tämä tarkoittaa, että etäjohtaja ei näe päivittäin, viikoittain tai edes kuukausittain työntekijää työpaikalla. Nykyteknologian ansiosta etäisyys ei ole este eikä haitta työnteolle ja tehokkaalle yhteistyölle. Hyvät ihmisten johtamisen taidot ja monipuoliset tieto- ja viestintäteknologia-aidot ovat välttämättömiä kykyjä esimiehillä. Etätöön johtaminen eroaa perinteisestä johtamisesta jonkun verran, joten on kiinnitettävä tietoisesti huomiota joihinkin asioihin. (Vilkman 2016, 15.)

Etäjohtamisessa tarvitaan uusia toimintamalleja, sillä vanhat johtamiskäytännöt eivät toimi automaattisesti virtuaalityöskentelyssä. Jokaisen organisaation ja tiimin on löydettävä itselleen yhteiseen työskentelyyn sopivimmat työskentelytavat keskustelemalla ja kokeilemalla, sillä ei ole olemassa yksiä ja oikeita toimintatapoja. (Vilkman 2016, 15.) Etäjohtajalla on oltava kyky nykyisen tekemisen ja toiminnan kyseenalaistamiseen virtuaalisissa työskentelymuodoissa (Vilkman 2016, 58).

Ihmisten johtaminen korostuu entisestään etäjohtajan työssä. Työyhteisön suorituskyvyn on todettu nousevan työntekijäkeskeisellä johtamistyyllillä ja etäjohtajan on välttämätöntä kyetä yhteistyöhön ihmisten kanssa. Ihmisten johtamiselle on löydyttävä entistä enemmän aikaa etätöössä. Etäjohtajuus vaatii esimieheltä tärkeitä taitoja ja osaamista (kuvio 3), jotka on jaoteltu yhdeksään eri etäjohtajan osaamisalueeseen.



Kuvio 3. Etäjohtajan osaamisalueet (Vilkman 2016, 139)

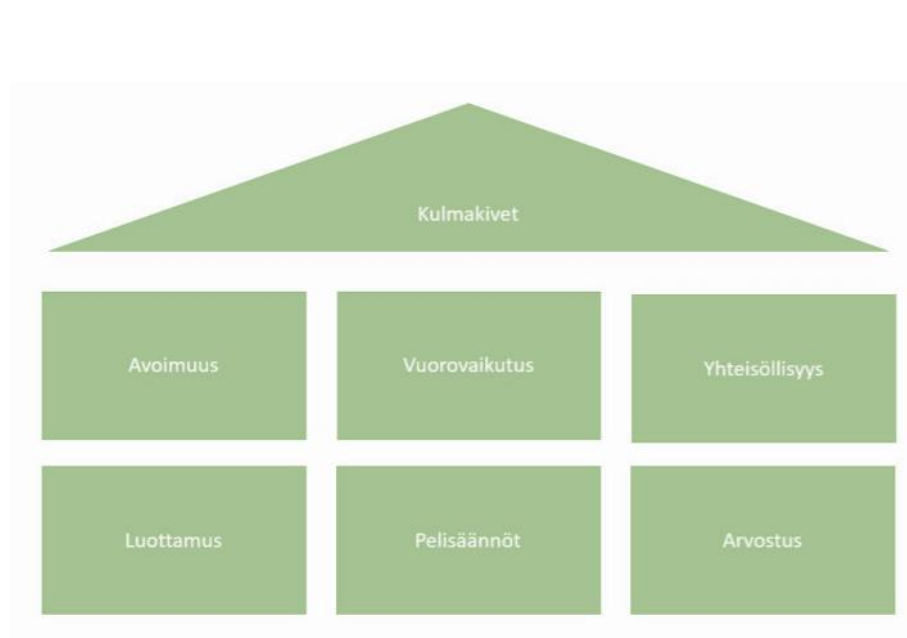
- **Sosiaalinen taitavuus** auttaa luomaan henkilöstön kanssa välimatkasta huolimatta henkilökohtaisia suhteita. On kiinnitettävä huomiota ihmisten yhdistämiseen ja yhteistyön mahdollistamiseen. Johdettaville on annettava säännöllistä palautetta, tuettava luottamusta ja yhteishengen rakentamista sekä huomioitava yksilöiden tarpeita. Esimiehen tärkeitä taitoja ovat empatia, kuuntelu, olla läsnä ja viestinnän mukauttaminen sopivaksi toisen tyyliin.
- **Avoin vuorovaikuttaminen**, koska etätyöyhteisön johtamisessa edellytetään avointa keskustelukulttuuria. Läpinäkyvä vuorovaikutus pyrkii tasapuolisuuteen ja samanlaiseen viestintään kaikille työntekijöille. Erilaisia mielipiteitä tulee kuunnella ja kunnioittaa sekä työntekijöiden uskallusta puhua esimiehelleen avoimesti. Avoimuus on edellytys myös luottamuksen ja ryhmän yhteishengen rakentamiseen.
- **Hyvät delegointitaidot** tehtävien vastuuttamiseksi ja jakamiseksi työyhteisön jäsenten kesken. Delegointiosaaminen korostuu etätyössä ja tehtävänannot on kyettävä antamaan selkeästi ja varmasti ilman kontrollonin tarvetta. Delegoinnin onnistuminen tähtää siihen, että työt tulevat hoidetuksi tarkoituksenmukaisella tavalla ja oikea-aikaisesti.
- **Kyky innostaa ja motivoida** tiimin jäseniä saaden panoksellaan heidät innostumaan yhteisistä tavoitteista. Aito innostus ja motivointi lisää me-henkeä ja lisää yhteisöllisyyttä sekä halua yhteistyöhön. Etäjohtajan olisi pystyttävä välittämään visio ymmärrettäväksi ja selkeäksi osaksi työn arkea, joka innostavana tavoitteena ohjaa työntekoa.
- **Proaktiivisuus** aktiivista ja aloitteellista reagoitua asioihin ja ennakoimalla pyritään huomioimaan ne jo etukäteen. Etätyöyhteisön johtamisessa tarvitaan ratkaisukehkeitä, avointa ja positiivista asennetta.
- **Päätöksentekokyky**, johon etäjohtaja tarvitsee jämäkkää ja määrätietoista asennetta. Joskus päätöksiä on kyettävä tekemään ilman viivyttelyä työn sujumiseksi, vaikka tarvittavat tiedot olisivat puutteellisia. On myös kyettävä tarvittaessa tekemään uusia päätöksiä joustavasti tietojen muuttuessa.
- **Hyvät suunnittelu- ja organisointitaidot** hyödyttävät esimiestä oman työn hoitamisessa, tiimin toiminnan koordinoimisessa sekä tehtävien jakamisessa. Etäjohtaja luo selkeällä, kurinalaisella ja keskittyneellä johtamistyyllillään alaisilleen turvallisen viitekehysten, joka mahdollistaa heidän itsenäisen ja vastuullisen työskentelynsä.
- **Joustavuus** jatkuvassa työelämän muutoksessa sekä erilaisten tilanteiden ymmärtämisessä ja sopeutumisessa. Työntekijöiden erilaisten persoonallisuuksien, toimintatapojen, vuorovaikutustyylien sekä yksilöiden erilaisten odotusten ja vaatimusten ymmärtäminen vaatii joustavuutta.

- **Tavoitekeskeisyys** tarkoittaa etäjohtamisessa esimiehen kykyä määrittellä työntekijöiden kanssa yhdessä selkeät tavoitteet ja seurata tavoitteiden toteutumista. Selkeillä tavoitteilla ohjataan työntekijät priorisoimaan tekemisensä oikeiden asioiden äärelle. Tavoitteiden saavuttamiseksi etsitään sopivat keinot työn edistymisen ja onnistumisen mittaamiseksi. (Vilkman 2016, 138-144.)

4.2 Onnistuneen etäjohtamisen avaintekijät

Etätyöstä on tullut viime vuosina kasvava trendi ja siten myös etäjohtamisen haasteet kasvavat. Kontaktit vähenevät johdettavien ja kollegoiden kanssa etäisyyden vuoksi ja se luo haasteita lankojen käsissä pitelemiseksi. Esimiehellä on hyvät lähtökohdat etäjohtamisen onnistumiseen, jos tietyt etäjohtamisen avaintekijät ovat kunnossa. Nämä samat avaintekijät ovat toki lähijohtamisessakin tärkeitä, mutta etäjohtamisessa niiden tärkeys korostuu. (Vilkman 2018.)

Avaintekijöitä onnistuneeseen etäjohtamiseen (kuvio 4) ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Nämä ovat voimakkaasti toisiinsa linkittyneitä tekijöitä työyhteisöissä, eikä niitä voi helposti toteuttaa toisistaan irrallaan. Näiden avaintekijöiden avulla on hyvä tarkastella oman työyhteisönsä osalta, kuinka hyvin nämä perusasiat toteutuvat. (Vilkman 2016, 25-26.)



Kuvio 4. Etäjohtamisen avaintekijät (Vilkman 2016, 26)

Luottamus

Rauramon (2018) mukaan etätyöyhteisöön ei sovi perinteinen kontrolloiva esimiestyö, vaan tarvitaan luottamukseen perustuvaa johtamista. Työntekijöiden ja esimiehen välisen luottamuksen merkitys ja tärkeys korostuvat etäympäristössä. Luottamuksen rakentaminen edellyttää avointa ja aitoa vuorovaikutusta tiimin kanssa. Etätiimeissä luottamuksen rakentamiseen on todettu menevän moninkertainen aika verrattuna varsinaiseen työpaikkaan. Luottamuksellista ilmapiiriä voidaan saada aikaan yksinkertaisesti osoittamalla luottamusta, eikä varautua aina pahimpaan. Luottamus synnyttää luottamusta ja sitä kautta vaikuttaa työskentelyn tehokkuuteen ja sitoutumiseen eli työn laatu parantuu. (Vilkman 2016, 26-28.)

Riittävän selkeät pelisäännöt ja toimintatavat, joihin molemmat osapuolet sitoutuvat, helpottavat luottamuksen rakentamista. Koko tiimillä on oltava sama näkemys, miten toimitaan ja mikä on hyväksyttävää. Luottamuksen kasvattaminen johtaa parhaillaan työntekijöiden itseohjautuvuuden lisääntymiseen. (Vilkman 2016, 29.)

Parhaiten luottamuksen syntyminen onnistuu kasvotusten, mutta on pystytty osoittamaan, että luottamusta voi rakentaa myös virtuaalisesti. Tämä toteutuu yhteisesti sovitulla viestintätavoilla, nopealla reagoinnilla ja vastaamisella sekä esimiesroolilla. Esimies voi edistää luottamuksen syntymistä positiivisella johtamisella ja rauhallisella suhtautumisella kriisitilanteissa. Vastakohtana taas viestinnän epäonnistuminen, tärkeän tiedon panttaaminen ja ajantasaisen tiedon jakamatta jättäminen ovat esteitä luottamuksen rakentamiselle. (Rauramo 2018.)

Arvostus

Työntekijälle on tärkeää tuntea, että hänen työtään ja aikaansaannoksiaan arvostetaan. Virtuaalisissa ympäristöissä työskentelevät tuntevat jäävänsä usein vaille työyhteisön ja esimiehen sosiaalista tukea. Sosiaalisen tuen tärkeyttä ei voi korostaa, sillä se vaikuttaa työntekijän tunteeseen siitä, että hän ja hänen työpanoksensa ovat tärkeitä. Etäyhteisön yhteistyö ei suju ilman arvostusta ja arvostuksen kokemuksia voi lisätä esimerkiksi kiinnittämällä huomiota tuen määrään. Täytyy muistaa, että työntekijät ovat kuitenkin yksilöitä sosiaalisen tuen kokemisessa. (Vilkman 2016, 31-32.)

Arvostamisen edellytyksenä on, että toinen ihminen tunnetaan, tiedetään hänen osaamis- ja vahvuusalueensa sekä persoonallisuuden inhimilliset piirteet. Sen lisäksi tiedetään ja hyväksytään toisen toimintatavat. Arvostuksessa ei ole kyse siitä, että ollaan samaa mieltä kaikesta, vaan paremminkin annetaan tilaa toiselle ja luotetaan ammattitaitoon. (Jung 2020.)

Avoimuus

Etäjohtamisessa avoimuus on tärkeä tekijä, koska se vaikuttaa vahvasti vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Avoimuuden puuttuessa yhteisöllisyys kärsii, työntekijöiden sitoutuminen yritykseen laskee, työn tekeminen hankaloituu, onnistumisen kokemukset heikkenevät, työssä viihtyminen heikkenee ja sitä kautta motivaatio laskee. Avoimuutta on kaiken toiminnan läpinäkyvyys, avoin kommunikointi, yhteistyö ja päätöksenteko. Tiedon on kuljettava organisaatiossa muuttumattomana kaikille tahoille. Avoimuutta on myös se, että työntekijöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa työtään koskeviin päätöksiin ja otetaan heidät mukaan työn suunnitteluun. (Vilkman 2016, 33-34.)

Avoimuus täydentää luottamusta sekä arvostusta ja kun nämä elementit ovat kunnossa, niin työntekijät haluavat jakaa ajatuksiaan, ideoitaan ja tietoa muille. Nämä rakentavat yhteisiä onnistumisia. (Jung 2020.)

Pelisäännöt

Hyvän yhteistyön tekeminen on helppoa ja mutkatonta kun toimintatavat ja pelisäännöt ovat selkeitä kaikille. Paras perusta yhteistyölle saadaan, kun toimintatavoista ja pelisäännöistä keskustellaan yhdessä ja ne myös sovitaan yhdessä. Näin toimien jokaiselle syntyy tunne, että on voinut vaikuttaa niihin ja he sitoutuvat pelisääntöihin. Yhteisten pelisääntöjen luominen on merkittävän tärkeää, koska etätyöhön siirryttäessä työntekijöiden ja esimiesten asenteissa saattaa olla etätyötä kohtaan hyvin erilaisia näkökantoja. (Vilkman 2016, 37-39.)

Tikkasen (2020) mukaan yhteisille keskusteluille etätyön pelisäännöistä olisi varattava riittävästi aikaa ja pelisääntöjen toimivuudesta olisi hyvä käydä jatkuvaa keskustelua. Sovittaessa etätyön pelisäännöistä, olisi sovittava esimerkiksi mitkä ovat yhteiset tavoitteet ja miten tulosta mitataan sekä mitä yhteisiä toimintatapoja sovitaan yhteistyön onnistumiseksi. Milloin työntekijöiden ja esimiehen on oltava tavoitettavissa sekä edellytetäänkö joissain tilanteissa fyysistä läsnäoloa ja milloin palaverreja pidetään. Lisäksi on laadittava säännöt sille, millä digitaalisilla työkaluilla yhteydenpito hoidetaan ja miten työkaluja hyödynnetään.

Vuorovaikutus

Jatkuva vuorovaikutus on kaiken perusta, joka sitoo kaikki muut avaintekijät yhteen. Vuorovaikutusta tarvitaan kaikkien edellä lueteltujen avaintekijöiden toteuttamisessa. Vuorovaikutus ei ole ainoastaan tiedottamista ja viestintää, vaan kyse on yksilöiden välisistä suhteista ja toiminnasta, jossa vaihdetaan ajatuksia, tietoa, kokemuksia, tunteita ja luodaan niistä yhteisiä merkityksiä. (Vilkman 2016, 40.)

Etätyössä erilaiset yhteydenpidon vaihtoehdot ja mallit korostuvat. Jatkuva vuorovaikutus on ihmiselle luontainen tapa ja etätyössä sitä täytyy pyrkiä pikemminkin tehostamaan entisestään, etätyö kun muuten pikemminkin vähentää vuorovaikutusta. Tarvitaan kaikkien työyhteisön jäsenten aktiivisuutta erilaisten etäyhteyskanavien käyttämiseen. (Jung 2020.)

Yhteisöllisyys

Työssä viihtymisen ja työn tulosten kannalta me-henki, hyvä ilmapiiri ja tekemisen meininki ovat tärkeitä. Ihmisellä on luontainen tarve olla osa ryhmää ja kuulua joukkoon. Työyhteisön yhteisöllisyydestä syntyy aito ja tuottava yhteistyö. Tällaisen yhteistyön syntyminen ja ylläpitäminen on etäjohtamisessa haasteellista ja se vaatii siksi erityishuomiota. Luontainen vuorovaikutus vähenee helposti etätyössä ja tutkimusten mukaan yhteisöllisyyden puute vähentää vuorovaikutusta, heikentää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon sekä heikentää tiimin yhtenäisyyttä. (Vilkman 2016, 41.)

Parhaimmat tulokset saadaan aikaan työntekijöiden sitoutumisessa, organisaation menestyksessä ja vastuullisessa toiminnassa palvelevalla johtajuudella ja esimiehen omalla itseohjautuvuudella. Palveleva esimies ei ole toimessaan vallan takia, vaan saa valtaa palvelun seurauksena. Tämän seurauksena henkilöstön itseohjautuvuus paranee ja halutaan kehittyä sekä oppia jatkuvasti uutta. (Akola 2020, 53.)

4.3 Esimiehen haasteet etäjohtamisessa

Etätyötä ja muita virtuaalisesti työskenteleviä tiimejä johtavat esimiehet kokevat monia sellaisia haasteita, joita ei juurikaan ilmene varsinaisella työpaikalla tehtävässä työssä ja satunnaisessa etätyössä. Esimiestyössä on aina omat haasteensa, mutta etäjohtamisessa tietyt haasteet korostuvat. Ihmisten kohtaamiselle on esimiestyössä usein haastavaa löytää riittävästi aikaa, sillä yleensä tehtävänkuvaan kuuluu vahvasti myös asiantuntijan rooli. (Vilkman 2016, 45-46, 145.)

Luottamus on etätyöyhteisöjen suurin menestystekijä ja samalla haasteellisinta saavuttaa. Yhteistyön laatu, tehokkuus, kommunikoinnin onnistuminen ja kehittyminen perustuvat esimiehen, alaisten sekä tiimin jäsenten väliseen luottamukseen. Vielä nykyäänkin toisissa organisaatioissa saatetaan suhtautua etätyöhön kielteisesti, koska ei olla varmoja tekevätkö ihmiset työnsä, ellei heitä valvota jatkuvasti. Esimiehen on pystyttävä arvioimaan tarpeellinen taso valvonnan tarpeeseen ja menetelmä riittävään työsuoritusten seurantaan. (Rauramo 2018.)

Esimiehen roolina ei ole ihmisten paikallaolon valvominen, vaan työn johtaminen (Fried & Hansson 2014, 177). Työsuoritusten mittaamisessa olisi siirryttävä ajan mittaamisen sijaan

tulosten mittaamiseen. Tärkeää ei ole se, onko työntekijä työn kimpussa ja koko ajan tavoitettavissa, vaan että työn tuloksia voidaan mitata joillakin muilla kriteereillä kuin kellokortilla. Tulosten mittaamisen onnistumiseksi työlle olisi asetettava selkeät tavoitteet ja aikataulut, jotta sekä esimies että johdettava tietävät missä mennään ja monet esimiehet kokevat tämän haasteelliseksi. (Vilkman 2016, 46-49.)

Sahimaa (2019) kertoo, että ihmisellä on perustarve kuulua joukkoon ja etätyössä tämä asia voi heikentyä yllättävän nopeasti, ellei yhteisöllisyydestä pidetä huolta. Työntekijöiden on tunnettava olevansa osa työyhteisöä, jos heidän halutaan sitoutuvan organisaatioon. Etätyössä tämä on erityisen haastavaa, sillä etätyössä koetaan helposti työyhteisön ulkopuolelle jäämistä, koska vuorovaikutus työyhteisön kanssa vähenee. Joukkoon kuulumisen tunteet ovat kuitenkin yksilöllisiä, joten toisinaan esimiehellä on vaikeuksia tulkita työntekijöitä. (Vilkman 2016, 50-51.)

Työntekijöiden itsensä johtamisen taidot ovat viime vuosina nousseet ensi arvoisen tärkeäksi tekijäksi etätyössä. Esimiehen haasteena on kiinnittää huomiota siihen, etteivät työntekijät jää tehtäviensä ja mahdollisten ongelmiansa kanssa liian yksin, sillä johtamisen haasteista osa siirtyy työntekijöiden itsensä vastuulle. On hyvä asia, että työntekijöiden itsenäisyys ja vastuu lisääntyy etätyössä, mutta työntekijöiden vastuullisuudessa ja itsenäisyydessä saattaa olla suuria yksilöllisiä eroja. Nämä erot saattavat johtua osaamisen, kokemuksen sekä tottumuksen määrästä, joten työnantajan panostaminen näihin voi lisätä työntekijöiden itsenäisyyttä työtehtävissään. (Vilkman 2016, 51-52.)

Etätyöntekijöiden työmäärän ja stressin arvioiminen on esimiehelle vaikeaa ja voi siten aiheuttaa vääriä perusteita työtehtävien jakamisessa tiimille. Tähän saattaa vaikuttaa osittain työntekijöiden itsensä puutteelliset taidot asettaa omat rajansa sekä uskaltamattomuus sanoa ei, johtuen nykyajan epävarmasta työllisyystilanteesta. Aina työmääräkään ei ole suurin vaikuttava tekijä, vaan työn kuormittavuus koetaan erittäin yksilöllisesti. (Vilkman 2016, 52.)

Omat haasteensa etäjohtamiseen tuo monimuotoisten tiimien johtaminen. Eri kansallisuudet ja kulttuuritaustat tuovat mukanaan erilaiset käyttäytymis- ja vuorovaikutustyyli. Monimuotoisuutta työyhteisöön voi aiheuttaa myös ikä- ja sukupuolitekijät. Tiimin monimuotoisuus vaatii kaikilta enemmän sopeutumista, sillä se tekee yhteistyöstä haastavampaa. (Vilkman 2016, 53.)

Esimiehen tavoitettavuuden tärkeys korostuu etätyössä, sillä työntekijä on riippuvainen esimiehen puhelimeen tai sähköpostiin vastaamisesta. Ellei työntekijä saa työhönsä liittyviä haluamiaan vastauksia ja tarvitsemaansa tukea kohtuullisessa ajassa, se vaikuttaa turhauttavasti ja motivaatiota laskevasti. (Vilkman 2016, 54.)

Nykypäivänä tunnumme hukkuvamme tietotulvaan, ja jokaisen organisaation ikuinen haaste on tiedonkulku ja viestiminen asioista. Etäjohtamisessa tiedonkulkuun on kiinnitettävä enemmän huomiota ja pyrittävä jakamaan tietoa järkevämmin eli siten, että kaikki tarvittava tieto on kaikkien käytettävissä. (Vilkman 2016, 56.)

Asiantuntijaroolin liittyminen esimiehen tehtäväkuvaan on haasteellista etäjohtamisessa. Esimiehellä on tällöin liikaa huomioitavia asioita ja itse esimiestyölle jää liian vähän aikaa. Etäjohtamisessa esimiestyöhön kuluu kuitenkin normaalia enemmän aikaa, sillä vaatii aikaa pitää tarvittavaa yhteyttä eri paikoissa hajallaan työskenteleviin työntekijöihin. (Vilkman 2016, 145.)

Etäjohtajan tarvitsemat roolit ovat monesti ristiriitaisia keskenään, mutta näitä rooleja tarvitaan tehokkaaseen ja onnistuneeseen suoriutumiseen etäjohtamisessa. Erilaiset roolit liittyvät asioiden johtamiseen, jossa esimiehen on oltava suunnittelija, organisoija, päättäjä ja edellytysten luoja. Viestintärooli on olla tiedottaja, tiedonkerääjä, kannustaja kommunikointiin, juttukaveri ja yhteyshenkilö. Ihmisten johtajan roolissa valmennetaan, rakennetaan suhteita, selvitetään ongelmia ja mahdollistetaan yhteistyötä. (Rauramo 2018.)

5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

5.1 Kohdeorganisaation esittely

Hankkija Oy on johtava suomalaisen maatalous- ja konekaupan alalla toimiva yritys, jonka tehtävä on auttaa suomalaisia maanviljelijöitä tuottamaan laadukasta, puhdasta ja kotimaista ruokaa. Maanviljelyn ja maatalouskoneiden lisäksi yritys myy eläinten ruokinnan ja hoidon tuotteita, puutarhan hoidon tuotteita, rakentamisen rautakauppatuotteita sekä hevos- ja lemmikkieläintuotteita myymälöissään. Hankkija ostaa Suomen suurimpana viljakauppiana lähes puolet kotimaan markkinoille myyntiin tulevasta viljasta. Kolmannes viljasta käytetään omassa rehuteollisuudessa, kolmannes myydään kotimaan teollisuuden tarpeisiin ja kolmannes viedään ulkomaille. Kotieläinten ruokintaan ja hoitoon liittyvät rehut ja tarvikkeet valmistetaan Hankkijan neljällä rehutehtaalla Seinäjoella, Kotkassa, Turussa ja Säkylässä sekä erikoistuotetehtaalla Nastolassa. Hankkijan tuotteita myydään 57 myymälässä ympäri Suomen ja maatalouskoneita myydään konekeskuksissa 8 paikkakunnalla. Yhtiön kuljetuksista, varastoinneista, laivauksista ja tilaus-toimitusketjun kehittämisestä vastaa logistiikkayhtiö Movere Oy, jossa Hankkijalla on 2/3 omistajuus. (Hankkija.fi.)

Hankkija kuuluu tanskalaiseen Danish Agro -konserniin, joka on Euroopan 6. suurin maatalouskaupan alalla toimivista yrityksistä. Danish Agro muodostuu lukuisista maatalousalan yrityksistä Skandinavian ja Baltian alueella. Yhteistyö Danish Agron kanssa on Hankkijalle merkittävä, sillä tuotantopanosten hankinnassa ja viljan myynnissä on volyymeillä huomattava merkitys. (Hankkija.fi.)

Liikevaihto Hankkija-konsernilla oli 798 miljoonaa euroa vuonna 2019 ja hankkijalla työskentelee noin 1100 työntekijää. Suurin osa henkilöstöstä työskentelee myyntitehtävissä, jonka lisäksi tuotantotehtävissä rehutehtaissa, sementtuotantolaitoksissa ja konehuoltoissa. Toimistotehtävät ja asiantuntijatehtävät markkinoinnissa, tietohallinnossa ja henkilöstöhallinnossa sekä johtotehtävät hoituvat yhtiön pääkonttorilla Hyvinkäällä ja pienimuotoisemmin Turun palvelukeskuksessa. Työtehtävät ovat hyvin monipuolisia Hankkijalla, joista myyntiin liittyviä rooleja ovat ruokinta-asiantuntija, myyntineuvottelija, asiantuntijamyymälä, ammattipuutarhamyyjä, myymälämyymälä sekä myymälä- ja konekeskuspäällikkö. Laborantteja tarvitaan laboratoriossa tutkimaan viljan, rehujen ja raaka-aineiden koostumuksia sekä tekemään analyysejä. Vilja- ja raaka-ainekaupan osto- ja myyntitehtävissä käydään kauppaa sekä kotimaassa että ulkomailta. Tuoteryhmäpäälliköt vastaavat maatalous-, kone-, puutarha- ja rautakaupan liiketoiminta-alueista hankinnoista. Rehuteollisuuden tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa tehdään jatkuvasti suomalaisten ja kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kanssa. (Hankkija.fi.)

5.2 Kyselytutkimus ja sen toteutus

Tutkimusta varten tehtiin kaksi eri kysymyspatteria; työntekijöille oma ja esimiehille oma. Kysymykset olivat taustatietojen ja yleisten etätyökokemusten osalta molemmille samat, mutta itseohjautuvuuden ja etäjohtamisen teemoissa kysymystyyli muutettiin vastakkaisiksi työntekijän ja esimiehen näkökulmasta. Kyselyn lopussa oli työntekijöille kolme avointa kysymystä ja esimiehille kaksi.

Kyselylomakkeen kysymykset olivat strukturoitujen ja avointen kysymysten yhdistelmä ja strukturoituihin kysymyksiin vastattiin Likertin asteikolla 1 Täysin eri mieltä – 4 Täysin samaa mieltä. Kysymykset perustuivat teoreettisen viitekehyksen kolmeen teemaan: etätyöhön, itseohjautuvuuteen ja etäjohtamiseen. Nämä teemat valittiin sen pohjaksi, mitä teorioita tarkastelemalla saatiin vastauksia tutkimusongelmaan. Teemojen pohjalta määriteltiin mitattavat muuttujat tutkimuskysymysten luomiseksi, jotta mitattiin oikeita asioita tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi. Tällä tavoin voitiin kehitellä sopivat kysymykset kunkin osa-alueen tärkeimpiin tutkittaviin asioihin.

Tutkimuksen kysymysten soveltuvuutta ja tarkoituksenmukaisuutta tarkasteltiin ja pohdittiin myös yhdessä Hankkijan henkilöstöpäällikön sekä kehityspäällikön kanssa ja kysymyksiä vielä muokattiin heidän toiveestaan. Kyselytutkimukseen valittiin muutamia koevastajia, jotta voitiin huomata mahdolliset puutteet ja virheet ennen kuin lopullinen kysely lähetettiin vastaajille. Webropol-kyselyn linkki lähetettiin vastaajille sähköpostitse saatekirjeen kera ja opinnäytetyön toimeksiantaja valitsi sopivan vastausjoukon. Kyselylinkin sai yhteensä 156 Hyvinkään pääkonttorin ja Turun Palvelukeskuksen etätyötä tehnyttä toimistohenkilöä. Hyvinkään pääkonttorin toiminnot käsittävät taloushallinnon, tietohallinnon, henkilöstöhallinnon, rahoituksen, lakiasiat, kiinteistöasiat, markkinoinnin, eri liiketointa-alueiden tuoteryhmäpäälliköt ja tuotesihteerit. Turun Palvelukeskuksen toiminnot keskittyvät pääasiassa taloushallintoon ja asiakaspalveluun.

Vastausaikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa eli 8.-21.3.2021, sillä osa henkilöstöstä vietti talvilomaa ja lomalta palatessa oli vielä mahdollisuus vastata kyselyyn. Muistutus kyselyyn lähetettiin toisen vastausviikon puolivälissä sähköpostilla ja se innoitti vielä ison joukon antamaan vastauksensa. Tämän perusteella voisi olla hyödyllistä mahdollisissa jatkotutkimuksissakin muistuttaa kyselyyn osallistujia useammankin kerran vastausajan kuluessa.

Tutkimuslupahakemusta tässä kyselytutkimuksessa ei tarvittu, koska tutkimus toteutettiin yrityksen sisäisesti eikä toimeksiantaja sitä vaatinut. Kyselyyn vastattiin täysin anonymisti, minkäänlaisia henkilötietoja ei kerätty eikä mistään vastauksista ollut mahdollista tunnistaa

yksittäistä vastaajaa. Kyselyn taustatiedoissa ei kysytty mitään sellaista, mistä vastaajaa olisi voinut liittää mihinkään yhteyteen.

Tulokset ja saatu aineisto käsiteltiin Webropol raportointityökalun ja Excelin avulla ja vastaukset esitettiin kaavioiden ja numeraalisen sekä sanallisen analysoinnin yhdistelmänä ja pyrittiin löytämään perusteluita ilmiöille. Ensimmäisenä purettiin ja analysoitiin sekä työntekijöiden että esimiesten osalta taustatiedot yhteisesti. Sen jälkeen analysoitiin työntekijöiden kyselystä vastaukset erikseen ja esimiesten kyselystä erikseen. Tämän jälkeen työntekijöiden ja esimiesten vastauksia vertailtiin keskenään ja esitettiin molempien vastaukset keskiarvoina, jolloin huomattiin selvemmin suurimmat poikkeavuudet.

5.3 Tutkimuksen tulokset

Webropolilla toteutettu etätyökysely lähetettiin sähköpostilla yhteensä 156 Hankkijan etätyötä tehneille toimistohenkilöille, joista työntekijöitä oli 116 ja esimiehiä 40. Kyselyyn saatiin yhteensä 105 vastausta, joten kyselyyn osallistuneiden vastausprosentti oli 67,3 %. Työntekijöistä kyselyyn vastasi 69 eli 59,5 % ja esimiehiltä saatiin 36 vastausta heidän vastausprosenttinsa ollen 90 %.

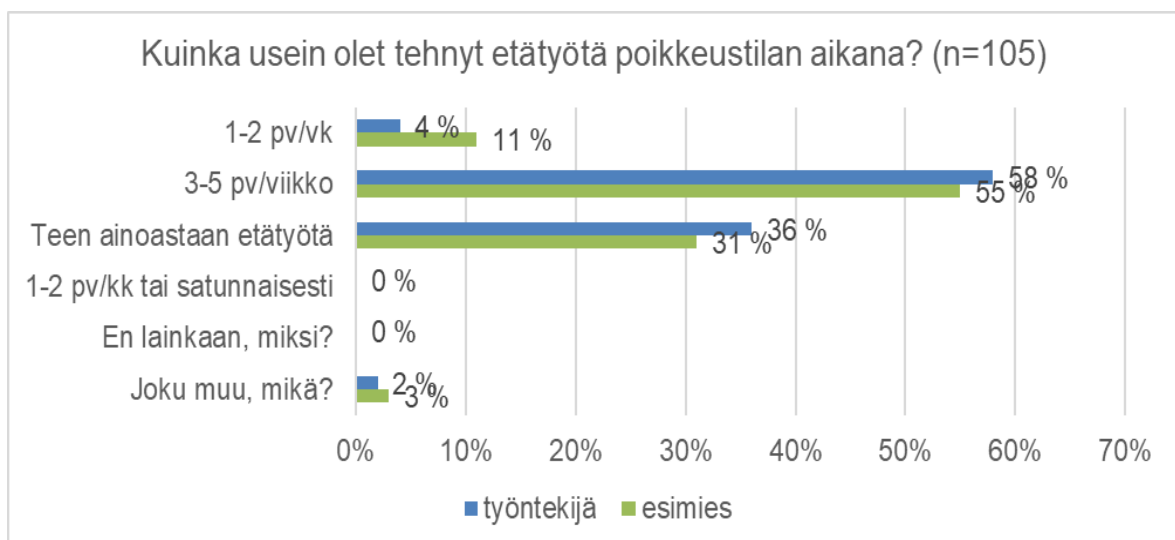
Kaikkiin kysymyksiin vastaaminen ei ollut pakollista, joten eri väittämien vastausmäärissä saattoi olla pieniä eroja. Erot olivat kuitenkin niin pieniä, ettei niillä ollut merkitystä tulosten tarkastelun kannalta. Jokaisen kysymyksen alussa ohjeistettiin vastaajaa jättämään väittämä tyhjäksi, ellei ole kokemusta tai tietoa asiasta. Ainut pakollinen vastattava kysymys oli taustatiedoissa asema organisaatiossa, joka ohjasi vastaajan kyselyssä joko työntekijän tai esimiehen kysymyslomakkeelle.

5.3.1 Taustatiedot

Vastaajien taustatietojen osalta työntekijöiden ja esimiesten vastaukset esitellään erillisinä ryhminä, mutta kuitenkin rinnakkain samassa kuviossa tarkastellen, joten mahdolliset poikkeavuudet on helppo havaita. Taustatiedoissa haluttiin tietää, kuinka usein vastaaja oli tehnyt etätyötä poikkeustilan aikana, ennen poikkeustilaa ja kuinka usein haluaisi tehdä poikkeustilan jälkeen. Näillä kokemuksilla ja toiveilla on paljon merkitystä, kun halutaan jatkossa kehittää etätyön tekemistä laajemmaksi ja joustavammaksi. Lisäksi haluttiin tietää vastaajien työskentelyaika yrityksessä, jotta voitiin tulkita mahdollinen työsuhteen pituuden vaikutus etätyökokemuksiin. Asema organisaatiossa -tietoa tarvittiin työntekijöiden ja esimiesten kokemusten kartoittamiseksi sekä vertailemiseksi ja ohjaamaan molemmat omille kyselyilleen.

Kuten johdannossa kerrottiin, niin kyselyyn osallistuneita ei ole enää pandemian alkuvaiheen jälkeen määrätty yksistään etätyöhön, vaan he ovat saaneet yksilöllisemmin päättää etätyö- ja lähityöpäiviensä määrän. Etätyön tekeminen oli ollut kuitenkin huomattavasti suuremmassa suosiossa (kuvio 5), sillä työntekijöistä 58 % ja esimiehistä 55 % eli molemmista ryhmistä reilusti yli puolet oli tehnyt etätyötä 3-5 päivää viikossa. Pelkästään etätyötä oli tehnyt työntekijöistä 36 % ja esimiehistä 31 %. Vain 2 % työntekijöistä vastasi, että oli tehnyt pelkästään etätyötä viime keväänä ja kesänä, mutta sen jälkeen työskennellyt pääsääntöisesti toimistolla.

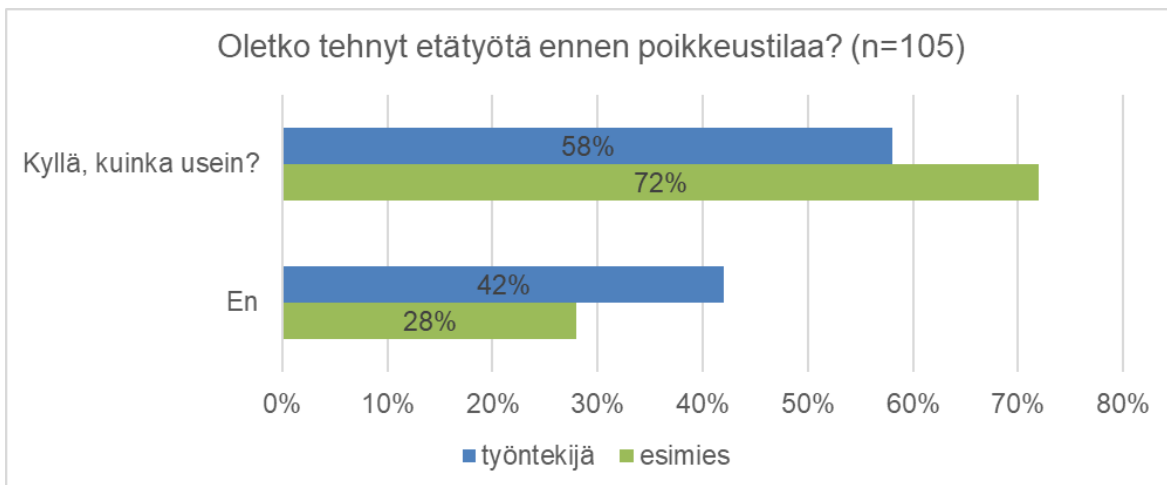
Etätyö oli todettu tehokkaaksi työskentelytavaksi, sillä työpäivän aikana saatiin enemmän aikaa ilman jatkuvia keskeytyksiä. Etätyötä tekevät hyötyivät erittäin paljon työmatkojen pois jäämisestä, joihin toisilla oli saattanut kuluu aikaisemmin jopa kaksi tuntia päivässä. Tämän ansiosta jaksaminen oli parantunut, koska säästyvän ajan oli voinut käyttää esimerkiksi pidempään nukkumiseen tai liikuntaan. Etätyön tekeminen lisäsi myös joustoa työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisessa.



Kuvio 5. Etätyön tekeminen poikkeustilan aikana

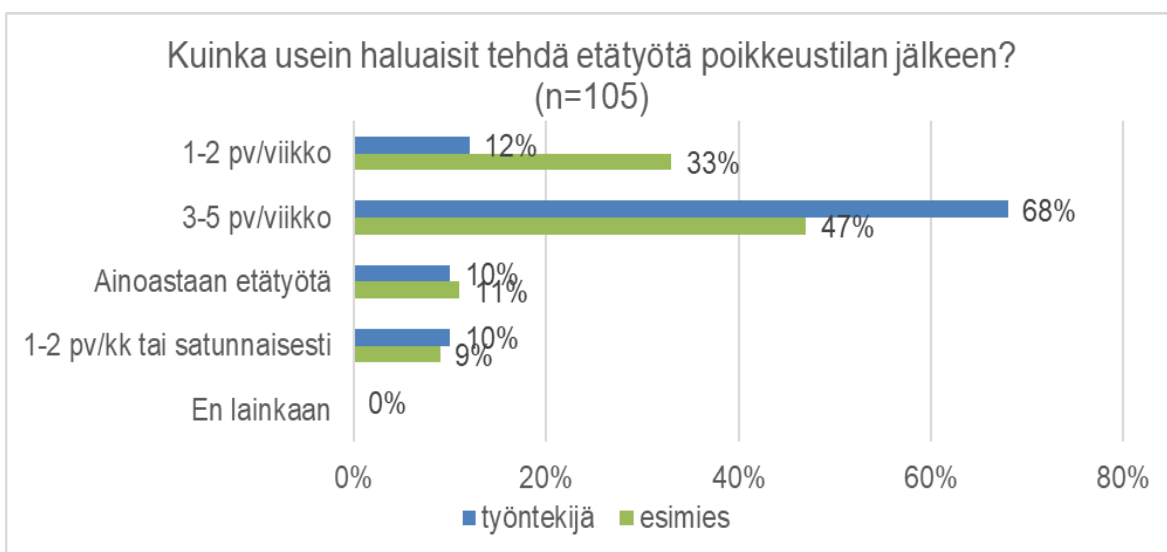
Johdannossa kerrottiin myös etätyön tekemisen olevan osalle henkilöstöä tutumpi työtapa ennestään, sillä jo muutamia vuosia aiemmin oli mahdollistettu yhden päivän etätyöskentely viikossa. Tätä mahdollisuutta oli käytetty vaihtelevasti hyväksi kunkin yksilöllisen tilanteen, työtehtävien ja tiimityön kannalta. Kuvio 6 osoittaa etätyön tekemisen olevan kyselyyn vastanneiden joukossa suosittua jo ennen pandemian aiheuttamaa poikkeustilaa, sillä työntekijöistä 58 % ja esimiehistä jopa 72 % oli tehnyt etätyötä aikaisemmin. Sekä työntekijöistä että esimiehistä suurin osa vastasi tehneensä etätyötä yhden päivän viikossa, mutta jotkut vastasivat tehneensä joustavasti 2-4 päivää viikossa. Suurimmalle osalle vastaajista on

ollut suuri helpotus poikkeustilanteen alkaessa, kun etätyöhön ei ole tarvinnut siirtyä yhtäkkiä vaan siihen on voinut totutella vapaaehtoisesti jo aikaisemmin.



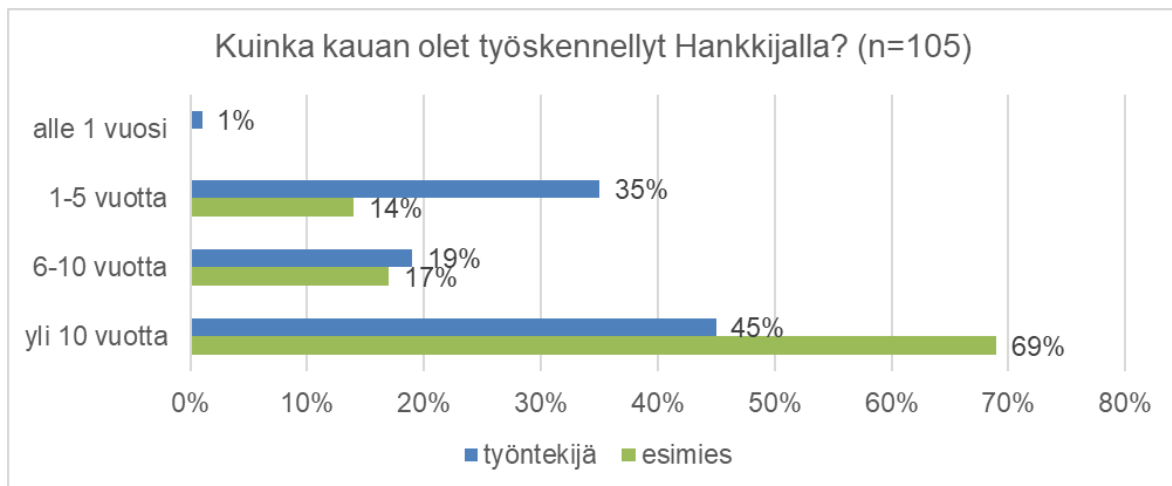
Kuvio 6. Etätyön tekeminen ennen poikkeustilaa

Kyselyn tulosten perusteella halutaan kehittää etätyön toimintatapoja ja sujuvuutta sekä mahdollistaa jatkossa entistä laajemmin ja joustavammin etätyön tekeminen. Tätä varten haluttiin kartoittaa vastaajien toiveita etätyön määrästä poikkeustilan jälkeen. Kuvio 7 voidaan havaita, että työntekijöistä entistä suurempi joukko (68 %) haluaisi tehdä jatkossa etätyötä 3-5 päivää viikossa. Niiden osuus väheni, jotka vastasivat haluavansa jäädä kotiin tekemään pelkästään etätyötä. Esimiehien ryhmästä taas 3-5 päivää viikossa tekevien määrä väheni ja 1-2 päivää viikossa tekevien määrä lisääntyi.



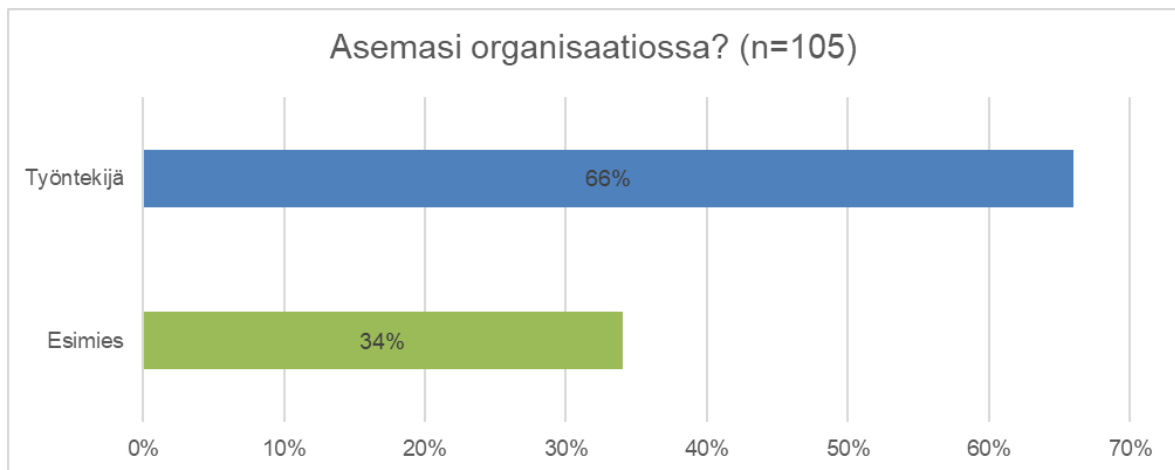
Kuvio 7. Halukkuus etätyön tekemiseen poikkeustilan jälkeen

Kyselyyn vastanneiden työhistoriajakauma toimeksiantajayrityksessä selviää kuviosta 8, jossa sekä työntekijöissä (45 %) että esimiehissä (69 %) yli 10 vuotta Hankkijalla työskennelleet henkilöt edustivat suurinta ryhmää. Seuraavaksi suurin ryhmä oli 1-5 vuoden ajan yrityksessä työskennelleet, joiden osuus kaikista työntekijöistä oli 35 %. Esimiehet jakautuivat tasaisemmin 1-5 vuotta työskennelleisiin 14 % ja 6-10 vuotta työskennelleisiin 17 %. Työhistorian pituudella ei havaittu olevan merkittävää vaikutusta etätyökokemuksiin.



Kuvio 8. Vastajien työskentelyaika Hankkijalla

Opinnäytetyön luonteen vuoksi tarvittiin tietoa kyselyyn vastanneiden jakautumisesta työntekijöihin ja esimiehiin. Tämä valinta ohjasi työntekijän ja esimiehen jatkossa omille kyselylomakkeilleen. Kyselylomakkeilla oli periaatteessa samat kysymykset molemmille, mutta käännetty vastaamaan kysymykset sekä työntekijän että esimiehen kannalta virhetulkintojen välttämiseksi. Työssä haluttiin kartoittaa työntekijöiden ja esimiesten kokemukset erikseen sekä miten heidän käsityksensä poikkesivat toisistaan. Oletuksena oli, että poikkeamia olisi ja näiden poikkeamien avulla etätyökäytäntöjä voisi jatkossa kehittää. Kuvio 9 mukaan kyselyn 105 vastausta jakautuivat työntekijöiden 69 vastaukseen (66 %) ja esimiesten 36 vastaukseen (34 %).



Kuvio 9. Vastaajien jakautuminen työntekijöihin (n=69) ja esimiehiin (n=36)

5.3.2 Työntekijöiden vastaukset etätyöstä

Seuraavien väittämien avulla tarkasteltiin työntekijöiden yleisiä kokemuksia etätyöstä. Vastaja arvioi kokemuksensa neliportaisella Likertin-asteikolla, jossa puuttui keskimäinen eli neutraali vaihtoehto. Vastaja joutui hetken miettimään mielipidettään, kun ei voinut turvautua helpoimpaan eli neutraaliin vaihtoehtoon.

Ensimmäisessä väittämäryhmässä (taulukko 1) tarkastellaan yleisiä toimintatapoja, tiedonkulkua ja yhteydenpitoa. Etätyöyhteisön toimivuuden kannalta kaikkein tärkeimpänä tekijänä ovat sovitut säännöt ja toimintatavat. Nämä asiat vaikuttavat tehokkuuteen ja työhyvinvointiin positiivisesti sekä tukevat kaikin tavoin etätyöyhteisön työskentelyä. Työntekijöistä 77 % oli täysin samaa mieltä siitä, että etätyön säännöt ja toimintatavat olivat heille selkeitä. Tästä voidaan päätellä, että työnantajan laatima etätyöohjeistus on ollut onnistunut ja ohjeistuksia on myös kerrattu yhteisissä tiimipalavereissa.

Työryhmän yhteisöllisyyteen, tyytyväisyyteen ja motivaation on suurin positiivinen merkitys onnistuneella tiedon jakamisella. Tiedon jakamiseen on löydettävä soveltuvat kommunikointivälineet sekä työryhmän jäsenten oma halu ja kyky osallistua aktiivisesti tiedon jakamiseen. Tiedonkulku on yleensä työpaikkojen suurimpia haasteita varsinaisillakin työpaikoilla ja etätyössä sen merkitys korostuu. Työntekijöistä 54 % oli jokseenkin sitä mieltä, että tiedonkulku toimii hyvin työyhteisössä. 30 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 16 % jokseenkin eri mieltä. Suuri osa koki tiedonkulun riittävän hyväksi, mutta palautetta tuli siitä, että sähköpostien perillemeno oli epävarmaa, kun kaikki eivät kuitenkaan saaneensa niitä. Lisäksi kaikki eivät osallistuneet palavereihin ja siten eivät olleet ajan tasalla käsiteltävistä asioista. Lähikontaktien vuoksi myös ns. hiljainen tieto jäi saamatta.

Palautteiden perusteella toimeksiantajayrityksen sähköposti saattoi välillä tukkeutua, kun kaikki eivät käyttäneet aktiivisesti pikaviestintäsovelluksia kuten esimerkiksi Team-ohjelmaa. Pikaviestimiä tulisi hyödyntää paremmin ja perehdyttää niiden käyttö kaikille yhteisesti. Tätä tukee kyselyn vastaukset, jossa 25 % oli täysin eri mieltä ja 24 % jokseenkin eri mieltä Teamsin aktiivisesta käyttämisestä.

On erittäin tärkeää, että yhteydet toimivat ja työntekijät hallitsevat virtuaalisen yhteistyön välineet, jotta säännölliset palaverit saadaan toteutettua sujuvasti ja tehokkaasti. Työntekijöistä 39 % oli täysin samaa mieltä ja 33 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiimin palaverit olivat etätyössä tehokkaampia kuin työpaikalla. Koettiin, että kokoukset olivat nopeita, asiallisia ja tehokkaita turhine ”höpinöineen”. Lisäksi kokous voitiin järjestää tarvittaessa hyvin nopeastikin toisin kuin konttorilla missä kokoustilat ovat yleensä varattuja. Etätyön aikana tiimipalaverien oli myös todettu olevan säännöllisempiä kuin työpaikalla. 26 % oli jokseenkin eri mieltä etäpalaverien tehokkuudesta. Tähän voi vaikuttaa se, että puheenvuoron saamisen koettiin olevan joskus vaikeaa sekä toisinaan palaveri ilman selkeää agendaa ei edistänyt asioita.

Yleisiä kokemuksia etätyöstä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Etätyön säännöt ja toimintatavat ovat minulle selkeitä	0 %	4 %	19 %	77 %
Tiedonkulku toimii hyvin työyhteisössä	0 %	16 %	54 %	30 %
Teamsin pikaviestiominaisuutta käytetään aktiivisesti tiimin sisäiseen yhteydenpitoon	25 %	24 %	19 %	31 %
Tiimin palaverit ovat etätyössä tehokkaampia kuin työpaikalla	2 %	26 %	33 %	39 %

Taulukko 1. Etätyön toimintatavat, tiedonkulku ja yhteydenpito (n=69)

Taulukossa 2 tarkastellaan kokemuksia yhteishengestä ja avunsaannista, tehokkuudesta ja työrauhasta. Yhteisöllisyys ja yhteistyö on koettu olevan etätyön mukanaan tuomia suurimpia haasteita. Vuorovaikutus on se tekijä, joka synnyttää työntekijöiden välille yhteenkuuluvaisuutta ja muodostaa yksilöistä tiimin. Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa yhteishengen luominen ja ylläpitäminen vaativat uusia keinoja ja mahdollisuuksia. Tällaisia keinoja kyselyyn vastaajat olivat löytäneet, sillä jopa 42 % oli täysin samaa mieltä ja 41 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiimin yhteishenki oli pysynyt hyvänä etätyössä. Toisaalta näkökantana oli myös, että työyhteisön yhteenkuuluvaisuus ja yhteen hiileen puhaltaminen tulevat kärsimään etätyön jatkuessa pidempään. 16 % oli väittämistä jokseenkin eri mieltä ja

1 % täysin eri mieltä ja kokivat tiimihengen vähän laskeneen, koska kasvokkain tapaaminen ja vapaamuotoinen kommunikointi oli jäänyt pois.

Suurin osa eli 49 % oli täysin samaa mieltä siitä, että sai tarvittaessa tukea ja apua työtehtäviinsä etätyössä. Kaikki apu ja tuki oli heidän mielestään sähköpostin tai puhelun päässä. Itseohjautuvan työntekijän ominaisuuksiin kuuluu tunnistaa, milloin selviytyy yksin ja milloin pyytää apua. Vain 10 % oli väittämästä jokseenkin eri mieltä ja 1 % täysin eri mieltä. Eteen tulevia työongelmia olisi kiva pohtia työkavereiden kanssa kasvotusten ja vaihtaa muutenkin vapaasti ajatuksia työasioista. Positiivisena puolena etätyö oli opettanut myös yksin pärjäämistä ja ongelmien pohtimista.

Työntekijöistä yli puolet eli 54 % oli täysin samaa ja 37 % jokseenkin samaa mieltä, että etätyössä saatiin enemmän aikaiseksi kuin työpaikalla. Työskentely oli tehokkaampaa ilman toistuvia keskeytyksiä päivän aikana sekä varsinkin avokonttorin mukanaan tuomaa yleistä hälinää. Luottamus työtehtävien hoitamisessa itsenäisesti etänä oli ollut motivoivaa ja parantanut tätä kautta työn mielekkyyttä. Erityisesti aamut koettiin tehokkaiksi työpäivän aloituksessa, kun työmatkat ja ylimääräiset työpäivään valmistautumiset jäivät pois. Työpäivää voitiin myös joustavasti työtilanteen niin vaatiessa helpommin venyttää. Positiivisena varjopuolena parempaan keskittymiseen ja aikaansaamiseen kotona oli taukojen unohtuminen, kun työtehtäviin ”uppoutui” helpommin. 7 % oli jokseenkin eri mieltä ja 1 % täysin eri mieltä aikaansaamisesta etätyössä. Tähän saattoi vaikuttaa ajoittaiset järjestelmä- ja yhteysongelmat, jotka hankaloittivat ja hidastivat työn sujumista. Puuttuvien työvälineiden, kuten printterin ja näytön vuoksi, kaikkia tehtäviä ei myöskään pystynyt tekemään etänä tai ainakin hidastutti työskentelyä.

Työrauha ja työskentelyolosuhteet olivat kotona tehtävän etätyön positiivisimpia asioita. Tästä oli yhteneväisesti täysin samaa mieltä 78 % vastaajista. Rauhallinen työympäristö mahdollisti paremman keskittymisen ja aikaansaamisen sekä paransi työssä jaksamista. Suurimmalla osalla oli etätyössä parempi työrauha ja paremmat työskentelyolosuhteet kuin työpaikalla, mutta osalla oli haasteena muiden perheenjäsenten saman aikainen kotona olo. Varsinkin lasten kanssa tämä vaati ylimääräistä organisointia, ellei kotoa löytynyt omaa rauhallista työtilaa.

Yleisiä kokemuksia etätyöstä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiimin yhteishenki on pysynyt hyvänä etätyössä	1 %	16 %	41 %	42 %
Saan riittävästi tukea ja apua työtehtäviini etätyössä	1 %	10 %	39 %	49 %
Saan enemmän aikaiseksi etätyössä kuin työpaikalla	1 %	7 %	37 %	54 %
Minulla on riittävän hyvä työrauha ja työskentelyolosuhteet etätyössä	0 %	6 %	16 %	78 %

Taulukko 2. Etätyön yhteisöllisyys ja tehokkuus (n=69)

Etätyöpisteen ergonomisuus aiheutti eniten palautteita kyselyssä. Vaikka jopa 42 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 30 % täysin samaa mieltä työpisteen riittävästä ergonomiasta, niin ergonomia kotona koettiin myös haasteeksi ja ongelmaksi yleisesti. Osa oli tehnyt ergonomiaan liittyviä hankintoja omalla kustannuksellaan ja osa toivoi työnantajan osallistumista ergonomiata parantaviin hankintoihin.

Käytettävissä olevat asianmukaiset työvälineet -väittämä noudatteli vastauksissaan samaa linjaa ergonomia -väittämän kanssa. 52 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 41 % täysin samaa mieltä käytettävissä olevista asianmukaisten työvälineiden riittävydestä. Osan mielestä Hankkijalla oli hyvät ja ajan tasalla olevat työkalut etätyön tekemiseen ja osa toivoi kotikonttorille esimerkiksi yhtä hyviä näyttöjä kuin työpaikalla.

Työ- ja vapaa-aika pystyttiin erottamaan etätyössä 48 %:n mielestä jokseenkin hyvin ja 32 %:n mielestä täysin hyvin. Työ- ja perhe-elämä sekä vapaa-aika pystyttiin yhteensovittamaan joustavammin, kun päivittäinen aikataulutus oli mahdollista säätää vapaammin. Työmatkoista säästynyt vapaa-aika oli mahdollista rytmittää omiin tarpeisiin sopivaksi käyttämällä esimerkiksi päivällä tietty aika ulkoiluun ja jatkaa saman verran työpäivän mittaa illasta. 12 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja 3 % täysin eri mieltä työ- ja vapaa-ajan erottamisesta, joka ilmeni muun muassa parempana työhön keskittymisenä ja työhön upoutumisena, jolloin taukojen pitäminen saattoi unohtua. Työpäivät saattoivat venyä osalla liian pitkiksi sekä toisinaan työ- ja vapaa-aika sekoittua. Etätyö oli heille mahdollisuus kehittää itsekuria ja oppia rytmittämään elämänsä tasapainoiseksi.

Yli puolet vastaajista eli 59 % koki olevansa täysin samaa mieltä siitä, että etätyö on vaikuttanut positiivisesti heidän työtyytyväisyyteensä. Eniten tyytyväisyyttä oli lisännyt pois jääneet työmatkat ja ylimääräisen ajan lisääntyminen jopa kaksi tuntia päivässä. Tyytyväisyyttä oli lisännyt myös vapaampi työn aikatauluttaminen ja rytmittäminen, joka mahdollisti paremman työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen. Parempi työrauha ja keskittyminen lisäsi aikaansaamista ja motivaatiota. Yleisesti oli huomattu, kuinka turhauttavaa oli ollut ajaa pitkät

työmatkat työpaikalle, kun samat työtehtävät oli mahdollista hoitaa etätöinä kotoa jopa tehokkaammin. Jotkut etätöntekijöistä kärsivät kuitenkin sosiaalisen kanssakäymisen puutteesta, yhteenkuuluvuuden vähenemisestä ja yksinäisyydestä.

Työssä jaksaminen oli parantunut huomattavasti etätöiden myötä, 59 % oli tästä väittämästä täysin samaa mieltä ja 24 % jokseenkin samaa mieltä. Jaksamiseen vaikutti eniten työmatkojen pois jäämien ja ylimääräisen ajan vapautuminen käytettäväksi vapaasti itselleen tärkeisiin asioihin. Monelle tärkeisiin asioihin lukeutui liikunta ja omasta kunnostaan huolen pitäminen sekä riittävä nukkuminen. Väsymyksen väheneminen olikin ratkaisevassa asemassa jaksamisen ja hyvinvoinnin paranemisessa. Myös rauhallisempi työympäristö paransi jaksamista ja joidenkin stressitasot sekä jopa migreenit olivat vähentyneet. 14 % oli jokseenkin eri mieltä ja 3 % täysin eri mieltä jaksamisen paranemisesta. Haasteensa jaksamiseen toi kuitenkin osaltaan muun perheen etätöitä ja -opiskeluita samaan aikaan ilman omaa työhuonetta sekä sosiaalisen kanssakäymisen puute työkavereiden kesken ja yksinäisyys.

Yleisiä kokemuksia etätöistä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Etätöipisteeni on riittävän ergonominen	3 %	25 %	42 %	30 %
Minulla on käytettävissäni asianmukaiset työvälineet	1 %	6 %	52 %	41 %
Pystyn erottamaan hyvin työn ja vapaa-ajan etätöissä	3 %	17 %	48 %	32 %
Etätö on vaikuttanut työtyytyväisyyteeni positiivisesti	3 %	12 %	26 %	59 %
Etätö on parantanut työssä jaksamistani	3 %	14 %	24 %	59 %

Taulukko 3. Etätöiden työskentelyolosuhteet ja työtyytyväisyys (n=69)

Seuraavassa osiossa (taulukko 4) oli väittämiä itseohjautuvuudesta, jossa työntekijät arvioivat omaa suoriutumistaan omasta itseohjautuvuudestaan. Itseohjautuvuus on ensisijainen edellytys tehokkaalle ja onnistuneelle etätöissä onnistumiselle. Työntekijä tarvitsee tätä ominaisuutta pystyäkseen yhteensovittamaan työn ja vapaa-ajan siten, että työt sujuvat suunnitellusti yksityiselämän kärsimättä.

Etätöntekijän on tiedettävä tehtävät, työnjako ja tavoitteet sekä ymmärtää tekemänsä työn merkitys koko organisaatiossa. 74 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja 26 % jokseenkin samaa mieltä näiden tekijöiden selkeydestä omassa työssään. Tiedän mitä minulta odotetaan -väitteestä oli 78 % täysin samaa mieltä ja 22 % jokseenkin samaa mieltä.

Sosiaalisten kontaktien vähentyminen etätyössä saattaa aiheuttaa eristäytymistä työyhteisöstä, sillä toimivimmatkaan virtuaaliset yhteydenpitokanavat eivät korvaa kokonaan ihmisten kohtaamista kasvokkain. On kuitenkin tärkeää pysyä yhteydessä tiimin jäseniin ja vaatii jokaiselta ylimääräistä panostusta sekä viitseliäisyyttä säilyttää yhteys lämpimänä ja aktiivisena. Työntekijöistä 44 % oli täysin samaa mieltä ja 37 % jokseenkin samaa mieltä säännöllisessä yhteydenpidossa työkavereihin etätyöpäivän aikana. Vaikka tiimin jäseniin tuli pidettyä tiiviisti yhteyttä, niin silti kaivattiin välillä myös kasvokkain tapahtuvaa ajatusten vaihtoa. 16 % on jokseenkin eri mieltä ja 3 % täysin eri mieltä säännöllisestä yhteydenpidosta. Koettiin, että ei kehdeta välttämättä sellaisissa pikkuasioissa soittaa tai viestittää työkaverille, joita työpaikalla olisi kysytty ohimennen. Työkaverilla saattoi olla hektinen tilanne ja oli vaikea arvioida, milloin oli sopivaa soittaa.

Minulla on riittävä osaaminen työtehtävissäni -väittämästä oli täysin samaa mieltä 70 % ja jokseenkin samaa mieltä 29 % työntekijöistä. Tämä oli yhteneväinen ajatuksen kanssa, että itseohjautuva työntekijä on asiantunteva ja paras osaaja omalla erityisalueellaan. Hänellä on kyvykkyyden tunne osaamisestaan ja haasteista selviämiseen. Etätyö oli myös mahdollisuus haastaa itsensä oppimisessa ja kehittymisessä ottamalla haltuun erilaisia työvälineitä ja työtapoja.

Työntekijät olivat aktiivisia priorisoimaan työtehtävänsä tärkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen, joka osoittaa heidän asiantuntijuutensa sekä ammattitaitonsa. Heillä on selkeä näkemys ja kokemus toimenkuvansa kokonaisuudesta sekä sen vaatimasta toimeenpanosta ja toteutuksesta. Työtehtävien helpompaan priorisointiin vaikutti osaltaan myös työrauha ja parempi keskittyminen, jolloin työtehtävät oli mahdollista suorittaa suunnitelmallaan tavalla. 68 % koki kykenevänsä täysin priorisointiin ja 29 % oli jokseenkin kykeneväinen. 3 % oli väittämästä jokseenkin eri mieltä, johon saattoi vaikuttaa osaltaan ajoittaiset järjestelmä- ja yhteysongelmat, jolloin työt eivät etene suunnitelmallaan tavalla.

Päivittäinen aikataulun suunnittelu ei ollut yhtä aktiivista kuin priorisointi, sillä 51 % oli tästä väittämästä jokseenkin samaa mieltä, 20 % täysin samaa mieltä ja 25 % jokseenkin eri mieltä. 4 % vastaajista ei suunnitellut päivittäistä aikatauluaan ollenkaan. Tähän aikataulun suunnittelemattomuuteen saattoi osaltaan vaikuttaa järjestelmä- ja yhteysongelmat sekä yhtäkkiset hektiset tilanteet ja tehtävänannot.

42 % jokseenkin samaa mieltä ja 19 % täysin samaa mieltä olevan mukaan työpäivien pituus venähti helposti etätyössä pidemmäksi kuin työpaikalla. Parempi keskittymisrauha lisäsi työhön uppoutumista ja työn imua, jolloin ajankulua ei huomannut samalla tavalla kuin työpaikalla. Kyse saattoi olla myös kyvystä rytmittää työ- ja vapaa-aika, kun työ oli tavallaan

saatavilla koko ajan. 29 % oli jokseenkin eri mieltä ja 10 % täysin eri mieltä työpäivien venymisestä pidemmiksi.

Oman työskentelyn säännöllinen tauottaminen on ratkaisevan tärkeässä asemassa jaksamisessa ja kuormittumisessa myös etätyössä. Suurella osalla tauotus olikin kunnossa, sillä 42 % oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 17 % täysin samaa mieltä. Melkein puolet vastasi kuitenkin unohtavansa taukojen pitämisen lähes kokonaan, lukuun ottamatta lounastaukoa. Työhön uppouduttiin niin intensiivisesti, että oli hankala pitää yllä samantyyppistä taukorytmitystä kuin työpaikalla.

Arvio omasta itseohjautuvuudesta	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tehtävät, työnjako ja tavoitteet ovat minulle selkeitä etätyössä	0 %	0 %	26 %	74 %
Tiedän mitä minulta odotetaan etätyössä	0 %	0 %	22 %	78 %
Pidän säännöllisesti yhteyttä työkaverihini etätyöpäivän aikana	3 %	16 %	44 %	37 %
Minulla on riittävä osaaminen työtehtävissäni	0 %	1 %	29 %	70 %
Priorisoin työtehtäväni tärkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen	0 %	3 %	29 %	68 %
Suunnittelen työpäiväni aikataulun etukäteen	4 %	25 %	51 %	20 %
Työpäiväni ovat etätyössä pidempiä kuin työpaikalla	10 %	29 %	42 %	19 %
Pidän taukoja säännöllisesti etätyöpäivän aikana	4 %	36 %	42 %	17 %

Taulukko 4. Työntekijöiden oma arvio itseohjautuvuudestaan (n=69)

Seuraavana työntekijöiltä kysyttiin arvioita oman lähiesimiehen etäjohtamisesta, jotka esitellään taulukossa 5. Tähän ryhmään kuului kahdeksan erilaista väittämää ja samat väittämät kysyttiin myös esimiehiltä itseltään, jolloin voitiin havaita mahdolliset poikkeamat molempien osapuolten mielipiteistä. Luottamuksen merkitys ja tärkeys työntekijöiden ja esimiehen välillä korostuvat etäympäristössä ja kyselyn tuloksissa oli nähtävissä tämän asian olevan erittäin hyvällä mallilla. Työntekijöistä 71 % oli täysin samaa mieltä ja 26 % jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Luottamus työntekijöiden ja esimiehen välillä parantaa etätyöntekijän motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja kyvykkyyden tunnetta.

Esimieltä koettiin saatavan riittävästi palautetta 43 % täysin samaa mieltä ja 43 % jokseenkin samaa mieltä olevan mukaan. Pieni osuus vastaajista koki kuitenkin jäävänsä ilman riittävästi palautetta. Säännölliselle ja mieluiten molemmin puoliselle palautteen antamiselle olisi

luotava toimivat käytännöt, sillä sen avulla sekä työntekijä että esimies voivat kehittää toimintaansa.

Tiedon saaminen työtehtäviä koskevissa asioissa esimieheltä oli jokseenkin riittävää 48 % mielestä ja täysin riittävää 40 % mielestä. Jokseenkin eri mieltä tästä oli 12 % työntekijöistä.

Esimiehen taholta pidettiin yhteyttä säännöllisesti työntekijöihin kiitettävissä määrin, sillä 44 % oli väittämistä samaa mieltä ja 40 % jokseenkin samaa mieltä. Pieni osa oli kokenut riittämätöntä yhteydenpitoa, joka saattaa selittyä osittain yksilöllisillä tarpeilla eli se, mikä toiselle on riittävää ei ole sitä välttämättä toiselle.

71 % oli sitä mieltä, että tiimin viikkopalavereita toteutettiin säännöllisesti. Palautteiden mukaan monilla tiimeillä palaverit olivat säännöllisiä, mutta ei kaikilla. Osittain oli hajontaa säännöllisyyden kokemuksissa ja osaa kuormitti useat peräkkäiset palaverit. Jonkun mielestä palavereja saattoi olla toisinaan liikaa, jolloin selkeää asiaa ei ollut riittävästi. Yleisin kokemus oli kuitenkin positiivinen Teams-palaverien tehokkuudesta ja käytännöllisyydestä.

Täysin samaa mieltä oli 46 % ja jokseenkin samaa mieltä 42 % perehdytyksestä työtehtäviin tarvittaessa. Vastauksista ilmeni, että kaikki apu ja tuki on saatavilla sähköpostilla ja puhelimella ja tätä tukee esimiehen hyvä tavoitettavuus. Osa koki jäävänsä ilman tarvittavaa perehdytystä, joka lisää yksinäisyyden ja yksin pärjäämisen tunnetta.

Etätyössä korostuu esimiehen helpon tavoitettavuuden tärkeys, sillä työntekijä on riippuvainen esimiehen puhelimeen tai sähköpostiin vastaamisesta. Esimiehen tavoittamattomuus saattaa vaikuttaa työntekijään turhauttavasti ja motivaatiota laskevasti, kun tarvitsemiaan vastauksia kysymyksiinsä ei saa tarvittaessa. 68 % oli täysin samaa mieltä esimiehen helposta tavoitettavuudesta ja 26 % jokseenkin samaa mieltä ja 6 % oli eri linjoilla.

Esimies voi lisätä työntekijöiden arvostuksen kokemuksia kiinnittämällä huomiota tuen määrään ja näin parantaa etäyhteisön yhteistyön sujuvuutta. Työntekijät ovat kuitenkin yksilöitä tuen ja arvostuksen kokemisessa. Saan esimieheltäni riittävästi tukea etätyössä suoriutumiseksi -väittämä sai täyden kannatuksen 51 % vastaajan mielestä. 40 % oli riittävästä tuen tarjoamisesta jokseenkin samaa mieltä ja 9 % jokseenkin eri mieltä, mutta kukaan ei vastannut jäävänsä täysin tuen ulkopuolelle.

Arvio esimieheni etäjohtamisesta	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minun ja esimieheni välillä on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri	0 %	3 %	26 %	71 %
Saan esimieheltäni riittävästi palautetta työstäni	1 %	13 %	43 %	43 %
Saan esimieheltäni riittävästi tietoa työtehtäviäni koskevista asioista	0 %	12 %	48 %	40 %
Esimieheni pitää minuun yhteyttä säännöllisesti	1 %	15 %	40 %	44 %
Tiimin viikkopalaverit toteutuvat säännöllisesti	1 %	12 %	16 %	71 %
Saan tarvittaessa perehdytystä työtehtäviini	2 %	11 %	42 %	46 %
Esimieheni on helposti tavoitettavissa etätyöpäivän aikana	0 %	6 %	26 %	68 %
Saan esimieheltäni riittävästi tukea etätyössä suoriutumiseksi	0 %	9 %	40 %	51 %

Taulukko 5. Työntekijöiden arvio lähiesimiehensä etäjohtamisesta (n=67-68)

Avoimet kysymykset

Työntekijöiden kyselyn lopussa oli kolme avointa kysymystä, joissa kysyttiin ”Mitä hyötyjä olet kokenut etätyössä olevan?” (n=61), ”Mitä haasteita ja ongelmia olet kohdannut etätyössä?” (n=59) ja ”Millä tavoin etätyöskentelyä voisi mielestäsi kehittää?” (n=49). Avoimia palautteita etätyön hyödyistä ja haasteista on esitelty jo edellä yleisten kokemusten, itseohjautuvuuden ja etäjohtamisen yhteydessä.

Työntekijöiden kehittämisehdotuksia

Työntekijöiden kyselyn viimeisenä avoimena kysymyksenä oli ”Millä tavoin etätyöskentelyä voisi mielestäsi kehittää?”, johon vastasi 49 työntekijää. Suuri osa vastaajista kannatti etätyöskentelymahdollisuutta poikkeusajan jälkeenkin. Työntekijöillä pitäisi olla jatkossa mahdollisuus työtehtävien sallimissa puitteissa vapaammin päättää itse työskenteleekö etänä vai matkustaako toimistolle. Toivottiin esimerkiksi ns. hybridimallia, jossa voidaan työskennellä joustavasti muutama päivä viikossa etänä ja muutama toimistolla. Jokaisen työntekijän kanssa olisi hyvä käydä yksilöllisesti läpi, mitä kukin tarvitsee etätyönsä tekemiseen. Etätyön tekemisen määrälle ei myöskään kaivattu byrokraattisia rajoituksia, sillä se tuntui vuoden poikkeusajan ”harjoittelun” jälkeen vanhanaikaiselle ja turhalle holhoamiselle. Hankkijan toivottiin muuttavan etätyökäytäntöjään joustavaksi jo yrityksen kilpailuetujenkin kannalta osaavia työntekijöitä rekrytoitaessa.

Työajan seurantaan toivottiin käytännöllistä mallia, joka mahdollistaisi liukuvan työajan kuten toimistollakin. Etätyön leimausjärjestelmä koettiin mahdollisuutena tehdä lyhyempää ja pidempää työpäivää joustavasti työtilanteen mukaan. Nyt työpäivien venymistä pidemmiksi yritettiin välttää, sillä se koettiin ”ilmaiseksi työksi”.

Työnantajan toivottiin tukevan henkilöstön etätyöhankintoja parempien työvälineiden, laitteiston ja ergonomian osalta. Pelkän läppäriin avulla työskentely oli rasittavaa ja tehotonta, joten kaivattiin esimerkiksi erillisiä näppäimistöjä, isompia näyttöjä ja kunnan kuulokkeita. Ergonomian osalta työskentelyä helpottaisi sähköpöytä ja asianmukainen työtuoli.

Laitteiden ja järjestelmien yhteyksissä koettiin olevan liian paljon ongelmia ja niiden toimivuuteen täytyisi panostaa enemmän. Yhteyksien toiminta on elintärkeää tehokkaan työskentelyn kannalta, joka pitäisi ymmärtää myös pääpaikalla Tanskassa.

Erilaisten järjestelmien käyttöön kaivattiin yhteistä perehdyttämistä, jotta tietokatkoksia ja osaamisvajetta ei aiheutuisi. Teamsin käytöstä toivottiin saatavan kaikki hyöty irti sen monipuolisuuden ja käytännöllisyyden vuoksi. Sitä myöten Teams-palaverikulttuuria saisi kehitettyä ja sovitua yhteisistä pelisäännöistä. Pelisääntöjä ja toimintaohjeita haluttiin yleensäkin paremmiksi, jotka toimisivat yhtä hyvin sekä etätyössä että konttorilla.

Palaverit voisi toteuttaa soveltuvien osin esimerkiksi Teams-kävelykalavereina, joista oli kuultu positiivista palautetta. Ne voisivat toimia työpäivää keventävänä kohokohtana. Toivottiin myös vapaamuotoisempia kahvikokouksia yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi. Ihan täydellisesti ei pitäisi kuitenkaan jumiutua pelkkään etätyöhön, vaan välillä olisi hyvä kokoontua työkalavereiden kanssa yhteen. Silloin olisi hyvä keskittyä sosiaalisuuteen, suunnitteluun ja innovointiin sekä sellaisiin yhteisiin keskusteluihin, jotka ovat hankala toteuttaa Teamsin kautta. Työnantajan toivottiin tarjoavan esimerkiksi jonkunlaista liikuntasovellusta kotitoimiston työnteon tauottamiseen.

5.3.3 Esimiesten vastaukset etätyöstä

Esimiehet vastasivat kyselyyn yleisten etätyökokemusten osalta täysin samoihin väittämiin kuin työntekijätkin. Myös itseohjautuvuuden ja etäjohtamisen väittämät olivat samat kuin työntekijöillä, mutta kysymystyyli muutettiin vastakkaisiksi työntekijän ja esimiehen näkökulmasta väärinymmärryksen välttämiseksi. Vastauksia tarkastellaan tässä osiossa esimiesten osalta erikseen ja esimiesten osion jälkeen työntekijöiden sekä esimiesten vastauksia vertaillaan keskenään. Näin voidaan havaita väittämät, missä mahdolliset poikkeamat ovat selkeämpiä. Olettamuksena on, että poikkeamia tulee olemaan ja niiden kautta löydettäisiin jatkossa mahdolliset kehittämisen kohteet.

Taulukossa 6 on esitetty esimiesten vastaukset etätöön säännöistä ja toimintatavoista, tiedonkulusta ja yhteydenpidosta. Ennakkokäsityksen mukaan esimiehille säännöt ja toimintatavat ovat erittäin selkeitä ja tätä käsitystä vahvasti saadut vastaukset. Esimiehistä 81 % oli täysin samaa mieltä ja 19 % jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Siitä huolimatta palautteissa toivottiin jonkun verran selkeitä ja avoimia pelisääntöjä ja käytännön ohjeita. Tiedonkulku toimi myös esimiesten mielestä työyhteisössä hyvin, sillä täysin samaa mieltä tästä oli 39 % ja jokseenkin samaa mieltä 61 %. Teams-sovelluksen pikaviestiominaisuutta ei käytetty aktiivisesti tiimin sisäiseen yhteydenpitoon. Tämä vahvistui esimiesten vastauksissa, sillä 40 % oli jokseenkin eri mieltä sovelluksen aktiivisesta käyttämisestä. Heidän palautteissaan toistui useampi toive kattavampaan perehdytykseen Teamsin käytöstä. 47 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 31 % täysin samaa mieltä siitä, että tiimin palaverit olivat tehokkaampia etätöyssä kuin työpaikalla. 22 % oli tästä tehokkuudesta jokseenkin eri mieltä. Osa koki palavereja olevan ajoittain jopa liikaa, jolloin itse työn johtamisen tehtävät kärsivät ajan puutteesta.

Yleisiä kokemuksia etätöystä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Etätöön säännöt ja toimintatavat ovat minulle selkeitä	0 %	0 %	19 %	81 %
Tiedonkulku toimii hyvin työyhteisössä	0 %	0 %	61 %	39 %
Teamsin pikaviestiominaisuutta käytetään aktiivisesti tiimin sisäiseen yhteydenpitoon	11 %	40 %	20 %	29 %
Tiimin palaverit ovat etätöyssä tehokkaampia kuin työpaikalla	0 %	22 %	47 %	31 %

Taulukko 6. Etätöön toimintatavat, tiedonkulku ja yhteydenpito (n=36)

Esimiesten mukaan tiimin yhteishenki oli pysynyt täysin hyvänä (taulukko 7) etätöyssä 44 % mielestä ja 47 % oli jokseenkin samaa mieltä asiasta. 6 % oli jokseenkin eri mieltä ja toivoi ideoita ja tapoja korvata sosiaalisia tilanteita etätöön aikana. Eri osastojenkin välille toivottiin parempaa yhteistyötä. Esimiehet saivat mielestään riittävästi tukea ja apua työtehtäviinsä etätöyssä. Täysin samaa mieltä tästä oli 61 % vastaajista ja 33 % jokseenkin samaa mieltä. 6 % joutui pärjäämään heikommalla tuella ja avulla. Saan enemmän aikaiseksi etätöyssä kuin työpaikalla -väite jakoi enemmän mielipiteitä esimiesten kesken. Täysin samaa mieltä tästä oli 42 %, jokseenkin samaa mieltä 33 % ja jokseenkin eri mieltä 25 %. Työrauha ja työskentelyolosuhteet koettiin erittäin hyväksi (täysin samaa mieltä 72 %), mikä olikin ennako-olettamuksena kotona tehtävässä etätöyssä.

Yleisiä kokemuksia etätyöstä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiimin yhteishenki on pysynyt hyvänä etätyössä	0 %	8 %	47 %	44 %
Saan riittävästi tukea ja apua työtehtäviini etätyössä	0 %	6 %	33 %	61 %
Saan enemmän aikaiseksi etätyössä kuin työpaikalla	0 %	25 %	33 %	42 %
Minulla on riittävän hyvä työrauha ja työskentelyolosuhteet etätyössä	3 %	0 %	25 %	72 %

Taulukko 7. Etätyön yhteisöllisyys ja tehokkuus (n=36)

Etätyöpisteet olivat riittävän ergonomisia (taulukko 8) 39 % esimiehen mielestä. 6 % oli asiasta täysin eri mieltä ja 19 % jokseenkin eri mieltä. Käytettävissä olevat työvälineet koettiin 50 % mielestä täysin asianmukaisiksi, mutta osa ei ollut yhtä tyytyväisiä. Toivottiin kotiolosuhteisiin esimerkiksi suurempia näyttöjä, näppäimistöjä ja nettiliittymiä. 36 % oli täysin samaa mieltä ja 36 % jokseenkin eri mieltä väittämästä, että pystyi erottamaan työn ja vapaa-ajan etätyössä. Melko yleistä oli osalle myös se, että työ- ja vapaa-aikaa oli hankala erottaa toisistaan. Etätyö oli vaikuttanut esimiestenkin työtyytyväisyyteen positiivisesti ainakin niiden 42 % mielestä, jotka ovat etätyöhön täysin tyytyväisiä. Heidän mielestään etätyö oli mahdollistanut tehokkaamman työajan käytön ja jatkossakaan ei haluttu kokoontua työpaikalle tekemään samaa työtä minkä voi tehdä kotona. Jokseenkin samaa mieltä oli 42 % siitä, että etätyö on parantanut työssä jaksamista.

Yleisiä kokemuksia etätyöstä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Etätyöpisteeni on riittävän ergonominen	6 %	19 %	36 %	39 %
Minulla on käytettävissäni asianmukaiset työvälineet	0 %	6 %	44 %	50 %
Pystyn erottamaan työn ja vapaa-ajan etätyössä	3 %	25 %	36 %	36 %
Etätyö on vaikuttanut työtyytyväisyyteeni positiivisesti	0 %	28 %	31 %	42 %
Etätyö on parantanut työssä jaksamistani	3 %	19 %	42 %	36 %

Taulukko 8. Etätyön työskentelyolosuhteet ja työtyytyväisyys (n=36)

Esimiehiä pyydettiin arvioimaan työntekijöiden itseohjautuvuutta molempien osapuolien näkemysten vertailemiseksi. Näihin väittämiin vastaaminen saattoi olla joillekin hankalaa, koska ei voitu tietää kaikilta osin toisen työstä suoriutumista ja työtapoja, kun oltiin omilla

kotityöpisteillä. Muutama esimies jätti ymmärrettävästi joihinkin väitteisiin vastaamatta, sillä vastaaminen ei ollut pakollista.

Tehtävät, työnjako ja tavoitteet tuntuivat olevan työntekijöille selviä esimiesten mielestä (taulukko 9), 57 % oli asiasta jokseenkin samaa mieltä ja 40 % täysin samaa mieltä. Esimiehet luottivat alaisiinsa täysin, sillä 57 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 43 % täysin samaa mieltä siitä, että työntekijät tiesivät mitä heiltä odotetaan etätyössä. Luottamusta osoitti myös arvio, jonka mukaan esimiehistä 60 % oli täysin samaa mieltä työntekijöiden riittävästä osaamisesta työtehtävissään. Suurin osa (57 %) oli jokseenkin sitä mieltä, että työntekijät pitivät työkavereihinsa säännöllisesti yhteyttä etätyöpäivän aikana. Muutamat arvioivat työntekijän yhteydenpidon jäävän liian vähäiseksi. Esimiehet arvioivat työntekijöiden priorisoivan päivittäiset työtehtävänsä tärkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen jokseenkin hyvin 66 % vastaajan mielestä. Työpäivän aikataulun suunnittelemisen noudatti samanlaista linjaa heidän arvioissaan. 55 % esimiehistä oli jokseenkin eri mieltä väitteestä, että työntekijöiden työpäivät olisivat etätyössä pidempiä kuin työpaikalla. Työntekijöiden säännöllisten taukojen pitämisen heistä 50 % oletti olevan jokseenkin paikkansa pitävä.

Arvio työntekijöiden itseohjautumisesta	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tehtävät, työnjako ja tavoitteet ovat työntekijöille selkeitä etätyössä	0 %	3 %	57 %	40 %
Työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan etätyössä	0 %	0 %	57 %	43 %
Työntekijät pitävät säännöllisesti yhteyttä työkavereihin etätyöpäivän aikana	3 %	14 %	57 %	26 %
Työntekijöillä on riittävä osaaminen työtehtävissään	0 %	0 %	40 %	60 %
Työntekijät priorisoivat työtehtävänsä tärkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen	0 %	3 %	66 %	31 %
Työntekijät suunnittelevat työpäivänsä aikataulun etukäteen	0 %	21 %	59 %	21 %
Työntekijöiden työpäivät ovat etätyössä pidempiä kuin työpaikalla	3 %	55 %	33 %	9 %
Työntekijät pitävät taukoja säännöllisesti etätyöpäivän aikana	0 %	44 %	50 %	6 %

Taulukko 9. Esimiesten arvio työntekijöiden itseohjautuvuudesta (n=32-35)

Seuraavassa taulukossa 10 esimiehet arvioivat omaa suoriutumistaan etäjohtamisessa. Työntekijöiden ja esimiehen välisestä luottamuksellisesta ilmapiiristä oli täysin samaa mieltä 69 % esimiehistä. Jokseenkin samaa mieltä oli 67 % ja täysin samaa mieltä 25 % siitä, että he antavat työntekijöille säännöllisesti palautetta heidän työstään. Työntekijöille

jaettiin tarvittavaa tietoa esimiehen toimesta täysin riittävästi 64 % mielestä ja esimies piti työntekijöihin yhteyttä riittävän säännöllisesti 61 % vastaajan mukaan. Tässä kohtaa kaivattiin muiden esimiesten vinkkejä ja keinoja saada tietää todellisuudessa alaisten mielipiteitä esimiehen toiminnasta, vaikka muuten päivittäinen yhteydenpito tiimiläisiin oli kunnossa. 56 % esimiehistä oli täysin samaa mieltä siitä, että tiimin viikkopalaverit toteutuvat säännöllisesti. 6 % oli täysin eri mieltä säännöllisten viikkopalaverien toteuttamisesta, johon osaltaan vaikutti haasteellisuus Teamsin välityksellä. 60 % oli täysin samaa mieltä ja 40 % jokseenkin samaa mieltä työntekijöiden tarpeellisesta perehdyttämisestä työtehtäviin. Selkeä enemmistö esimiehistä eli 69 % vastasi olevansa täysin helposti tavoitettavissa etätyöpäivän aikana ja myös enemmistö 53 % vastasi tukevansa täysin työntekijöiden suoriutumista etätyössä. Osa esimiehistä kaipasi keinoja huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista, koska puhelinkeskustelut ja Teams-palaverit eivät toimi yhtä hyvin kuin kasvotusten tapaamiset.

Arvio omasta etäjohtamisestani	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minun ja työntekijöiden välillä on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri	0 %	3 %	28 %	69 %
Annan työntekijöille palautetta heidän työstään säännöllisesti	0 %	8 %	67 %	25 %
Jaan työntekijöille tarvittavaa tietoa työtehtäviä koskeissa asioissa	0 %	0 %	36 %	64 %
Pidän työntekijöihin yhteyttä säännöllisesti	0 %	3 %	36 %	61 %
Tiimin viikkopalaverit toteutuvat säännöllisesti	6 %	15 %	24 %	56 %
Perehdytän tarvittaessa työntekijöitä työtehtäviin	0 %	0 %	40 %	60 %
Olen esimiehenä helposti tavoitettavissa etätyöpäivän aikana	0 %	6 %	25 %	69 %
Tuen työntekijöitä etätyössä suoriutumiseksi	0 %	0 %	47 %	53 %

Taulukko 10. Esimiesten arvio omasta etäjohtamisestaan (n=36)

Avoimet kysymykset

Esimiesten kyselyn lopussa oli kaksi avointa kysymystä, joissa kysyttiin ”Mitä osaamista ja tukea tarvitsisit lisää onnistuaksesi paremmin etäjohtamisessa?” (n=13) ja ”Millä tavoin etätyöskentelyä voisi mielestäsi kehittää?” (n=16). Molempiin kysymyksiin saatiin melko vähän vastauksia, joista pääasiat on esitelty jo edellä esimiesten vastausten yhteydessä. Myös esimiehet kaipasivat ideoita ja tapoja korvata sosiaalisia tilanteita etätyöskentelyn aikana. Etätyö koettiin usein yksinäiseksi, kun epäviralliset keskustelut ja tapaamiset ovat jääneet

pois. Etätyöskentelyn rinnalle kaivattiin säännöllisiä lähitapaamisia ja -palavereja tiimihengen lisäämiseksi. Varsinkin myynnin esimiehet tarvitsisivat nykyistä enemmän käytettävissä olevia resursseja alaistensa kannustamiseksi ja huomioimiseksi.

5.3.4 Työntekijöiden ja esimiesten vastausten vertailu

Työntekijöiden ja esimiesten vastauksia väittämiin vertaillaan toisiinsa keskiarvojen perusteella (taulukko 11). Keskiarvot on laskettu väittämien vastauksista, jotka arvotettiin välille 1=täysin eri mieltä – 4=täysin samaa mieltä. Työntekijöiden vastausten keskiarvo yleisistä etätyökokemuksista oli 3,3 ja esimiesten samoin 3,3. Yksittäisten väittämien keskiarvot ovat molemmissa ryhmissä suurimmaksi osaksi yhdenmukaisesti lähellä toisiaan ja huomiota kiinnitetään tässä vain niihin väittämiin, joissa ryhmien keskiarvot poikkeavat toisistaan jämällä ryhmän keskiarvon ala- tai yläpuolelle.

Taulukosta 11 ilmenee, että työntekijöillä ja esimiehillä oli hieman erilainen näkemys tiedonkulun hyvästä toimimisesta työyhteisössä. Työntekijöistä 54 % oli väittämistä jokseenkin samaa mieltä ja 16 % jokseenkin eri mieltä, heidän keskiarvonsa ollen 3,14. Esimiehistä 61 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 39 % täysin samaa mieltä, heidän keskiarvonsa ollessa 3,39 ja he kokivat tiedonkulun paremmaksi kuin työntekijät.

Tiimin yhteishenki on pysynyt hyvänä -väittämässä työntekijöiden vastaukset jakautuivat tasapuolisesti jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä välille. 16 % oli tästä jokseenkin eri mieltä sekä 1 % oli täysin eri mieltä, kokonaiskeskiarvo oli 3,23. Esimiesten vastaukset jakautuivat myös tasapuolisesti jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä välille, jokseenkin eri mieltä oli vain 8 % eikä kukaan ollut täysin eri mieltä. Esimiesten keskiarvo väittämistä oli 3,36, joten he kokivat yhteishengen hieman paremmaksi kuin työntekijät.

Seuraavaksi eroavaisuutta työntekijöiden ja esimiesten välillä tuli aikaansaamisessa etätyössä. Työntekijät kokivat saavansa enemmän aikaan etätyössä kuin työpaikalla (ka 3,44) ja työntekijät myös saivat etätyössä enemmän aikaan kuin esimiehet (ka 3,17). Työntekijöistä yli puolet eli 54 % täysin samaa mieltä väittämistä ja esimiehistä oli täysin samaa mieltä 42 %.

Etätyö ei ole vaikuttanut yhtä positiivisesti esimiesten työtyytyväisyyteen kuin työntekijöiden tyytyväisyyteen. Työntekijöistä 59 % oli täysin samaa mieltä väittämistä, että etätyö on vaikuttanut työtyytyväisyyteeni positiivisesti ja vastapuolena 3 % oli täysin eri mieltä asiasta. Työntekijöiden keskiarvo nousi kuitenkin 3,42:een. Esimiehistä 42 % oli täysin samaa mieltä ja esimiesten keskiarvo väittämistä on 3,14.

Viides poikkeava väittämä työntekijöiden ja esimiesten kesken oli, että etätyö on parantanut työssä jaksamista. Tässäkin työntekijöiden jaksaminen oli parantunut enemmän kuin esimiesten. Työntekijöistä 59 % oli väittämästä täysin samaa mieltä, 24 % jokseenkin samaa mieltä, 14 % jokseenkin eri mieltä ja 3 % täysin eri mieltä. Työntekijöiden keskiarvo väittämästä oli 3,39. Esimiehistä 36 % oli tästä väittämästä täysin samaa mieltä, 42 % jokseenkin samaa mieltä, 19 % jokseenkin eri mieltä ja 3 % täysin eri mieltä. Esimiesten keskiarvo väittämästä oli 3,11.

Yleisiä kokemuksia etätyöstä	Työntekijöiden arvio (n=69) ka	Esimiesten arvio (n=36) ka
Etätyön säännöt ja toimintatavat ovat minulle selkeitä	3,72	3,81
Tiedonkulku toimii hyvin työyhteisössä	3,14	3,39
Teamsin pikaviestiominaisuutta käytetään aktiivisesti tiimin sisäiseen yhteydenpitoon	2,57	2,66
Tiimin palaverit ovat etätyössä tehokkaampia kuin työpaikalla	3,11	3,08
Tiimin yhteishenki on pysynyt hyvänä etätyössä	3,23	3,36
Saan riittävästi tukea ja apua työtehtäviini etätyössä	3,36	3,56
Saan enemmän aikaiseksi etätyössä kuin työpaikalla	3,44	3,17
Minulla on riittävän hyvä työrauha ja työskentelyolosuhteet etätyössä	3,72	3,67
Etätyöpisteeni on riittävän ergonominen	3,00	3,08
Minulla on käytettävissäni asianmukaiset työvälineet	3,32	3,44
Pystyn erottamaan hyvin työn ja vapaa-ajan etätyössä	3,09	3,06
Etätyö on vaikuttanut työtyytyväisyyteeni positiivisesti	3,42	3,14
Etätyö on parantanut työssä jaksamista	3,39	3,11

Taulukko 11. Työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia yleisesti etätyöstä (työntekijöiden kaikkien väittämien ka 3,3 ja esimiesten 3,3)

Seuraavassa taulukossa 12 tarkastellaan työntekijöiden itseohjautuvuutta sekä työntekijöiden itsensä että esimiesten arvioimana keskiarvojen muodossa. Työntekijöiden arvioiminen saattoi olla esimiehille joidenkin väittämien osalta haasteellista fyysisen etäisyyden vuoksi ja muutama esimies jättikin joihinkin väittämiin vastaamatta. Työntekijöiden vastausten

keskiarvo omasta itseohjautuvuudesta oli 3,3 ja esimiesten vastausten keskiarvo työntekijöiden itseohjautuvuudesta oli 3,1. Esimiesten vastausten puuttuminen muutaman väittämän kohdalla saattaa vaikuttaa hieman heidän keskiarvoonsa, mutta sillä ei ole kuitenkaan merkittävää vaikutusta. Työntekijöiden ja esimiesten näkemykset olivat kokonaisuutena todella lähellä toisiaan, huomiota kiinnitetään vain kolmeen väittämään, joissa on vähän enemmän poikkeavuutta työntekijöiden ja esimiesten arvioissa.

Työntekijät kokivat itse selkeämmiksi työtehtävänsä, työnjaon ja tavoitteet (ka 3,74) kuin esimiehet arvioivat (ka 3,37). Työntekijöistä 74 % oli tästä väittämästä täysin samaa mieltä, kun taas esimiehistä täysin samaa mieltä oli 40 %. Jonkun verran poikkeamaa oli myös väittämässä ”Työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan etätyössä”. Työntekijöistä oli 78 % tästä väittämästä täysin samaa mieltä ja esimiehistä täysin samaa mieltä oli 43 %. Työntekijöiden keskiarvoksi muodostui 3,78 ja esimiesten 3,43. Kolmantena poikkesi väittämä ”Työntekijät priorisoivat työtehtävänsä tärkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen”. Työntekijöistä 68 % vastasi tekevänsä täysin näin (ka 3,65) ja esimiehistä 66 % oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä (ka 3,29).

Arvio työntekijöiden itseohjautuvuudesta	Työntekijöiden arvio (n=69) ka	Esimiesten arvio (n=32-35) ka
Tehtävät, työnjako ja tavoitteet ovat työntekijöille selkeitä etätyössä	3,74	3,37
Työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan etätyössä	3,78	3,43
Työntekijät pitävät säännöllisesti yhteyttä työkaverihin etätyöpäivän aikana	3,15	3,06
Työntekijöillä on riittävä osaaminen työtehtävissään	3,68	3,60
Työntekijät priorisoivat työtehtävänsä tärkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen	3,65	3,29
Työntekijät suunnittelevat työpäivän aikataulun etukäteen	2,87	3,00
Työntekijöiden työpäivät ovat etätyössä pidempiä kuin työpaikalla	2,70	2,48
Työntekijät pitävät taukoja säännöllisesti etätyöpäivän aikana	2,72	2,63

Taulukko 12. Työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä työntekijöiden itseohjautuvuudesta (työntekijöiden kaikkien väittämien ka 3,3 ja esimiesten 3,1)

Taulukossa 13 tarkastellaan esimiesten etäjohtamista sekä työntekijöiden että esimiesten näkökannoista. Puolet väittämistä oli niin yhteneväisiä molempien ryhmien vastauksissa, että eroa ei juuri syntynyt. Työntekijöiden ja esimiesten välinen avoimuus ja luottamus on

kaiken yhteistyön onnistumisen lähtökohta ja työntekijöistä 69 % oli arvioinut sen täysin hyväksi, samoin esimiehistä 71 % koki sen täysin hyvänä.

Poikkeamaa keskiarvoissa aiheutti väittämä ”Esimiehet antavat työntekijöille riittävästi tietoa työtehtäviä koskevissa asioissa”. Jokseenkin samaa mieltä tästä oli 48 % työntekijöistä, kun taas esimiehistä 64 % oli väittämästä täysin samaa mieltä. Työntekijöiden keskiarvoksi muodostui 3,28 ja esimiesten 3,64. Esimiehet pitävät työntekijöihin yhteyttä säännöllisesti -väittämä jakoi työntekijöiden mielipiteitä kaikkiin arvosanoihin ja esimiehistä enemmistö oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä.

Työntekijöistä suurin osa oli täysin sitä mieltä (70 %), että tiimin viikkopalaverit toteutuvat säännöllisesti. Esimiehistä puolestaan vain 56 % oli täysin samaa mieltä tiimin viikkopalaverien säännöllisyydestä. Työntekijöiden keskiarvoksi muodostui 3,56 ja esimiesten 3,29. Esimiehet perehdyttävät työntekijöitä työtehtäviin tarvittaessa -väittämä jakoi työntekijöiden mielipiteitä kaikkiin arvosanoihin (ka 3,32) ja esimiehistä 60 % oli täysin samaa mieltä sekä 40 % jokseenkin samaa mieltä.

Arvio esimiesten etäjohtamisesta	Työntekijöiden arvio (n=67-68) ka	Esimiesten arvio (n=36) ka
Työntekijöiden ja esimiesten välillä on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri	3,68	3,67
Esimiehet antavat työntekijöille riittävästi palautetta työstä	3,26	3,17
Esimiehet antavat työntekijöille riittävästi tietoa työtehtäviä koskevissa asioissa	3,28	3,64
Esimiehet pitävät työntekijöihin yhteyttä säännöllisesti	3,26	3,58
Tiimin viikkopalaverit toteutuvat säännöllisesti	3,56	3,29
Esimiehet perehdyttävät työntekijöitä työtehtäviin tarvittaessa	3,32	3,60
Esimies on helposti tavoitettavissa etätyöpäivän aikana	3,62	3,64
Esimiehet tukevat työntekijöitä riittävästi etätyössä suoriutumiseksi	3,43	3,53

Taulukko 13. Työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä esimiesten etäjohtamisesta (työntekijöiden kaikkien väittämien ka 3,4 ja esimiesten 3,5)

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kysely lähetettiin tässä tutkimuksessa yhteensä 156 henkilölle, joista 116 työntekijälle ja 40 esimiehelle. Vastauksensa palautti määräaikaan mennessä 105 henkilöä, joista

työntekijöitä oli 69 ja esimiehiä 36. Kokonaistutkimuksen vastausprosentti oli 67,3 %, jota voidaan pitää tämän tyyppisessä kyselyssä erittäin hyvänä. Hyvään vastausprosenttiin oli osansa sillä, että tämän tyyppinen tutkimus koettiin henkilöstön keskuudessa odotetuksi ja tarpeelliseksi siitä syystä, että kysely oli ainutlaatuinen mahdollisuus esittää mielipiteensä etätyön kokemuksista.

Kysely testattiin koevastaajilla ennen lopullista kyselylinkin jakamista, jotta voitiin huomata mahdolliset puutteet kysymysten sisällössä tai virhetulkinnat kysymyksiin vastaamisessa. Ainoa pakollinen vastattava kysymys oli asema organisaatiossa eli vastaako työntekijänä vai esimiehenä, sillä tämä valinta ohjasi vastaajan omiin kyselyihin. Kysymyksiin oli vastattu vapaaehtoisuudesta huolimatta johdonmukaisesti ja huolellisesti. Työntekijät olivat vastanneet avoimiin kysymyksiin ahkerasti ja nämä vastaukset täydensivät osaltaan strukturoitujen väittämien vastauksia. Esimiehiltä saatiin niukemmin vastauksia avoimiin kysymyksiin. Niitä olisi kaivattu, jotta esimiesten vastauksia olisi voitu tulkita monipuolisemmin. Sekä määrällisen että laadullisen tutkimusmenetelmän valinta kyselyn tulosten keräämiseksi osoittautui luotettavaksi, sillä tutkimustulokset olivat kaiken kaikkiaan yhteneväisiä teoriaosuuden kanssa.

Kysely oli rajoitettu koskemaan vain tiettyä osaa yrityksen henkilöstöstä, joten vielä parempi luotettavuus olisi saatu huolellisemmin suunnitellulla kyselyn kohderyhmällä. Tutkimuksessa haluttiin kartoittaa sekä työntekijöiden että esimiesten kokemuksia itseohjautuvuudesta ja etäjohtamisesta. Tulosten luotettavuuteen ja tulkittavuuteen vaikutti hieman alentavasti se, että nyt kyselyyn osallistuneet työntekijät ja esimiehet eivät kaikki olleet välttämättä suorassa esimies-alaisuhteessa keskenään.

6 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Hankkija Oy:lle, joka on johtava suomalaisen maatalous- ja konekaupan alalla toimiva yritys. Työn tarkoituksena oli tutkia henkilöstön kokemuksia etätyössä onnistumisesta koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilanteen aikana. Työ ja siihen liittyvä tutkimus toteutettiin sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmasta monipuolisemman ja syvällisemmän tiedon saamiseksi. Työntekijöiden itseohjautuminen ja esimiesten etäjohtaminen ovat avainasemassa etätyössä onnistumisessa yrityksen tehokkaan ja tuloksellisen liiketoiminnan kannalta. Tutkimuksessa kartoitettiin työntekijöiden arvioita omasta itseohjautuvuudestaan ja lähiesimiehen etäjohtamisesta. Vastavasti esimiesten käsityksiä kartoitettiin alaistensa itseohjautuvuudesta ja omasta etäjohtamisestaan. Tutkimuksen tuloksia pyritään käyttämään etätyön toimintatapojen laadun kehittämiseksi sekä entistä laajemman etätyön joustavaan tekemiseen myös jatkossa. Lisäksi tuloksia halutaan hyödyntää positiivisen yrityskulttuurin kehittämiseksi ja parantaa yrityksen houkuttelevuutta työnantajana.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustui empiirisen osuuden olennaisiin käsitteisiin kuten etätyö, itseohjautuvuus ja etäjohtaminen. Etätyön osuus sisältää etätyön määritelmän, edellytykset sekä etätyön hyötyjä ja haasteita. Seuraava luku käsittelee itseohjautuvuuden määritelmää työntekijän näkökulmasta, sen edellytyksiä sekä haasteita. Etäjohtamista käsittelevässä luvussa kerrotaan sen määritelmän lisäksi onnistuneen etäjohtamisen avaintekijät ja haasteet esimiehen näkökulmasta. Teoriaosuus selvensi kunkin aihealueen keskeisiä perusteita ymmärrettäväksi ja selvensi niiden merkityksen ja yhteyden tutkimustuloksiin.

Opinnäytetyön osana toteutettiin Webropol-kysely, joka oli rajattu koskemaan Hyvinkään pääkonttorin ja Turun palvelukeskuksen etätyötä tehneitä toimistohenkilöitä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistelmä, jolla saatiin monipuolisempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa henkilöstön etätyön kokemuksista hyötyineen ja haasteineen, työntekijöiden itseohjautuvuudesta sekä esimiesten etäjohtamisesta. Tutkimusta varten laadittiin omat kysymyssarjat työntekijöille ja esimiehille. Molemmat ryhmät vastasivat taustatietojen ja yleisten etätyökokemusten osalta samoin, mutta sen jälkeen kysely jakaantui molempien ryhmien osalta erikseen. Kyselyssä käytettiin strukturoitujen ja avointen kysymysten yhdistelmää. Strukturoitujen kysymysten väittämiin vastattiin neliporraisella Likert-asteikolla ja väittämät perustuivat teoreettisen viitekehyyksen kolmeen teemaan eli etätyöhön, itseohjautuvuuteen ja etäjohtamiseen. Kyselyn lopuksi esitettiin työntekijöille kolme ja esimiehille kaksi avointa kysymystä.

Kyselylinkki lähetettiin sähköpostilla toimeksiantajayrityksen 116 työntekijälle ja 40 esimiehelle eli yhteensä 156 henkilölle. Kyselyyn vastasi 105 henkilöä ja kokonaisvastausprosentiksi saatiin 67,3 %. Työntekijöistä vastasi 69 eli 59,5 % ja esimiehistä 36 eli 90 %. Taustakysymysten avulla haluttiin selvittää, kuinka usein vastaaja oli tehnyt etätyötä poikkeustilan aikana. Etätyön tekeminenhän oli ollut viime aikoina suositeltavaa siltä osin kuin se oli työtehtävien puolesta mahdollista, eikä ehdotonta toimistolla työskentelykieltoa ollut. Tutkimustulosten perusteella suosituinta oli sekä työntekijöiden että esimiesten keskuudessa työskennellä etänä 3-5 päivää viikossa ja reilusti yli puolet kuului tähän joukkoon. Etätyön tekeminen oli ollut osittain mahdollista jo ennen koronapandemiaa ja kyselyssä tiedusteltiin vastaajien etätyöskentelyn määrää ennen poikkeustilaa. Suurin osa sekä työntekijöistä että esimiehistä vastasi työskennelleensä etänä jo aikaisemmin yleisimmin 1-2 päivää viikossa. Tämä helpotti koronapandemian alettua etätyöhön siirtymistä, kun sitä oli harjoiteltu jo aikaisemmin. Vastaajilta tiedusteltiin myös toiveita tehtävästä etätyön määrästä poikkeusajan jälkeen, koska toimeksiantajan tarkoituksena on mahdollistaa laajemman etätyön tekeminen joustavasti myös tulevaisuudessa. Entistä suurempi joukko työntekijöitä toivoi voivansa tehdä tulevaisuudessakin etätyötä 3-5 päivää viikossa. Esimiehet toivoivat työskentelevänsä hieman vähemmän etänä 3-5 päivää viikossa kuin tällä hetkellä ja 1-2 päivää viikossa työskentelevien joukko kasvoi. Tämä on ymmärrettävää esimiesten erilaisen työn luonteen vuoksi verrattuna työntekijöihin.

Keskeisimpänä tutkimustuloksena nousi esiin yleinen tyytyväisyys ja positiivisuus etätyötä kohtaan sekä työntekijöiden että esimiesten osalta. Etätyö koettiin tehokkaaksi työskenteleväksi verrattuna varsinaiseen työpaikkaan työrauhan ja paremman keskittymismahdollisuuden vuoksi. Parempi keskittyminen saattoi kuitenkin aiheuttaa niin intensiivisen uppoutumisen työskentelyyn, että säännölliset tauot tahtoivat välillä unohtua. Työntekijöiden jaksaminen ja työtyytyväisyys olivat parantuneet hieman enemmän kuin esimiehillä. Suurimpana tekijänä tähän olivat pois jääneet työmatkat, jolloin ylimääräinen aika saattoi lisääntyä jopa kaksi tuntia päivässä. Tämä lisääntynyt vapaa-aika oli mahdollista käyttää itselleen hyvinvointia ylläpitäviin asioihin kuten riittävään nukkumiseen ja liikuntaan. Myös työ- ja perhe-elämän helpompi yhteensovittaminen lisäsivät jaksamista ja tyytyväisyyttä. Etätyössä kärsittiin jossain määrin sosiaalisen kanssakäymisen puutteesta, yhteenkuuluvuuden vähenemisestä sekä yksinäisyydestä. Näiden parantamiseen toivottiin löytyvän keinoja, sillä pidempään jatkuessaan etätyö tulee vaikuttamaan työyhteisön yhteenkuuluvaisuuteen ja yhteen hiileen puhaltamiseen yhä negatiivisemmin. Haasteiksi etätyössä osoittautuivat ergonomia sekä työ- ja vapaa-ajan erottaminen.

Työntekijöiden itseohjautuvuuden todettiin olevan työtehtävien riittävän osaamisen sekä työtehtävien priorisoinnin osalta hyvällä tasolla sekä työntekijöiden itsensä että esimiesten

mielestä. Etätyöskentely-ympäristössä korostuu työntekijöiden ja esimiehen välinen luottamus, sillä se parantaa etätyöntekijän motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja kyvykkyyden tunnetta. Työntekijät ja esimiehet molemmat arvioivat keskinäisen avoimuuden sekä luottamuksellisen ilmapiirin korkealle tasolle. Työntekijöistä 71 % ja esimiehistä 69 % oli väittämästä täysin samaa mieltä.

Avoimissa vastauksissa nousi useimmiten esille toive etätöiden tekemisen mahdollisuudesta tulevaisuudessakin joustavasti työtehtävien sallimissa puitteissa. Toivottiin esimerkiksi hybridimallia, jossa työntekijä saisi itse vapaammin päättää kuinka monta päivää viikossa työskentelee etänä ja kuinka monta toimistolla. Etätömahdollisuuksia kaivattiin joustavammiksi myös yrityksen kilpailuetujen ja houkuttelevuuden kannalta. Työnantajan toivottiin tukevan henkilöstön hankintoja parempien työvälineiden, laitteiden ja ergonomian osalta. Myös yhteyksien ja järjestelmien toimivuuteen kaivattiin panostusta, koska se on elintärkeää tehokkaan työskentelyn kannalta. Erilaisten järjestelmien käyttöön, kuten Teams-sovellus, toivottiin yhteistä perehdyttämistä, jotta niistä saataisi kaikki mahdollinen hyöty irti.

Lähteet

Akola, A. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio. Suunnistus työyhteisön supervoimiin. Helsinki: Basam Books Oy.

Duunitori 2019. Viisi syytä pitää etäpäivä. Duunitori 15.10.2019. Viitattu 31.1.2021. Saatavissa <https://duunitori.fi/tyoelama/viisi-syyta-miksi-etatyo-toimii-hyvin>

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus tutkimuksia ja selvityksiä. 11/2014. Viitattu 20.1.2021. Saatavissa https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%E4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1

Fried, J. & Hansson, D. 2014. Etänä-Toimistoa ei tarvita. Viro: Meedia Zone OÜ.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.

Hankkija.fi. Yleistä Hankkijasta. Viitattu 21.1.2021. Saatavissa <https://www.hankkija.fi/Hankkija/>

Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jung, P. 2020. Kolme etäjohtamisen elinehtoa. Filosofian Akatemia. Viitattu 25.1.2021. Saatavissa <https://filosofianakatemia.fi/blogi/kolme-etajohtamisen-elinehtoa/>

Kettunen, S. 2018. Itseohjautuva organisaatio – toiminnallinen taivas ilman esimiehiä? Kauppalehti-blogi 27.11.2018. Viitattu 30.1.2021. Saatavissa <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/itseohjautuva-organisaatio-toiminnallinen-taivas-ilman-esimiehia>

Mohsen, M. 2018. Itsensä johtaminen, itseohjautuvuus – tarvitaanko esimiehiä enää? Evento 25.7.2018. Viitattu 6.3.2021. Saatavissa <https://eventolehti.fi/artikkelit/itsensa-johtaminen-itseohjautuvuus-tarvitaanko-esimiehia-ena/>

Mäkelä, A. 2020. Etätyön hyvät ja huonot puolet listattuna – kärkisijaa pitää molemmissa sama asia. Duunitori-artikkeli 1.4.2020. Viitattu 20.2.2021. Saatavissa <https://duunitori.fi/tyoelama/etatyo-vaikutukset-hyvät-ja-huonot-puolet>

Männistö, E. 2017. Etätyö perustuu luottamukseen. Tilisanomat. Viitattu 16.1.2020. Saatavissa <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/etatyo-perustuu-luottamukseen>

Rauramo, P. 2017. Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 10.1.2021. Saatavissa https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 20.1.2021 Saatavissa https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa

Sahimaa, J. 2019. Etätyön johtaminen vaatii pelisilmää, selvät säännöt – ja rupattelua. Kauppalehti. Viitattu 14.2.2021. Saatavissa <https://studio.kauppalehti.fi/terveystalomenestysta-hyvinvoinnilla/etatyon-johtaminen-vaatii-pelisilmaa-selvat-saannot-ja-rupattelua>

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent Oy.

Tikkanen, E. 2020. ”Otetaan fyysistä etäisyyttä, mutta henkistä läheisyyttä.” – Kuinka johtaa etäällä, mutta läsnä ollen? Hälsa 6.4.2020. Viitattu 6.3.2021. Saatavissa <https://halsa.fi/tyohyvinvointi/otetaan-fyysista-etaisyysta-mutta-henkista-laheisyytta-kuinka-johtaa-etaalla-mutta-lasna-ollen/>

Tuomivaara, S. & Ruohomäki, V. Mitä tarkoitamme, kun puhumme etätyöstä? Etätyöpäivä. Viitattu 17.1.2020. Saatavissa <http://www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/64>

Työturvallisuus 2020. Etätyö. Työsuojelu 2020. Viitattu 22.1.2021. Saatavissa <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>

Vainio, A. 2019. Itseohjautuvuus ei poista johtamisen tarvetta. Duunitori-artikkeli 2.2.2019. Viitattu 30.1.2021. Saatavissa https://duunitori.fi/tyoelama/itseohjautuvuus-mari-uupui?gclid=CjwKCAiApNSABhAIEiwANuR9YFH1i4HSMH5POQysZWdVP_03k7jxz9i9Yf42rvwlh2Fdqlsz09M28RoCVr8QAvD_BwE

Valonen, M. 2020. Etätyön ergonomia vaatii yhteistyötä. Timanttia-blogi 2.12.2020. Viitattu 16.1.2020. Saatavissa <https://etajohtaminen.fi/etatyon-ergonomia-vaatii-yhteistyota/>

Valtioneuvosto 2020. Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi. Viitattu 6.1.2021. Saatavissa <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-paatti-suosituksesta-koronaviruksen-leviamisen-hillitsemiseksi>

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Vilkman, U. 2018. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet. Timanttia Consulting Oy. Viitattu 24.1.2021. Saatavissa <https://etajohtaminen.fi/hyvan-etajohtamisen-kulmakivet/>

Liite 1. Saatekirje

Hei,

Työskentelen Hankkijalla Seinäjoen rehutehtaalla materiaalikirjanpitäjänä ja opiskelen työni ohella Lahden ammattikorkeakoulussa (LAB) tradenomiksi liiketoiminnan ja logistiikan alalla. Opintoni ovat nyt opinnäytetyötä vaille valmiit ja opinnäytetyöni aiheena on ”Hankkijan henkilöstön kokemukset etätyössä onnistumisesta koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilanteen aikana”.

Osana opinnäytetyötäni toteutan teille Webropol-kyselyn, jolla kartoitetaan etätyötä tehneiden työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia ja toiveita. Saatuja tuloksia käytetään etätyön toimintatapojen laadun kehittämiseksi ja entistä laajemman etätyön joustavaan tekemiseen myös jatkossa. Olisi todella tärkeää, että mahdollisimman moni etätyötä tehnyt vastaisi kyselyyn, jotta saadaan kokonaisvaltainen ja todellinen kuva etätyöhön liittyvistä hyvistä puolista sekä etätyöhön liittyvistä haasteista.

Kyselyyn pääset alapuolella olevasta linkistä, joka on auki 8.3. – 21.3.2021. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja vie aikaa noin 5-10 min. Voit jättää vastaamatta kyselyyn, ellei ole tehnyt etätyötä ollenkaan. Kyselyyn vastataan anonyymisti, vastaajien henkilöllisyys ei rekisteröidy mihinkään eivätkä vastaajat ole tunnistettavissa. Kyselyn vastauksia käytetään vain tähän tutkimustyöhön, jonka jälkeen tulokset hävitetään.

Kiitos jo etukäteen vastauksestasi!


Linkki kyselyyn: <https://link.webropolsurveys.com/S/AE3750B053BF8A3E>

Ystävällisin terveisin,

Jaana Sippala

Liite 2. Työntekijöiden kysely

**Hankkija Oy:n henkilöstön kokemuksia etätyöstä
koronapandemian aikana**

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

1. Kuinka usein olet tehnyt etätyötä poikkeustilan aikana?

- 1-2 pv/vk
- 3-5 pv/viikko
- Teen ainoastaan etätyötä
- 1-2 pv/kk tai satunnaisesti
- En lainkaan, miksi?
- Joku muu, mikä?

2. Oletko tehnyt etätyötä ennen poikkeustilaa?

- Kyllä, kuinka usein?
- En

3. Kuinka usein haluaisit tehdä etätyötä poikkeustilan jälkeen?

- 1-2 pv/viikko
- 3-5 pv/viikko
- Ainoastaan etätyötä
- 1-2 pv/kk tai satunnaisesti
- En lainkaan

4. Kuinka kauan olet työskennellyt Hankkijalla?

- alle 1 vuosi
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 10 vuotta

5. Asemasi organisaatiossa? *

Tämä kysymys on pakollinen!

- Työntekijä
- Esimies

6. Yleisiä kokemuksia etätyöstä

Tässä osiossa työntekijä arvioi omia yleisiä kokemuksiaan etätyöstä.

Mikäli sinulla ei ole kokemusta tai tietoa väittämästä, jätä se tyhjäksi.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Etätyön säännöt ja toimintatavat ovat minulle selkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku toimii hyvin työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin yhteishenki on pysynyt hyvänä etätyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tukea ja apua työtehtäviini etätyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin palaverit ovat etätyössä tehokkaampia kuin työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan enemmän aikaiseksi etätyössä kuin työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävän hyvä työrauha ja työskentelyolosuhteet etätyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyöpisteeni on riittävän ergonominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on käytettävissäni asianmukaiset työvälineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn erottamaan hyvin työn ja vapaa-ajan etätyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyö on vaikuttanut työtyytyväisyyteeni positiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyö on parantanut työssä jaksamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamsin pikaviestiominaisuutta käytetään aktiivisesti tiimin sisäiseen yhteydenpitoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Arvio omasta itseohjautumisestani

Tässä osiossa työntekijä arvioi omaa itseohjautuvuuttaan ja työssä suoriutumistaan. Mikäli sinulla ei ole kokemusta tai tietoa väittämästä, jätä se tyhjäksi.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tehtävät, työnjako ja tavoitteet ovat minulle selkeitä etätyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mitä minulta odotetaan etätyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän säännöllisesti yhteyttä työkavereihini etätyöpäivän aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävä osaaminen työtehtävissäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priorisoin työtehtäväni tärkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelen työpäiväni aikataulun etukäteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpäiväni ovat etätyössä pidempiä kuin työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän taukoja säännöllisesti etätyöpäivän aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Arvio esimieheni etäjohtamisesta

Tässä osiossa työntekijä arvioi lähiesimiehensä etäjohtamista.
Mikäli sinulla ei ole kokemusta tai tietoa väittämästä, jätä se tyhjäksi.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minun ja esimieheni välillä on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni riittävästi palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni riittävästi tietoa työtehtäviäni koskevista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni pitää minuun yhteyttä säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin viikkopalaverit toteutuvat säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa perehdytystä työtehtäviini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on helposti tavoitettavissa etätyöpäivän aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni riittävästi tukea etätyössä suoriutumiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


9. Mitä hyötyjä olet kokenut etätyöstä olevan?

10. Mitä haasteita ja ongelmia olet kohdannut etätyössä?

11. Millä tavoin etätyöskentelyä voisi mielestäsi kehittää?

Liite 3. Esimiesten kysely

**Hankkija Oy:n henkilöstön kokemuksia etätyöstä
koronapandemian aikana**

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

1. Kuinka usein olet tehnyt etätyötä poikkeustilan aikana?

- 1-2 pv/vk
- 3-5 pv/viikko
- Teen ainoastaan etätyötä
- 1-2 pv/kk tai satunnaisesti
- En lainkaan, miksi?
- Joku muu, mikä?

2. Oletko tehnyt etätyötä ennen poikkeustilaa?

- Kyllä, kuinka usein?
- En

3. Kuinka usein haluaisit tehdä etätyötä poikkeustilan jälkeen?

- 1-2 pv/viikko
- 3-5 pv/viikko
- Ainoastaan etätyötä
- 1-2 pv/kk tai satunnaisesti
- En lainkaan

4. Kuinka kauan olet työskennellyt Hankkijalla?

- alle 1 vuosi
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 10 vuotta

5. Asemasi organisaatiossa? *

Tämä kysymys on pakollinen!

- Työntekijä
- Esimies

6. Yleisiä kokemuksia etätyöstä

Tässä osiossa esimies arvioi omia yleisiä kokemuksiaan etätyöstä.

Mikäli sinulla ei ole kokemusta tai tietoa väittämästä, jätä se tyhjäksi.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Etätyön säännöt ja toimintatavat ovat minulle selkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku toimii hyvin työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin yhteishenki on pysynyt hyvänä etätyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tukea ja apua työtehtäviini etätyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin palaverit ovat etätyössä tehokkaampia kuin työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekoni sujuu tehokkaammin etätyössä kuin työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävän hyvä työrauha ja työskentelyolosuhteet etätyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyöpisteeni on riittävän ergonominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on käytettävissäni asianmukaiset työvälineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn erottamaan työn ja vapaa-ajan etätyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyö on vaikuttanut työtyytyväisyyteeni positiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyö on parantanut työssä jaksamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamsin pikaviestiominaisuutta käytetään aktiivisesti tiimin sisäiseen yhteydenpitoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Arvio työntekijöiden itseohjautumisesta

Tässä osiossa esimies arvioi alaistensa itseohjautuvuutta ja työssä suoriutumista. Mikäli sinulla ei ole kokemusta tai tietoa väittämästä, jätä se tyhjäksi.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tehtävät, työnjako ja tavoitteet ovat työntekijöille selkeitä etätyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan etätyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät pitävät säännöllisesti yhteyttä työkavereihin etätyöpäivän aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöillä on riittävä osaaminen työtehtävissään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät priorisoivat työtehtävänsä tärkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät suunnittelevat työpäivänsä aikataulun etukäteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden työpäivät ovat etätyössä pidempiä kuin työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät pitävät taukoja säännöllisesti etätyöpäivän aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Arvio omasta etäjohtamisestani

Tässä osiossa esimies arvioi omaa etäjohtamistaan.

Mikäli sinulla ei ole kokemusta tai tietoa väittämästä, jätä se tyhjäksi.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minun ja työntekijöiden välillä on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan työntekijöille palautetta heidän työstään säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaan työntekijöille tarvittavaa tietoa työtehtäviä koskevista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän työntekijöihin yhteyttä säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin viikkopalaverit toteutuvat säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytän tarvittaessa työntekijöitä työtehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen esimiehenä helposti tavoitettavissa etätyöpäivän aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuen työntekijöitä etätyössä suoriutumiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Mitä osaamista ja tukea tarvitsisit lisää onnistuaksesi paremmin etäjohtamisessa?

10. Millä tavoin etätyöskentelyä voisi mielestäsi kehittää?
