

LÄHIJOHTAMISESTA ETÄJOHTAMISEEN –  
MUUTOKSEN VAIKUTUS TYÖTYYTYVÄISYYTEEN

Karhu Minna

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

2021

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Minna Karhu	Vuosi	2021
<b>Ohjaaja(t)</b>	Satu Valli		
<b>Toimeksiantaja</b>	Osuuskauppa Arina: S-Pankki ja AO-Palvelut		
<b>Työn nimi</b>	Lähijohtamisesta etäjohtamiseen –muutoksen vaikutus työtyytyväisyyteen		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	76 + 5		

---

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia johtamisen muutoksen vaikutusta työtyytyväisyyteen tilanteessa, jossa johtaminen muuttuu etänä suoritettavaksi johtamiseksi joko osittain tai kokonaan. Opinnäytetyön tavoitteena on johtamisen ja etäjohtamisen välisten erojen avulla löytää ne tekijät, joihin etätyöhön siirryttäessä olisi hyvä keskittyä työtyytyväisyyden kannalta. Opinnäytetyössä pohditaan myös etäjohtamisessa käytettyjen digitaalisten työkalujen käytön kehittämistä tehokkaampaan ja työtyytyväisyyden kannalta parantavaan muotoon. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Osuuskauppa Arina: S-Pankki ja AO-Palvelut.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytetään yhdistelmää laadullisesta ja määrällisestä tutkimusmenetelmästä. Määrällisellä tutkimusmenetelmällä selvitetään työtyytyväisyyteen vaikuttavat erot johtamisen ja etäjohtamisen välillä ja laadullisessa tutkimusmenetelmässä keskitytään etäjohtamiseen ja etäjohtamisen haasteisiin.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta tutkimukselle tärkeästä osa-alueesta: johtaminen, etätyö ja sen johtaminen sekä työhyvinvointi. Tutkimus toteutetaan Webropol-ohjelmalla laadituilla kyselylomakkeilla osittain teoriassa esiintyviin ja osittain sekundääriaineistoon perustuviin asioihin. Määrällisen tutkimuksen linkki jaetaan julkisena linkkinä internetin kautta kohderyhmälle. Laadullisen tutkimuksen avoin kyselylomake lähetetään sähköpostitse kohderyhmään valituille henkilöille.

Tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, ettei yrityksessä etäjohtamiseen siirtyminen vaikuta työtyytyväisyyteen niin voimakkaasti kuin oli arveltu. Tulokseen vaikuttaa se, että tekniikan osalta etätyön tarvitsemat digitaaliset ratkaisut ovat yrityksessä olleet yleisesti käytössä jo ennen koronaviruksen mukanaan tuomia muutoksia. Näin ollen kehitysehdotukset lähinnä koskivat digitaalisten ratkaisujen kokonaisvaltaista hyödyntämistä yrityksessä.

**Avainsanat** johtaminen, etäjohtaminen, etätyö, työtyytyväisyys, työhyvinvointi

Degree Programme in Business  
Administration  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Minna Karhu	Year	2021
<b>Supervisor</b>	Satu Valli		
<b>Commissioned by</b>	Osuuskauppa Arina: S-Pankki ja AO-Palvelut		
<b>Subject of thesis</b>	Effect on wellbeing at work when management changes to remote management		
<b>Number of pages</b>	76 + 5		

---

The aim of this thesis was to study how management affects well-being at work when the working environment changes to remote working. The goal was to find the elements that are important to well-being at work when working remotely. The elements were found by studying the differences between working in the office and remote working. This thesis considers ways to improve the use of digital solutions in remote work in a way which benefits well-being at work.

The research method in this thesis was a combination of quantitative and qualitative methods. The quantitative method was used to find the elements between remote work and office work that affect well-being at work. The qualitative method focused on remote managing and its challenges. The survey of the quantitative method was distributed via internet in a private group. The open survey was sent by email to pre-selected people.

The results indicate that in this company the change to remote working had less effect on well-being at work than expected. The reason for this kind of outcome could be that the company has used the digital solutions required for remote work in their everyday work prior to the coronavirus pandemic. The research focused on improving the use of digital solution and fully exploiting them in everyday work.

Key words                      management, manage work from home, working from home, job satisfaction, well-being at work

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimusaihe ja sen rajaus .....	6
1.2	Tutkimusmenetelmät ja -aineistot .....	8
1.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	11
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	12
3	JOHTAMINEN ELI ESIMIESTYÖ .....	13
3.1	Henkilöstöjohtaminen.....	18
3.1.1	Monimuotoisten ja muuttuvien toimintaympäristöjen johtaminen ..	21
3.1.2	Esimiestyön työkalut johtamiseen .....	21
3.1.3	Palautteen merkitys johtamiseen.....	26
3.2	Ihmisen johtaminen muutoksessa.....	27
3.3	Johtaminen osana työhyvinvointia .....	32
4	ETÄJOHTAMINEN .....	35
4.1	Etätyö.....	35
4.2	Etätyön digitaaliset työkalut .....	38
4.3	Etätyössä käytettyjä yhteistyöalustoja ja sovelluksia .....	40
4.4	Etätyön johtaminen .....	41
5	TYÖHYVINVOINTI .....	46
5.1	Työtyytyväisyys.....	49
5.2	Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät .....	50
6	ETÄJOHTAMISEEN SIIRTYMISEN VAIKUTUS TYÖTYTYVÄISYYTEEN	54
6.1	Pankkipistetyöntekijöille suunnattu kysely .....	54
6.1.1	Taustatiedot .....	55
6.1.2	Etätyön digitaaliset ratkaisut.....	56
6.1.3	Etätyöhön ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät .....	60
6.1.4	Koronaviruksen vaikutus työtyytyväisyyteen .....	64
6.2	Kysely esimiehille ja palveluvastaaville.....	65
7	POHDINTA .....	69
	LÄHTEET.....	72

LIITTEET .....76

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Tutkimusaihe ja sen rajaus

Koronapandemia saapui Suomeen keväällä 2020. Viruksen leviämisen hillitsemiseksi käyttöön otettiin erilaiset kansalliset rajoitukset, jotka mullistivat pienessä hetkessä suomalaisten tavan tehdä työtä sekä työarjen siirtäen osan työntekijöistä etätöihin ja osan erilaiseen työolosuhteeseen omalla työpaikallaan. Tällaisella muutoksella, joka rajoittaa ihmisten tapaa tehdä työtä ja pysäyttää yhteiskunnan lähes täydellisesti, on vaikutusta työelämäkentän lisäksi myös ihmisten hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. (Työterveyslaitos 2021.) Varotoimenpiteet koronartuntojen hillitsemiseksi ovat ajaneet etätöihin aloja, joissa konttoreissa työskentely on ollut tähän asti arkipäivää (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021). Muutos etätöihin tai osittaiseen etätöihin siirtymisestä tuli ajankohtaiseksi myös organisaatioille, joissa etätö ei aikaisemmin ole nähty tarpeellisena työskentelymuotona (Hallamaa 2020). Nopeasti toteutettava muutos tuo omat haasteensa myös johtamiselle, jolloin pääasiaksi nousee ei vain äkillisen muutoksen johtaminen vaan myös etänä tapahtuva johtaminen muutoksen jälkeen.

Digitalisaation kehityksen myötä etätöiden tekeminen on yleistynyt monella alalla, ei vain tietotyötä tekevillä aloilla (Sutela 2020). Etätöiksi lasketaan työ, jota suoritetaan jossain muualla kuin fyysisesti työpaikalla. Tällaisia paikkoja voivat olla kodin lisäksi yrityksen muilla paikkakunnilla sijaitsevat toimipaikat. (Työturvallisuuskeskus 2021b.)

Opinnäytetyön aiheena on tutkia, miten johtaminen muuttuu siirryttäessä osittaiseen etäjohtamiseen sekä muutoksen vaikutusta työtyytyväisyyteen. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös ulkoisen tekijän (koronaviruspandemia) aiheuttaman nopean muutoksen vaikutusta johtamiseen ja muutoksen toteuttamiseen. Aiheidea muotoutui ollessani työharjoittelussa S-Pankki ja AO-Palvelut pisteellä Kemissä. Osuuskauppa Arinan varsinainen konttori sijaitsee Oulussa, mutta näitä S-Pankki ja AO-Palvelut pisteitä on sijoitettuna Prismojen yhteyteen ympäri Pohjois-Suomen. Koronakriisin aiheuttamien rajoitusten vuoksi osa pankin esimiesten työstä oli siirtynyt suoritettavaksi etänä eli esimies ei pystynyt kiertämään toimipaikkoja entiseen tapaan. Työharjoittelupaikkani toimii osana S-ryhmään

kuuluvaa Pohjois-Suomen alueellista Osuuskauppa Arinaa. Vaikka Osuuskauppa Arinan toimintamallissa ei kokonaisvaltaiseen etätyöhön siirtyminen olekaan tila, johon aktiivisesti pyritään, tapahtuu etätyötä kuitenkin pienemmässä mittakaavassa etänä suoritettavina koulutuksina ja palavereina niin pankin kuin marketkaupankin puolella. Opinnäytetyössäni on etätyönä huomioitu myös työ, jota työntekijät suorittavat muissa toimipaikoissa tai marketeissa niin sanottuina ständi- tai pankkipäivinä.

Kiristynyt kilpailu tuo alati kasvavia paineita niin työntekijöiden kuin johtoportaan-kin suuntaan, jolloin myös johtamisella on merkitystä annettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvällä johtamisella aikaan saadaan työhönsä motivoitunut ja tyytyväinen työntekijä. (Hiltunen 2011, 22.) Työntekijän työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat johtamisen lisäksi työn mielekkyys, merkityksellisyys sekä työyhteisön tuki ja ilmapiiri (Pakka & Rätty 2010, 6). Etätyössä ja etäjohtamisessa työyhteisön sosiaalinen vuorovaikutus sekä esimiehen välitön palaute ja ohjaaminen puuttuvat, jolloin työtyytyväisyys voi kärsiä. Voidaankin pohtia, miten etätyössä saadaan työntekijä säilyttämään motivaatio työhönsä ja sitä kautta vahvistettua työtyytyväisyyttä johtamisen ollessa etäjohtamista. Vuorovaikutukselle tärkeä yhteydenpito etäjohtamisessa ja etätyössä tapahtuu pääasiassa digitaalisin kanavien ja henkilökohtaisia tapaamisia on harvoin. Yhteydenpidon aikainen vuorovaikutus on digitaalisissa kanavissa erilaista. Toimivan työyhteisön näkökulmasta olisi hyvä miettiä, miten saadaan aikaan vuorovaikutukseltaan hyvä johtaminen myös etätyön aikana. Johtaminen vaikuttaa työntekijän työtyytyväisyyteen, joten opinnäytetyössä käsitellään myös etäjohtamisen, joko osittain tai kokonaan, vaikutusta työntekijöiden ja esimiesten työtyytyväisyyteen.

”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”-sanonta sopii hyvin tutkimusprosessia aloittaessa. Heikkilän (2014, 12) mukaan empiirisen tutkimuksen tutkimusongelmana voi olla ilmiön tai käyttäytymisen syiden selvittäminen tai asian toteuttamiseksi löydetty ratkaisu. Asiaongelmasta johdettu tutkimusongelma luo tutkimukselle perustan, jota voidaan tarkentaa mahdollisilla alatutkimuskysymyksillä. Tutkimusongelman ja -kysymysten huonon rajauksen ja määrittelyn vuoksi tutkimuksen tulokset voivat jäädä tutkittavaan asiaan nähden merkityksettömiksi. (Vilka 2015, 37.) Siksi onkin tärkeää määrittää sekä tutkimusongelma että tutkimuskysymykset huolellisesti.

Opinnäytetyöni päätutkimuskysymys on:

- Miten johtamisen muutos etäjohtamisen yleistyessä vaikuttaa työtyytyväisyyteen?

Alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten johtamisella vaikutetaan nopeiden muutosten toteuttamiseen, kun muutos johtuu ulkopuolisesta tekijästä esim, COVID-19?
- Millaisia digitaalisia työkaluja voidaan hyödyntää johtamisen tukena etätyössä ja sen johtamisessa?

## 1.2 Tutkimusmenetelmät ja -aineistot

Tutkimusmenetelmä on säännöistä koostuva menettelytapa, jolla pyritään ratkaisemaan olemassa oleva ongelma tai löytämään tietoa tutkittavasta asiasta. Tutkimusongelman ratkaisemiseen tarvittava tieto ja se mistä sen tiedon löytää ohjaavat myös tutkimusmenetelmän valintaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 183–184.) Tutkimusmenetelmät jaotellaan kahteen menetelmään, jotka ovat kvantitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä (Heikkilä 2014, 14).

Määrällisessä tutkimustavassa tiedon tarkastelu tapahtuu numeerisessa muodossa ja vastaa kysymyksiin, kuinka paljon, kuinka moni ja kuinka usein. Määrällisessä tutkimuksessa oletetaan asioiden johtuvan jostain toisesta taustalla olevasta asiasta, ja menetelmälle tyypillistä onkin kausaalisuus eli syy-seuraus-suhteiden etsiminen. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusprosessi lähtee teoriasta käytäntöön, jossa toteutetaan kyselyt ja sen jälkeen palataan taas teoriaan analysoimaan tulokset. (Vilka 2007, 14, 23, 25.)

Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Sen avulla pyritään ymmärtämään ilmiöitä ja löytämään sille merkityksiä. (Heikkilä 2014, 15.) Hirsjärven ym. (2009, 182, 197) mukaan yksittäistä tapausta tarpeeksi tarkasti tutkittaessa saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. Laadullisessa tutkimuk-

sessä siis ajatussuunta on yksityisestä yleiseen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaisesti tutkimaan tutkimuksen kohdetta, jolloin on mahdollista löytää eri näkökulmia tutkittavaan asiaan. Haastattelujen, kyselylomakkeiden ja asenneskaalojen avulla selvitetään, miten ihmiset ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat sekä sitä, millaiset heidän arvonsa ja asenteensa ovat.

Opinnäytetyössäni kerättävä tutkimusaineisto koostuu ihmisten kokemukseen perustuvista mielipiteistä sekä asenteista ja arvoista, joten päätutkimusmenetelmäksi valikoituu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmän valintaa puoltaa myös se seikka, että etätyö ja sen johtaminen on vielä varsin tuore aihepiiri eikä siitä ole vielä saatavilla kovin laajasti tietoa. Tutkimusmenetelmäksi valittu laadullinen tutkimus ei kuitenkaan poissulje tutkimuksesta kvantitatiivisen menetelmän käyttöä (Alasuutari 2011, luku 2), vaan opinnäytetyössäni näitä kahta menetelmää käytetään aineiston keräys- ja analyysivaiheessa täydentämään ja selventämään toisesta menetelmästä saatuja tuloksia. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä pyritään selvittämään, mitkä ovat ne aiheet tai teemat, joiden mukaan laadullisen tutkimuksen kysymykset järjestellään. Työharjoittelun aikana tekemiä omia havaintoja käytetään tutkimuksessa myös.

Tutkimusaineiston kerääminen määrällisessä tutkimuksessa tapahtuu kyselylomakkeen, havainnoinnin tai rekistereiden ja tilastojen kautta. Yleisin käytetty menetelmä on kyselylomakkeella toteutettu aineistonkeräys, jolloin kysymykset voidaan esittää jokaiselle vastaajalle samalla tavalla. Tutkija ei välttämättä koskaan tapaa kyselyyn vastaajaa, jolloin itse tutkijan vaikutus tuloksiin jää vähäiseksi. Menetelmä soveltuu hyvin tutkimuksiin, joissa vastaajien määrä on suuri. (Vilkkä 2015, 61; 2007, 16–17.)

Opinnäytetyön kvantitatiivisen osan aineisto kerätään osittain internetkyselymenetelmää käyttäen ja osittain sekundaariaineistona organisaation tekemästä työtyytyväisyystutkimuksesta saatuja tuloksia hyödyntäen. Webropol-tiedonkeruuohjelmalla laaditaan strukturoitu kyselylomake, jonka linkki lähetetään Workplace-sovelluksen kautta valitulle otokselle. Kvantitatiivisella menetelmällä kerätty aineisto analysoidaan tietokoneavusteisesti tilastollisia analyysitapoja käyttäen (ks. Hirsjärvi ym. 2009, 195). Määrällisesti kerätystä aineistosta etsitään

useimmin esiin tulevia asioita ja teemoja ja näiden mukaan järjestellään ja analysoidaan laadullisen aineistonkeruun avoimella kyselylomakkeella saadut vastaukset. Laadullisen aineistonkeruun avoin kyselylomake laaditaan teoriasta esiin nousseiden asioiden pohjalta.

Tutkimusaineisto laadullisessa tutkimuksessa kerätään haastattelulla, dokumenteista kerätyllä tiedolla, kyselyllä tai havainnoimalla. Laadullisia aineistonkeräysmenetelmiä voidaan käyttää myös määrällisten tutkimusten aineistoja kerätessä. Haastattelu on myös mahdollista toteuttaa sähköpostitse, jolloin vuoropuhelu käydään sähköpostin välityksellä tutkijan esittäessä tarkentavia kysymyksiä haastateltavan vastauksiin perustuen. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 83, 85.)

Opinnäytetyön kvalitatiivisen osan aineisto kerätään avoimella kyselylomakkeella. Koronakriisin aiheuttaman poikkeustilanteen ja rajoitusten vuoksi opinnäytetyön kvalitatiivista osaa ei ole mahdollista toteuttaa henkilökohtaisilla haastatteluilta, joten avoin kysely toteutetaan sähköpostin välityksellä. Kvalitatiivisella menetelmällä saatu aineisto voidaan analysoida luokittelemalla, teemoittamalla tai tyyppittelemällä. Teemoittamalla suoritettussa analyysissä aineisto jaetaan ja ryhmitellään eri aihepiirien mukaan. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 105.) Opinnäytetyössäni saatu laadullinen tutkimusaineisto analysoidaan teemoittamalla se kvantitatiivisesta aineistosta nousseiden aihepiirien mukaan.

Alasuutarin (2011, luku 2) mukaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys määrää sen, millainen aineisto kerätään ja millä menetelmällä sitä analysoidaan. Saatava aineisto voidaan luokitella kahdella tavalla, primaariaineistoksi ja sekundaariaineistoksi. Primaariaineisto on tutkijan itsensä keräämää aineistoa, ja sekundaariaineisto on muiden tutkijoiden keräämää aineistoa. Aineiston analyysitapa tulisi valita siten, että se vastaa mahdollisimman hyvin tutkimusongelmaan tai -tehtävään. (Hirsjärvi ym. 2009, 177–178, 186, 224.)

Opinnäytetyössäni käytettävä aineisto on sekä primaariaineistoa että sekundaariaineistoa. Primaariaineisto kerätään itse käyttäen sekä laadullista että määrällistä menetelmää, ja sekundaariaineistona käytetään organisaation vuosittain tekemän työtyytyväisyyskyselyn tuloksia sekä Työterveyslaitoksen syksyllä 2020 julkaiseman Miten Suomi voi? -tutkimushankkeen sen hetkisiä tuloksia.

### 1.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Vilkan (2015, 27) mukaan tutkimuseetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, rahoittajiin, toimeksiantajiin ja suuren yleisöön. Noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä tutkija kerää tutkimukseen tarvittavan tiedon käyttäen tiedeyhteisön hyväksymiä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä sekä noudattaa rehellisyyttä ja huolellisuutta tutkimusta tehdessään ja siitä raportoidessaan. Myös muiden tutkijoiden aiheesta jo tekemää työtä tulee arvostaa lähdekriittisestä lähestymistavasta huolimatta.

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että tutkimuksella mitataan sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteetin saavuttaminen tutkimuksessa vaatii tutkijalta käsitteiden ja muuttujien tarkkaa määrittelyä, tavoitteiden asettamista sekä tarkoituksen mukaisilla mittareilla suoritettuja mittauksia valitusta otoksesta. Myös korkea vastausprosentti auttaa toteuttamaan tutkimuksen validiteetin. Lomakkeella toteutetun tutkimuksen kysymysten tulisi olla tutkimuksen kannalta oikein määriteltyjä, jotta koko tutkimusongelma tulisi käsiteltyä ja tutkittua yksiselitteisesti tutkimukselle oikeita asioita. (Heikkilä 2014, 27.)

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus ilmenee siten, että saman tutkimuksen suorittava toinen tutkija saa tutkimuksestaan samankaltaiset tulokset. Tutkimuksen luotettavuus vaatii tutkijalta kriittisyyttä ja tarkkuutta, jotta tuloksista saadaan tarpeeksi tarkat. Lomaketutkimuksella toteutettu tutkimus voi jäädä luotettavuuden osalta vajaaksi, mikäli vastausprosentti jää pieneksi otoksen pienuuden ja palautettujen lomakkeiden vähyyden vuoksi. (Heikkilä 2014, 28.)

## 2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Osuuskauppa Arinan alueella toimiva S-Pankki ja AO-Palvelut. S-Pankki on osa valtakunnallista S-ryhmää, joka on asiakkaiden omistama suomalainen yritysverkosto. S-ryhmän toiminnan tarkoitus on tuottaa palveluja ja hyötyjä asiakasomistajille ja harjoittaa samalla kannattavaa liiketoimintaa. Vaikka osuuskaupat toimivat itsenäisesti, on niillä myös oma keskusliikkeensä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta eli SOK, jolta osuuskaupat saavat hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. S-ryhmä muodostuu 19 itsenäisestä alueellisesta osuuskaupasta, joista Pohjois-Suomen alueella toimii Osuuskauppa Arina. (S-Ryhmä 2021b.) S-ryhmällä on kattava palvelutarjonta liiketoiminnan eri alueilla, kuten marketkaupassa, rautakaupoissa, tavaratalo- ja erikoiskaupassa, majoitus- ja ravitsemuskaupassa sekä polttonestekaupassa. Pankkipalveluita tarjoaa S-Pankki. (S-Ryhmä 2021a.)

Osuuskauppa Arina on Pohjois-Suomen alueella toimiva kuluttajaosuuskunta (Osuuskauppa Arina 2021c) ja työllistää noin 3000 henkilöä (Osuuskauppa Arina 2021a). Toiminta-ajatus Osuuskauppa Arinalla on tuottaa hyötyjä ja etuja omistajille sekä osaltaan vaikuttaa niin Pohjois-Suomen kuin siellä asuvien ihmisten hyvinvoinnin kehittämiseen (Osuuskauppa Arina 2021b).

Osana S-ryhmää toimii suomalainen S-Pankki, joka on aloittanut toimintansa 2007. S-Pankin omistavat SOK (37,5 %), S-ryhmän alueosuuskaupat (37,5 %), LähiTapiola (23,5 %) sekä Työeläkeyhtiö Elo (1,5 %). Pankkien asiointipisteet (S-Pankki ja AO-Palvelut) on sijoitettu lähinnä Prismojen yhteyteen, joten kaupassa käynnin yhteydessä on kätevä hoitaa myös pankkiasiat. (S-Ryhmä 2021a.) Osuuskaupan jäseninä asiakasomistajat ovat ensisijainen kohderyhmä S-Pankin palveluille, joita kehitetään yhdessä S-ryhmän kanssa. Asiakasomistajien arjessa eniten vaikuttavat asiat ovat S-mobiili ja maksuttomat peruspankkipalvelut. S-mobiili on sekä kaupan että pankin palvelut kuluttajalle yhdistävä sovellus. (S-Pankki 2021.)

### 3 JOHTAMINEN ELI ESIMIESTYÖ

Yrityksen oma henkilöstö muodostaa yrityksen johtamiselle ydinjoukon. Yrityksen menestys riippuu siitä, kuinka hyvin yritys onnistuu luomaan lisäarvoa asiakkailleen, toimimaan kannattavasti ja uudistumaan jatkuvasti. Yrityksen menestystekijöinä henkilöstön sitoutuneisuus, motivaatio, tehokkuus ja osaaminen ovat avainroolissa. Yrityksen menestymisen mahdollistajana on esimiestyö eli johtaminen, jossa päämääränä on asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Hyvä johtaminen vaikuttaa yrityksen menestykseen aiempaa enemmän sen henkilöstön luovuuden, jatkuvan uudistumisen ja oppimisen kautta. (Viitala & Jylhä 2019, Johtaminen, Esimiestyö.)

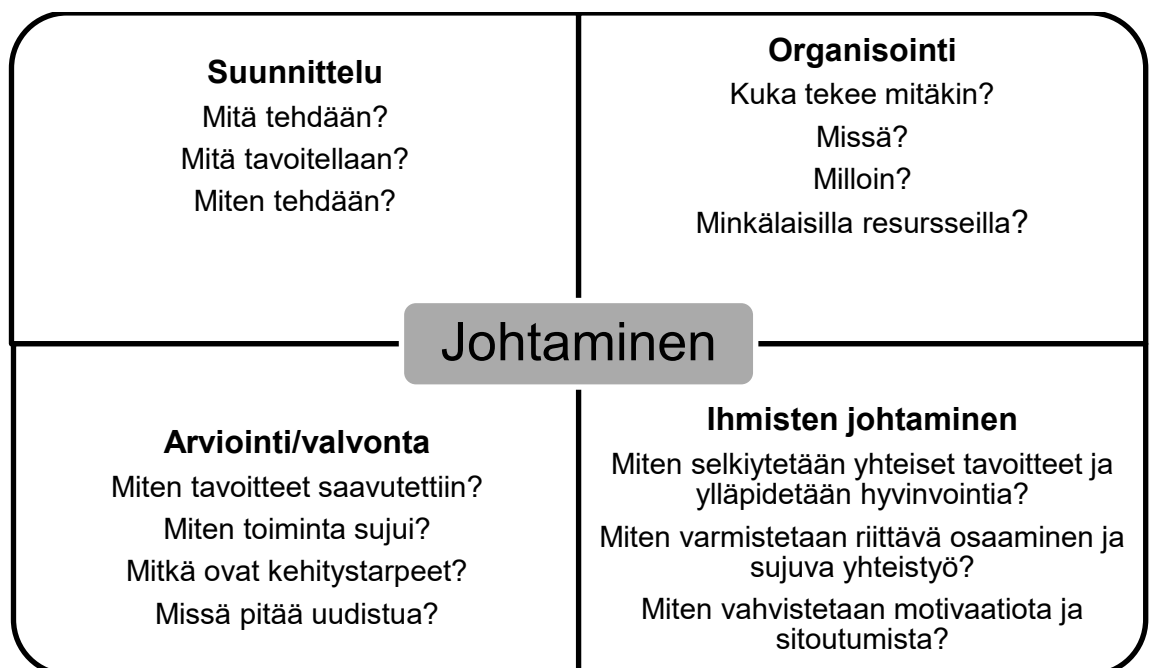
Ihmiset ovat erilaisia niin työskentelytavoiltaan kuin persoonallisuudeltaankin ja jopa työyhteisöiltään. Toimiva johtamistyyli yhdessä työyhteisössä ei välttämättä sellaisenaan sovellukaan toiseen työyhteisöön vaan aiheuttaa lähinnä ristiriitoja. Johtamisessa tärkeää olisikin löytää juuri sopivat ihmiset kuhunkin työyhteisöön ja kulttuuriin. (Hiltunen 2011, 135.) Ymmärrys siitä, minkälaista johtamista ja milloin sitä tarvitaan, on yksi johtamisen tärkeimpiä opittavia asioita (Viitala & Jylhä 2019, Organisaatiokäsitys ja johtaminen).

Yrityskulttuuri on kokonaisuus, jonka muodostaa yrityksen käyttäytymisnormit, arvot, hierarkia ja vakiintuneet toimintatavat (Hiltunen 2011, 206). Ihmiset rakentavat yrityskulttuurin ja sosiaalistuvat siihen toimiessaan toistensa kanssa (Viitala & Jylhä 2019, Organisaatiokulttuuri), joten ihmisten välisellä vuorovaikutuksella on vaikutusta yrityskulttuuriin ja sen kehitykseen (Hiltunen 2011, 205). Yrityskulttuuri on monien tekijöiden summa, jota on hyvin hankala muuttaa nopealla aikataululla. Yrityskulttuurin uudistamisessa johtajan esimerkki toimii joko vahvistavana tai murtavana tekijänä. (Viitala & Jylhä 2019, Organisaatiokulttuuri.)

Arvojohtamisessa yrityksen arvot ovat kaikkien tiedossa ja ne ohjaavat henkilöstöä toimimaan yhdenmukaisesti, loogisesti ja yrityksen kannalta oikeaan suuntaan. Silloin kun yrityksen arvoista haetaan menettelyohjeita tilanteeseen, josta ne puuttuvat puhutaan arvojohtamisesta. Arvojohtaminen kytkeytyy myös yrityskulttuuriin sekä yritysjohton johdonmukaisen johtamisen linjaan. Usein arvojohtaminen yhdistetään vastuullisesti toimimiseen. Arvoilla yritystä johtavan tuleekin

jatkuvasti päätöksenteon yhteydessä pohtia päätösten vaikutusta ihmisiin, yritykseen ja ympäristöön niin pitkän kuin lyhyen ajan tähtäyksellä. Arvojohtamista voi käyttää osana johtamista, mutta pelkästään arvoilla johtamista ei kannata tehdä. Toisinaan voi joutua tekemään päätöksiä ja ratkaisuja, jotka eivät sovi täysin asetettuihin arvoihin. Yrityksen tehdessä tulosta ja karsiessa kustannuksia näkyy arvojen ja vastuullisen johtamisen näkökulma siinä saavutetaanko tavoite yksilön ja yhteisön kustannuksella vai niitä tukien. (Hiltunen 2011, 256–257, 261–263.)

Tavoitteiden saavuttamiseksi tulee esimiehen osata johtaa sekä asioita että ihmisiä (Antola ym. 2020, 3). Asioiden ja ihmisten johtamista ei voi erotella toisistaan, sillä ne kumpikin osaltaan mahdollistavat toisen. Asioita ei saada tapahtumaan ilman ihmisiä ja tapa, jolla johtaa ihmistä määräytyy toiminnan tavoitteen ja sisällön eli asioiden mukaan. Organisaation menestyksen takaa siis yhdistelmä hyvästä ihmisten ja asioiden johtamisesta. Asioiden ja ihmisten johtaminen voidaan kuvata johtamisen tehtäväkenttänä (Kuvio 1), vaikkei näitä kahta johtamisen osa-aluetta selvärajaisesti voi erottaa toisistaan. Asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi usein näiden alalajina käsitellään myös itsensä johtamista. (Viitala & Jylhä 2019, Asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen, Johtamisen sisältö ja ulottuvuudet.)



Kuvio 1. Johtamisen tehtäväkenttä (Viitala & Jylhä 2019, Johtamisen sisältö ja ulottuvuudet)

Johtamisen tehtäväkentässä esitetyistä asioista suunnittelu, organisointi ja arviointi/valvonta painottuvat enemmän asioiden johtamiseen, vaikka ihmisten johtaminen vaikuttaa niihin myös. Asioiden johtamisessa pääpaino on ohjeissa ja säännöissä. Oikein tekemisen ja numeroiden perusteella mitataan asioiden johtamisessa menestys, jolloin innovointi ja yksilö jäävät taka-alalle. (Juuti & Vuorela 2015, 17.) Asioiden johtamiselle puitteet asettavat yrityksen strategia, arvot, visio ja missio (Työturvallisuuskeskus 2021a). Yrityksen strategia kertoo sen mihin yritys on menossa ja miten sinne päästään. Kun yrityksen strategiaan lisätään vielä toimintaa ohjaavat ohjeistukset ja säännöt, muodostuu yrityksen strategisen johtamisen kokonaisuus. (Hiltunen 2011, 47–48, 255.)

Johtamisen tehtäväkentässä strateginen johtaminen sopii parhaiten suunnitteluosioon. Strateginen johtaminen määrittää yrityksen suhteessa ympäristöön liiketoiminnan suunnan sekä toiminnan linjojen kautta. Strategiseen johtamiseen kuuluu olennaisesti päämäärien sekä arvopohjan määrittely, strategian kehittäminen ja täytäntöönpano sekä muutosten ja uudistusten johtaminen. (Viitala & Jylhä 2019, Strateginen johtaminen ja operatiivinen johtaminen.)

Operatiivinen johtaminen jalkauttaa määritellyn strategian organisaation muiden jäsenten tietoisuuteen ohjaamalla ja sitouttamalla työntekijöitä asetettuihin päämääriin. Operatiiviseen johtamiseen kuuluu myös päivittäisjohtaminen ja esimiestyö sekä toiminnan organisointi. Organisoinnilla määritellään ja jaetaan toiminnan kannalta tarpeelliset tehtävät, jotta ihmiset saadaan toimimaan tehokkaasti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Toimintaympäristön muutokset pakottavat yrityksen jatkuvaan organisoinnin kehittämiseen ja uudistamiseen. (Viitala & Jylhä 2019, Strateginen johtaminen ja operatiivinen johtaminen, Johtaminen.)

Yksinkertaistettuna ihmisten johtaminen on saada ryhmä ihmisiä toimimaan johtajan tahdon ohjaamaan suuntaan (Hiltunen 2011, 33). Ihmisten johtamisessa pyritään tukemaan, ohjaamaan ja opastamaan ihmistä suoriutumaan työstään ilman liiallista valvontaa ja kontrollointia. Ihmisten johtamisessa perusajatuksena on, että ihminen on itse työnsä paras asiantuntija. (Juuti & Vuorela 2015, 18.)

Ihmisten johtamisen yhteydessä puhutaan usein myös itsensä johtamisesta sekä itseohjautuvuudesta, joiden voidaan katsoa tarkoittavan samaa asiaa. Itseohjau-

tuvuuden lähtökohtana on, että ihminen kykenee toimimaan työssään ilman ulkopuolista käskyttäjää (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, luku 5) eli yksilö osaa tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä kehittää itseään ja työtään niiden avulla (Viitala & Jylhä 2019, Asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen). Itseohjautuvassa työyhteisössä esimiehen tulee kuitenkin asettaa selvät tavoitteet sekä tukea alaisiaan onnistumaan työssään (Haapakoski ym. 2020, luku 5). Itseohjautuva työyhteisö voidaan luokitella myös uudistavan johtamisen työyhteisöksi.

Uudistavan johtajuuden keskiössä on ihmiset ja se edistää työtyytyväisyyttä, hyvää työilmapiiriä ja innovatiivisuutta enemmän kuin asiakeskeinen johtaminen. Uudistuvassa johtamisessa esimies asettaa selkeät tavoitteet sekä tukee työntekijöitään neuvomalla, auttamalla ja opettamalla. (Viitala & Jylhä 2019, Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen.) Innovatiivisuus on uusien asioiden kehittämistä työyhteisön menestymisen takaamiseksi sen jäsenten luovuutta käyttäen. Jotta työyhteisön luovuus saisi tilaa kehittyä, tulisi johtamisessa innostaa työyhteisön jäseniä ongelmanratkaisuun sekä luoda turvallinen arvostelusta vapaa työilmapiiri. (Juuti & Vuorela 2015, 35.) Innovatiivinen työntekijä ja työyhteisö ohjautuu oikeaan suuntaan innovaatiojohtamisella, jonka Viitala ja Jylhä (2019, Innovaatiojohtaminen) määrittelevät kokonaisvaltaiseksi, tavoitteelliseksi ja järjestelmälliseksi työksi aktiivisten ja menestyksellisten innovaatiotoiminnan synnyttämien ideoiden löytämiseksi ja toteuttamiseksi. Innovaatiojohtaminen on siis myös ihmisten johtamista asioiden johtamisen ohessa.

Ihmisten johtamisessa henkilön osaamisen johtaminen on yksi johtamisen osa-alue. Sen tarkoituksena on työyhteisön osaamisen kehittyminen ja hyödyntäminen yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. (Viitala & Jylhä 2019, Osaamisen johtaminen.) Organisaation strategia määrittää sen, millaista osaamista henkilöstöllä on ja millaista osaamista yrityksessä tarvitaan menestymiseen. Osaamisen kehittämisen on tarkoitus hyödyttää sekä työntekijää että yritystä. (Juuti & Vuorela 2015, 71.) Osaamisen johtamisessa ylläpidetään ihmisten osaamista ja taitoa sekä lisätään sitä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Pelkkä osaaminen ei riitä yrityksen menestykseen, vaan osaaminen on osattava kanavoida oikein, jotta se hyödyttää yritystä myös liiketoiminnallisessa menestymisessä. (Viitala & Jylhä 2019, Osaamisen johtaminen.) Osaamisen johtamiseen liittyy tiiviisti myös

työyhteisön kehittäminen. Työyhteisön kehitys mahdollistaa yritykselle sen kilpailukyvyn ja tuloksellisuuden. Työpaikan kehitys vaatii ihmisten osallistumisen, avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen ja palautteen saamisen omasta työstä. Työyhteisön kehittäminen on ratkaisukeskeistä, jossa ongelmat määritellään ja ratkaistaan yhteisesti. (Juuti & Vuorela 2015, 74, 76.)

Asiakassuhteiden ja niiden kehittäminen vaikuttaa yrityksen toimintaan kassavirran kautta, joten ne kuuluvat myös osaamisen johtamiseen. Asiakassuhteiden kannattavuus ja pysyvyys ovat tavoitteena asiakkuuksien johtamisessa, jossa yritykset pyrkivät luomaan, kehittämään ja ylläpitämään asiakassuhteita sillä tasolla, että ne hyödyttävät sekä yritystä että asiakasta. Asiakastyytyväisyyttä mitataan asiakaspalautteilla, joiden yhteinen käsittely ja keräys ovat olennainen osa asiakassuhteiden kehittämistä. (Viitala & Jylhä 2019, Asiakkuuksien johtaminen.) Asiakastyytyväisyys on myös yhteydessä työntekijöiden tyytyväisyyteen (Haapakoski ym. 2020, luku 6). Tämä voidaan käsittää siten, että työhönsä tyytyväiset työntekijät luovat asiakkaille hyvän asiakaskokemuksen, joka näkyy yrityksen toiminnassa asiakastyytyväisyytenä ja uskollisina asiakkaina sekä tietenkin vaakaana kassavirtana.

Tiedolla johtaminen on yksi tärkeimmistä asioista yrityksen päätöksenteossa. Digitalisaation nopea kehitys on mahdollistanut tarkan ja ajantasaisen tiedon reaaliaikaisen välittämisen verkon kautta, jolloin riittävää ja laadukasta tietoa on saatavilla tukemaan johtajaa päätöksenteossa. Tiedolla johtaminen voidaan käsittää koskemaan myös laajempaa kokonaisuutta, johon kuuluu ihmisten osaamisen hallinnan ja organisaation kyvykkyyksien johtaminen. Tieto jaotellaan näkyvään tietoon eli kuvattuun ja kirjattuun tietoon sekä hiljaiseen tietoon, joka syntyy toiminnan kautta tulleen kokemuksen kautta. Johtamisen kannalta hiljainen tieto on tärkeää tunnistaa, koska sen avulla voidaan lisätä tuottavuutta ja vähentää riskejä työpaikalla. (Viitala & Jylhä 2019, Tiedolla johtaminen.)

Pääpiirteittäin esimiestyö koostuu yrityksen toimintaan liittyvistä asioista sekä työyhteisöön liittyvistä asioista. Yrityksen toimintaan liittyvät asiat ovat muun muassa organisointia ja kehittämistä sekä resurssien määrittelyä, kun taas työyhteisöön kuuluvia ovat työilmapiiriin ja yhteistyöhön sekä työntekijöiden motivaati-

oon, osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät asiat. Esimiestyön laatu vaikuttaa työtyytyväisyyden lisäksi myös palvelun laatuun, työilmapiiriin ja työpaikan yhteistyön sujuvuuteen. (Viitala & Jylhä 2019, Esimiestyö.)

Esimiesten arki koostuu erilaisten muutosten johtamisesta, jotka koskettavat kaikkia yrityksen työntekijöitä (Pirinen 2014, 13). Muutosjohtamisella pyritään sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin muuttamalla omaa toimintaa tai prosesseja. Muutos voi koskea koko liiketoimintaa, organisaatiota tai vain osia niistä. Syyt näihin muutoksiin voivat olla asiakkaiden tarpeiden muutoksissa, teknologian kehityksessä, yritysfuusioissa tai liiketoiminnan lopettamisessa. Yrityksessä muutostarve voi lähteä yrityksestä itsestä tai olla ulkoisen pakon tai tekijän sanelema. (Viitala & Jylhä 2019, Muutosjohtaminen.) Tällainen ulkoinen pakko voi olla esimerkiksi poikkeusolot Suomeen aiheuttanut koronaviruspandemia.

### 3.1 Henkilöstöjohtaminen

Yrityksen menestymiselle tärkeä on oikeanlainen henkilöstö, jonka varmistaminen on keskeinen tehtävä henkilöstöjohtamiselle. Henkilöstö mahdollistaa yrityksen liiketoiminnan pyörittämisen ideoimalla, suunnittelemalla, asettamalla tavoitteet sekä kehittämällä yrityksen toimintaa. Nykyään eri henkilöstöryhmien välinen jaottelu ei ole enää niin selvärajaista, sillä työtehtävät ovat työelämän muutoksen vaikutuksesta laajentuneet ja vaatimuksiltaan lähentyneet toisiaan. Riittävästi ja oikein määritelty työvoiman tarve takaa yrityksen toimintaan sujuvuuden, laadun ja kehityksen. Myös henkilöstön osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio vaikuttavat yrityksen toimintaan. (Viitala & Jylhä 2019, Henkilöstövoimavarat.) Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttiin kuuluvat siis oikeanlaisen ja yrityksen tarpeisiin sopivan henkilöstön löytäminen sekä tämän henkilöstön osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen.

Henkilöstöjohtamiselle keskeisiä tehtäviä ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstökäytännöt, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistuksen ja muutoksen johtaminen. Esimiehillä on keskeinen rooli henkilöstöjohtamisen laadun muodostumisessa jokapäiväisessä työssään henkilöstön ohjaamisen ja tukemisen vuoksi. Ohjaus ja tukeminen työarjessa käsittää tehtävät aina rekrytoinnista ja perehdytyksestä ongelmatilanteisiin ja niiden ratkaisuun sekä hyvän ilmapiiriin

luomiseen. (Viitala & Jylhä 2019, Henkilöstöjohtaminen, Ulrichin malli henkilöstöjohtamisen tehtäväalueista.)

Viitala ja Jylhä (2019, Asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen) listaavat ihmisten johtamisen keskeisiksi asioiksi tavoitteet, ryhmän, kommunikaation ja ihmisiin vaikuttamisen. Ihmisten johtamisessa vaikutetaan heidän työskentelyynsä sekä mahdollistetaan onnistuminen niin ryhmä- kuin yksilötasollakin. Onnistumiseen vaikuttavat erilaiset asiat työympäristössä ja henkilötasolla. Tällaisia asioita ovat työilmapiiri, yhteistyön sujuvuus, selkeät tavoitteet, palaute sekä tarvittaessa saatava tuki. Johtamisessa tärkeä tekijä on myös henkilökohtaisen vastuun ottaminen, joka vaikuttaa paitsi johtajan auktoriteettiin, myös hänen uskottavuuteensa alaisten silmissä (Hiltunen 2011, 34).

Tiimityön avulla voidaan hyödyntää henkilöstön osaamista paremmin (Manka & Manka 2016, 87). Tiimin johtamisessa tärkeäksi asiaksi nousee luottamus, joka rakentuu yhteisistä pelisäännöistä sekä sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin. Tiimi, joka rakentuu toisiinsa luottavista henkilöistä, tekee myös hyvää tulosta. (Pirinen 2014, 29.) Tiimiorganisaatiossa ja sen johtamisessa yhteistyön tulee olla sujuvaa ja johtamisen sekä yleisten pelisääntöjen selkeitä. Yhteisesti sovittuja sääntöjä tulee noudattaa ja kaikkien täytyy ne myös hyväksyä. Johtamisessa tehtävien laatu määrittää sen, kuinka monta alaista esimiehellä saisi olla. Monimutkaisten ja laajakirjoisten tehtävien hoitaminen vaatii enemmän ohjausta esimieheltä, jolloin alaisten määrän tulisi olla pienempi. Alaisten itseohjautuvuus ja kyky itsenäiseen työskentelyyn sekä esimiehen oma kokemus ja esimiestyöhön käyttämä aika vaikuttavat myös esimiehen johtaman joukon kokoon. Valmentavaa johtamista suosivan esimiehen alaisten määrä ei voi olla suuri, johtuen valmentavassa esimiestyössä annettavasta tuen määrästä. Esimies pystyy paremmin tukemaan yksilöä ja hänen suoriutumistaan pienessä joukossa kuin suuressa. (Viitala & Jylhä 2019, Tiimiorganisaatio, Päätösvalta ja vastuu.) Hyvin johdettu ryhmä työskentelee tehokkaammin ja saa parempia tuloksia aikaan kuin hyvin johdettu yksilötyö (Hiltunen 2011, 251).

Nykyinen ajattelutapa käsittää työntekijän yhtenä organisaation toimijoista sen sijaan, että hän olisi vain tarpeen vaatiessa vaihdettavissa oleva osa. Tämän ajattelutavan keskiössä on ihmisen itseohjautuvuus, tavoitteellisuus, luovuus sekä

jatkuva halu kehittyä työssään. Tällaisen johtamisen tarkoituksena on sitouttaa työntekijä yritykseen, sen tavoitteisiin ja niiden toteuttamiseen. (Viitala & Jylhä 2019, Johtamisen tarkoitus.)

Osana työntekijän ohjaamiseen liittyy osaamisen johtaminen, siihen liittyvän tiedon jakaminen ja sen hyödyntäminen. Tiedon ja osaamisen jakaminen tapahtuu työyhteisön sisällä työtehtäviin liittyvän ohjeistuksen sekä kokemuksen kautta saadun osaamisen jakamiseen. Kokemukseen perustuva osaaminen on työyhteisössä arvokasta niin sanottua hiljaista osaamista. Organisaation menestymisen kannalta olennaista on se, kuinka avoimesti tuota osaamista työyhteisössä jaetaan. (Juuti & Vuorela 2015, 68.) Hiljaisen tiedon omaavat työntekijät muodostavat osaamiseen riskin yrityksissä erityisesti silloin, kun he uupuvat työssään ja eivät ole enää niin luovia kuin ennen. Hyvä henkilöjohtaminen ja johtaminen huomioi tämän riskin olemassaolon ja pyrkii hallitsemaan sitä. (Viitala & Jylhä 2019, Yritystoiminnan riskien hallinta.)

Ihmisten johtamisessa ja esimiestyössä on kyse samanlaisesta työstä, joka on muuttunut vuosien aikana autoritäärisestä valvojan roolista enemmän valmentajan ja mahdollistajan rooliin. Vaikka rooli on muuttunut, on esimiehillä edelleen tärkeä merkitys työelämässä yritysten menestyksen yhtenä voimavarana. (Viitala & Jylhä 2019, Esimiestyö.) Henkilöjohtamistaidot ovat esimiehen menestymiselle merkitykselliset ja puutteet näissä taidoissa voivat aiheuttaa alaisissa oireilua ja lopulta työpaikan vaihtamista (Hiltunen 2011, 61).

Viitala ja Jylhä (2019, Esimiestyö) toteavat, että hyvä esimies hoitaa tehtävänsä, on keskustelutaitoinen, reilu ja oikeudenmukainen. Hyvälle esimiehelle myös vaikeiden asioiden käsittely on luontevaa. Hyvä esimies arvostaa alaisten näkemystä sekä pystyy positiivisen ja rakentavan palautteen antoon ja vastaanottoon. Esimiestyöhön kuuluu myös päätöstenteko ja hyvä esimies pystyy välttämättömät päätökset tekemään tarvittaessa sekä perustelemaan ne ymmärrettävästi myös henkilöstölle.

### 3.1.1 Monimuotoisten ja muuttuvien toimintaympäristöjen johtaminen

Nopeasti muuttuvat toimintaympäristöt ovat muuttaneet myös yritysten toimintaa lisäten siihen joustavuutta toiminnan pyörittämiseen, työvoimaan ja sen tarpeeseen sekä osaamiseen. Joustavuuden tarkoitus on määrittää organisaation työvoiman tarve mahdollisimman tarkasti, jolloin kiireaikoihin voidaan hakea helpotusta osa-aikaisista, vuokratyövoimasta tai alihankkijoista. (Viitala & Jylhä 2019, Erilaisissa työ- ja sopimussuhteissa olevat toimijat.) Varsinkin palvelualoilla vuokratyöntekijöiden ja osa-aikaisten työntekijöiden käyttö on arkipäivää.

Eläkeikärajojen nosto on aiheuttanut työelämässä sen, että ikähaitari työpaikoilla on laajempi kuin aikaisemmin. Eri ikäluokkien arvot ja odotukset poikkeavat toisistaan, jonka vuoksi voi työpaikoilla seurata yhteentörmäyksiä. Johtamiselle eri ikäluokkienkirjo työpaikalla tuo haasteita, sillä kaikkia työntekijöitä täytyy kohdella tasa-arvoisesti ja syrjimättä yhdenvertaisuuslain mukaisesti. (Viitala & Jylhä 2019, Henkilöstön monimuotoisuus.)

Monimuotoisuutta työpaikalle tuo myös eri maista ja kulttuureista tulevat työntekijät. Tällainen monikulttuurisuus voi parantuneen asiakaspalvelun lisäksi tuoda työpaikalle myös muita hyötyjä, kuten monipuolista osaamista, lisääntynyttä innovatiivisuutta sekä uusia näkökulmia. Uutena työntekijänä työyhteisöön tuleva henkilö tarvitsee hyvän perehdytyksen sekä aktiivista esimiestyötä oli kulttuuristausta mikä hyvänsä. Näiden lisäksi eri kieliympäristöstä ja työkuulttuurista tulevalle täytyy järjestää riittävä mahdollisuus myös kielen oppimiseen. (Viitala & Jylhä 2019, Henkilöstön monimuotoisuus.)

### 3.1.2 Esimiestyön työkalut johtamiseen

Henkilöstön johtamisessa tärkeitä osa-alueita on suoriutumisen johtaminen ja sen arviointi sekä palkitseminen. Suoriutumisen johtamisessa määritellään selkeät tavoitteet, suorituksen kehittäminen sekä arvioidaan tavoitteiden saavuttamista. Näitä seurataan säännöllisissä kehitys- ja tavoitepalavereissa ja ne auttavat työntekijää kehittymään ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Suoriutumisen arvioinnin tekevät yleensä alainen ja esimies yhdessä ja se voi olla kytketty palkkaukseen tai osaamisen kehittämiseen. (Viitala & Jylhä 2019, Henkilöstökäytännöt.)

Palkitseminen voi toimia myös tehokeinona henkilöstön motivoinnissa, vaikka se yleensä onkin rinnastettu yrityksen menestymiseen ja työntekijän työpanokseen menestyksen mahdollistamisessa. Aineellisen palkitsemisen yleisin muoto on palkka, johon voi olla yhdistettynä erilaisia lisiä tai tulospalkkioita. (Viitala & Jylhä 2019, Henkilöstökäytännöt.) Yleensä tulospalkkiot tai lisät on yhdistetty yrityksen menestymiseen, jolloin ennalta määriteltyjen tulostasojen saavuttaminen oikeuttaa myös lisiin tai tulospalkkioihin. Aineeton palkitseminen käsittää työstä saatavan positiivisen palautteen. Palkitseminen hyvästä suorituksesta tuo palkinnon saajalle, oli hän sitten esimies tai työntekijä, hyvän mielen sekä vahvuutta jatkaa eteenpäin. Varsinkin jos palkitseminen tapahtuu julkisesti, kasvattaa se saajalle tunnetta yhteisön kunnioituksesta sekä sitouttaa saajan enemmän yritykseen. Julkinen palkitseminen voi aiheuttaa myös kateutta toisissa työtovereissa. Palkitsemisen negatiivinen painoarvo on kuitenkin vähäisempi kuin sen positiivinen vaikutus. (Hiltunen 2011, 167–168.)

Esimerkillä johtaminen on jo pitempään ollut yhtenä johtamisen välineenä yritysmaailmassa. Oikein käytettynä esimerkillä johtaminen saa henkilöstön pyrkimään parhaaseen mahdolliseen suoritukseen sekä näyttää henkilöstölle millaista on hyvä johtaminen. Yrityksen ohjeistusten, sääntöjen ja periaatteiden tinkimätön noudattaminen on keskeisiä asioita esimerkillä johtamisessa. Oikeanlaisen lopputuloksen saavuttamisen lisäksi esimerkillä johtamisen keskeisten asioiden noudattaminen tuo uskottavuutta sekä yritykselle että esimiehelle. Esimerkillä johtamisessa täytyy olla varovainen, ettei mene äärimmäisyyksiin ja täyty myös vapaa-aikaa työllä. Vaarana vapaa- ja työajan sekoittumisessa on se, että organisaatio sekä sen työntekijät ylikuormittuvat joutuessaan olemaan jatkuvassa valmiustilassa. (Hiltunen 2011, 142, 273.) Esimiehen näyttämä malli toimii eteenpäin vievänä voimana myös itsensä johtamisessa. Tämä vaatii esimiehiltä hyvää itse-tuntemusta sekä itsensä johtamiskykyä. (Haapakoski ym. 2020, luku 5.)

Itsensä johtaminen kuuluu olennaisena osana johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen. Jotta henkilö voi kehittää itseänsä ja omaa työtänsä, täytyy hänen kyetä tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Tämä ajatus on itsensä johtamisen perusajatus. (Viitala & Jylhä 2019, Asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen.) Myös oman nykyisen tilanteen sekä itselle hyödyllisen toiminnan pohtiminen kuuluu itsensä johtamiseen. Aivan kuten muiden johtamisessa myös itsensä

johtamisen periaatteena on tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumiseen johtavan toimintatavan määrittely. Itseä koskevia päätöksiä ei seuraa kukaan, joten ne on helppo jättää toteuttamatta tai toteuttaa vain osittain. Itsensä johtamisessa on hyvä tiedostaa myös se tosiseikka, ettei aina voi onnistua vaan epäonnistumisia tulee myös. Epäonnistumisten myöntäminen ei tee itsestä sen huonompaa ihmistä kuin aikaisemminkaan, eikä vähennä johtajan auktoriteettia tai uskottavuutta. Myöntäessään epäonnistumisensa johtaja osoittaa alaisilleen, että myös hän on erehtyväinen ja saattaa näin ansaita työyhteisön arvostuksen. Omien motiivien ja tekojen analysointi jälkikäteen on osa itsensä johtamista ja mahdollistaa niistä oppimisen itsensä johtamisessa. (Hiltunen 2011, 270–271, 276, 282.) Esimiehen tärkeimpiä taitoja itsensä johtamisen lisäksi on taito tunnistaa omat voimavarat. Esimiehen ei tarvitse tietää ja osata kaikesta kaikkea, sillä oppia voi aina, mikäli tahtoa ja motivaatiota löytyy. (Pirinen 2014, 34.)

Esimiestyössä johtamisen rinnalla olisi tärkeä opetella myös kuuntelemaan, erityisesti niitä kenen kanssa työskentelee. Ihmisten toimintaa ohjaa heidän motivaationsa, arvonsa, asenteensa sekä tapansa toimia. Näiden ihmisten toimintaa ohjaavien tekijöiden ymmärtäminen opettaa esimiestä myös toimimaan oikein erilaisissa tilanteissa, joita ihmisten kanssa toimiessa väistämättä tulee eteen. Kuuntelemalla ihmisiä, joiden kanssa tekee töitä, saa selville heidän tarpeensa, persoonansa sekä vastuualueen tilanteen sen vetäjän silmin. (Hiltunen 2011, 43, 134.) Alaisiaan kuuntelevan esimiehen johtajakuvaan ja alaisten motivaatioon vaikuttaa myös se, miten esimies suhtautuu alaisten hänelle esittämiin asioihin. Omaan työhön ja sen tekemiseen vaikuttaminen on yksi työntekijän motivointitekijöistä. Tunne siitä, että työntekijää kuunnellaan vahvistaa näitä motivointitekijöitä, jolloin motivaatio omien työ- ja toimintatapojen muuttamiseen on suurempi. (Pirinen 2014, 19, 67.) Alaisen esiintuomien asioiden väheksyminen aiheuttaa turhautumista ja loukkaa alaista, kun taas alaisen kuuntelu hänelle tärkeissä asioissa vahvistaa käsitystä johtajan kunnioituksesta alaista kohtaan. Kuuntelemisessa hyvänä johtamisen välineenä toimivat määrävälein käytävät kokoukset ja tavoitekeskustelut, jolloin alaiset esittävät oman vastuualueensa asiat oman näkemyksensä pohjalta. (Hiltunen 2011, 134–135.) Johtamistyyleistä valmentava

johtaminen painottaa kuuntelemisen tärkeyttä. Valmentavassa johtamisessa esimiehen kuunteleminen osoittaa alaiselle esimiehen arvostavan häntä. (Pirinen 2014, 84.)

Valmentava johtaminen tähtää työntekijän kehittämiseen juuri siinä tehtävässä, jossa hän tällä hetkellä on. Henkilön piilevät ja näkyvät voimavarat pyritään saamaan osaksi henkilön työsuoritusta. Esimiehen onnistuminen valmentavassa johtamistyyliässä riippuu hänen vastuualueittensa ihmisten suorituksesta. (Juuti & Vuorela 2015, 20.) Valmentavan johtamisen päämääränä on työntekijöiden itseohjautuvuus, kehittyminen työssä sekä jatkuva uuden oppiminen ja innovatiivisuus. Valmentava johtaminen edistää oppimista ja työtyytyväisyyttä, parantaa suoriutumista ja tehokkuutta sekä vahvistaa sitoutumista organisaatioon. (Viitala & Jylhä 2019, Valmentava johtaminen.)

Esimies voi auttaa työntekijää sekä yksittäisissä työtehtävissä että hänen urakehityksessään. Yksittäisessä työtehtävässä esimiehen tarjoama apu koostuu keskustelemisestä, tukemisesta, neuvomisesta sekä tarvittaessa lisäresurssien järjestämisestä. Työtehtävän suorittamisessa alaiselle tärkeää on tieto siitä, että esimiehelle voi tarvittaessa soittaa ja saada tukea. Antamalla alaisen itse korjata huonolla tasolla olevaa suoritustaan, esimies tukee alaisen aktiivisuutta, motivaatiota sekä halua oppia uutta. Urakehityksessä johtaja auttaa alaistaan antamalla hyvin tehdystä työstä kunnian ja kehuja työn tehneelle. Tukemalla menestyviä alaisia uralla eteenpäin on mahdollista varmistaa, että osaaminen ja menestyminen jatkuu juuri omassa yrityksessä eikä valu jonnekin muualle. Johtamisessa auttaminen on vastavuoroista eli johtaja voi olettaa auttaessaan alaista myös alaisen auttavan häntä tarvittaessa. (Hiltunen 2011, 139–140, 156.)

Ihmisten kokemukset ja niihin vaikuttavat tunteet vaikuttavat ihmisten toimiin jokapäiväisessä elämässä. Eri asioihin suhtautuminen muokkaantuu koettujen kokemusten myötä. Tunnejohtamisella pyritään tunnistamaan ihmisten tunteet ja niiden aiheuttajat. Hyvä tunnejohtaja seuraa omien tunteiden ja niistä seuranneen käyttäytymisen lisäksi toisten ihmisten toimintaa ja tunneilmaisua. Työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota voi vahvistaa taitavalla tunnereaktioiden tunnistami-

sella ja omien tunteiden säätelyllä. (Hiltunen 2011, 98.) Myös keskustelu ja kokemusten jakaminen työntekijöiden kanssa vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota (Pirinen 2014, 182).

Ihmisten erilaisuuden vuoksi työyhteisössä voi olla useita eri persoonallisuuksia, jolloin sama johtamistyyli ei sovi kaikille persoonallisuuksille. Johtaminen, jossa toinen tarvitsee tukea vain pyydettyä ja toiset pidempiä keskusteluja vaatii henkistä joustokykyä esimieheltä. Haastavinta persoonallisuuksien johtamisessa on johtaa omasta persoonallisuudesta poikkeavia persoonallisuuksia, jolloin motivaation, tarpeiden ja arvojen tunnistaminen on vaikeaa. Suurista persoonallisuuksista voi kuitenkin yksilöllisesti johdettuna tulla hyvä lisä jo olemassa olevaan tiimiin. (Hiltunen 2011, 138–139.)

Lean-johtamisessa pyritään karsimaan tuotantoprosessista kaikki ylimääräinen hukka pois ja siten saamaan prosessista tehokkaampaa. Lean-johtaminen lähestyy johtamista kokonaisvaltaisesti ja sitä voidaan hyödyntää niin ulkoisten kuin sisäisten toimintojen tehostamisessa eri toimialoilla. Kehittämällä esimiestyötä ja toimintakulttuuria työpaikoilla vahvistetaan myös Lean-johtamiselle tärkeää henkilöstön tietotaidon arvostamista ja osallistamista jatkuvaan kehittämiseen. Lean-johtamisessa pääajatuksena on työntekijän mukaan ottaminen jatkuvan kehittämisen prosessiin. (Viitala & Jylhä 2019, Lean-johtaminen.)

Osallistaminen siirtää johdon valtaa työntekijöille ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon. Työntekijöiden osallistaminen liittyy lähinnä suunnitteluun ja ideointiin, joissa kehitetään yrityksen toimintaa ja tulevaisuutta. Osallistamisella kehitetään työntekijöiden osaamista ja vahvistetaan työn mielekkyyden kokemusta. Päätöksentekoon osallistaminen voi vaihdella eri tasoisesti tilanteesta, jossa johto sanelee päätökset tai tilanteeseen, jossa alaisilla on vapaat kädet toimia yrityksen strategian ja arvojen mukaisesti. Näiden väliin jää osallistaminen, jossa alaisten mielipiteitä ja ideoita kuunnellaan, mutta johto viime kädessä päättää missä määrin ne otetaan mukaan yrityksen toimintaan. Osallistamisessa työntekijöiden ja johdon välillä tulee vallita keskinäinen luottamus, johon päästään avoimella tiedottamisella ja läpinäkyvillä päätöksillä. (Viitala & Jylhä 2019, Osallistaminen.)

Hiltunen (2011, 155) mainitsee hyvän johtajan ominaisuuksiin, että hän kertoo tavoitteensa suoraan ja rehellisesti eikä peittele tarkoitusperiään ja kunnioittaa toisten pyrkimyksiä. Hyvä johtaja kontrolloi kohtuudella ja tämä on mahdollista silloin, kun johtaja luottaa alaisiinsa. Tärkeimmäksi ominaisuudeksi Hiltunen (2011, 156) mainitsee kuitenkin johtajan johdonmukaisuuden ja sen myötä tulevan ennustettavuuden. Turvallisuuden tunteen tuo samanlainen toiminta samankaltaisissa tilanteissa. Tämä myös luo pohjaa organisaatiossa oma-aloitteisuudelle, sillä ongelmallisissa tilanteissa voidaan toimia samoin kuin johtaja on toiminut aikaisemmin samankaltaisessa tilanteessa.

### 3.1.3 Palautteen merkitys johtamiseen

Hiltunen (2011, 132) nostaa palautteen antamisen ja vastaanottamisen yhdeksi johtamisen keskeisimmäksi sisällöksi. Positiivinen palaute vahvistaa haluttua toimintaa, kannustaa ja luo motivaatiota, kun taas negatiivisella palautteella pyritään lopettamaan vääränlainen toimintatapa ja ohjaamaan johtajan tahdon mukaiseen toimintaan. Palautteen antamisen lisäksi johtajan tulisi pystyä myös vastaanottamaan palautetta. Hyvä johtaja kykenee ottamaan palautetta myös alaisiltaan eikä vain omilta esimiehiltään. Alaisten antama palaute voi tehokkaasti nostaa johtajan työmotivaatioita.

Positiivisella palautteella on työntekijään voimakas vaikutus organisaatioon ja työhön sitoutumisen sekä oppimisen kannalta. Myönteinen palaute myös vahvistaa kritiikin vastaanottamisen sietokykyä. (Viitala & Jylhä 2019, Motivointi esimiestyön haasteena.) Positiivista palautetta ei voi koskaan antaa liikaa, mutta se tulee antaa vain hyvin tehdystä työstä ja mielellään julkisesti. Julkisesti annettu positiivinen palaute tuo palautteelle enemmän painoarvoa ja osoittaa muille johtajan tahdon mukaisen toiminnan. (Hiltunen 2011, 126, 127.)

Usein negatiivisen eli korjaavan palautteen antaminen on vaikeinta, mutta jos johtajan ja alaisen välinen luottamus on hyvällä tasolla voi korjaava palaute vaikuttaa alaiseen hänen kehittymistään edistävänä asiana. Korjaava palaute tulisi aina antaa kahden kesken sekä muistuttaa alaista myös niistä asioista, joissa hän on hyvä. Muuten vaarana voi olla, että alainen luulee negatiivisen palautteen

koskevan kaikkea mitä hän tekee ja pahimmillaan johtaa pysyvään alisuoriutumiseen. (Hiltunen 2011, 128–129.) Negatiivisen palautteen vaikutukset voivat vähentää sitoutumista, heikentää itsetuntoa sekä aiheuttaa arkuutta tai saada palautteen kohteen pyrkimään parempaan suoritukseen ja luoda taistelutahtoa. Se, ettei suorituksesta saa mitään palautetta voi johtaa mielikuvaan siitä, ettei suorituksella ole minkäänlaista arvoa yritykselle tai työyhteisölle. (Viitala & Jylhä 2019, Motivointi esimiestyö haasteena.)

Työyhteisön vahva palautekulttuuri syntyy jatkuvasta ja suorasta palautteen antosta. Mitä vahvempi on yrityksen palautekulttuuri, sitä helpompi on antaa ja ottaa vastaan palautetta, joka johtaa avoimuuteen työyhteisössä. (Haapakoski ym. 2020, luku 3.)

### 3.2 Ihmisen johtaminen muutoksessa

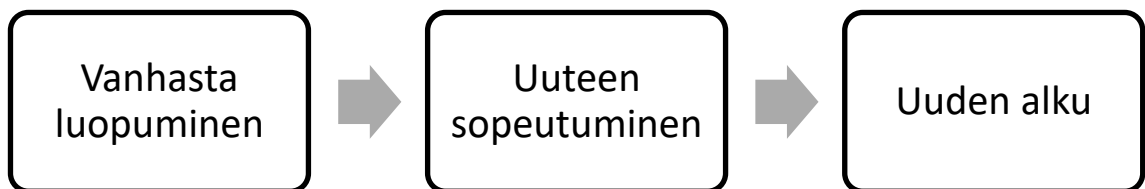
Muuttuvat tilanteet liike-elämässä luovat päätöksentekoon tilanteita, joihin täytyy nopeasti reagoida muuttamalla suunnitelmaa tai tekemällä korjausliikkeitä (Viitala & Jylhä 2019, Päätöksenteko ryhmässä). Yrityksissä muutoksia tapahtuu jatkuvasti niin toimintaympäristössä kuin organisaatiosollakin. Muutoksen johtamiselle voidaan määritellä neljä eri näkökulmaa. Nämä näkökulmat ovat liiketoiminnan, tiimin, työntekijän ja itsensä johtaminen. Muutoksen johtamisessa on huomioitava ja hallittava kaikki nämä neljä näkökulmaa. Yrityksen tuloksellisen ja tavoitteellisen toiminnan ylläpitäminen muutoksessa tapahtuu esimiehen johtamisella. Tapahtunut muutos vaikuttaa yrityksen koko toimintaan, ei vain pieneen osaan sitä. (Pirinen 2014, 14, 22, 27.)

Muutosprosessissa tehdään yleensä paljon tärkeitä ja suuria investointeja muutoksen vaatimiin fyysisiin tekijöihin. Investointi ihmisiin jää monesti vähemmälle huomiolle, vaikka se on yhtä tärkeää kuin fyysiset investoinnitkin. Ihmisiin investointi tarkoittaa muutoksesta johtuvaan psyykkiseen puoleen sekä uusien käytäntöjen ja taitojen oppimiseen keskittymistä. (Hiltunen 2011, 203.) Pirinen (2014, 105) toteaa, että pilkkottaessa strategian tavoitteet pienempiin osiin, työntekijä ymmärtää paremmin, miten muutos toteutuu käytännön tasolla ja miten se vaikuttaa hänen työhönsä. Näin toimien saadaan työntekijä tekemään oikeita asioita ja mahdollistaa omalta osaltaan muutoksen tavoitteiden saavuttamisen. Esimiehen

tulisi muutoksen johtamisessa ottaa huomioon, että uuden opettelu ja muutokseen sopeutuminen vaatii ihmisiltä eri pituisia aikoja johtuen ihmisten erilaisuudesta.

Työyhteisössä eri asemassa olevat ihmiset suhtautuvat muutokseen eri tavalla. Erilaiset suhtautumistavat muutokseen Hiltunen (2011, 124) kiteyttää siten, että muutosta pitkään valmistellut johtaja suhtautuu muutokseen järjellä ja yrityksen näkökulmasta, mutta siihen valmistautumaton alainen tunteella ja omasta yksilönäkökulmastaan. Muutoksen johtamisessa esimiehen peruspiirteet ovat samat kuin missä tahansa johtamisessa. Esimies, joka on reilu ja suoraselkäinen nauttii alaisten arvostusta, luottamusta ja kunnioitusta. Alaisten luottamusta esimieheen kasvattaa myös se, että hän tekee minkä on luvannutkin sekä arvostaa niin työntekijöiden mielipiteitä kuin työpanostakin. Työntekijä, jonka mielipiteitä on kuunneltu, hyväksyy tapahtuvan muutoksen helpommin, sillä heillä on tunne siitä, että he ovat voineet vaikuttaa muutokseen oman näkemyksensä kautta. (Pirinen 2014, 15, 20, 29.) Voidaan siis päätellä, että edellä mainitun kaltaisen esimiehen on helpompi viedä tarvittavia muutoksia eteenpäin työntekijöiden keskuudessa, jolloin muutoksiin sopeudutaan paremmin. Ihmiset haluavat vaikuttaa omaa elämänsä koskeviin päätöksiin.

Muutosprosessissa ulkoisten muutosten ohessa ihminen käy läpi sisäisesti kolme eri vaihetta, joissa kaikissa esimiehen tuki on tärkeää. Nämä vaiheet (Kuvio 2) ovat vanhasta luopuminen, uuteen sopeutuminen ja uuden alku. (Pirinen 2014, 216.)



Kuvio 2. Kolme sisäisen muutosprosessin vaihetta (Pirinen 2014, 216)

Sisäisen muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa muutos näyttää työntekijän silmissä mahdollisuutena tai uhkana. Sen lisäksi, että tulevaisuus näyttää työntekijän kannalta epävarmalta, täytyy työntekijän myös luopua jostain itselle tutusta ja turvallisesta, joka voi aiheuttaa pelkoa ja hämmennystä. Epävarmuus

työn jatkuvuudesta ja omasta osaamisesta voi aiheuttaa työntekijöiden keskittymisen muutoksen yksityiskohtiin kokonaisuuden sijaan. Tällöin esimiehen tulisi selkeästi esittää muutoksen päämäärät, tavoitteet ja työntekijöihin kohdistuvat odotukset. Näin toimimalla muutos nähdään työntekijöiden keskuudessa suuremmissa mittakaavassa sekä sitouttaa työntekijät viemään muutosta eteenpäin yhteisesti. Muutoksen johtamisessa esimiehen tulisi saada työntekijät näkemään muutoksen tuomat mahdollisuudet sen sijaan, että antaisi työntekijöiden jäädä ajattelutapaan, jossa ennen oli paremmin. (Pirinen 2014, 48, 102, 216.) Muutoksen onnistumiselle ja sen johtamiselle hyvät lähtökohdat muodostuvat avoimesta keskustelusta, osaamisen vahvistamisesta, henkilöstön osallistamisesta ja läpinäkyvästä viestinnästä (Viitala & Jylhä 2019, Muutosjohtaminen).

Muutosprosessin toisessa vaiheessa epävarmuus tulevasta edelleen sävyttää muutoksen läpivientiä, jolloin uuteen toimintatapaan sopeutuminen saattaa synnyttää vahvoja tunnereaktioita. Päällimmäisinä tunnereaktioina ovat epävarmuus ja pelko omasta osaamisesta ja uuden oppimisesta. Työntekijää voi pelottaa myös se, miten tulee pärjäämään muuttuneessa työympäristössä. Esimies voi muutoksen toisessa vaiheessa tukea työntekijää antamalla aikaa uusien asioiden oppimiseen ja hyväksymiseen sekä varmistaa työntekijän työssä suoriutuminen. (Pirinen 2014, 220–221.)

Muutoksen viimeisessä vaiheessa muutos on hyväksymisen kautta vakiintunut normaaliksi toiminnaksi. Muutokseen loppuun pääseminen voi työntekijöissä ilmetä energiana tai huojentumisena riippuen siitä, millainen muutos on työntekijälle ollut. Johtamisen tarkoitus muutoksen viimeisessä vaiheessa on uuden toimintatavan mukaisesti asioiden ja työtehtävien tekeminen. Esimies voi saavutettujen tulosten ja hyötyjen avulla vahvistaa työntekijöiden ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta. Myös muutoksen arviointi on tärkeä vaihe johtamisessa. Sen avulla mahdollistetaan muutoksesta oppiminen ja näiden oppien hyödyntäminen seuraavassa muutoksessa. (Pirinen 2014, 224–225.)

Vaikeissa muutoksen johtamistilanteissa, kuten organisaatiomuutoksissa, ratkaisukeskeinen valmentava johtaminen toimii parhaiten (Pirinen 2014, 78). Vaikeat tilanteet ja niistä selviytyminen opettavat ihmiselle eniten. Vaikeista tilanteista saatu oppi kantaa hedelmää myös työuran myöhemmissä vaiheissa vahvuutena

asioiden käsittelyssä. (Hiltunen 2011, 273.) Muutostilanteista haastavimmat muutokset johtamiselle ovat tilanteet, joissa henkilöstöä joudutaan vähentämään (Viitala & Jylhä 2019, Muutosjohtaminen). Vaikeissa muutostilanteissa on myös hyvä paikka esimiehen kasvulle ja oppimiselle. Vaikeiden tilanteiden hoitaminen tuo esimiehelle lisää itseluottamusta sekä vahvuutta hoitaa myös työpaikan arjessa esiin nousevat vaikeatkin asiat. (Pirinen 2014, 21.) Muutoksen tai normaalin arjen johtamisessa päätöksenteossa auttaa, jos on riittävästi tietoa käsiteltävästä asiasta, selkeä tavoite, samat lähtökohdat, täsmällisyyttä aikataulujen noudattamisessa sekä osaamista, joka täydentää toinen toistaan (Viitala & Jylhä 2019, Päätöksenteko ryhmässä).

Muutoksessa osaamisen johtamisella pyritään usein kehittämään yrityksen suoritusta heikommilla johtamisen osa-alueilla. Yksilön kohdalla osaamisen johtaminen muutoksessa näkyy hänen olemassa olevien vahvuuksien ja osaamisen hyödyntämisenä muutoksen läpiviennissä. Muutos antaa työntekijälle myös oivallisen tilaisuuden oman osaamisen kehittämiseen, mutta se vaatii työntekijältä halua ja kyvykkyyttä muuttua. (Pirinen 2014, 113–114.)

Muutosprosessissa muutoksen aikainen viestintä on tärkeää ja sen tulisikin jatkua koko muutosprosessin ajan alusta loppuun asti. Vaikka muutosviestinnässä pääasia on se, miten kaikki muuttuu, on myös hyvä viestiä siitä, mikä ei muutu. Muutosviestinnässä tiedon kulku on monitasoista, eikä rajoitu vain ylhäältä alaspäin suuntautuvaan viestintään, vaan kulkee myös alhaalta ylöspäin. Näin välitetään työntekijöille tuleva tunne johdon sanelusta muutoksen toteuttamisessa. Esimiehen tehtäväkuvassa muutosviestintä nousee yhdeksi tärkeimmistä osa-alueista, sillä sen avulla eliminoidaan uskomuksiin ja olettamuksiin perustuva väärä tieto muutoksesta sekä osoitetaan työntekijöille muutoksen eteneminen. (Pirinen 2014, 19, 104, 121, 130.) Viestintää tulisi tehdä, vaikkei varsinaista viestittävää asiaa olisikaan. Se tuo työntekijöille, muutenkin epävarmassa muutostilanteessa, tunteen avoimuudesta ja osaltaan helpottaa muutokseen sopeutumista. (Hiltunen 2011, 118.) Muutosviestinnän onnistumiseksi esimiehen tulisi enemmän keskittyä kuuntelemiseen puhumisen sijaan ja näin toimien parantaa muutoksen aikaista vuorovaikutusta ja viestintää sekä antaa työntekijälle tunteen että häntä kuunnellaan. Viestintä muutoksessa ei saa jäädä vain esimiesten harteille, vaan

myös työntekijöiden tulee aktiivisesti etsiä tietoa sekä kysellä heille epäselvistä asioista rohkeasti. (Pirinen 2014, 118, 120.)

Muutokset tuovat tullessaan uusia ja vieraita asioita rikkomaan ihmisten turvalliseksi kokemansa rutiinit, joten muutosvastarinta on näille luonnollinen reaktio (Pirinen 2014, 98). Muutosvastarintaa aiheutuu muutoksen johtamisessa silloin, kun muutokset vaikuttavat ihmisten työhön, olosuhteisiin ja työyhteisöön (Viitala & Jylhä 2019, Muutosjohtaminen). Myös liiallinen kiire ja yksipuolisuus asioiden eteenpäin viemisessä aiheuttavat muutosvastarintaa (Pirinen 2014, 105). Erityisesti organisaatiomuutokset ovat hyvin herkkiä muutosvastarinnalle, sillä muutokset kohdistuvat organisaation rakenteisiin, prosesseihin sekä yksilön työhön (Viitala & Jylhä 2019, Muutosjohtaminen). Muutosvastarinnan vähentämisessä esimiehen roolilla on merkitystä. Muutosten tavoitteiden ja sen tuomien positiivisten asioiden toistaminen sekä esimiehen vilpittömyys ja halu auttaa työntekijää muutoksessa vähentävät muutosvastarintaa ja luovat hyvät edellytykset muutoksen toteuttamiselle. (Pirinen 2014, 98.) Muutoksen ja sen johtamisen onnistuminen vaatii myös avoimen keskusteluyhteyden johdon ja alaisten välille, alaisten osaamisen vahvistamisen ja osallistamisen muutokseen sekä läpinäkyvän viestinnän (Viitala & Jylhä 2019, Muutosjohtaminen). Muutosvastarinta vaikuttaa myös työhyvinvointiin ja työilmapiiriin työntekijöiden keskinäisten suhteiden ja ristiriitatilanteiden kautta (Pirinen 2014, 107).

Muutosprosessit vievät usein paljon energiaa, jolloin työyhteisön hyvinvointiin ja jaksamiseen vaikuttaa myös esimiehen oma jaksaminen ja itsensä johtaminen (Pirinen 2014, 33). Nopeasti tapahtuva muutos, kuten koronapandemian aiheuttamat muutokset, lisää normaaliin muutoksen johtamiseen myös kriisijohtamisen. Johtamisen muuttuminen etäjohtamiseksi on vaikuttanut vuorovaikutuksen sekä empatian merkityksen korostumisen johtamisessa. (Pienihäkkinen 2020.) Hyvällä itsensä johtamisella esimies luo muutokselle tarpeellisen positiivisen ilmapiirin ja energisyyden. Työyhteisön hyvinvointiin muutoksen aikana vaikutetaan hyvällä johtamiskulttuurilla, jonka tulee olla läpinäkyvää ja esimiesten tasolla yhteneväistä. Tällaisella johtamiskulttuurilla luodaan työyhteisöön varmuutta, johdonmukaisuutta ja oikeudenmukaisuutta. (Pirinen 2014, 34, 105.)

### 3.3 Johtaminen osana työhyvinvointia

Työhyvinvoinnin johtamisella, joka on verrattain uusi johtamisen alalaji yritysmaailmassa, työhyvinvoinnin ongelmia pyritään vähentämään ennalta ehkäisevällä toiminnalla. Työhyvinvoinnin johtamisessa on kyse lähinnä siitä, että edellytykset henkilöstön työhyvinvoinnille ovat kunnossa. Työturvallisuuslaki itsessään jo velvoittaa työnantajan huolehtimaan työergonomiasta ja työympäristön toimivuudesta. (Viitala & Jylhä 2019, Henkilöstökäytännöt.) Työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu myös työhyvinvoinnin kehittäminen, jolloin työtyytyväisyys sekä motivaatio paranevat. Työilmapiiri ja asiakaspalvelu paranevat myös työhyvinvoinnin kehittämisen myötä, josta seuraa myös yrityksen tuloksellista kehitystä kasvun muodossa. (Manka & Manka 2016, 62.)

Nykyinen muuttuva maailma asettaa haasteita myös johtamiselle, sillä menestyäkseen yrityksen tulisi jatkuvasti uudistua ja kehittyä. Uudistuminen ja kehittyminen vaatii uusia innovaatioita, joita tulisi kehittää samanaikaisesti kannattavan ja tehokkaan liiketoiminnan harjoittamisen kanssa. (Juuti & Vuorela 2015, 13.) Väestön ikääntyminen sekä työelämän siirtyminen verkostomaisempiin toimintatapoihin tuo haasteita myös työhyvinvoinnille ja sen johtamiselle (Vesterinen & Suutarinen 2010, 19). Työhyvinvoinnin tärkeys työelämässä on huomioitu ottamalla johtamisen kokonaisuuteen mukaan myös työhyvinvoinnin johtaminen (Antola ym. 2020, 4).

Työhyvinvoinnin johtamista kutsutaan myös eettiseksi johtamiseksi. Eettisessä johtamisessa kehitetään ja parannetaan tuottavuutta ja työhyvinvointia yhtä aikaa sekä johdetaan työyhteisöä rehellisesti ja oikeudenmukaisesti. (Antola ym. 2020, 4.) Työhyvinvoinnin johtaminen jaotellaan pitkän ja lyhyen aikavälin kehittämissuunnitelmiksi. Kehittämissuunnitelmat koskevat yritystä organisaatio-, työyhteisö- sekä yksilötasolla. Tärkeää on, että kehittämissuunnitelmiin osallistuu kaikki yrityksen johdosta aina työntekijöihin asti. (Vesterinen & Suutarinen 2010, 32.) Työhyvinvoinnin kehittämistoimilla tuetaan työntekijän työkyvyn säilyvyyttä, työympäristön ja työn kehitystä, työyhteisön toimivuutta ja ammatillisen osaamisen kehitystä (Antola ym. 2020, 4).

Organisaatiotasolla työhyvinvoinnin muutoksia liiketoimintaan on hankala seurata. Työhyvinvoinnin kehittämiseen ja kehittämistoimenpiteiden seuraamiseen voidaan yrityksessä laatia henkilöstötilinpäätös. Henkilöstötilinpäätös yhdistää kaikki seurattavat tekijät eli yrityksen osaamispääoman, henkilöstön rakenteen ja talouden tunnusluvut samaan asiakirjaan. Henkilöstötilinpäätöksen laadinta on pitkäjänteistä kehitystyötä, joka viestittää yrityksen suhtautuvan vakavasti henkilöstövoimavarojen hyvinvointiin ja osaamisen johtamiseen. (Vesterinen & Suutarinen 2010, 22–23.) Myös työsuojelun toimintaohjelma sekä työn ja työympäristön riskien arviointi kuuluvat työpaikan työhyvinvoinnin kehittämiseen ja johtamiseen (Juuti & Vuorela 2015, 136–137).

Johtuen työelämän eri muutoksista on perinteisten kilpailutekijöiden rinnalle syntynyt uusi kilpailutekijä, aineeton osaamispääoma. Ihmisissä ja heidän osaamisessaan oleva aineeton osaamispääoma on osa organisaatiokulttuuria. (Vesterinen & Suutarinen 2010, 51.) Aineeton osaamispääoma käsittää henkilöstön osaamisen, luovuuden ja työhyvinvoinnin ja se on osa johtamista (Juuti & Vuorela 2015, 15).

Yksilötasolla esimiehen tunnetuin työkalu työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden parantamiseen on säännölliset kehityskeskustelut. Kehityskeskustelujen tarkoitus on esimiehen ja työntekijän myönteisen suhteen luominen sekä organisaation ja yksilön kehitys. Sen lisäksi, että kehityskeskustelu luo organisaation yhteistyölle pohjan, mahdollistetaan sen avulla myös henkilön kehittyminen ja työhön sitoutuminen. Kehityskeskustelun onnistuminen vaatii puolin ja toisin siihen valmistautumisen sekä kuuntelemista ja myönteisen suhtautumisen esitettyihin asioihin. (Juuti & Vuorela 2015, 95–96.) Työelämässä olen kohdannut kehityskeskustelun myös sen negatiivisessa muodossa, jolloin kehityskeskustelu-nimikkeen alla on ollut tarkoituksena vain arvostella työntekijän työtä ja sen tekoa. Toisinaan jopa pakottaa työntekijä toimimaan omien arvojen ja yleisten ohjeistusten vastaisesti. Tällöin kehityskeskustelun tarkoituksena oleva työntekijän kehittyminen jää toissijaiseksi ja koko kehityskeskustelu muuttuu negatiivisen sävyn saavaksi möröksi, johon ei mielellään edes osallistuta.

Esimiehen persoonalla on merkitystä johtamiselle ja se onkin johtamistyön yksi työkalu. Voimavarojen jakaminen työyhteisössä edellyttää avoimen suhteen luomista toiseen ihmiseen. Kuormittunut ja vuorovaikutustaidoiltaan heikko esimies vaikuttaa työympäristöön ja sen ihmisiin enemmän energiaa vievänä viemärinä kuin sitä jakavana patterina. Myös esimiehen hyvä itsetuntemus auttaa luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin luomisessa. (Juuti & Vuorela 2015, 145.)

Esimiehen yhtenä työkaluna työhyvinvoinnista huolehtimiseen on varhaisen tuen -malli, joka käynnistyy, kun organisaation määrittelemä lukumäärä sairaspöissa-oloja on täynnä. Varhaisen tuen -malli pyrkii auttamaan työntekijöitä jaksamaan työssään yksilöllisen kuntoutuksen tai työn mukauttamisen avulla. (Manka & Manka 2016, 60.)

Tilajohtamisella on myös merkitystä työnhyvinvointiin. Tilajohtamiseen liittyvät tarvittavien tilojen hankinta, tilasuunnittelu, tilojen ylläpito sekä saneeraus ja uudistaminen. Tilat, jotka koetaan epäkäytännöllisiksi heikentävät työhyvinvointia muodostumalla työntekijöille kuormitustekijäksi. Työpaikan vuorovaikutusta sekä tiedonkulkua helpottaa hyvin suunnitellut tilat. Viihtyisässä työympäristössä työntekijän työhyvinvointi lisääntyy sekä motivaatio työhön kasvaa. (Viitala & Jylhä 2019, Tilajohtaminen.)

## 4 ETÄJOHTAMINEN

### 4.1 Etätyö

Työntekijät, jotka työskentelevät etänä kotoa tai asiakkaan tiloissa muodostavat virtuaaliorganisaation (Viitala & Jylhä 2019, Modulaariset ja virtuaaliset organisaatiot). Virtuaaliorganisaation muodostumisen ja etätyön tekemisen on tehnyt mahdolliseksi teknologian ja digitalisaation nopea kehitys. Etätyössä tarvittavien työkalujen, erilaisten alustojen ja ohjelmien, käyttö on kehityksen myötä helpompaa ja tarjolla on useita erilaisia ratkaisuja. (Fried & Hansson 2014, 21–22.)

Etätyö on työtä, jota tehdään jossakin muualla kuin omalla työpaikalla. Työtä voidaan tehdä satunnaisesti tai jatkuvasti kotoa käsin tieto- ja viestintätekniikan avulla. Etätyö voi olla myös hajautettua työtä. Hajautetussa työssä osa tiimistä voi olla samassa toimipaikassa ja loput tiimistä toisessa toimipaikassa. Etätyö voi olla myös ajasta ja paikasta riippumatonta työtä, jolloin työn tekeminen tehdään omaan aikatauluun sopivana aikana eikä se ole sidottu perinteiseen toimisto-aikaan. Liikkuva työ ei varsinaisesti ole etätyötä, mutta etäjohtamista se kuitenkin vaatii, sillä liikkuvassa työssä työnteon paikka vaihtelee työn luonteen mukaan. (Vilkman 2016, luku 1.)

Etätyötä kohtaan on työpaikalla erilaisia asenteita. Toiset näkevät etätyön tuovan työn tekoon joustavuutta, toiset taas huomaavat vain sen haittapuolet. Asenteiden muutoksessa auttaa yhdessä pohdituista etätyön eduista ja haitoista määritellyt selkeät toimintatavat. (Vilkman 2016, luku 2.) Etätyössä mahdollisuus joustavuuteen työn teossa vähentää työn, kodin, sosiaalisten suhteiden ja omien kiinnostuksen kohteiden välisen tasapainottelun aiheuttamaa stressiä (Stinton 2013, 6) sekä antaa mahdollisuuden työskennellä poikkeusoloissa eikä rajoita asuinpaikan valintaa työpaikan sijainnin vuoksi (Haapakoski ym. 2020, luku 7). Työnantajaa etätyö hyödyttää pienentämällä yrityksen kiinteitä kustannuksia (Viitala & Jylhä 2019, Malli työn piirteistä), pidentämällä työuria sekä tekemällä työpaikasta houkuttelevamman työnhakijoille (Haapakoski ym. 2020, luku 7). Etätyön hyödyt eivät rajoitu vain yrityksen ja työntekijän saamiin hyötyihin, sillä etätyö hyödyttää myös ympäristöä. Ympäristön hyöty näkyy pienempänä hiilijalanjälkenä pienentyneiden työmatkakustannusten sekä kannettavien tietokoneiden yleistymisenä

työnteon välineenä. (Stinton 2013, 6.) Etätyön haittapuolina merkittävimmät ovat työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen sekä sosiaalisten suhteiden vähentyminen (Viitala & Jylhä 2019, Malli työn piirteistä). Työaika ja sen määrittely aiheuttaa useimmiten kaikkein eniten ongelmia työskennellessä etänä. Erityisen ongelmalliseksi se osoittautuu yli aikavyöhykkeiden koostuvissa tiimeissä, jolloin palaveriaikojen suunnittelussa tulisi huomioida tasapuolisesti omien toimistoaikojen ulkopuolella työskentely eri työntekijöiden kohdalla. (Stinton 2013, 72–74.)

Myös etätyössä on mahdollista luoda hyvät ihmissuhteet toisiin tiimin jäseniin. Säännöllinen yhteydenpito tiimin jokaiseen jäseneseen auttaa luomaan työtovereille yhteenkuuluvuuden tunnetta, tuo tehokkuutta tiimityöhön ja auttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet. Parhaiden työskentelytapojen löytäminen etätyötä tekevälle tiimille vaatii luovuutta. Toisten työskentelytapojen ymmärtäminen tuo etätyöhön joustavuutta, jolloin etätiimin työskentely etänä on helpompaa. (Stinton 2013, 10–12.) Vaikka etätyöskentelyssä kohtaamiset ovat pääasiassa verkon välityksellä, ei fyysisiä kohtaamisia silti tule unohtaa kokonaan. Muutaman kerran vuodessa tapahtuvat fyysiset tapaamiset tutustuttavat työkaverit toisiinsa sekä luovat yhteisöllisyyttä ja helpottavat etätyön tekemistä. Esimiehelle fyysisten tapaamisten myötä alaisten tukeminen helpottuu, koska hän oppii tuntemaan tiiminsä jäsenet sekä sen mikä heitä motivoi. (Haapakoski ym. 2020, luku 3.)

Viestintä on etätyössä tärkeässä roolissa ja sen tulisikin olla selkeää ja määrätietoista (Haapakoski ym. 2020, luku 2). Toimivassa etätyötiimissä viestintää tapahtuu eri suunnista eli myös muilta työtiimin jäseniltä johtajan lisäksi (Vilkman 2016, luku 4). Viestintätapa tulisi valita niin, että sen käyttö on kaikille luontevaa ja helppoa (Haapakoski ym. 2020, luku 2). Toimiva viestintä mahdollistaa etätyössä vuorovaikutuksen (Stinton 2013, 13). Vaikka etätyössä tiedon siirtyminen on kaikkien vastuulla, on esimiehen aktiivisuudella merkitystä. Aktiivisuus näkyy säännöllisellä yhteydenpidolla alaisiin niin verkon kuin fyysisten tapaamistenkin kautta. (Vilkman 2016, luku 5.)

Tietoverkkojen ja digitalisaation yleistymisen myötä verkostoituminen ja vuorovaikutus eri ihmisten välillä on helpompaa. Kasvanut vuorovaikutuksen määrä voi tehdä siitä pinnallista, mutta toisaalta sosiaalinen media voi myös lisätä yhteisöllisyyttä työpaikalle ja parantaa siten ilmapiiriä. (Manka & Manka 2016, 16–17.)

Virtuaalisesti työskennellessä vuorovaikutus muodostuu pääasiassa kirjoitetun tekstin ja sen sanavalintojen sekä puhekanavien ja sen sanavalintojen ja äänenpainojen kautta (Stinton 2013, 38). Tästä voimme päätellä, että etätyön virtuaalisten viestintäkanavien aiheuttaman erilaisen vuorovaikutuksen vuoksi, voi palautteen anto olla etätyöyhteisössä haastavaa. Sen vuoksi suositellaankin palautteen antoa suullisesti kirjallisen sijaan (Hiltunen 2011, 130), sillä väärinymmärryksen vaara on suuri kirjallisessa palautteen annossa sanattoman viestinnän puuttuessa kokonaan (Fried & Hansson 2014, 150). Sanattoman viestinnän puuttuminen tarkoittaa, että viestinnässä käytetyt sanattomat tehokeinot eli kehon kieli, äänenpainot ja tilaa koskeva vuorovaikutus eivät vaikuta viestintään ollenkaan. Jotta vuorovaikutus virtuaalisessa työympäristössä onnistuisi, tulisi sanoihin ja lauserakenteisiin kiinnittää erityistä huomiota. (Stinton 2013, 90, 13.) Etätyössä huomion kiinnittäminen onnistumisiin ja edistyneisiin asioihin sekä positiivinen palaute tuo lisää iloa tekemiseen ja edistää positiivista ilmapiiriä (Vilkman 2016, luku 4).

Tehokkaimmat etätyön tekijät ovat useimmiten niitä, jotka osaavat toimia mahdollisimman itsenäisesti. Etätyön tekijässä korostuukin neljä eri luonteenpiirrettä: oma motivaatio, omatoimisuus, itseuri ja riippumattomuus. Etätyössä on tärkeä tuntee omat vahvuudet ja heikkoudet sekä kriittisesti arvioida itseään. Etätyötiimissä työskennellessä täytyy työskentelytapaa muuttaa verrattuna siihen, kuinka työskenteli toimistoympäristössä. On tärkeää opetella uusia kommunikointi- ja toimintatapoja, jotta työskentely myös etäympäristössä olisi yhtä tehokasta kuin toimistoympäristössä. (Stinton 2013, 27, 33.)

Etätyön soveltuvuus eri ihmisille nousee näkyvästi esille etätyöhön siirryttäessä, jolloin on mahdollisuus tarkastella työpaikan sosiaalisia rakenteita ja vallankäytön muotoja tarkemmin. Työpaikalla tehokas ja tuottelias työntekijä voi etätyössä olla täysin päinvastainen. Toisaalta taas henkilö, jolle työpaikan sosiaaliset kuviot ovat vähemmän merkittäviä voi hyvinkin osoittautua tuotteliaaksi etätyön tekijäksi. Tekniikan ja digitaalisten työkalujen heikko käyttötaito saattaa saada muuten työssään taitavan työntekijän näyttämään tasoaan heikommalta. (Haapakoski ym. 2020, luku 6, luku 5.)

Ihmiselle, joka on tottunut työskentelemään konttorissa tietynä aikana voi etätyöhön siirtyminen tuntua vaikealta. Uuteen työrytmiin voi kuitenkin opetella pikkuhiljaa tekemällä aluksi vaikkapa vain pari päivää töitä viikosta etänä. (Fried & Hansson 2014, 109.) Etätyöhön sopeutumista helpottaa rutiinien luominen etätyöpäivään. Rutiinit ohjaavat ihmisen toimintaa työpäivän aikana ja sen päättyessä oli kyse sitten luovasta tai analyyttisestä henkilöstä. (Haapakoski ym. 2020, luku 5.) Oli etätyö siis millaista tahansa, tarvitsee se myöskin johtamista samalla lailla kuin perinteinenkin työnteko konttorissa.

#### 4.2 Etätyön digitaaliset työkalut

Etätyössä ja -johtamisessa yhteydenpito tapahtuu sähköisiä viestintäkanavia käyttäen, joten viestintään käytettyjen työkalujen tulisi olla ajantasaisia ja kaikkien tiedossa. Myös näiden työkalujen käyttöön tulisi antaa koulutusta, jotta kaikki yrityksessä etätyötä tekevät osaisivat niitä käyttää. (Kokko 2020.) Digitaalisista työkaluista puhuttaessa usein oletetaan sen tarkoittavat etätyössä käytettyjä laitteita ja ohjelmistoja. Nämä kuitenkin luovat vain perustan, jolle varsinainen digiosaaaminen rakennetaan eli sen tietotaidon, miten käytettävissä olevia työkaluja käytetään. (Haapakoski ym. 2020, luku 6.) Etätyössä viestintä tapahtuu sähköpostin, pikaviestien, puhelimen tai muiden videoneuvottelu teknologioiden kautta (Stinton 2013, 38). Tieto- ja viestintätekniiikan käyttäminen johtamisessa osoittaa etäjohtajalle hyvin sen, kuinka paljon aikaa hän kuluttaa minkäkin työtehtävän suorittamiseen, sillä verkossa toimiessa kaikesta jää jälki verkkoon (Fried & Hansson 2014, 116).

Teknologinen kehitys on siis tuonut etätyön viestinnän toteuttamiseksi monia erilaisia digitaalisia viestinnän työkaluja. Viestinnän työkaluista tulisi valita aina se, joka parhaiten soveltuu tarvittavan viestin välitykseen, eikä vain se helpoin ja nopein vaihtoehto (Stinton 2013, 13). Viestintäkanavilla on selkeät käyttötarkoitukset sekä oma viestinnällinen sisältö ja tyyli, joten yhteisesti tulisi sopia pelisäännöt millaista tietoa jaetaan missäkin kanavassa (Vaasan yliopisto 2020b).

Yhteyden ja vuorovaikutuksen merkitystä ei voi etätyössä tarpeeksi korostaa. Yhtä tärkeää, kuin ryhmän toimiva vuorovaikutus, on vuorovaikutuksen toimimi-

nen myös yksilöiden välillä. Esimiehen olisikin hyvä viikoittain pitää kahdenkeskisiä palavereja etäyhteydellä kaikkien alaistensa kanssa. Näiden palavereiden aikana voidaan työasioiden lomassa keskustella myös muista kuulumisista, jolla on vaikutusta myös alaisen työtyytyväisyyteen. (Haapakoski ym. 2020, luku 5.)

Etäkokouksissa ja etänä järjestettävissä koulutuksissa voi ennen asiapuolen aloittamista pyytää osallistujia jakamaan oman tunnetilan tai odotukset vaikka gif-kuvan tai jonkun muun kuvan avulla (Vilkman 2018). Näin saadaan osallistujat heräteltyä aiheeseen sekä täytettyä mukavalla tavalla odotuksen hetki ennen koulutusta tai kokousta. Olen huomannut, että etäkokouksissa ja -palavereissa kaikkien osallistujien keskusteluun saaminen on haasteellista. Havaintoni mukaan, yleensä vain muutama on äänessä ja muut osallistujat näkyvät vain nimenä osallistujalistassa. Erilaisilla kommentointi- ja kyselykierroksilla on mahdollista aktivoida myös niitä hiljaisimpia osallistujia. Muita tällaisia osallistamisen keinoja ovat täsmäkysymykset ja erilaiset äänestykset. (Vaasan yliopisto 2020b.) Myös yhteistyöalustojen erilaisten chat-ominaisuuksien hyödyntäminen kokousten aikana aktivoi osallistujia sekä tarjoaa matalamman kynnyksen kommentoinnille (Vilkman 2018). Kokoukseen osallistujien aktivointi voi tapahtua myös kokouksen aikana osallistujille suunnatuilla kyselyillä (Herskowitz 2021).

Ryhmätyön toteuttamiseksi yhteistyöalustoilla on tarjota erilaisia vaihtoehtoja. Jos osallistujia on paljon, on heidät mahdollista jakaa pienryhmille tarkoitettuihin ryhmätyötiloihin, joista sitten annetun ajan päätyttyä palataan takaisin käymään yhteisesti eri ryhmien tuotokset läpi (Vilkman 2018). Ryhmätyön mahdollistaa myös erilaisten digitaalisten fläppitaulujen käyttö. Niitä voi käyttää myös kokouksessa tai jakaa koko työyhteisölle yhteistyöalustalla. Hyötynä yhteistyöalustalla fläppitaulun jakamisessa on se, että kuka tahansa yhteistyöalustalla oleva pääsee siihen kirjaamaan ideoita ja ehdotuksia. (Herskowitz 2021.)

Kokouksia on mahdollista pitää myös puhelimen välityksellä, mutta tämä kokousmuoto on kokousteknisesti hankala toteuttaa. Puhelinkokouksessa puheenvuoro on pyydettävä aina ääneen, mikä vaikeuttaa puheenvuoron pyytäjän tunnistamista. Sen vuoksi puheenvuorojen aluksi tulee esittäjän esittäytyä, mikä aiheuttaa kokouksen venymistä, mikäli puheenvuoroja on paljon. (Hiltunen 2011, 247–

248.) Koska digitalisaatio on tuonut niin paljon joustavampia vaihtoehtoja kokousten pitämiselle, voidaan päätellä, että puhelinkokoukset jäävät digitaalisten kanavien kokousvaihtoehtoista viimeiseksi.

Kokoukset ja palaverit eivät ole ainoita hetkiä yhteydenpidolle digitaalisissa viestintäkanavissa. Työntekijät ja työyhteisöt voivat kokoontua yhteen myös epävirallisissa asioissa esim. Skype-kahvihetken tai yhteisen lounaan merkeissä. Myös työtiimien yhtäaikainen työskentely esimerkiksi Teams-alustalla on mahdollista, jolloin työtä voidaan kommentoida reaaliaikaisesti. Tämä lisää etätyöyhteisössä yhteisöllisyyttä. Onnistumisten ja hyvien työsuoritusten huomioiminen onnistuu etätyöalustalla samoin kuin fyysisesti toimistolla. Etätyökaluissa on mahdollista juhlistaa onnistumista kakkupalalla tai kilistellä samppanjalla emojiin muodossa. (Haapakoski ym. 2020, luku 7, luku 3.)

#### 4.3 Etätyössä käytettyjä yhteistyöalustoja ja sovelluksia

Yhteistyösovelluksena Microsoft Teams (Microsoft 2021b) yhdistää ihmiset tiiminä, mahdollistaa keskustelut sekä ryhmän että sen jäsenten välillä ja tuo tiedostojen jakamisen ja työkalujen käytön, kaikki samaan paikkaan (Microsoft 2021a). Microsoft Teamsia voi käyttää osana maksullista Microsoft 365 pilvipalvelua tai pelkät perusominaisuudet sisältävää maksutonta Microsoft Teamsia (Vaasan yliopisto 2020a). Microsoft Teamsia on mahdollista käyttää tietokoneen, älypuhelimessa sovelluksen sekä verkossa selaimen kautta (Microsoft 2021b).

Yammer on Microsoft-työkaluihin integroitu yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen viestintään ja verkostoitumiseen tarkoitettu alusta (Vaasan Yliopisto 2020a). Yammer mahdollistaa vuorovaikutuksen työyhteisössä, tiedon ja ideoiden jakamisen sekä yhteistyön ympäri maailmaa. Yammer toimii myös mobiilisovelluksessa ja on yhteensopiva Microsoft 365-ympäristön kanssa. (Microsoft 2021c.)

Howspace on suomalaisen ohjelmistoyritys Howspace Oy:n kehittämä keinoälypohjainen oppimis- ja kehitysalusta, joka mahdollistaa etäyhteyksillä osallistumisen ja vuorovaikutuksen. Howspacea käytetään verkkoselaimen kautta, eikä erillistä kirjautumista tarvita. Alustan avulla voidaan mahdollistaa suuri osallistujien määrä sekä työskentely myös tapahtumien ulkopuolella. Videokonferenssi-ohjelma Howspace ei ole, mutta live-videotyökalun avulla reaaliaikainen keskustelu

saa uusia ulottuvuuksia muista työskentelytavoista, esimerkiksi kyselyistä. (Howspace 2021.)

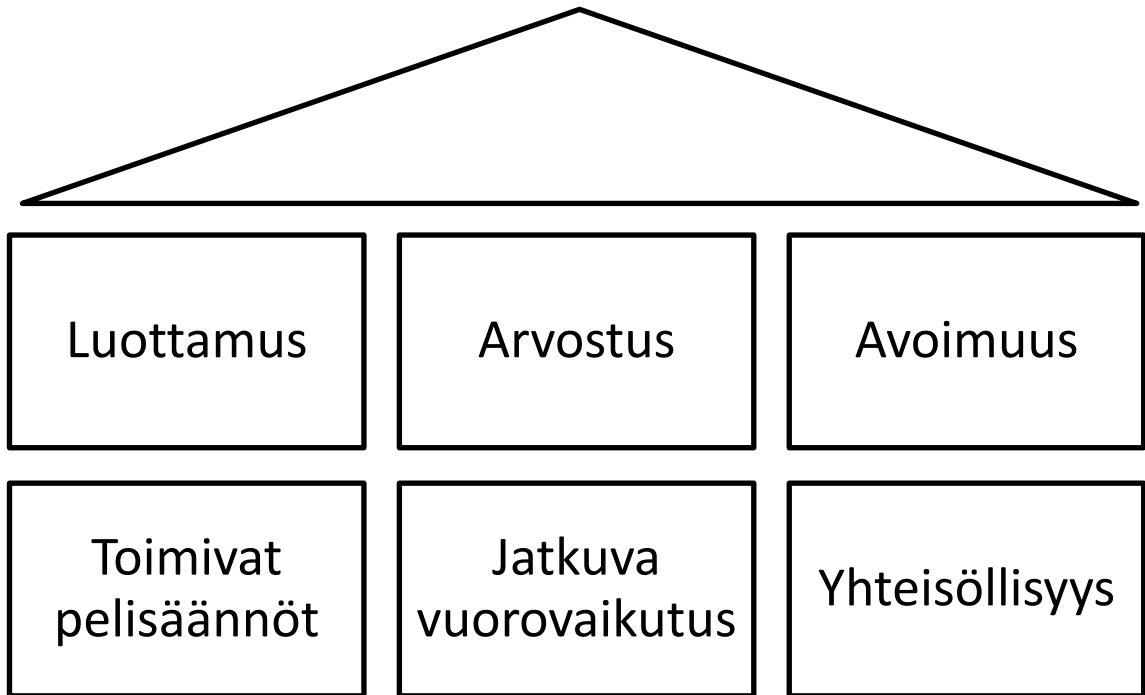
Workplace on Facebookin luoma sosiaalisen median ratkaisu yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen viestintään (Vaasan Yliopisto 2020a). Workplace mahdollistaa erilaisten ryhmien luomisen yrityksen viestintää varten eli toimii kuten Facebook, mutta on yrityksille suunnattu. Workplace toimii useimpien jo käytössä olevien työkalujen rinnalla, joten se on helppo ottaa käyttöön. Tiedon jakaminen onnistuu koko organisaatiolle samalla kertaa. Myös tiedostoja voi jakaa Workplacessa. (Workplace from Facebook 2021a.) Workplace from Facebook viestintäratkaisuun kuuluu myös Workchat, joka on pikaviestintään tarkoitettu työkalu. Workchat on sama asia Workplacelle, kuin Messenger on Facebookille. Workchat-ympäristöön voi myös luoda ryhmiä ja näin välittää tärkeät asiat keralla niitä tarvitseville. Vuorovaikutusta Workchat-ympäristössä voi edistää esimerkiksi erilaisilla kyselyillä. (Workplace from Facebook 2021b.)

#### 4.4 Etätyön johtaminen

Johtajalta etäjohtaminen voi vaatia enemmän aikaa kuin perinteinen konttorijohdaminen, jota on ollut mahdollista suorittaa omien työtehtävien lomassa. Etätyössä työnteon lisäksi myös johtaminen tapahtuu etänä, sillä omaa esimiestä ei välttämättä näe henkilökohtaisesti kuin pari kertaa vuodessa. Yhteydenpito etäjohtajan ja työntekijän välillä tapahtuu tieto- ja viestintäteknikkaa käyttäen. (Vilkman 2016, luku 1.) Vaikka teknologiset ratkaisut ovat tärkeä osa etätyöskentelyä ja sen johtamista, on etätyön johtaminen edelleen pääasiassa viestintää, muutosjohtamista ja työn kehittämistä (Jauhiainen 2020). Etätyöhön siirtyessä viestinnän ja vuorovaikutuksen siirtyminen verkkoon muuttaa johtamista asioiden johtamisesta enemmän ihmisten johtamiseen (Vilkman 2016, luku 4).

Vilkman (2016, luku 2) on määritellyt etäjohtamiselle kuusi kulmakiveä, jotka luovat perustan etäjohtamiselle. Nämä kuusi kulmakiveä ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä yhteisöllisyys (Kuvio 3). Suurimmat etätyöhön liittyvät haasteet kohdistuvat luottamukseen ja sen puuttumiseen. Virtuaalisessa toimintaympäristössä luottamuksen rakentamiseen ku-

luu enemmän aikaa verrattuna perinteiseen toimintaympäristöön. Todennäköisesti vain toisinaan etätyötä tekevä johtaja kohtaa etätyön johtamisessa vähemmän haasteita, kuin pääasiassa etätyötä tekevä.



Kuvio 3. Etäjohtamisen kuusi kulmakiveä (Vilkman 2016, luku 2)

Etätyöympäristössä luottamus työyhteisön jäsenten välillä on tärkeä ja merkityksellinen työntekijälle, esimiehelle ja koko työyhteisölle. Avoin ja runsas kommunikatio luo pohjaa luottamukselliselle työympäristölle. (Vilkman 2016, luku 2.) Luottamus etätyössä rakentuu sillä, että tinkimättömästi, tarkasti ja johdonmukaisesti toimii niin kuin sanoo toimivansa ja näin tekee itsensä näkyväksi virtuaalisessa työskentely ympäristössä (Stinton 2013, 9). Luottamuksen ilmapiirin omaava etätyöympäristö työskentelee tehokkaammin ja sitoutuneemmin, jolloin työn laatu paranee (Vilkman 2016, luku 2). Luottamus tai sen puute heijastuu myös siihen miten arvostetuksi työntekijät itsensä tuntevat (Fried & Hansson 2014, 58). Arvostus työyhteisön jäsenten välillä mahdollistaa sujuvan yhteistyön. Arjessa arvostus näkyy pieninä tekoina, kuten ihmisten kohtaamisissa ja vuorovaikutustilanteissa. Arvostuksen tunteeseen vaikuttaa myös työyhteisön sosiaalinen tuki. Tämä tuki ehkäisee työuupumusta ja kertoo työntekijälle, että hänen työpanoksensa on työyhteisölle tärkeä ja sitä arvostetaan. (Vilkman 2016, luku 2.)

Vuorovaikutukseen ja sen laatuun etätyöyhteisössä liittyy olennaisesti avoimuus, joka parhaiten etätyöskentelyssä näkyy avoimena kommunikaationa. Kun kommunikaatio on avointa, uskalletaan työyhteisössä ottaa puheeksi myös ne vaikeat asiat. (Vilkman 2016, luku 2.) Stinton (2013, 11) määrittelee avoimuuden läsnäoloksi, lähestyttävyydeksi ja rehellisyydeksi. Määritelmä koskee niin työntekijöitä kuin esimiehiäkin. Avoimuus etätyön johtamisessa ei tarkoita sitä, että täytyy olla tavoitettavissa vuorokauden ympäri. Läsnäolon tunteen vahvistamista etäjohtamisessa luo palaveri- ja sijaistettujen vapaamuotoiset keskusteluhetket, joissa voidaan keskustella muista kuulumisista kuin työasioista (Jauhainen 2020).

Lähijohtamiselle määritellyt pelisäännöt ja toimintatavat eivät sovi sellaisenaan etätyön johtamiseen. Digitaalisiin työvälineisiin ja joustavaan työntekomuotoon siirryttäessä on hyvä määritellä pelisäännöt ja toimintatavat, joita säännöllisesti tarkastellaan ja joista keskustellaan työn ja sen tekemisen kehittyessä. Etätyön pelisäännöistä ja toimintatavoista sopiminen yhteisesti luo perustan hyvälle yhteistyölle, jonka mahdollistaa toimiva vuorovaikutus. Hyvä yhteistyö on toisia kunnioittavaa ja vie työtä tehokkaasti eteenpäin. (Vilkman 2016, luku 5, luku 2.) Etätyössä esiintyvä työntekijöiden läheisyyden puute menettää merkityksensä, kun työskentelytavat etätyössä on määritelty oikein (Fried & Hansson 2014, 143).

Etätyön pelisäännöt ja toimintatavat tähtäävät työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Johtuen etätyön luonteesta ja siitä ettei työnteko ole samalla lailla aikaan sidottu kuin lähityö, on hyvä pohtia, miten työsuorituksia mitataan. Etätyössä työsuoritusta arvioitaessa tulee keskittyä enemmän työn tulosten mittaamiseen kuin työaikaan. Tulosten mittaamisessa tärkeää on, että tavoitteet ja aikataulut on selkeästi määritelty. Tavoitteiden määrittelyä helpottaa, jos tiedetään mitä työllä on tarkoitus saavuttaa. (Vilkman 2016, luku 3.)

Etäjohtamisen kulmakivistä jatkuva vuorovaikutus liittyy jokaiseen kulmakiveen ja sen vuoksi se onkin niistä kaikista merkityksellisin. Vuorovaikutus on paljon muutakin kuin vain viestintää ja tiedottamista. Ihmisten välillä tapahtuva vuorovaikutus on myös tiedon, osaamisen ja kokemuksen jakamista. (Vilkman 2016, luku 2.)

Johdon merkitys yhteisöllisyyden rakentajana on tärkeä. Erityisesti silloin kun fyysiset kohtaamispaikat ja -tilanteet puuttuvat, kuten etätyötä tehdessä tai virtuaaliorganisaatioissa. (Viitala & Jylhä 2019, Modulaariset ja virtuaaliset organisaatiot.) Vuorovaikutus ja työtovereiden tunteminen mahdollistavat yhteisöllisyyden syntymisen, jonka rakentaminen ja ylläpitäminen voi etäjohtamisessa olla haasteellista, mikäli vuorovaikutusta on vähän (Vilkman 2016, luku 2). Työtoverin tunteminen paremmin muodostuu kokonaisuuden hahmottamisen kautta. Kokonaisuuden hahmottamisen kautta ymmärretään, millainen hän on ihmisenä, mitä hänelle kuuluu ja mikä häntä työssään motivoi. (Stinton 2013, 12.) Etätyössä työn joustavuus yksilön mukaan ja tilanteen mukainen johtaminen parantaa työntekijöiden motivaatiota. Yhteisöllisyys on mahdollista luoda myös etätyötiimiin. Yhteisöllisyyden rakentaminen etätyössä vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja sekä hyviä työvälineiden hallintataitoja. (Vilkman 2016, luku 6, luku 2.) Yhteisöllisyys ja hyvä työilmapiiri työtiimin välillä ilmenee siten, että ihmiset viihtyvät toistensa seurassa ja pyrkivät aina yhä parempiin suorituksiin (Fried & Hansson 2014, 147). Yhteisöllisyyden rakentuminen virtuaaliorganisaatioissa ei saa jäädä vain johdon toteutettavaksi, vaan organisaation jäsenten täytyy olla myös aktiivisia ja omata hyvä kommunikaatiotaidot (Viitala & Jylhä 2019, Modulaariset ja virtuaaliset organisaatiot).

Osana yhteisöllisyyttä on yritykseen ja sen kulttuuriin sitoutuminen, joka tapahtuu kokemalla olevansa osa työyhteisöä. Vähäinen vuorovaikutus esimiehen ja työyhteisön muiden jäsenten kanssa voi aiheuttaa ulkopuolisuuden tunnetta etenkin, jos osa tiimistä työskentelee hajautetusti ja osa toimistolla. (Vilkman 2016, luku 3.) Yhteisöllisyyden muodostuminen alkaa jo perehdyttämisestä, kun uusi työntekijä aloittaa työpaikassa. Työskennellessä etätyöympäristössä perehdyttäminen tuo haasteita ihmissuhteisiin ja työyhteisöön liittyen, eikä niinkään tiedon ja osaamisen jakamiseen. Etäperehdyttämisessä on tärkeää olla aktiivinen ja kyseällä paljon kysymyksiä, sillä oppiminen havainnoimalla muita ei etäperehdytyksessä ole mahdollista. (Haapakoski ym. 2020, luku 3.)

Etäjohtajan on johdettava tiimiä niin, että tiimin jäsenet tuntevat olevansa tasavertoisia toisiaan kohtaan ja heitä kaikkia kohdellaan tasapuolisesti, riippumatta siitä ovatko he fyysisesti toimistolla vai kotona tietokoneella (Fried & Hansson

2014, 186). Virtuaalisessa työskentelytiimissä johtaminen voi olla myös osallistuvaa eli jaettua johtamista, jossa valta ja vastuu jakautuvat ryhmän sisällä. Jaetussa johtamisessa hyödynnetään työntekijöiden osaamista suunnittelussa ja päätöksenteossa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Vilkman 2016, luku 4.) Jaetussa johtamisessa luovuus ja kriittinen ajattelu tehostuu, jolloin työntekijöiden osaaminen tulee tehokkaasti hyödynnettyä. Virtuaalisen työskentelytiimin johtaminen voidaanakin määritellä verkoston johtamiseksi. (Haapakoski ym. 2020, luku 3.)

Ristiriitatilanteiden osalta etätyöympäristö ei juurikaan poikkea konttorityöympäristöstä. Myös etätyöympäristössä tapahtuu konflikteja työntekijöiden välillä, jotka täytyy ratkaista. Konfliktien ratkaisussa asian näkeminen eri näkökulmista ja suuremmassa mittakaavassa auttaa. Jos konfliktia ei voida kasvokkain ratkaista tulisi se hoitaa puhelimitse, koska tuolloin vuorovaikutukselle tärkeä toisen kuunteleminen on mahdollista. Kuuntelemalla toista osapuolta saat asian selvennettyä itsellesi ja osoitat hänelle, että hänen näkökulmansa on myös tärkeä, vaikkei se välttämättä ole samanlainen kuin omasi. (Stinton 2013, 90–101.)

”Ennen kuin voit johtaa muita, täytyy sinun osata johtaa itseäsi.” Tämä sanonta pätee myös etäjohtamisessa. Itsensä johtaminen on kaikista johtamisen osa-alueista haastavin. Etätyön mukanaan tuoman itsenäisen työskentelyn mahdollisuus kasvattaa sitoutuneisuutta ja työmotivaatiota, mutta samalla se tuo myös vastuuta omasta työstä ja sen sujuvuudesta. (Vilkman 2016, luku 5.) Itseohjautuvuus etätyössä on itsensä johtamista eli asioiden priorisointia, organisointia ja taukojen pitämistä eli ajankäytön hallitsemista (Haapakoski ym. 2020, luku 5).

Yritykselle onnistunut etätyön johtaminen tuo kilpailuetua, sillä se mahdollistaa parhaiden osaajien rekrytoinnin mistä päin maailmaa hyvänsä (Vilkman 2016, luku 6).

## 5 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi muodostuu kokonaisuudesta nimeltä ihminen, jossa yhdistyvät henkilön työ ja työympäristö, perhe-elämä ja muu vapaa-aika. Kaikki kokonaisuuden osat vaikuttavat toisiinsa ja tuottavat voimavaroja jaksamiseen myös työhyvinvoinnin toisella osa-alueella. (Juuti & Vuorela 2015, 15.)

Monenlaiset muutokset sekä työelämä- että organisaatiotasolla vaikuttavat ihmisen tapaan tehdä työtä ja sitä kautta myös työtyytyväisyyteen. Toiminnan tulee olla nopeaa, tehokasta, innovatiivista ja asiakaskeskeistä. Nämä työelämän vaatimukset ovat suunnanneet työelämän kuormittavuuden enemmän henkisellet kuin fyysiselle puolelle tuoden jatkuvan stressin, väsymyksen ja kynnisyksen osaksi työn tekemistä. (Vesterinen & Suutarinen 2010, 50.)

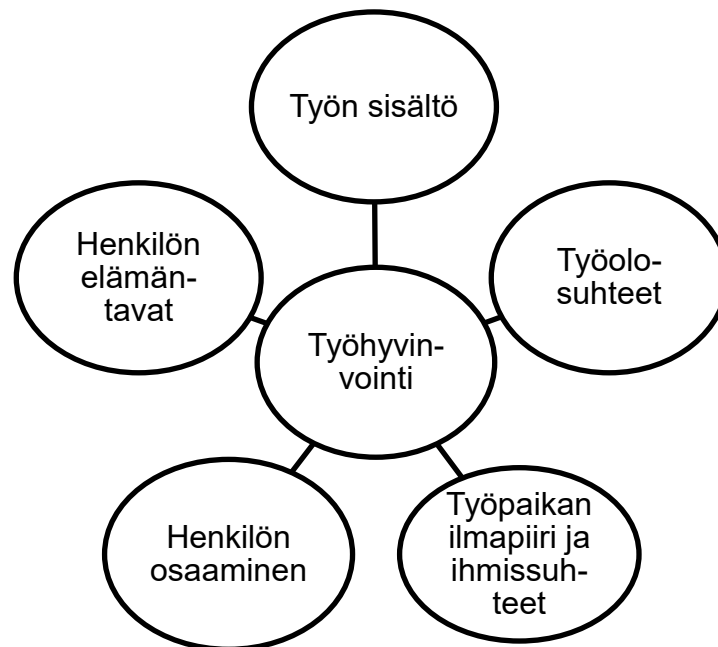
Antola ym. (2020, 4) määrittelee työhyvinvoinnin turvalliseksi, terveelliseksi ja tuottavaksi työkse, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ tukee ihmisten ja työyhteisöjen elämänhallintaa silloin, kun se koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi. Työhyvinvoinnin johtamisesta onkin tullut tärkeä osa henkilöstöjohtamista.

Viitala ja Jylhä (2019, Työhyvinvointi) listaavat työhyvinvoinnin tunnusmerkeiksi hyvän suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen työssään, innovatiivisuuden, yhteistyön sujuvuuden sekä sitoutumisen työhön ja työpaikkaan. Negatiivinen asenne asioita ja ihmisiä kohtaan, heikko sitoutuneisuus, ilon katoaminen työstä ja ajatukset työpaikan vaihtamisesta tai eläköitymisen aikaistamisesta taas kertovat henkilön huonosta työhyvinvoinnista.

Työyhteisöissä usein todetaan henkilöstön olevan yrityksen menestystekijä. Henkilöstön keskuudessa työhyvinvoinnin ollessa hyvällä tasolla, näin onki. Hyvä työhyvinvointi motivoi ja nostaa henkilöstön elämän laatua sekä näkyy parantuneina työn tuloksina. Huonosti johdettu työhyvinvointi taas heikentää henkilöstön motivaatiota ja johtaa pitkittyessään työuupumukseen ja masennukseen. (Pakka & Rätty 2010, 3.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa fyysisten tekijöiden lisäksi myös psyykkiset ja sosiaaliset tekijät. Psyykkiset tekijät koostuvat työn kuormittavuudesta, työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä sekä kokemuksesta hallita työtään ja siitä, että tulee kuulluksi ja nähdyksi. Sosiaaliset tekijät muodostuvat työyhteisöstä, sen ilmiöistä ja siltä saatavasta tuesta sekä oikeudenmukaisesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta. (Pakka & Rätty 2010, 6.) Työkyvystä ja -hyvinvoinnista huolehtiminen ja sen ylläpito kuuluu sekä työntekijälle että työnantajalle. Työnantajan tulee huolehtia, että työympäristö sekä työ ja työvälineet eivät tarpeettomasti lisää työntekijän kuormitusta. Muuhun osaan työhyvinvointia vain työntekijä itse voi vaikuttaa. (Viitala & Jylhä 2019, Työhyvinvointi.)

Kuviossa 4 on esitetty työhyvinvointiin johtamisen lisäksi vaikuttavat tekijät. Johtamisella voidaan vaikuttaa suureen osaan näistä tekijöistä ja siksi johtamisen vaikutus työhyvinvointiin on merkittävässä asemassa (Juuti & Vuorela 2015, 23). Työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä huomataan, että henkilön omat elämäntavat ovat ainoa työhyvinvointiin vaikuttava tekijä, johon johtamisella ei voi vaikuttaa.



Kuvio 4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työmotivaation säilyttämiseen ja jatkuvaan uuden oppimiseen voidaan vaikuttaa työn sisällöllä. Työn sisältö vaikuttaa ihmisen työsuoritukseen sekä siihen, mil-

laiseksi hän työn kokee. Mielekäs, kiinnostava ja monipuolinen työ tarjoaa ihmiselle sopivasti haasteita ja aikaan saa pitkäkestoisen työmotivaation syntymisen. (Juuti & Vuorela 2015, 79–80.) Mielekäs työ ja siinä onnistuminen tuottaa myös työn imua, joka määritellään positiiviseksi tunne- ja motivaatiotilaksi. Työn imu voi olla ilmetä ihmisen työssä tarmokkuutena, joka tuottaa energiaa päämäärien saavuttamiseksi. Myös työstään ylpeä ja se merkitykselliseksi tunteva ihminen kokee työn imua. Toisinaan työn imu voi ilmetä täydellisenä uppoutumisena työhön niin, että ajantaju hämärtyy. (Pakka & Rätty 2010, 8.)

Koulutus, työkokemus ja pätevyys työhön ovat tärkeitä ominaisuuksia työntekijässä. Työyhteisön toimivuuteen vaikuttaa kuitenkin enemmän vuorovaikutustaidot ja työntekijän oma asenne. Toimiva työyhteisö tuottaa myös hyvän ilmapiirin työpaikalle, jolloin tietoa ja oppimista jaetaan avoimesti ja pysytään ottamaan esiin myös vaikeat asiat työpaikalla. (Pakka & Rätty 2010, 10–11.) Toimiva työyhteisö muodostuu avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen yhdistelmästä. Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin muotoutuminen työpaikalla on liki mahdotonta, mikäli johtamisessa käytetään käskyttämistä. (Juuti & Vuorela 2015, 45–46, 52.) Työyhteisössä, jossa on korkea luottamuksen taso, työntekijät pystyvät aidosti iloitsemaan niin omasta kuin toistenkin onnistumisista. Korkea luottamus toimivassa työyhteisössä näkyy keskusteltavissa asioissa sekä jaettavassa palautteessa. Työyhteisön jäsenten keskinäinen käyttäytyminen toisiaan kohtaan kertoo paljon myös työpaikan ilmapiiristä. Työyhteisön toimivuuden lisäksi hyvä työilmapiiri ja luottamus vaikuttaa myös yrityksen tuottavuuteen. (Pakka & Rätty 2010, 11.) Työpaikan ilmapiiriin, ja sitä kautta myös työhyvinvointiin, vaikuttaa paljon esimiehen persoonallisuus ja toiminta sekä johtamistyyli. Johtamistyylin muutoksella saadaan aikaan muutos myös työpaikan ilmapiiriin. Hyvä ilmapiiri ja me-henki työpaikalla synnyttävät yhteisöllisyyttä, jonka seurauksena muodostuu aito ja tuottava yhteistyö. (Vilkman 2016, luku 6, luku 2.)

Ihmisten vuorovaikutukseen kuuluu luonnollisena kehitysvaiheena myös konfliktit. Konfliktit, ja niiden onnistunut käsittely, voivat parantaa ryhmän motivaatiota yhteisen hyvän saavuttamiseksi avartamalla ihmisten ymmärrystä toisia ja käsiteltävää asiaa kohtaan. Konfliktien käsittely voi saada aikaan myös parempia päätöksiä ja parantaa ryhmän keskinäistä viestintää. (Viitala & Jylhä 2019, Thomas-Kilmannin konfliktimalli.)

Henkilöstön osaamisen kehittäminen ei pääty rekrytoinnin jälkeen tapahtuvaan työtehtävien perehdytykseen vaan jatkuu ihmisen koko työuran ajan. Osaamisen kehittämisessä ei keskitytä vain henkilön osaamisen kehittämiseen, vaan kohteena on koko työyhteisö. Elinikäisen oppimisen mahdollistaminen vaatii, että ihminen saadaan hänelle sopivaan työhön, joka tarjoaa tarpeeksi haasteita. Perehdytyksen tarkoitus ei ole vain opastaa työntekijä työhönsä vaan myös saada työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi sekä sosiaalista hänet työyhteisöön sen tärkeänä osana. (Juuti & Vuorela 2015, 57, 62–63.) Osana oppimiseen kuuluvat myös virheet, joiden osalta Fried ja Hansson (2014, 194) toteavat, että esimiehen tulee hyväksyä se, että ihmiset tekevät virheitä ja eivät tee niitä tahallaan. Heidän mukaansa virheet kuuluvat osana oppimisprosessiin ja ovat hintalappuna siitä, että ihmiset toimivat itsenäisesti. Voidaankin todeta, että virheitä saa tehdä ja jokaiselle niitä väistämättä tulee. Tärkeintä on oppia tekemistään virheistä, jolloin samojen virheiden toistaminen tulevaisuudessa vähenee.

Henkilön elämäntavat on se työhyvinvointiin vaikuttava tekijä, johon johtamisella ei voida vaikuttaa. Ihminen on kokonaisuus, johon vaikuttavat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen puoli. Hyvinvointi näillä osa-alueilla tuottaa organisaatiota ja itseä hyödyttäviin suorituksiin yltävän ihmisen. Nämä työhyvinvoinnin osa-alueet vaikuttavat toinen toisiinsa, eikä yhtä voi kehittää erillisesti muista. Myönteinen muutos yhdellä osa-alueella säteilee vaikutusta myös muille osa-alueille. Valitettavasti myös negatiivinen kehitys vaikuttaa samalla tavalla. (Juuti & Vuorela 2015, 85–86.)

## 5.1 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyydestä on puhuttu jo useiden kymmenien vuosien ajan, joten mitenkään uudesta käsitteestä ei ole kysymys. Eri näkökulmat ovat vuosien saatossa muovanneet työtyytyväisyyden sellaiseksi kuin sen nykyään tunnemme. Aluksi työtyytyväisyydellä kuvattiin sitä, miten henkilö työnsä koki ja tunsu. Eri aikakaudet ovat lisänneet työtyytyväisyyden käsitteeseen työn sisällön, työilmapiirin sekä johtamisen, muodostaen näin työkyvyn kokonaisuuden. Työkyvyn käsite tunnetaan nykyään työhyvinvoinnin käsitteenä. (Vesterinen & Suutarinen 2010, 46–47.)

Ihmiset ovat useimmiten hyvin sitoutuneita työhönsä ja haluavat suoriutua siinä mahdollisimman hyvin. Työssä suoriutuminen on tärkeää itsensä toteuttamisen näkökulmasta. (Pirinen 2014, 15.) Työsuorituksen merkitys työtyytyväisyyteen on kuitenkin pienempi kuin on luultu. Työsuorituksesta saatu palkkio muodostaa välillisen yhteyden työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välille, jonka vaikutuksen työtyytyväisyyteen määrää se, kuinka oikeudenmukaisena palkkio koetaan. (Juuti 2006, 32–33.)

Henkilön työtyytyväisyys vaikuttaa myös siihen, kuinka todennäköisesti hän vaihtaa työpaikkaa sopivan työpaikan löytyessä. Työhönsä tyytyväinen työntekijä tuskin etsii aktiivisesti uutta työpaikkaa. Työtyytyväisyyden vaikutusta poissaoloihin ei voi tarkasti määritellä, sillä poissaoloille on monia muitakin syitä kuin työtyytyväisyys. Tyytymättömyys työhön vaikuttaa vain halukkuuteen tulla töihin, muttei varsinaisesti tee henkilöstä työkyvytöntä. (Juuti 2006, 34.)

## 5.2 Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Työtyytyväisyys kuuluu osana työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Ihmisten erilaisuuden vuoksi työtyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden painoarvo voi olla erilainen riippuen ihmisen omista arvoista ja asenteista. Työtyytyväisyyteen kuuluu olennaisena osana myös työyhteisön terveys ja työkyky, jonka ylläpitämiseen luovat otolliset olosuhteet työn hallinta, osaaminen, oikeudenmukainen kohtelu ja turvallisuus. Työryhmän toiminnalla, työympäristöllä ja johtamisella on näiden tekijöiden arvioinnissa merkitystä. (Juuti & Vuorela 2015, 132.) Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa myös yksilön työtyytyväisyyteen. Työyhteisön ilmapiirin tulee olla luottamuksellinen ja tuoda turvaa työntekijälle, jolloin mahdollistetaan työntekijöiden uudistuminen ja muuttuminen ilman pelkoa. (Pirinen 2014, 21.)

Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työtahtiinsa ja työtehtäviin koetaan merkittävänä asiana työhyvinvoinnin muodostumisessa. Mahdollisuus vaikuttaa oman työn pelisääntöihin tuo tunteen, että voi vaikuttaa omaan työhönsä. Työn hallinta tuo myös itsenäisyyttä, jolloin työ koetaan mielekkääksi. Muita työn mielekkääksi tekeviä seikkoja ovat oman osaamisen käyttäminen työyhteisön hyväksi, kokonaisuuden muodostuminen tehtävien kautta sekä työn merkitykselli-

syys. (Manka & Manka 2016, 28, 107.) Työn mielekkyyteen vaikuttaa mahdollisuus omaan päätöksentekoon, työn monipuolisuus sekä hyvät kehittymismahdollisuudet (Viitala & Jylhä 2019, Työn organisointi).

Työn mielekkyyteen voidaan vaikuttaa työkierron avulla, jossa siirrytään työtehtävästä toiseen organisaation sisällä. Työkierrolla saadaan työhön luotua vaihtelua sekä kehitetään yksilön osaamista ja näkökulmaa. Toinen tapa vaikuttaa työn mielekkyyteen on työn kehittämisen tai työn muotoilun kautta, jossa päämääränä on löytää mielekkäämpiä sekä tuottavampia työkokonaisuuksia. Työn muotoilu tuottaa läheisiä ja vastuullisia asiakassuhteita, vähentää laaturvirheitä, motivoi työntekijää enemmän sekä vähentää työn psyykkistä ja fyysistä kuormittavuutta. (Viitala & Jylhä 2019, Työn organisointi.) Työn hallinnan tunteen kautta tuloksena on innostuneita ja sitoutuneita työntekijöitä (Manka & Manka 2016, 107).

Työnilo muodostuu työn vaatimusten sekä yksilön osaamisen ja vahvuuksien kohdatessa. Työnilo vaikuttaa työtyytyväisyyteen odotusten ja kokemusten vertailuparin kautta. Työiloon vaikuttavat useat tekijät, kuten työpaikan yleiset taustatekijät, organisatoriset tekijät, työyhteisön ja sen ihmissuhteiden tekijät, työn sisältöön ja luonteeseen vaikuttavat tekijät sekä persoonaan vaikuttavat tekijät. Työnilo auttaa työntekijää jaksamaan työssään pidempään ja koska työniloon vaikuttavat tekijät ovat tiedossa, voidaan työn muotoilulla huomioida paremmin työn odotukset, vaatimukset ja kokemukset. (Vesterinen & Suutarinen 2010, 100–104.)

Onnistuminen työssään tuo ihmiselle tunteen siitä, että on hyväksytty ja pystyvä sekä on tehnyt jotain hyvää ja arvokasta. Ajatus siitä, että ihminen on oman työnsä asiantuntija auttaa esimiestä kehittämään ihmisen suoritusta parempaan. Ihmisen kehittämisessä vuorovaikutuksella voi joko edistää tai lannistaa ihmisen kykyä kehittyä sekä viestiä arvostuksesta kyseistä henkilöä kohtaan. (Juuti & Vuorela 2015, 143.) Arvostuksen tunne vaikuttaa myös ihmisen työtyytyväisyyteen. Ihmisen arvostaminen on helpompaa, jos hänen persoonallisuutensa on samankaltainen oman persoonallisuuden kanssa. Oli kyse sitten ihmisen johtamisesta muutoksessa tai normaalin toiminnan aikana, on hyvä oppia kunnioittamaan ihmisen ammattitaitoa riippumatta siitä, millainen persoonallisuus hänellä on. Erilaiset persoonat voivat tuoda uutta lisäarvoa työhön. (Hiltunen 2011, 250.)

Työtyytyväisyyteen vaikuttaa johtamisessa valta ja sen käyttö. Vaikka paljon puhutaan työntekijöiden itseohjautuvuudesta ja osallistamisesta on asemavallalla ja valvonnalla vielä vahva rooli työelämäkentällä. Valtaan ja sen käytöstä aiheutu-neeseen oikeudenmukaisuuteen liittyvät kokemukset haudataan yhä pinnan alle, vaikka työyhteisölle parempi olisi, jos ne käsiteltäisiin avoimesti. Avoimuus valta-rakenteissa parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä sitoutuneisuutta. (Viitala & Jylhä 2019, Johtaminen.)

Työn vastuullisuus ja työstä saatava palaute vaikuttavat siihen, kuinka motivoitu-nut ihminen työhönsä on (Manka & Manka 2016, 107). Työlle asetettujen tavoit-teiden saavuttamiseksi ihminen tarvitsee motivaatiota, jolloin tavoitteisiin pääse-mistä eivät vaikeuta ongelmat ja vastoinkäymiset vaan ne ratkaistaan (Vilkman 2016, luku 4). Ihmisten erilaisuuden vuoksi ihmisiä myös motivoi eri asiat. Moti-vaatio voi olla tiedostamatonta tai tiedostettua motivaatiota ja siinä vaikuttaa sekä järki että tunteet samanaikaisesti. Henkilön työmotivaation ymmärtäminen on joh-tamisen kannalta tärkeää. Henkilön persoonallisuus, elämäntilanne sekä työ-elämä ja työympäristö vaikuttavat siihen, millainen työmotivaatio henkilöllä on. Asenne itseä ja omaa kyvykkyyttä kohtaan näkyy ihmisen työssä luottamuksena omiin kykyihinsä sekä päämäärätietoisuutena ja johtaa hyviin tuloksiin. Hyvien tulosten ansiosta henkilö arvostaa itseään ja työtään enemmän, jolloin motivaatio vahvistuu. (Viitala & Jylhä 2019, Työmotivaatio.)

Työympäristössä motivaatiota ei voi johtaa vaan lähinnä luoda sille otolliset olo-suhteet syntyä ja kehittyä. Työmotivaatio on mahdollista latistaa jatkuvalla vähät-telyllä sekä luomalla työssä onnistumiselle mahdottomat olosuhteet. Aito mielen-kiinto omaa työtä kohtaa synnyttää myös työmotivaatiota työhön etenkin, jos työn näkee merkityksellisenä. Mielenkiinto työtä kohtaan näkyy myös henkilön asen-teessa ja vaikuttaa myös henkilön työsuoritukseen. (Viitala & Jylhä 2019, Moti-vointi esimiestyön haasteena, Työmotivaatio.)

Työssä suoriutumiseen ja työn tuloksiin myönteinen motivaatio vaikuttaa positii-visesti. Motivaatiolla on merkitystä myös sen kannalta, kuinka innostuneita ihmi-set ovat työstään. Innostuneisuus vaikuttaa sitouttamalla ihmiset työhön ja työ-paikkaan sekä toimimaan aloitteellisemmin. (Vilkman 2016, luku 4.) Työntekijän

sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavat tekijät vaikuttavat myös hänen työtyytyväisyyteensä, kehittymiseensä, kasvuunsa ja suoriutumiseensa. Sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavia tekijöitä on kolme. Nämä tekijät ovat vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä, vastuuntunne työnsä tuloksista sekä työstä saatu palaute. (Viitala & Jylhä 2019, Malli työn piirteistä.) Sisäisesti motivoitunut työntekijä ei tarvitse motivointia, sillä hän toimii itseohjautuvasti sekä luottaa itseensä. Lisäksi hän on kiinnostunut ja innostunut työstään. (Vilkman 2016, luku 4.) Esimiehen asenne työntekijöitä kohtaan vaikuttaa heidän työmotivaatioonsa etenkin silloin, kun esimies luottaa työntekijöiden kantavan vastuunsa sekä haluavan ja kykenevän kehittyä työssään. Esimiehen luottamus kasvattaa työntekijöiden työmotivaatiota. (Viitala & Jylhä 2019, Motivointi esimiestyön haasteena.)

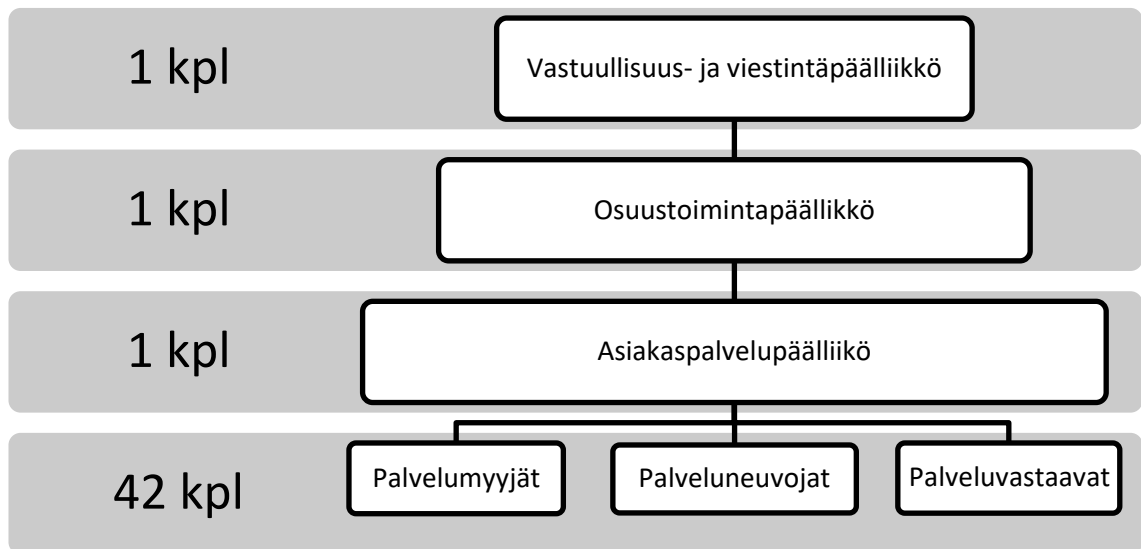
Tehokkaalle tiedonkululle ja työviihtyvyydelle sekä ihmisen oppimiselle tärkeää on ihmisten välinen henkilökohtainen vuorovaikutus (Viitala & Jylhä 2019, Malli työn piirteistä). Keskusteleva johtamistyyli, jossa esimies päivittäin keskustelee vastualueidensa työntekijöiden kanssa, vaikuttaa myönteisesti ihmisten työssä jaksamiseen ja työilmapiiriin (Juuti & Vuorela 2015, 95–96).

Osana työpaikan yrityskulttuuria ilmapiirillä on suuri vaikutus työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja työn tuloksiin. Ilmapiiriltään turvallinen työympäristö mahdollistaa osallistumisen sekä idearikkaan ympäristön. (Viitala & Jylhä 2019, Ilmapiiri.) Työilmapiirin muotoutumiseen vaikuttaa työyhteisötaidot, joista keskeisin on tunnetaidot. Tunnetaitoinen ihminen osaa tunnistaa omat tunteensa sekä ottaa niistä vastuun eikä kohdenna omaa kiukkua toisiin ihmisiin. (Vesterinen & Suutarinen 2010, 113.) Turvallisessa työympäristössä työntekijä voi vapaasti esittää omia ideoita, vaikka ne olisivat vain ajatuksen tasolla, ilman pelkoa lannistavasta kritiikistä, nolatuksi tulemisesta tai ideoiden varastamisesta (Viitala & Jylhä 2019, Ilmapiiri).

Tunnetuin työtyytyväisyyteen vaikuttava ja ihmisen kuormittuneisuutta lisäävä tekijä on stressi. Työelämässä tiedonpuute ja taitojen riittämättömyys, työlle asetetut kohtuuttomat vaatimukset sekä arvostuksen tai vastavuoroisuuden puute aiheuttavat stressiä. Pitkittyessään työstressi aiheuttaa masennusta, loppuun palamista ja kyynisyyttä työtä kohtaan sekä heikentää ammatillista itsetuntoa. (Viitala & Jylhä 2019, Työhyvinvointi.)

## 6 ETÄJOHTAMISEEN SIIRTYMISEN VAIKUTUS TYÖTYYTYVÄISYYTEEN

Kuviossa 5 on kuvattu Osuuskauppa Arinan organisaatorakenne S-Pankki ja AO-Palvelut pisteiden osalta. Prismojen yhteydessä toimivissa pankkipisteissä työskentelee noin 37 henkilöä palvelumyyjinä ja -neuvojina. Palveluvastaavat (5kpl) työskentelevät myös pankkipisteissä ja heillä on suorittavan työn lisäksi myös esimiehen työnkuvaan kuuluvia tehtäviä. Asiakaspalvelupäällikön vastuulla on koko Pohjois-Suomen alueen pankkipisteet. (Organisaatiokaavio 2021.) Organisaatorakenteesta käy ilmi, missä esimiestyötä ja johtamista organisaatiossa esiintyy.



Kuvio 5. Organisaatiokaavio Osuuskauppa Arina: S-Pankki ja AO-Palvelut

### 6.1 Pankkipistetyöntekijöille suunnattu kysely

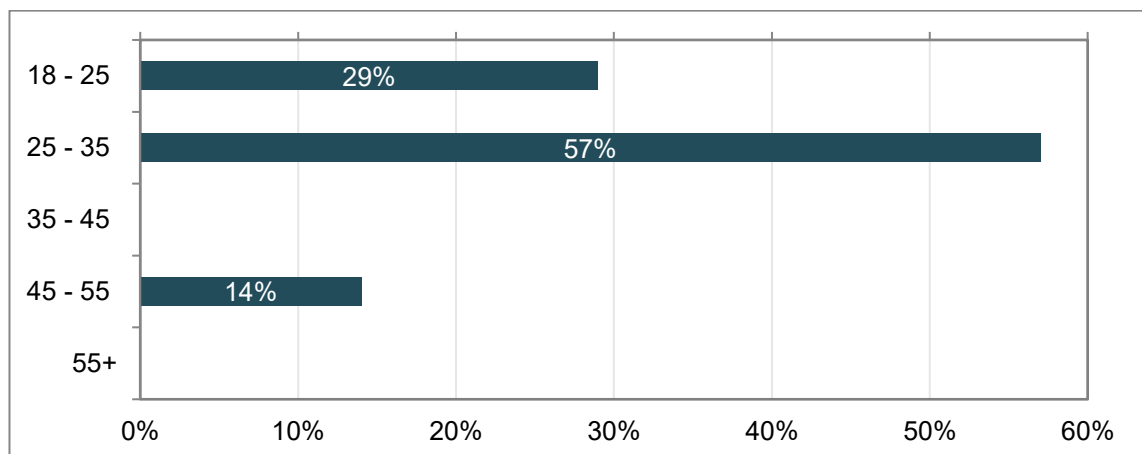
Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää etäjohtamiseen vaikuttavat tekijät sekä miten johtaminen muuttuu siirryttäessä osittaiseen etäjohtamiseen. Kyselylomake (Liite 1) määrälliseen tutkimukseen tehtiin Webropol-ohjelmalla. Kyselyn linkki jaettiin Osuuskauppa Arinan Workplace-ryhmässä Omistajapalvelut, jossa jäseniä on 59 kpl. Julkaisun oli nähnyt linkin sulkeutumispäivään mennessä 41 henkilöä. Kyselyn vastausaika oli viikko. Kyselystä muistutettiin kerran Workplace-julkaisun kautta sekä kerran WorkChat-sovelluksen kautta. Vastauksia kyselyyn saatiin 7 kpl. Koska kaikki ryhmän jäsenet eivät olleet nähneet Workplace-ryhmän julkaisua, lasketaan kyselyn vastausprosentti 41 julkaisun

nähneen henkilön mukaan, jolloin vastausprosentiksi saadaan 17.07 %. Pankkipisteiden kiireisyys voi olla yksi selittävä tekijä vastausten vähyyteen. Toinen selittävä tekijä voi olla, ettei tutkimuksen aihetta koettu itselle tärkeäksi. Kyselyyn oli kuitenkin mahdollista vastata, vaikkei etätyö olisikaan itselle tuttu tai käytetty työmuoto.

### 6.1.1 Taustatiedot

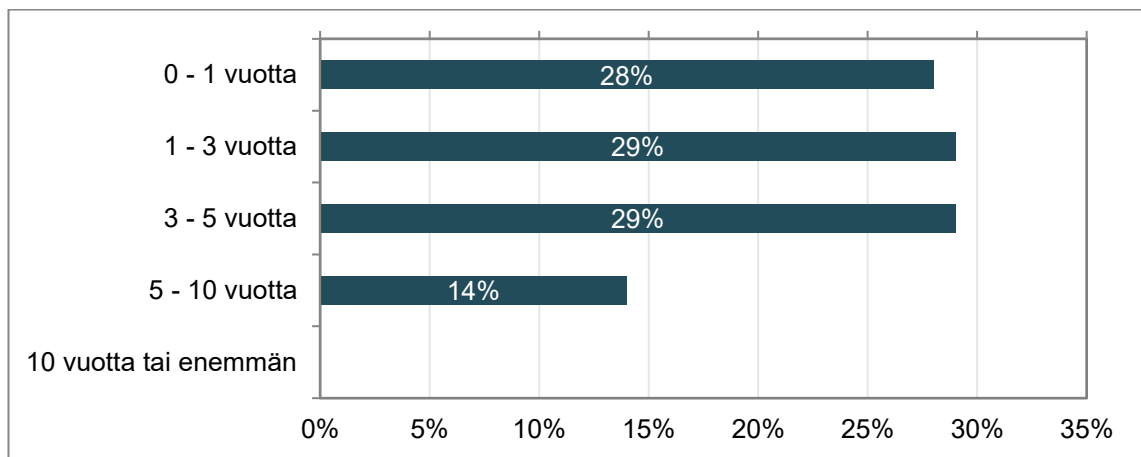
Taustatietoina kysyttiin vastaajien ikää ja palvelusvuosien määrää yrityksen palveluksessa. Lisäksi taustatietona haluttiin selvittää, kuinka yleistä etätyön tekeminen organisaatiossa on ja mitkä ovat etätyön suorituspaikat. Rahoitusosalalla työskentelevistä valtaosa on naisia (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020), joten sulkemalla vastaajien sukupuolen kysyminen pois kyselystä saatiin aikaiseksi neutraali tulos. Täten tulosta ei vääristä miesten lukumäärän vähyydestä johtuvat tulokset. Myöskään vastaajien asemaa yrityksessä ei kysytty, sillä esimiehille tai esimiesasemaa vastaavassa työtehtävässä työskenteleville lähetettiin sähköpostilinkki avoimeen kyselylomakkeeseen. Tämä ei kuitenkaan estänyt sitä, etteikö kyselyyn julkisen nettilinkin välityksellä vastanneiden joukossa voisi olla myös esimiehiä tai esimiesasemaa vastaavassa asemassa työskenteleviä henkilöitä.

Ikäjakaumasta (Kuvio 6) huomataan, että vastanneista suurin osa sijoittuu ikäväliille 25–35 vuotta. Ikäjakaumassa merkittävää oli, ettei yksikään vastanneista sijoittunut ikävälille 35–45 vuotta tai 55+, vaikka luultavasti myös heitä löytyy yrityksen palveluksessa olevista henkilöistä.



Kuvio 6. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

Työvuosia saman yrityksen palveluksessa kysyttäessä (Kuvio 7) tulokset olivat tasaisempia kuin ikäjakaumassa. Yrityksen palveluksessa suurin osa vastanneista oli ollut 1–5 vuotta. Pitkään yrityksen palveluksessa olleita ei vastanneiden joukossa ollut. Palvelusvuosien jakaumaa tarkastellessa on otettava huomioon, että S-Pankki on iältään vielä suhteellisen nuori pankki, vain 13 vuotta vanha. On kuitenkin hyvinkin mahdollista, että alusta asti mukana olleita työntekijöitä on pankkipiste työntekijöiden joukossa.



Kuvio 7. Kyselyyn vastanneiden työvuodet yrityksen palveluksessa

Kyselyyn vastanneista 7 henkilöstä 4 henkilöä oli tehnyt etätöitä viimeisen 12kk aikana. Etätöitä ei ollut tehnyt 3 henkilöä. Kysymykseen etätöiden suorituspaikasta saatiin 4 vastaajalta 7 kappaletta vastauksia. Marketeissa pankkipäivinä etätöitä oli tehnyt 75 % vastaajista, joka oli vaihtoehtoista suosituin etätöiden suorituspaikka. Kysymykseen oli mahdollista vastata useammalla vaihtoehdolla ja kuten taulukosta 1 näemme, kysymyksen vastaus ei rajoittunut kaikilla etätöityöntekijöillä vain yhteen vaihtoehtoon.

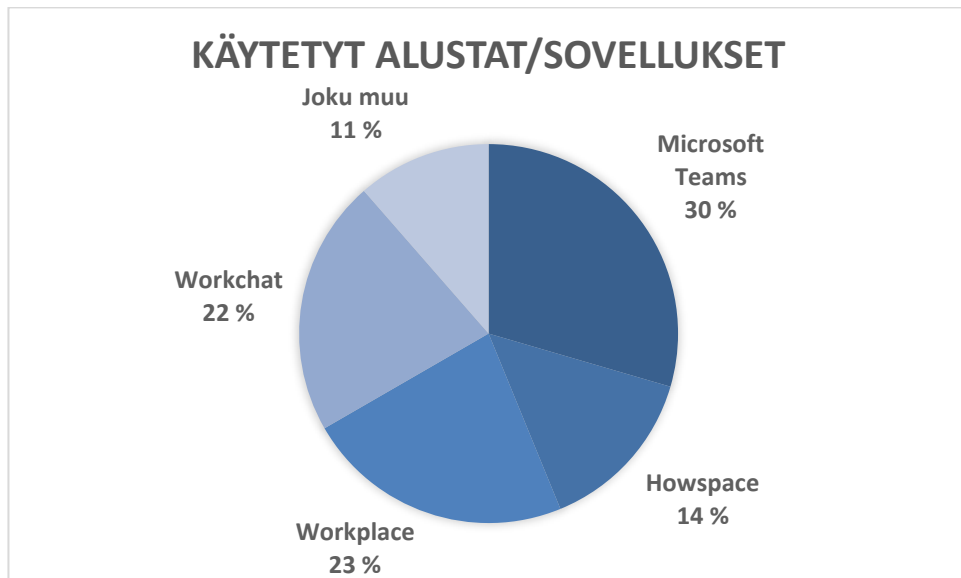
Taulukko 1. Etätöiden suorituspaikat

	Määrä = n	Prosentti
Kotona	2	50 %
Toisessa toimipaikassa	2	50 %
Marketissa pankkipäivinä	3	75 %

### 6.1.2 Etätöiden digitaaliset ratkaisut

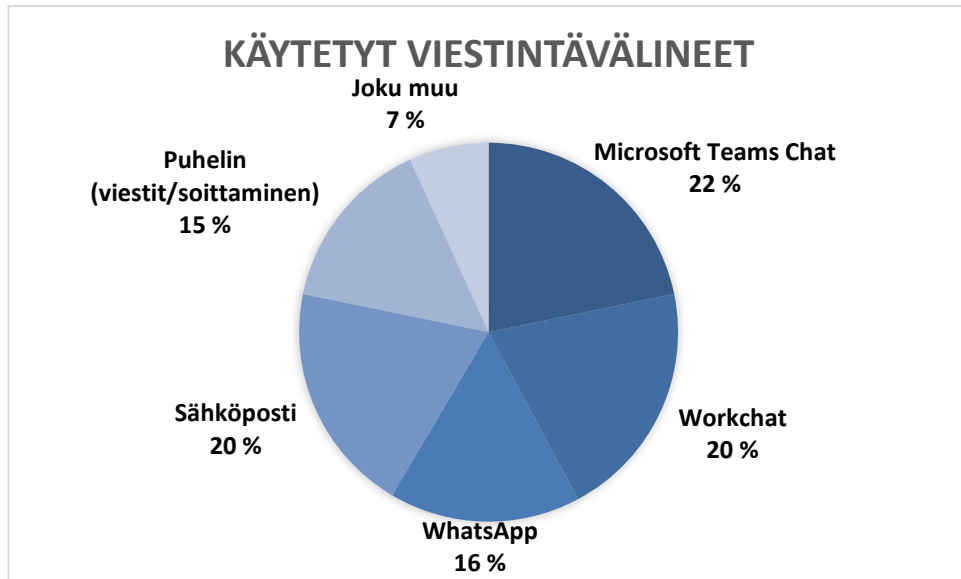
Pankkipistetyöskentely on suurimmaksi osaksi päätetyöskentelyä erilaisten ohjelmien avustuksella. Kyselyssä etätöiden erilaiset digitaaliset ratkaisut pyydettiin

järjestämään sen mukaan, kuinka paljon niitä käytti työssään. Kysymykseen vastasivat myös toimistossa työskentelevät, joten vastausten kokonaismäärä oli 7 kpl. Vastauksista ilmenee, että työpaikalla yleisimmin käytössä olleet alustat ja sovellukset ovat Microsoft Teams, Workplace ja Workchat (Kuvio 8). Kysymyksestä saatuja tuloksia hieman vääristää yhden vastaajan käyttetyimmäksi alustaksi valitsema Howspace-alusta, sillä kysyttäessä vastaajien parhaana pitämänsä alustaa tai sovellusta nimesivät kaikki vastaajat parhaaksi Microsoft Teamsin. Perusteluja Microsoft Teamsin nimeämiseksi parhaaksi alustaksi oli sen helppokäyttöisyys, selkeys sekä reaaliaikainen chat-mahdollisuus. Myös video- ja äänitoiminnot koettiin laadukkaiksi ja toimiviksi. Microsoft Teamsin selain- ja sovellusversion vaivaton yhteensopivuus koettiin myös hyvänä asiana.



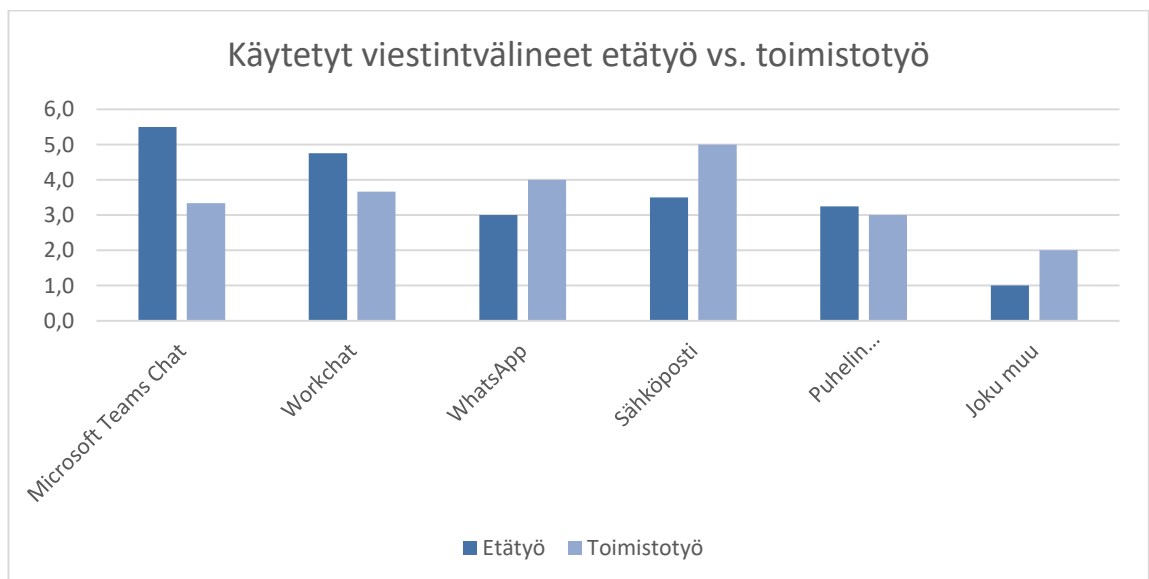
Kuvio 8. Työskentelyssä käytetyt alustat/sovellukset

Osana etätyön digitaalisia ratkaisuja ovat etätyössä vuorovaikutuksen mahdollistavat viestintävälineet. Vastaajien (7 kpl) tuli järjestää mainitut viestintävälineet järjestykseen sen mukaan mitä he käyttivät yleisimmin. Yrityksessä yleisimmin käytössä olevat ohjelmistot antoivat suuntaa myös tämän kysymyksen vastauksille ja yleisimmin viestintävälineenä käytettiin Microsoft Teams-alustan chat-toimintoa (Kuvio 9).



Kuvio 9. Työskentelyssä käytetyt viestintävälineet

Etätyön tekijöiden (4 kpl) keskuudessa Microsoft Teams Chat oli suosituin viestintäväline, kun taas toimistolla työskentelevät (3 kpl) suosivat sähköpostia viestinnässä (Kuvio 10). Vaihtoehtoa joku muu ei ollut määritelty lainkaan, mutta se oli selkeästi vähiten käytetty viestintäväline sekä etätyötä tehneiden että toimistossa työskennelleiden keskuudessa. Suurimmat erot viestintävälineiden käytössä etätyön ja toimistotyön tekijöiden välillä oli Microsoft Teams Chat ja sähköpostilla tapahtuvan viestinnän välillä.



Kuvio 10. Käytetyt viestintävälineet etätyö vs. toimistotyö

Avoimeen kysymykseen saadut vastaukset parhaasta viestintävälineestä nostivat selkeästi suosituimmiksi Microsoft Teams Chatin sekä WorkChatin. Tosin

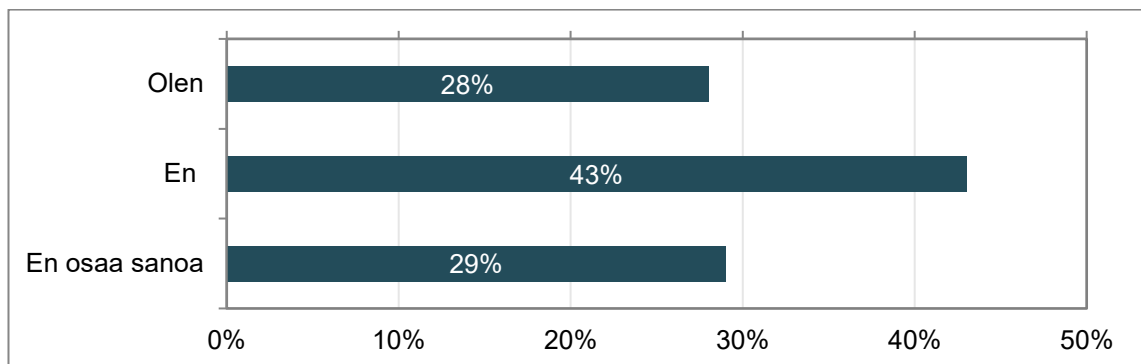
myös sähköposti, WhatsApp-sovellus ja soittaminen esimiehelle mainittiin myös. Viestintävälineen valintaan ja käyttöön vaikutti paljon se, oliko hoidettava asia kiireellinen vai ei. Kiireettömien asioiden hoitamiseen sähköposti oli varmin vaihtoehto.

Kysymykseen korona-ajan vaikutuksista yhteydenpitoon esimiehen kanssa saadut vastaukset heijastivat etätyön tekemiseen saatujen kysymysten vastauksia. Vastaajista 57 % oli sitä mieltä, ettei korona-aika ole lisännyt yhteydenpitoa esimieheen ja 43 % ei osannut sanoa oliko muutosta aikaisempaan tapahtunut. Kysymykseen yhteydenpidosta esimieheen etätyöskentelyn aikana (Taulukko 2) tutkimuksessa käsiteltiin vain etätyötä tehneiden (4 kpl) vastaukset. Etätyöntekijöistä puolet oli esimieheen yhteydessä harvemmin kuin kuukausittain.

Taulukko 2. Yhteydenpito esimieheen etätyön aikana

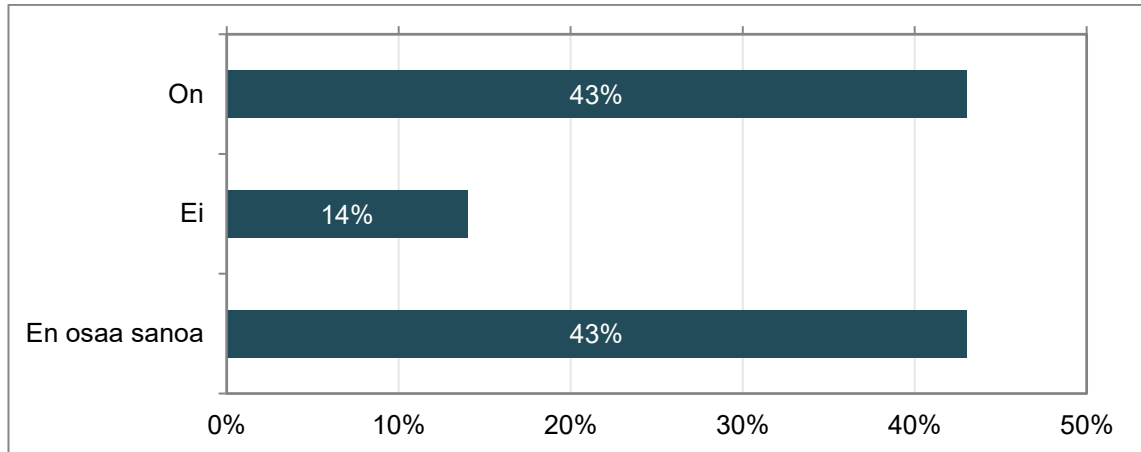
	Määrä = n	Prosentti
Päivittäin	0	0 %
Viikoittain	1	25 %
Kuukausittain	1	25 %
Harvemmin	2	50 %

Digitaalisissa viestintäkanavissa väärinymmärryksen vaara on suurempi kuin henkilökohtaisessa kanssa käymisessä. Kyselyyn vastanneista (7 kpl) suurin osa eli 43 % oli sitä mieltä, ettei ollut tullut väärinymmärretyksi digitaalisissa viestintäkanavissa (Kuvio 11). Väärinymmärretyksi digitaalisissa viestintäkanavissa vastaajista oli itsensä tuntenut 2 kpl. Tosin yhtä moni oli myös epävarma siitä, oliko tullut väärinymmärretyksi vai ei.



Kuvio 11. Viestinnän väärinymmärtäminen digitaalisissa kanavissa

Usein digitaalisissa kanavissa on helpompaa antaa palautetta ja arvioida/arvostella toisten tekemään työtä. Kyselyyn vastanneista 3 henkilöä oli sitä mieltä, että palautteen anto on digitaalisissa kanavissa helpompaa (Kuvio 12). Kysymykseen ei osannut vastata niin ikään 3 vastaajaa.



Kuvio 12. Palautteen anto ja toisten työn arviointi digitaalisissa kanavissa

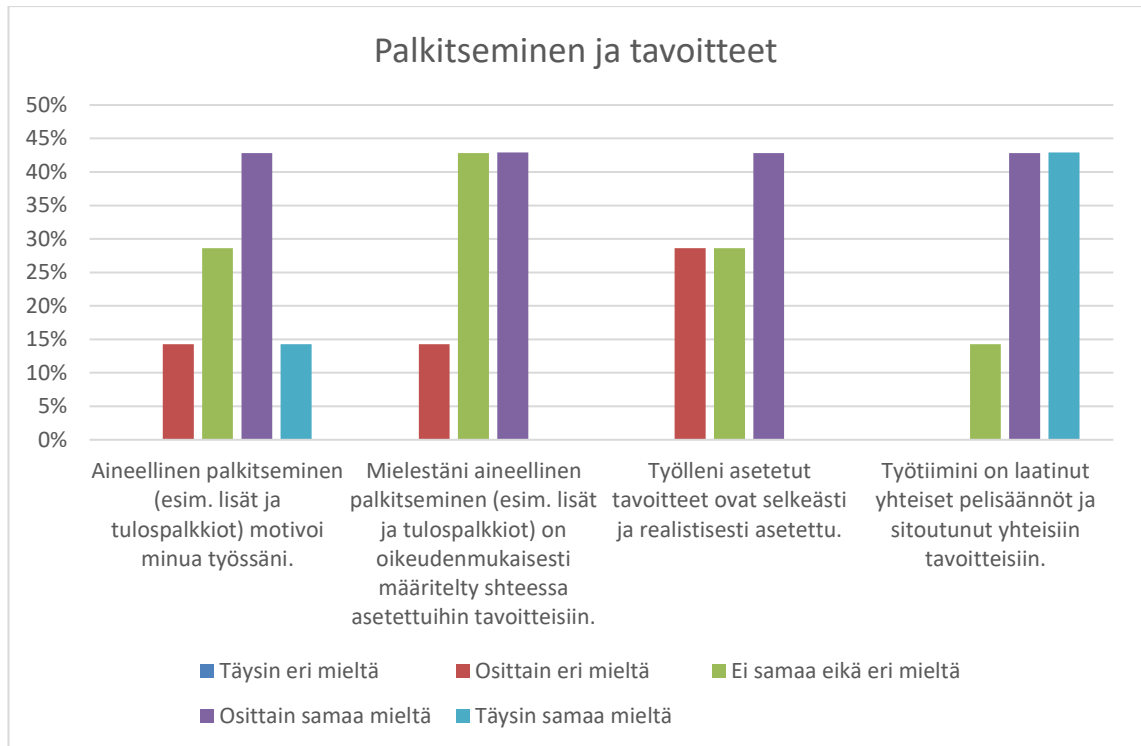
### 6.1.3 Etätyöhön ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat yrityksen teettämän työtyytyväisyystutkimuksen mukaan hyvällä tasolla. Työ koetaan mielenkiintoisena ja työkuorma vallitsevasta koronatilanteesta huolimatta sopivaksi. Kokemus työn stressaavuudesta on vähentynyt ja työtyytyväisyyttä kohottaa työntekijän ammatillisen kehittymisen tukeminen työnantajan puolelta. Yrityksessä vallitsee myös luottavainen ilmapiiri puolin ja toisin. (Osuuskauppa Arina 2020b.)

Etätyöhön ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä selvitettiin mittaamalla Likertin asteikolla (1–5) vastaajien mielipiteitä annettuihin väittämiin. Saadut tulokset ryhmiteltiin tutkittavan asian mukaan viiteen ryhmään: Palkitseminen ja tavoitteet, Digitaaliset välineet ja kanavat, Esimiestyö, Työyhteisö ja toimintakulttuuri sekä Viestintä/osaamisen hyödyntäminen.

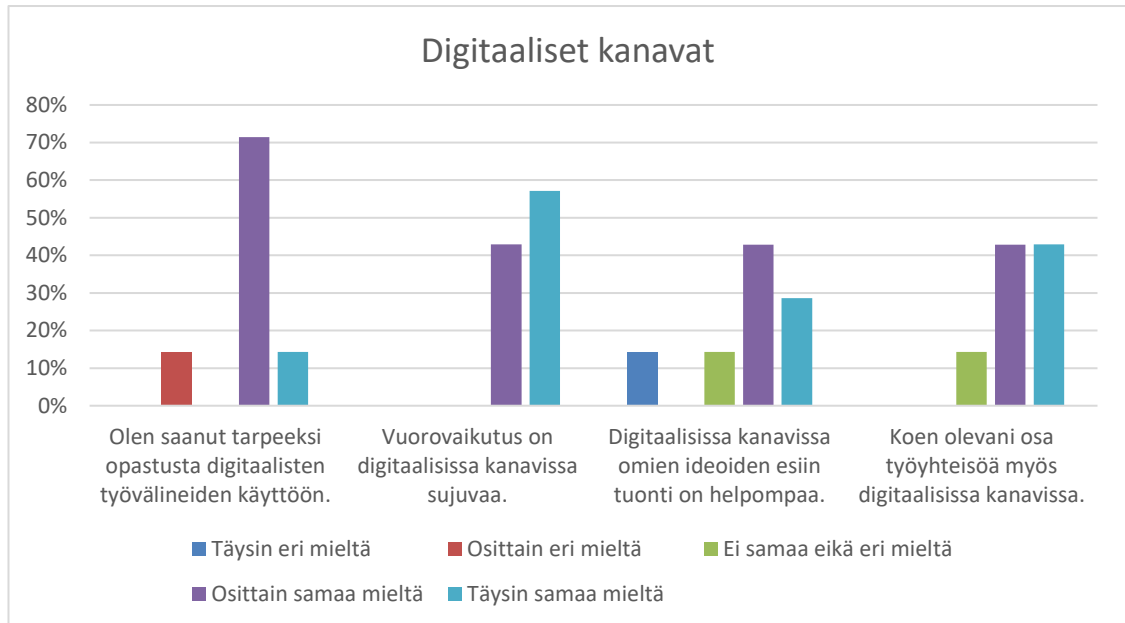
Yrityksissä käytetyin työntekijöiden motivointikeino on palkitseminen. Etätyön ja toimistotyöntekijöiden välillä ei palkitsemista koskevan kysymyksen vastauksissa ollut eroja. Kuitenkin yleisesti tyytymättömyyttä palkan tasoon oli havaittavissa yrityksen vuonna 2020 tekemän työtyytyväisyystutkimuksen avoimista vastauk-

sista (Osuuskauppa Arina 2020a). Kyselyssä palkitsemiseen ja tavoitteisiin liittyvissä kysymyksissä (Kuvio 13), aineellinen palkitseminen motivoivana tekijänä toi vastauksissa eniten hajontaa. Tästä voidaan päätellä, ettei työntekijöiden motivointiin riitä vain yksi keino. Työlle asetettujen tavoitteiden määrittelyn selkeydestä vastanneet olivat eri mieltä.



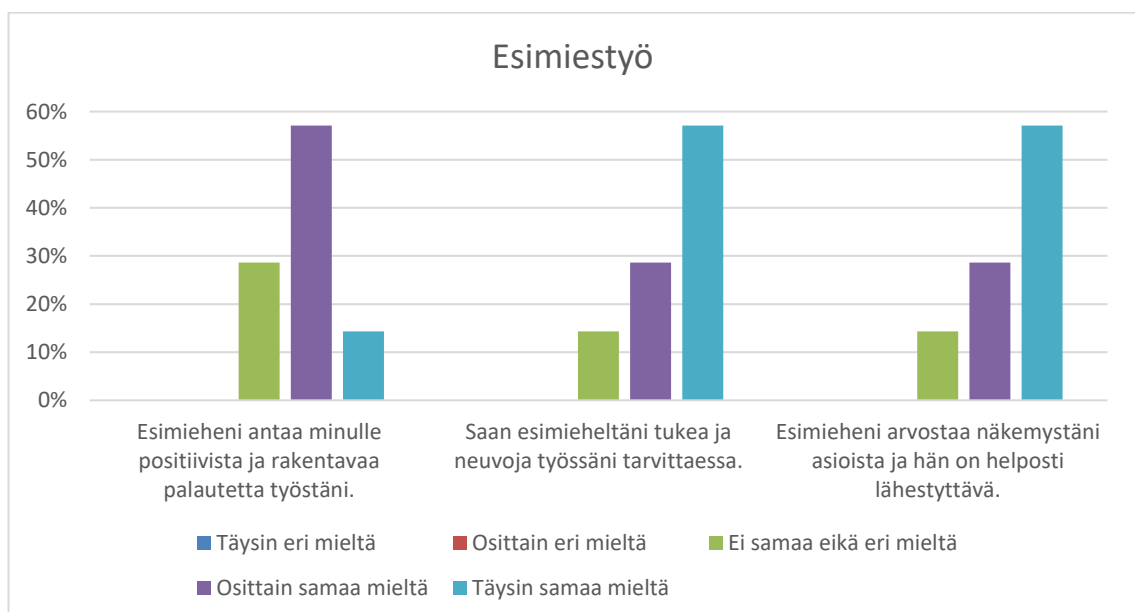
Kuvio 13. Palkitseminen ja tavoitteet

Etätyössä digitaaliset välineet ja ratkaisut toimivat etätyön mahdollistajana. Pankkipistetyöskentelyssä digitaalisuus on jatkuvasti läsnä arjessa, tapahtui työnteko toimistolla tai etänä. Digitaalisiin kanaviin ja työvälineisiin liittyvissä kysymyksissä (Kuvio 14) suurin osa vastaajista oli saanut tarpeeksi opastusta digitaalisten välineiden käyttöön. Vastaajien joukossa oli tosin niitäkin, jotka olisivat kaivanneet enemmän opastusta. Vastaajien mukaan omien ideoiden esille tuonti digitaalisissa kanavissa on haastavaa. Tähän voi osasyynä olla myös se, ettei vuonna 2020 tehdyn työtyytyväisyystutkimuksen mukaan yksiköissä koeta esimiehen olevan kiinnostunut alaisten ideoista ja aloitteista, joten niitä ei sen vuoksi haluta tuoda esiin myös digitaalisissa kanavissa (Osuuskauppa Arina 2020b).



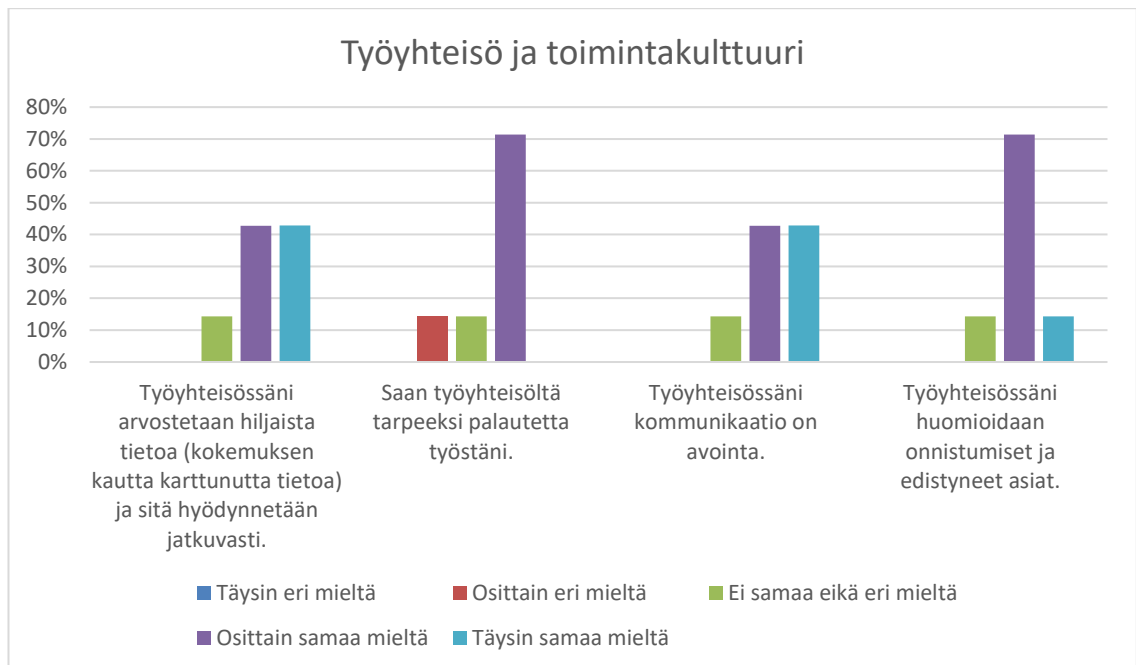
Kuvio 14. Digitaalisten kanavien ja välineiden käyttö työskentelyssä

Esimiestyön ja esimiehen persoonan vaikutus työviihtyvyyteen ja työhyvinvointiin on tärkeä. Etätyön ja toimistotyön välillä ei merkittäviä eroja esimiestyössä ilmennyt. Vastauksien (7 kpl) tarkemmassa tarkastelussa kuitenkin huomataan, ettei esimiesten positiivisen ja rakentavan palautteen anto ole vastanneiden mielestä samalla tasolla kuin työntekijän tukeminen, neuvominen ja arvostaminen (Kuvio 15). Myös yrityksen tekemän työtyytyväisyystutkimuksen tuloksista nähdään, etteivät työntekijät koe saavan tarpeeksi palautetta työstään (Osuuskauppa Arina 2020b).



Kuvio 15. Esimiestyön vaikutus etätyössä

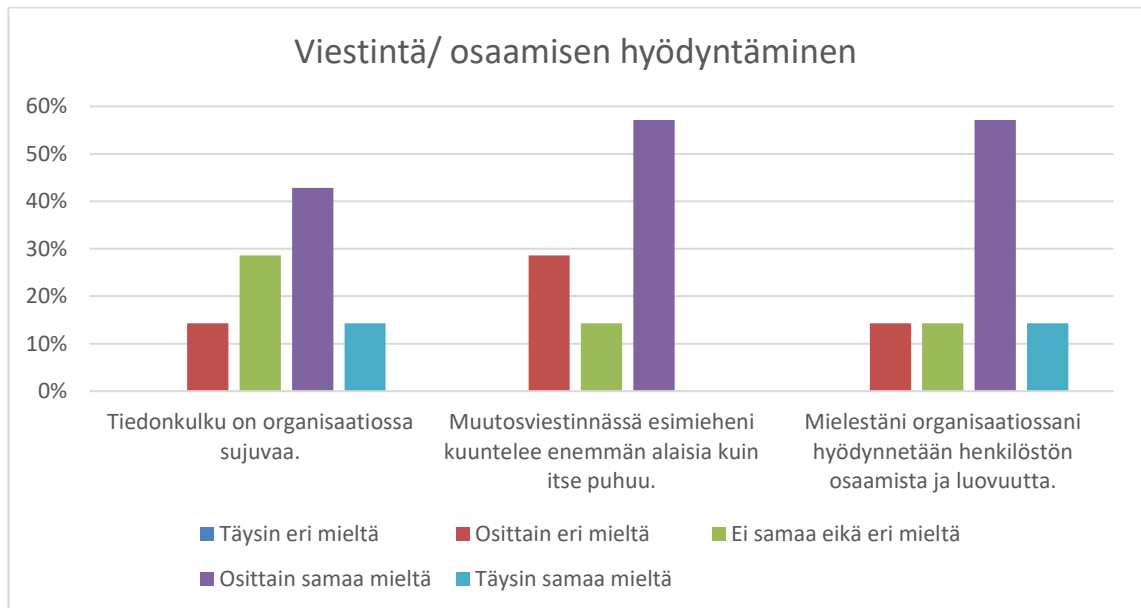
Työpaikan työilmapiiri on yksi merkittävimmistä tekijöistä työhyvinvoinnin muodostumisessa. Kyselyyn vastanneista työyhteisöä ja toimintakulttuuria koskevissa kysymyksissä ei juurikaan eroja tullut etätöitä ja toimistotyötä tekevien välillä. Yrityksen syksyllä 2020 tekemän työtyytyväisyystutkimuksen avoimeen kysymykseen ”Mikä on parasta työpaikallasi?” saaduista vastauksista käy ilmi, että työyhteisössä vallitsee avoin, kannustava sekä onnistumiset huomioiva ilmapiiri. Myös apua työyhteisössä saa, mikäli sitä tarvitsee. (Osuuskauppa Arina 2020a.) Toimistossa työskentelevistä yksi vastaaja koki, ettei saanut työyhteisöltä tarpeeksi palautetta työstään, mutta yleisesti palautetta koettiin saavan omasta työstä työyhteisöltä tarpeeksi (Kuvio 16).



Kuvio 16. Työyhteisö ja toimintakulttuuri

Viestintä on etätöiden tekemisessä sekä työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä tärkeä, sillä se mahdollistaa myös toimivan vuorovaikutuksen. Viestintää koskevissa kysymyksissä vastaajat kokivat, ettei esimies muutosviestinnässä kuuntele tarpeeksi alaisiaan. Tiedon kulun sujuvuudessa vastauksissa oli hajontaa, vaikka suurin osa vastaajista kokikin, että tiedonkulku organisaatiossa on sujuvaa. (Kuvio 17.) Yrityksen tekemän työtyytyväisyystutkimuksen avoimista vastauksista käy myös ilmi, ettei johdon ja työntekijän välillä sovitut asiat välttämättä aina toteudu vaan ne saatetaan unohtaa (Osuuskauppa Arina 2020a). Myös henkilöstön osaamisen ja luovuuden hyödyntäminen jakoi vastaajien mielipiteitä. Suurin osa

vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että organisaatio hyödyntää henkilöstön osaamista ja luovuutta. (Kuvio 17.)



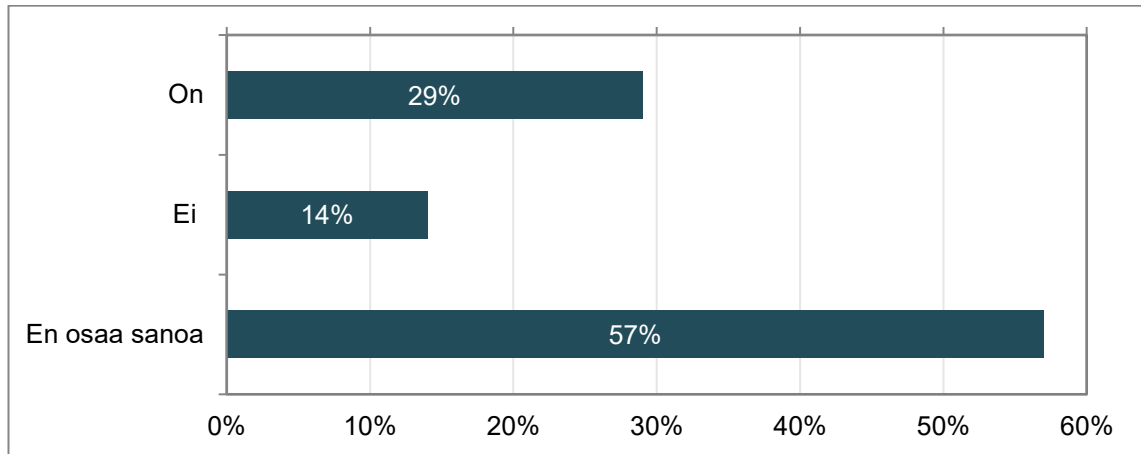
Kuvio 17. Viestintä ja osaamisen hyödyntäminen

#### 6.1.4 Koronaviruksen vaikutus työtyytyväisyyteen

Työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä työn imu eli myönteinen tunne- ja motivaatio oli Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi?-tutkimushankkeen tulosten mukaan kuitenkin laskenut. Tutkimuksessa havaittiin myös, että työuupumus oli kasvanut koronavuoden aikana. Tutkimustulokset olivat samankaltaiset sekä työntekijöillä että johtajilla. Myös etätöyssä työn imu oli laskenut ja työuupumus kasvanut. Etätöyssä työuupumuksen kasvu ei ollut niin suurta kuin toimistolla työskentelevien keskuudessa. (Hakanen & Kaltiainen 2021, 6–8, 14–15.)

Tutkimuksessani kysymykseen koronaviruspandemian vaikutuksista omaan työtyytyväisyyteen seitsemästä vastaajasta neljä ei osannut sanoa onko koronavirustilanteella ollut vaikutusta työtyytyväisyyteen (Kuvio 18). Kaksi vastaajaa koki vallitsevan koronavirustilanteen tuomien muuttuvien tilanteiden kuormittaneen jaksamista enemmän ja lisänneen stressistä johtuvaa painetta. Vaikka Työterveyslaitoksen tutkimus osoitti työtyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden heikentäneen koronavuonna työtyytyväisyyttä (Hakanen & Kaltiainen 2021, 6–8), ei kyselylomakkeeseen vastanneiden joukossa kuitenkaan ollut samansuuntaista kehitystä. Yrityksen vuonna 2020 tekemän työtyytyväisyystutkimuksen mukaan

työntekijät ovat tunteneet työskentelynsä turvalliseksi koronavuonna. Tutkimuksesta käy ilmi, että koronatilanne sekä siihen liittyvä ohjeistus on huomioitu hyvin organisaation toiminnassa. (Osuuskauppa Arina 2020b.)



Kuvio 18. Koronaviruspandemian vaikutus työtyytyväisyyteen

## 6.2 Kysely esimiehille ja palveluvastaaville

Laadullisen tutkimuksen kyselylomake (Liite 2) avoimilla kysymyksillä lähetettiin sähköpostilinkkinä Osuuskauppa Arinan palveluvastaaville (5 kpl), esimiehille (2 kpl) sekä S-Pankin yhteyshenkilölle (1 kpl). Lomake laadittiin käyttäen Webropol-ohjelmaa, jolla voitiin lähettää myös muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Vastausaika lomakkeelle määriteltiin yhdeksi viikoksi. Avoimiin kysymyksiin saatiin vastauksia 5 kpl, joka on 62,5 % kaikista lomakkeen saajista. Laadullisen lomakkeen kysymykset laadittiin osittain yrityksen vuonna 2020 tekemästä työtyytyväisyystutkimuksesta esiin nousseiden kehityskohteiden sekä etätyöstä laaditun teorian pohjalta.

Etätyössä haasteita aiheuttaa, varsinkin kotona työskennellessä, työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen. Vastaajista 3 kertoi etätyön vaikuttaneen työaikaan negatiivisesti. Negatiivinen vaikutus näkyi muun muassa pitämättöminä taukoina sekä yhdellä vastaajalla myös ympäröivinä työpäivinä. Etätyöhön siirtymisessä yksi vastaajista oli kokenut haasteelliseksi itse työpäivän suunnittelun. Vastauksista ilmeni myös etätyön tuomia etuja työmatkoihin kuluneen ajan käyttämisessä itse työntekoon, jolloin aika tuli tehokkaasti käytettyä hyväksi sekä joustavuuden työpäivän suunnittelussa. Joustavuutta työpäivään toi mahdollisuus pitempiin taukoihin työpäivän aikana, jolloin työn tekemistä pystyi jatkamaan

päivän loppupuolella myöhempään eikä työaika ollut sidottu tarkasti välille 8–16. Yksi vastaajista kertoi kokonaistyöajan pysyneen samana etätyöstä huolimatta. Työterveyslaitoksen tutkimushankkeen Miten Suomi voi? tuloksista näemme myös valtakunnallisesti samansuuntaista kehitystä etätyön tekijöillä. Tauot jäävät pitämättä ja henkilökohtainen elämä ja työelämä sekoittuvat toisiinsa (Hakanen & Kaltiainen 2021, 14–15).

Esimiehen aktiivisuus viestinnässä etätyötä tehdessä on tärkeä, sillä onnistunut viestintä takaa myös sujuvan vuorovaikutuksen. Kysymykseen esimiehen aktiivisuudesta etätyöviestinnässä vastaajat kertoivat viestintää olevan sopivasti, eikä siihen ole tullut suuria muutoksia verrattuna aikaisempaan. Yhdestä vastauksesta ilmeni, että viestintä etätyössä ja digitaalisissa kanavissa vaatii enemmän, sillä kaikki ohjeistukset välittyvät sähköisten kanavien kautta. Työtyytyväisyyden kannalta kehittyminen omassa työssä ja esimiehen tuki työtä tehdessä ovat tärkeitä. Kyselyyn vastanneista kolme kertoi säännöllisen yhteydenpidon esimiehen kanssa ylläpitävän työssä kehittymistä. Yhteydenpito mahdollisti myös ideoiden jakamisen. Myös säännölliset fyysiset palaverit koettiin työskentelyä ja kehittymistä tukeviksi, tosin kaivattiin myös palautetta esimerkiksi kuukauden myynneistä, jolloin olisi mahdollista saada myös neuvoja myyntityön parantamiseksi. Kysymys kokemukseen perustuvan niin sanotun hiljaisen tiedon hyödyntämisestä työyhteisössä vaikutti vastausten perusteella huonosti määritellyltä, sillä kaikki eivät ymmärtäneet käsitettä hiljainen tieto. Kuitenkin kaksi vastaajaa kertoi tietoa jaettavan työyhteisössä avoimesti riippumatta siitä, oliko tieto kokemuksesta saatua vai kirjoista luettua. Yksi vastaajista kertoi hiljaista tietoa hyödynnettävän toimipaikkojen keskinäisissä keskusteluissa, joita omien havaintojeni mukaan oli jatkuvasti. Keskinäisissä keskusteluissa usein nousi esiin myös asioita, jotka hyödyttivät koko työyhteisöä.

Digitaalisilla alustoilla palavereihin ja koulutuksiin osallistujien aktiivisuus ja osallistaminen oli vastausten perusteella toteutettu hyvin. Vastanneista kolme totesi pienemmissä palavereissa osallistumisen helpommaksi, sillä osallistujilta voitiin kysyä mielipiteitä asioista sekä käydä keskusteluja eri asioista. Digitaalisista välineistä Teams-sovelluksen ryhmätyötilat ryhmätöiden pitämiseen mainittiin yh-

tenä osallistamisen keinona. Vastauksista selvisi myös, että suuremmissa ryhmissä kaikkien osallistaminen on hankalampaa. Varsinkin koulutuksissa pitäydään aika lailla asialinjalla eli mahdollisuuksia vapaaseen keskusteluun ei ole.

Yhteisöllisyyden rakentuminen digitaalisissa työympäristöissä on haastavaa erilaisen vuorovaikutuksen vuoksi. Yrityksen tekemän työtyytyväisyystutkimuksen tulosten mukaan yhteistyö toisten yksiköiden kanssa on heikentynyt edellisvuodesta (Osuuskauppa Arina 2020b). Näkemykseni mukaan hyvä yhteisöllisyyden taso organisaatiossa helpottaa myös yhteistyötä eri toimipaikkojen välillä. Joh-tuen vallitsevasta koronatilanteesta eri toimipaikkojen välisen yhteisöllisyyden kehittämisen koki haastavaksi kaksi vastaajaa. Vastauksissa ilmeni myös, että yhteisöllisyyden kehittäminen oli myös organisaatiolle tärkeää, johon panostetaan tulevaisuudessa. Vastauksissa korostui myös se, että välineet digitaaliseen yhteisöllisyyteen olivat jo olemassa, mutta vastuu niiden käyttämisestä ja ryhmään kuulumisesta jäi yksilölle. Vastanneista kolme kehittäisi yhteisöllisyyttä yhteisen tekemisen sekä pienryhmätapaamisten kautta.

Koronaviruspandemian vaikutukset työntekoon ja työskentelytapoihin jakautuvat kyselyn vastauksissa psykologisiin ja digitaalisiin tekijöihin. Sosiaalisen tuen puute ja kanssakäymisen vähyys toisten ihmisten kanssa näkyvät kyselyyn vastanneista 4 henkilön vastauksissa. Yksi vastaaja kertoi etätöön tekemisen alkaneen vasta koronaviruksen vaikutuksesta asetettujen rajoitusten astuessa voimaan, kun taas toisen vastaajan etätö lisääntyi entisestään koronavuonna. Digitaalisissa tekijöissä Teams-alustan käyttö on lisääntynyt koronaviruksen vaikutuksen vuoksi, joka muuttaa työtovereiden välistä vuorovaikutusta. Toisaalta Teams-alustan käytön lisääntyminen nähtiin myös positiivisena tekijänä, joka mahdollisti koulutusten sekä tapaamisten suunnittelun kehittämistä digitaalisissa kanavissa, sillä materiaali täytyi rakentaa toimivaksi myös nauhoituksia kuunteleville.

Kysyttäessä, kuinka organisaatio hyödyntää koronavirustilanteen tuomat kehitysmahdollisuudet digitaalisissa työympäristöissä, keskityttiin vastauksissa lähinnä kertomaan siitä, miten työympäristö on muuttunut. Kaksi vastaajaa arveli palaverien ja koulutusten pitämisen siirtyvän enemmän Teams-alustoille tai muihin digitaalisiin viestintävälineisiin. Digitaaliset työympäristöt ovat olleet monipuolisesti

organisaatiossa käytössä myös ennen koronaviruspandemiaa. Muutoksissa positiivista oli yhden vastaajan mukaan se, että kaikki olivat oppineet käyttämään erilaisia digitaalisia työvälineitä. Palavereiden kehittämisessä lyhyiden tietoiskujen nauhoittaminen ja jakaminen muille nähtiin yhtenä mahdollisuutena, jolloin palavereihin osallistuminen ei olisi pakollista. Vastauksista ilmeni, että koulutukset, tiimipalaverit ja valmennukset, jotka vaativat vuorovaikutusta osallistujien kesken haluttiin edelleen pitää siten, että kaikki osallistujat ovat läsnä.

## 7 POHDINTA

Digitaalisen kehityksen myötä erilaiset yhteistyöalustat ja viestintävälineet ovat mahdollistaneet työn tekemisen ajasta ja paikasta riippumatta. Nykyään työn tekeminen ei enää ole niin vahvasti rajattu vain toimistossa tapahtuvaksi. Tämä uusi asetelma työelämäkentällä asettaa myös erilaisia haasteita työn johtamiselle, sillä myös etätöitä on johdettava ihan kuin konttorityötäkin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten johtamisessa tapahtuva muutos vaikuttaa yrityksessä työskentelevien työtyytyväisyyteen siirryttäessä etäjohtamiseen joko kokonaan tai osittain. Tutkimuksessa selvitettiin työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä lähinnä etätöiden näkökulmasta, jotta saataisiin selville, miten työtyytyväisyys on johtamisen kannalta muuttunut verrattuna aikaan ennen koronaviruspandemiaa. Vertailuaineistona käytettiin yrityksen vuonna 2020 tekemän työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia. Alatutkimuskysymyksinä tutkittiin johtamisen vaikutusta nopean muutoksen johtamiseen sekä digitaalisten työkalujen hyödyntämistä etäjohtamisen tukena. Etätöihin ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä selvitettiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella, joka jaettiin yleisesti verkon kautta pankkipistetyöntekijöille. Etäjohtamiseen liittyviä tekijöitä kartoitettiin avoimella kyselylomakkeella esimiestehtävissä tai niihin rinnastettavissa tehtävissä toimivilta henkilöiltä. Kyselylomakkeen linkki lähetettiin sähköpostitse otokseen kuuluville henkilöille. Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin yleisellä tasolla johtamista, etätöitä ja sen johtamista sekä työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä.

Tutkimuksessa selvisi, että etätöissä työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat pääasiassa samoja kuin perinteisessä toimistojohdamisessakin. Yrityksen teettämän työtyytyväisyystutkimuksen ja opinnäytetyössä suoritetun tutkimuksen tulokset työtyytyväisyyden osalta seurasivat toisiaan, joten sen osalta tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Tosin Workplace-ryhmässä jaetun kyselyn pieni vastajamäärä ei anna tarpeeksi kattavaa kuvaa, jotta tutkimusta siltä osin voitaisiin pitää luotettavana. Esimiehille ja esimiesasemaan rinnastettaville työntekijöille lähetettyyn kyselyyn vastasi yli puolet kyselyn saaneista. Suuren vastaajamäärän

vuoksi, tutkimusta voidaan tämän tutkimuksen osalta pitää luotettavana. Tutkimukseen saadut vastaukset seurasivat teoriassakin esiin nousseita tekijöitä niin johtamisen, työtyytyväisyyden kuin etätöön ja sen johtamisenkin osalta.

Organisaatiossa etätö ei ole ollut tila, johon aktiivisesti on pyritty. Peruspankkityössä etätöitä tehdään lähinnä marketeissa pankkipäivinä, tuuraten toisissa toimipaikoissa sekä koulutusten pitämisenä Teams-alustalla. Peruspankkityö on pääasiassa asiakaspalvelua pankkipisteellä erilaisten digitaalisten työvälineiden avulla. Koronaviruspandemian tuoma muutos etätöön siirtymiseen nopealla aikataululla ei organisaatiossa vaikuttanut työtyytyväisyyteen niin paljon kuin olisi voinut olettaa sen vaikuttavan, joten johtamisen kannalta muutoksella ei ollut merkitystä. Muutoksen vähäistä vaikutusta työtyytyväisyyteen voidaan selittää perustyössä käytettyjen digitaalisten työvälineiden hallinnalla, joka organisaatiossa on jo nyt hyvällä tasolla. Mikäli organisaatio tulevaisuudessa siirtyisi etätöön nykyistä suuremmassa mittakaavassa, ei se toisi toimintaan haasteita normaalia enempää. Digitaalisessa työympäristössä vuorovaikutuksella ja sen laadulla on merkitystä ja se kytkeytyy jokaiseen etätöön osa-alueeseen. Tutkimuksessa kuitenkin selvisi, että etätöön tekijät olivat harvemmin kuin kuukausittain yhteydessä esimieheensä. Syitä tälle tutkimustulokselle ei tutkimuksessa saatu selville, mutta tässä olisi selvästikin yksi kehityksen kohde organisaatiolle.

Digitaalisissa työvälineissä Teamsin välityksellä pidettävät koulutukset nauhoitetaan ja julkaistaan myöhemmin pankkityöntekijöiden tietokannassa. Huomasin nauhoitteita katsoessani, etteivät koulutuksen aikana esitetyt chat -kysymykset näy tietokannassa olevassa nauhoitteessa. Tähän voisi kiinnittää huomiota lataamalla chat -kysymykset vaikka erillisenä tiedostona tietokantaan. Näin saadaan kaikki tarvittava tieto välitettyä myös niille, jotka katsovat koulutuksen myöhemmin nauhalta. Koko päivän kestävässä koulutuksissa olisi taukojen aikana mahdollista jakaa osallistujat pienempiin ryhmätyötiloihin (break out-room), jolloin luodaan olosuhteet ihmisten tutustumiselle toisiinsa sekä sitä kautta myös voidaan kehittää yhteisöllisyyttä eri toimipaikkojen välillä. Ehkä näin saataisiin myös aktiivisuutta osallistujien keskuuteen myös itse koulutuksessa. Myös erilaisilla mielipidemittauksilla koulutuksen aikana saadaan osallistujat aktivoitua kommentoimaan käytyä asiaa.

Virheiden hyväksyminen on työelämässä tärkeää, sillä ei aina voi onnistua. Virheet kuuluvat osana työelämään ja tärkeää onkin oppia tekemistään virheistä, jotta niitä ei toistaisi uudestaan. Tämä on S-Pankissa hyvin oivallettu ja luo pohjaa hyvälle työilmapiirille ja -kulttuurille. Virheiden sattuessa kysytään ”Miksi on toimittu näin?”-kysymyksen sijaan ”Mitä voin oppia tästä?” Tämä ajatusmalli on loistava esimerkki työntekijän jatkuvan kehittymisen tukemisesta ja tästä voisi ottaa muutkin työpaikat mallia. Lisäksi se luo työntekijälle mielikuvan siitä, että virheistä huolimatta hänen työpanostuksensa on yritykselle merkittävä. Virheet korjataan ja jatketaan eteenpäin

Aihe oli mielenkiintoinen ja ajankohtainen, sillä koronavirus tulee vaikuttamaan työelämään vielä pitkään, eikä työelämäkenttä välttämättä palaudu enää samantaiseksi kuin se oli ennen koronaviruspandemian alkua. Opinnäytetyön tekemisen aikana sain paljon uutta tietoa sekä erilaista näkökulmaa asioihin. Opinnäytetyössä käsiteltiin kolmea aika laajaa kokonaisuutta, jonka vuoksi opinnäytetyö tuntui työläältä toteuttaa yksilötyönä. Jatkotutkimuskohteita aihealueesta löytyy useita. Yhteisöllisyys on työtyytyväisyyden kannalta tärkeää ja etätyöympäristössä haastava ylläpitää. Jatkotutkimuksena voisi tutkia miten yhteisöllisyyttä vahvistetaan eri toimipaikkojen välillä digitaalisissa kanavissa ja onko yhteisöllisyydellä merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin. Toinen jatkotutkimusaihe liittyy niin ikään digitaalisiin työkaluihin eli voisi tutkia millainen vaikutus ihmisten motivaatioon on etäkoulutusten tauoilla osallistujien jakamisella pienryhmiin ja vaikuttaako se lisäävästi osallistumiseen itse koulutuksen aikana.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 7.2.2021. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Antola, M., Krans-Bredenberg, M., Luukkanen, T., Ojanperä, K., Rauramo, P. & Tolvanen, M. 2020. Esimiesten perehdyttäminen -keskeinen lainsäädäntö tutuksi. 3. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä ja teollisuusryhmä. Viitattu 21.2.2021 [https://ttk.fi/files/7208/Esimiesten\\_perehdyttaminen.pdf](https://ttk.fi/files/7208/Esimiesten_perehdyttaminen.pdf).

Elinkeinoelämän keskusliitto 2020. Henkilöstörakenteet 2019. Viitattu 24.4.2021 [https://ek.fi/wp-content/uploads/2020/12/Henkil%C3%B6st%C3%B6rakenteet-2019\\_17122020.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/2020/12/Henkil%C3%B6st%C3%B6rakenteet-2019_17122020.pdf).

Fried, J. & Hansson, D H. 2014. Etänä- toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppakamari.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 26.3.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, AlmaTalent Bisneskirjasto.

Hakanen, J & Kaltiainen, J. 2021. Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuodesta 2019 loppuvuoteen 2020. Työterveyslaitos 8.2.2021. Viitattu 26.4.2021 <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>.

Hallamaa, T. 2020. Koronavirus synnytti etätyöbuumin, joka saattaa mullistaa työelämän- Asiantuntija: Tässä ollaan aika isojen muutosten äärellä. Yle 16.3.2020. Viitattu 6.2.2021 <https://yle.fi/uutiset/3-11257808>.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Herskowitz, N. 2021. How to use Office apps with Microsoft Teams to collaborate and create today. Microsoft 17.3.2021. Viitattu 25.3.2021 <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2021/03/17/how-to-use-office-apps-with-microsoft-teams-to-collaborate-and-create-today/>.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito: elämänmittainen matka. 3. painos. Helsinki: WSOYpro.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.–17.painos. Helsinki: Tammi.

Howspace 2021. The power of digital facilitation. Viitattu 3.4.2021 <https://www.howspace.com/facilitating-platform>.

Jauhiainen, I. 2020. Etätyön suurin haaste on luottamus: Esimiehen täytyy luottaa, että alainen hoitaa työnsä hyvin. Kauppalehti 12.4.2020. Viitattu 27.3.2021 <https://www-kauppalehti-fi.ez.lapinamk.fi/uutiset/etatyon-suurin-haaste-on-luottamus-esimiehen-taytyy-luottaa-etta-alainen-hoitaa-tyonsa-hyvin/6da41de6-6f0c-4ab8-919c-de16bb1309b5>.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kokko, T. 2020. Etäjohtaminen on taitolaji. Vitriini 4.9.2020. Viitattu 23.3.2021 <https://www.vitriini.fi/ilmio/etajohtaminen-on-taitolaji.html>.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Microsoft 2021a. Kirjautuminen ja Teamsin käytön aloittaminen. Viitattu 25.3.2021 <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/kirjautuminen-ja-teamsin-k%C3%A4yt%C3%B6n-aloittaminen-6723dc43-dbc0-46e6-af49-8a2d1c5cb937>.

Microsoft 2021b. Tervetuloa käyttämään Microsoft Teamsia. Viitattu 25.3.2021 <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/tervetuloa-k%C3%A4ytt%C3%A4m%C3%A4n-microsoft-teamsia-b98d533f-118e-4bae-bf44-3df2470c2b12>.

Microsoft 2021c. Yammerin ohje. Viitattu 3.4.2021 <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/tervetuloa-uuteen-yammeriin-8c749c30-2d17-4153-a3cc-37a70f254681>.

Organisaatiokaavio 2021. Workplace-ryhmä Omistajapalvelut/Osuuskauppa Arina. Organisaation sisäinen dokumentti.

Osuuskauppa Arina 2020a. Työtyytyväisyystutkimus 2020: Avoimet vastaukset/Omistajapalvelupisteet. Organisaation sisäinen dokumentti.

Osuuskauppa Arina 2020b. Työtyytyväisyystutkimus 2020: Tutkimus raportti/Omistajapalvelupisteet. Organisaation sisäinen dokumentti.

Osuuskauppa Arina 2021a. Edut ja palkkaus. Viitattu 24.3.2021 <https://arina.fi/tyopaikat/edut-ja-palkkaus/>.

Osuuskauppa Arina 2021b. Tietoa meistä. Viitattu 24.3.2021 <https://arina.fi/tieto-meista/>.

Osuuskauppa Arina 2021c. Vastuullisuus. Viitattu 24.3.2021 <https://arina.fi/vastuullisuus/arinan-arvot/>.

Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. 1. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 24.1.2021 [https://ttk.fi/files/5624/Tyosta\\_hyvinvointia.pdf](https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf).

Pienihäkkinen, R. 2020. Korona muutti johtamista pysyvästi –Yritysjohtajista tuli kriisijohtajia yhdessä yössä. Talouselämä 8.7.2020. Viitattu 4.4.2021 <https://www-talouselama-fi.ez.lapinamk.fi/uutiset/korona-muutti-johtamista-pysyvasti-yritysjohtajista-tuli-kriisijohtajia-yhdessa-yossa/1314bbf5-2d2d-4b6f-b9a3-bac766363860>.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2021. Etätyöt koronavirustilanteessa. Viitattu 19.1.2021 <https://stm.fi/etatyot-koronavirustilanteessa>.

S-Pankki 2021. S-pankki – Ylivoimaista helppoutta ja hyötyä. Viitattu 24.3.2021 <https://www.s-pankki.fi/fi/s-pankki-yrityksena/Tama-on-s-pankki/>.

S-Ryhmä 2021a. Liiketoiminnot. Viitattu 24.3.2021 <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/liiketoiminnot>.

S-Ryhmä 2021b. S-ryhmä lyhyesti. Viitattu 24.3.2021 <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista>.

Stinton, N. 2013. STTS: working in a virtual world. Singapore: Marshall Cavendish. E-kirja. Viitattu 6.2.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Sutela, H. 2020. Kun mahdoton kävi mahdolliseksi- tietotyön yleisyys mahdollisti etätyön läpimurron Suomessa. Tilastokeskus 19.5.2020. Viitattu 24.1.2021 <http://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/kun-mahdoton-kavi-mahdolliseksi-tietotyon-yleisyys-mahdollisti-etatyon-lapimurron-suomessa/>.

Työterveyslaitos 2021. Miten Suomi voi? Viitattu 24.1.2021 <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>.

Työturvallisuuskeskus 2021a. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 21.3.2021 [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo#24173c73](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo#24173c73).

Työturvallisuuskeskus 2021b. Mobiilityö ja etätyö. Viitattu 25.1.2021 [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluuden\\_perusteet/tyoymparisto/mobiili\\_tyo\\_ja\\_etatyo#503a54a2](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoymparisto/mobiili_tyo_ja_etatyo#503a54a2).

Vaasan yliopisto 2020a. Digitaalinen työympäristö. Viitattu 3.4.2021 <https://sites.univaasa.fi/etatyokompassi/etatyotietopankki/digitaalinen-tyoymparisto/>.

Vaasan yliopisto 2020b. Vuorovaikutus. Viitattu 3.4.2021 <https://sites.univaasa.fi/etatyokompassi/etatyotietopankki/vuorovaikutus/>.

Vesterinen, P. & Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. E-kirja. Viitattu 14.3.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

– 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 7.2.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro. E-kirja. Viitattu 17.1.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Alma Talent verkkokirjahylly.

Vilkman, U. 2018. Viisi vinkkiä osallistujien aktivoimiseen etäkokouksissa. Timanttia Consulting Oy 10.12.2018. Viitattu 3.4.2021 <https://etajohtaminen.fi/viisi-vinkkia-osallistujien-aktivoimiseen-etakokouksissa/>.

Workplace from Facebook 2021a. About. Viitattu 3.4.2021 <https://www.workplace.com/about>.

Workplace from Facebook 2021b. Workplace-chat. Viitattu 3.4.2021 <https://www.workplace.com/features/workplace-chat>.

**LIITTEET**

- Liite 1. Kyselylomake pankkipistetyöntekijöille
- Liite 2. Avoin kyselylomake esimiehille ja palveluvastaaville

## Liite 1 1(4). Kyselylomake pankkipistetyöntekijöille

1. Etätyöksi lasketaan se työ, jota tehdään muualla kuin omassa toimipaikassa. Oletko tehnyt etätyötä viimeisen 12kk aikana?

- kyllä
- en

2. Missä olet tehnyt etätyötä?

- kotona
- toisessa toimipaikassa/ marketissa
- muualla

Missä? \_\_\_\_\_

3. Seuraavassa on lueteltu erilaisia etätyössä käytettäviä alustoja ja sovelluksia. Järjestä ne (1–5) sen mukaan, kuinka paljon käytät sovellusta työssäsi.

1- eniten käytetty, 2 - toiseksi eniten käytetty, 3- toiseksi vähiten käytetty, 4-vähiten käytetty, 5- en käytä ollenkaan

Microsoft Teams

Howspace

Workplace (from Facebook)

Workchat (from Facebook)

Muu?

Mikä? \_\_\_\_\_

4. Mikä käytetyistä sovelluksista on ollut mielestäsi paras? Perustele.

5. Seuraavassa on lueteltu erilaisia viestintävälineitä. Järjestä ne (1–6) sen mukaan, miten olet yhteydessä esimieheesi etätyössä.

1- yleisimmin käytetty, 2- toiseksi eniten käytetty, 3 -käytän jonkun verran ,4 - toiseksi vähiten käytetty, 5-vähiten käytetty, 6- en käytä ollenkaan

Teams chat

Workchat

sähköposti

## Liite 1 2(4). Kyselylomake pankkipistetyöntekijöille

WhatsApp

puhelu

Joku muu

Mikä? \_\_\_\_\_

6. Mikä käytetyistä viestintävälineistä on mielestäsi paras? Perustele.

7. Kuinka usein olet etätyössäsi yhteydessä esimieheesi?

- päivittäin
- viikoittain
- kuukausittain
- harvemmin

8. Onko yhteydenpitosi esimieheesi lisääntynyt etätyötä tehdessä verrattuna aikaan ennen etätyötä?

- on
- ei
- en osaa sanoa

9. Oletko tullut väärinymmärretyksi digitaalisissa viestintäkanavissa?

- olen
- en
- en osaa sanoa

10. Onko palautteen anto tai toisten työn arviointi helpompaa digitaalisissa viestintäkanavissa?

- on
- ei
- en osaa sanoa

## Liite 1 3(4). Kyselylomake pankkipistetyöntekijöille

11. Seuraavassa esitetään väitteitä liittyen etäjohtamiseen ja työtyytyväisyyteen. Arvioi asioita oman mielipiteesi mukaisesti.

1 - Täysin eri mieltä, 2- Osin eri mieltä, 3- ei samaa eikä eri mieltä, 4- Osin samaa mieltä, 5- Täysin samaa mieltä

- Esimieheni antaa minulle positiivista ja rakentavaa palautetta työstäni
- Saan työyhteisöltä tarpeeksi palautetta työstäni
- Aineellinen palkitseminen (esim. lisät ja tulospalkkiot) motivoi minua työssäni.
- Mielestäni aineellinen palkitseminen (mm. lisät ja tulospalkkiot) on oikeudenmukaisesti määritelty suhteessa tavoitteisiin.
- Työlleni asetetut tavoitteet ovat selkeästi ja realistisesti asetettu.
- Työtiimini on laatinut yhteiset pelisäännöt ja sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin
- Saan esimieheltäni tukea ja neuvoja työssäni tarvittaessa
- Esimieheni arvostaa näkemystäni asioista ja hän on helposti lähestyttävä
- Työyhteisössäni arvostetaan hiljaista tietoa (kokemuksen kautta karttunutta tietoa) ja sitä hyödynnetään jatkuvasti.
- Työyhteisössäni kommunikaatio on avointa.
- Muutosviestinnässä esimieheni kuuntelee enemmän alaisia kuin itse puhuu
- Työyhteisössäni huomioidaan onnistumiset ja edistyneet asiat
- Olen saanut tarpeeksi opastusta digitaalisten työvälineiden käyttöön
- Vuorovaikutus on digitaalisissa kanavissa sujuvaa
- Digitaalisissa kanavissa omien ideoiden esille tuonti on helpompaa
- Tiedonkulku on organisaatiossa sujuvaa
- Koen olevani osa työyhteisöä myös digitaalisissa kanavissa
- Mielestäni organisaatiossani hyödynnetään henkilöstön osaamista ja luovuutta.

## Liite 1 4(4). Kyselylomake pankkipistetyöntekijöille

12. Onko työtyytyväisyydessäsi tapahtunut koronasta johtuvia muutoksia?  
Jos on, miksi?

- ei
- en osaa sanoa
- on

Miksi? \_\_\_\_\_

13. Minkä ikäinen olet?

- 18-25
- 25-35
- 35-45
- 45-55
- 55+

14. Kuinka kauan olet ollut työpaikassasi?

- 0-1 vuotta
- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10 tai enemmän

## Liite 2. Avoin kyselylomake esimiehille ja palveluvastaaville

1. Etätyössä työn ja vapaa-ajan raja usein katoaa. Miten etätyön tekeminen on vaikuttanut työaikoihisi?
2. Miten koronaviruspandemia on vaikuttanut työskentelyysi ja työskentelytapoihin?
3. Miten esimiehen aktiivisuus etätyön viestinnässä näkyy arjessasi?
4. Miten digitaalisissa palavereissa mahdollistetaan kaikkien osallistujien osallistuminen keskusteluun?
5. Miten kehittäisit eri toimipaikkojen välistä yhteisöllisyyttä?
6. Miten hiljainen tieto hyödynnetään työyhteisössäsi?
7. Koronapandemia on rajoitusten lisäksi tuonut mukanaan muutoksia työelämään. Kuinka organisaatio hyödyntää muutoksen tuomat mahdollisuudet kehittyä digitaalisissa työympäristöissä?
8. Kuinka esimiehesi tukee työskentelyäsi ja kehittymistäsi työssäsi?