



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK)
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Kohdeyrityksen toimeksiantojen johtamisen kehittäminen hybridimallin työskentelyssä

Jari Ryynänen

Opinnäytetyö, marraskuu 2023

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2023
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Jari Ryyänen

Nimeke
Kohdeyrityksen toimeksiantojen johtamisen kehittäminen hybridimallin työskentelyssä

Toimeksiantaja
Kohdeyritys X

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön aiheena ja tavoitteena on kohdeyrityksen toimeksiantojen johtamisen kehittäminen hybridimallin työskentelyssä. Kohdeyritys on asiantuntijaorganisaatio, joka tarjoaa tilintarkastus-, varmennus-, vero-, laki- sekä neuvontapalveluita. Maailmanlaajuinen koronapandemia johti useissa asiantuntijaorganisaatioissa suunnittelemattomaan etätyöskentelyyn siirtymiseen lyhyessä ajassa. Myös kohdeyritys siirtyi keväällä 2020 työskentelemään etänä. Lokakuussa 2021 kohdeyrityksessä otettiin käyttöön hybridityömalli.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja se päätettiin rajata koskemaan kohdeyrityksen tilintarkastus- ja varmennuspalveluiden palvelualueetta. Kehittämistyössä toteutettiin kyselytutkimus, jonka tavoitteena oli tutkia, mikä toimeksiantojen johtamisen nykytilanne on ja löytää keinoja sen kehittämiseksi hybridityössä. Kyselytutkimusten vastausten perusteella pystyttiin havaitsemaan kehittämiskohteita kohdeyritykselle. Kyselyn tuloksia täydennettiin teemahaastatteluilla.

Opinnäytetyön lopputuloksena kohdeyritykselle tehtiin konkreettisia ehdotuksia, kuinka toimeksiantojen johtamista voitaisi hybridimallin työskentelyssä kehittää. Kehityskohteiksi kyselytutkimuksen perusteella nousivat muun muassa vuorovaikutus, toimeksiannon etenemisen seuranta, tiimin yhdessä sovitut toimintatavat, palauteenantaminen ja riittävä koulutus etäjohtamiseen ja etätyöskentelyyn.

Kieli
suomi

Sivuja 65
Liitteet 2
Liitesivumäärä 25

Asiasanat
Hybridityö, etätyö, etäjohtaminen ja johtaminen



THESIS
November 2023
Degree Programme in Business Management and
Leadership (Master's Degree)
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Jari Ryyänen

Title
Developing Engagement Management in Hybrid Work for an expert organisation

Commissioned by
Case company X

Abstract

The topic and aim of this thesis are to develop the management of engagements in hybrid work for an expert organisation providing audit and assurance, tax and legal, and advisory services. Many expert organisations had to make quick transition to unplanned remote work because of the global pandemic. The case company also started working remotely in spring 2020 and hybrid work became the new working model in October 2021.

This thesis is a research-based development work, and it was limited to the audit and assurance department. The main development work was based on a survey, which aimed at examining the status quo and find a way of improving the management of assignments in hybrid work. Based on the answers of the survey, certain improvement targets we identified for the company. Based on the detected improvement targets, theme interviews were designed and concluded with the employees of the company.

As a result of this thesis, ways of improving the engagement management of hybrid work in the case company were found. The improvement targets based on the survey were interaction, monitoring of assignment progresses, ground rules for the team, feedback, and adequate training for remote leadership and remote work.

Language
Finnish

Pages 65
Appendices 2
Pages of Appendices 25

Keywords
Hybrid work, remote work, remote leadership and leadership

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Tausta ja lähtökohdat	5
1.2	Tavoitteet ja rajaukset.....	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	6
2	Etätyöskentely ja -johtaminen	8
2.1	Etätyö ja hybridityö käsitteinä	8
2.2	Etäjohtaminen käsitteenä	8
2.3	Digiloikka koronapandemian aikana	9
2.4	Hyvän etäjohtamisen osa-alueet.....	10
2.5	Päätöksenteko	12
2.6	Tavoitettavuus ja tuen saaminen	13
2.7	Viestintä ja vuorovaikutus	14
2.8	Luottamus, arvostus ja yhdessä sovitut toimintatavat.....	16
2.9	Kalenterinhallinta ja työtehtävien tasainen jako	18
2.10	Itseohjautuvuus eli itsensä johtaminen	20
2.11	Palautteen antaminen ja sen saaminen.....	21
2.12	Koulutus ja oppiminen	22
3	Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät.....	24
3.1	Kehittäminen yleisesti	24
3.2	Lähestymistapa.....	24
3.3	Kvantitatiivinen tutkimus	25
3.4	Kvalitatiivinen tutkimus	26
4	Kehittämistyön toteuttaminen.....	27
4.1	Kehittämistyön taustaa	27
4.2	Opinnäytetyön suunnittelu	28
4.3	Kyselytutkimuksen toteutus	29
4.4	Teemahaastattelujen toteutus.....	30
4.5	Opinnäytetyön kirjoitusprosessi	31
5	Tutkimustulokset.....	32
5.1	Kyselytutkimuksen tulokset.....	32
5.1.1	Taustatiedot.....	32
5.1.2	Etätyön soveltuvuus.....	32
5.1.3	Toimeksianto johtaminen etätyöskentelyssä	33
5.1.4	Toimeksiannon johdon tavoitettavuus.....	34
5.1.5	Toimeksiannon johdon tuki	36
5.1.6	Toimeksiannon johdon vuorovaikutus.....	39
5.1.7	Motivoiminen, innostaminen ja yhteenkuuluvuuden tunne.....	41
5.1.8	Toimeksiannon johdon luottamus	43
5.1.9	Aikatauluhaasteet tiimin sisällä	45
5.1.10	Aikatauluhaasteet asiakkaista johtuen	47
5.1.11	Toimeksiannon johdon palaute	48
5.1.12	Työn läpikäyminen ja ohjaus.....	50
5.1.13	Koulutustarpeet.....	51
5.2	Teemahaastattelut	52
6	Johtopäätökset, opinnäytetyön arviointi ja pohdinta	53
6.1	Poimitut kehittämiskohteet.....	53
6.2	Kehittämisehdotukset kohdeyritykselle	60

6.3	Kyselytutkimuksen ja teemahaastattelujen reliabiliteetti ja validiteetti	61
6.4	Tavoitteiden toteutuminen	62
6.5	Seuranta ja jatkotutkimusmahdollisuudet	63
Lähteet	66
Haastattelut	67

Liitteet

Liite 1	Kyselytutkimuksen lomake
Liite 2	Teemahaastattelun lomake

1 Johdanto

1.1 Tausta ja lähtökohdat

Opinnäytetyöni aiheena on kohdeyrityksen toimeksiantojen johtamisen kehittäminen hybridimallin työskentelyssä. Toimeksiantajana ja yhteistyökumppaninani tässä opinnäytetyössä toimii kohdeyritys X (jatkossa pelkästään kohdeyritys). Kohdeyritys on asiantuntijaorganisaatio, jonka palveluihin kuuluvat tilintarkastus ja varmennuspalvelut, vero- ja lakipalvelut sekä neuvontapalvelut.

Toimeksiannolla työssäni tarkoitetaan yksittäisen asiakkaan yhden tilikauden aikaista tilintarkastusprosessia tai yksittäistä varmennuspalvelua kokonaisuudessaan. Toimeksiantojen parissa työskentelee tavallisesti useita kohdeyrityksen henkilöitä, yleensä kahdesta kuuteen henkilöä. Toimeksiannon johdolla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan henkilöitä, keiden vastuulla toimeksiannon läpivienti kokonaisuudessaan on. Useimmiten toimeksiannon johdon muodostaa yhdestä kahteen henkilöä.

Kuten monessa muussakin asiantuntijaorganisaatiossa, myös kohdeyrityksessä on siirrytty hybridityömalliin, joka otettiin käyttöön lokakuussa 2021. Kohdeyrityksen osalta hybridityön määritelmä käsittää työn tekemisen joko toimistolla, kotona tai asiakkaalla. Hybridityöskentelyyn on tehty erillinen ohjeistus, joka on nähtävillä kohdeyrityksen intranetissä.

Hybridimallin työskentely on muuttanut kohdeyrityksen työskentelytapoja ja sen myötä myös johtamistapoja. Vaikka tässä opinnäytetyössä käsitelläänkin hybridimallin johtamista, käytän kuitenkin pääosin terminä etätyöskentelyä, koska opinnäytetyön, kyselytutkimuksen sekä kehittämistoimenpiteiden pääpainopiste on työskentelyssä ja työn johtamisessa sellaisissa tilanteissa, joissa henkilöt eivät ole samassa tilassa. Puhuttaessa etätyöstä tai sen johtamisesta, käsitteitä voidaan kuitenkin soveltaa myös hybridityöskentelyyn.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön päällimmäisenä tavoitteena on kohdeyrityksen toimeksiantojen johtamisen kehittäminen hybridimallin työskentelyssä hyödyntäen tehtyä kyselytutkimusta ja teemahaastatteluja. Opinnäytetyö tulee tarjoamaan kohdeyritykselle ajatuksia ja ideoita toimeksiantojen johtamisen kehittämiseen, perustuen kyselytutkimuksen vastauksiin. Ajatuksia ja ideoita pyritään syventämään lisäksi teemahaastatteluilla. Kehittämistoimenpiteissä hyödynnetään myös tietoperustaa siltä osin, miten ne ovat kehitettävään teemaan liitoksissa.

Opinnäytetyön toisena tavoitteena on oma oppimiseni. Käsiteltävä aihe on oman työni kannalta ajankohtainen ja tärkeä. Tietoperustaan tutustumalla, kyselytutkimuksen ja teemahaastattelujen laatimisella, vastausten analysoimisella sekä kehittämisehdotusten luomisella voin reflektoida opittua omaan työhöni ja siten kehittyä omassa työssäni.

Opinnäytetyössäni toteutettu ja myöhemmin käsiteltävä kyselytutkimus koskee ainoastaan tilintarkastus- ja varmennuspalveluiden palvelualueita. Rajaus tähän tehtiin sen vuoksi, että opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa todettiin opinnäytetyön olevan mahdollisesti liian laaja, mikäli se käsittäisi kaikki palvelualueet. Lisäksi palvelualueiden työskentelytavoissa on huomattavia eroavaisuuksia, joten sen vuoksi rajaus koettiin myös tarpeelliseksi tehdä. Muut tehdyt rajaukset koskivat teemoja tai osa-alueita, joita opinnäytetyössä aiotaan tutkia ja kehittää. Ulosrajattuja suunnitteluvaiheen osa-alueita olivat muun muassa asiakasnäkökulma ja etäjohtaminen yleisesti, ei pelkästään toimeksiannoissa. Rajausten perusteella havaittiin jatkotutkimusmahdollisuuksia, joita käsitellään tarkemmin opinnäytetyön viimeisessä luvussa.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön toisessa luvussa on käsitelty opinnäytetyöhön liittyvää tietoperustaa. Tietoperustassa on käsitelty etätyöskentelyyn, etäjohtamiseen,

hybridityöskentelyyn ja hybridijohtamiseen liittyviä teemoja. Perustan laadinnassa on hyödynnetty aiheisiin liittyvää kirjallisuutta sekä tutkimuksia. Tietoperusta käsittelee pääosin esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta mutta sitä voidaan soveltaa tietyiltä osin myös toimeksiantojen johtamiseen, vaikka kohdeyrityksessä toimeksiannon johto ei usein olekaan muiden tiimin jäsenten kanssa esihenkilöasemassa.

Luvussa kolme käsitellään opinnäytetyössä käytetty tutkimuksen lähestymistapa ja valitut tutkimusmenetelmät. Kyseisessä luvussa arvioidaan lisäksi valittujen menetelmien soveltuvuutta kyseiseen työhön. Opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia arvioidaan kuudennessa luvussa samalla kun arvioidaan opinnäytetyön onnistumista muutoinkin.

Neljännessä luvussa käsitellään opinnäytetyöprosessin ja tutkimuksen tekemisen eri vaiheita. Vaiheet on jaettu suunnitteluun, kyselytutkimuksen toteutukseen, teemahaastattelujen toteutukseen ja opinnäytetyön kirjoitusprosessin kuvaamiseen. Luvussa viisi käydään läpi tutkimustuloksia. Luvun alussa esitellään tutkimusten toteutustavat. Tutkimustulokset käsittävät kohdeyritykselle tehdyn kyselytutkimuksen sekä teemahaastattelut. Tutkimustuloksista on poimittu käsiteltäväksi ne kohdat kyselystä, joissa on eniten kehittämisen mahdollisuuksia.

Viimeisessä luvussa esitetään tutkimustulosten perusteella havaittuihin puutteisiin soveltuvat kehittämissuhteet, arvioidaan opinnäytetyön onnistumista ja jatkotutkimusmahdollisuuksia. Kehittämissuhteissa on hyödynnetty luvun kaksi tietoperustaa. Kehittämissuhteet pohjautuvat kyselytutkimuksen tuloksiin, teemahaastatteluihin sekä niissä annettuihin kohdeyrityksen henkilöstön omiin ideoihin ja ajatuksiin.

2 Etätyöskentely ja -johtaminen

2.1 Etätyö ja hybridityö käsitteinä

Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota ei tehdä varsinaisella työpaikalla, vaan sen ulkopuolella. Etätyöskentely voi olla jatkuvaa tai satunnaista esimerkiksi joinain tiettyinä viikonpäivinä. (Vilkman 2016, 11.) Tietotekniikan käyttö on tunnusomaista etätyöskentelylle. Viestintäteknologian avulla voidaan tukea etätyöskentelyn vuorovaikutusta ja verkostoitumista. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Hybridityön yleisin määritelmä on, että työtä voi tehdä joustavasti joko lähi- tai etätyönä (Sarpo 2022). Käsite on vielä nykyisellään uusi ja se voi tarkoittaa monenlaista eri yhdistelmää eri työskentelytavoista. Työntekijä voi esimerkiksi työskennellä kaksi päivää lähityönä ja kolme päivää etänä. Hybridityöksi voidaan laskea myös tilanne, jossa osa työntekijöistä työskentelee toimistolla ja osa työntekijöistä puolestaan etänä.

2.2 Etäjohtaminen käsitteenä

Johtamisella tarkoitetaan kaikenlaista toimintaa, joka ohjaa joko yksilön, tiimin tai suuremman joukon ihmisiä sille asetettuun tavoitteeseen tai tavoitteisiin. Johtaminen voidaan katsoa onnistuneeksi tilanteissa, joissa haluttu päämäärä saavutetaan ja samalla organisaatio tai yritys kehittyy. Vuosien saatossa erilaiset johtamistavat ja -käytänteet ovat muuttuneet ja nykyisin hyvän johtamisen kulmakivinä nähdään muun muassa uudistuminen, tehokkuus ja ihmisläheisyys. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.)

Etäjohtaminen puolestaan on etätyöskentelyn johtamista. Esihenkilö ei siis näe työntekijää päivittäin tai ehkä edes viikoittain toimistossa. (Vilkman 2016, 11.)

Esihenkilön tehtävänä on suoriutua esihenkilövastuista ja velvollisuuksista etänä toimivan työyhteisön johtajana, missä vuorovaikutus tapahtuu virtuaalisesti. Johtamistavoissa tällöin usein korostuu vastuu rakentaa työyhteisön yhteisöllisyyttä sekä tarjota työntekijöille ohjausta ja tukea työssä suoriutumiseen. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

2.3 Digiloikka koronapandemian aikana

Etätyöskentelyä on pyritty Suomessakin edistämään jo ainakin 2000-luvun alusta alkaen, vaikka itse termi on jo ollut käytössä ja siitä on puhuttu tätä aiemminkin. Keväällä 2020 Suomeenkin levinnyt Covid-19 eli koronapandemia ja sen myötä tulleet etätyösuositukset vauhdittivat etä- ja hybridimallin työskentelyyn siirtymistä merkittävästi. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 12–13.) Tilastokeskuksen (2021) mukaan etätyö lähes kaksinkertaistui vuonna 2020. Tästä hyvinkin nopeaan tahtiin tapahtuneesta työskentelytavan muutoksesta kertoo myös se, että puolet etätöitä keväällä 2021 tehneistä henkilöistä oli aloittanut etätyöskentelyn vasta maaliskuussa 2020, eli koronapandemian levinnyt Suomeen, tai sen jälkeen (Tilastokeskus 2021.)

Kyseisenä aikana usein käytettiin uutisoinnissa termiä ”digiloikka”. Kyseisen digiloikan myötä lisääntynyt virtuaalinen työ on tuonut myös omia haasteita. Haasteet kulminoituvat pääosin vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, työskentelytapoihin ja luottamukseen. Sara Lindströmin ja Miia Savaspuron (2023, 19) mukaan pandemiassa ei kuitenkaan otettu digiloikkaa vaan luottamusloikka. Olen heidän kanssaan asiasta samaa mieltä. Siirryttäessä etätyöskentelyyn ja uuden tilanteen keskellä oli pakko luottaa siihen, että työt hoituvat, vaikka kukaan ei ole valvomassa, kuten Ulla Viikman (2016, 11) myös mainitsee.

Kuten monessa muussakin toimistotyötä tekevässä asiantuntijaorganisaatiossa, myös kohdeyrityksessä oltiin uuden tilanteen äärellä keväällä 2020. Koronapandemia toi mukanaan uusia toimintatapoja ja lyhyen aikavälin sisällä jokaisen oli sopeuduttava siihen, että työtä tehdään pääosin etänä, useimmiten

kotoa käsin. Samalla myös toimeksiantojen johtaminen muuttui yhä enemmän etänä tehtäväksi.

2.4 Hyvän etäjohtamisen osa-alueet

Siirryttäessä etätyöskentelymalliin myös virtuaalityön johtaminen on kokenut muutoksen. Muutos vaatii uusia taitoja niin esihenkilöiltä kuin työntekijöiltäkin. Etäjohtamisessa hyvän johtamisen kulmakiviksi voidaan lukea Ulla Vilkmänin (2016) mukaan luottamus, arvostus, avoimuus, avoin vuorovaikutus, toimivat pelisäännöt ja yhteisöllisyys. Samalla tämä vaatii johtajalta sopeutumiskykyä ja kykyä omaksua uudenlaisia toiminta- ja johtamistapoja. (Vilkman 2016, 22.)

Vilkmänin kanssa samoilla linjoilla on myös Annika Eklund, Henni Jääskeläinen, Jari Salminen ja Tommi Lindholm (2021). He mainitsevat, että hyvä etäjohtaminen vaatii selkeitä yhdessä sovittuja toimintatapoja, tavoitteita sekä vastuita. Vuorovaikutuksen puutteellisuus nähdään yhtenä merkittävänä potentiaalisena kompastuskivenä. (Eklund ym. 2021, 12.)

Ulla Vilkman (2016) mainitsee myös, että etäjohtajan työssä ihmisten johtaminen korostuu entisestään. Etäjohtajan osaamisalueiksi on lueteltu yhteensä yhdeksän eri kategoriaa. Kyseiset kategoriat ovat:

1. Avoimuus vuorovaikutuksessa
2. Delegointitaidot
3. Proaktiivisuus
4. Päätöksentekokyky
5. Suunnittelu ja organisointi
6. Innostaminen ja motivointi
7. Joustavuus
8. Tavoitekeskeisyys
9. Sosiaalinen taitavuus. (Vilkman 2016, 135.)

Pentti Sydänmaanlakka on kirjoittanut lukuisia teoksia koskien hyviä johtamistapoja ja käytänteitä. Sydänmaanlakka esittääkin kirjassaan Älykäs

Johtaminen 7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? yhteensä seitsemän eri kohtaa, joissa hän mainitsee tärkeimmät asiat, joilla voidaan saavuttaa hyvä virtuaalitiimin johtamistaso. Kyseiset seitsemän kohtaa ovat seuraavat:

1. Johtajan läsnäolo ja näkyvyys on tärkeää. Johtajan pitää luoda jatkuvaa etäläsnäoloa. Tähän auttavat säännölliset sähköiset palaverikäytännöt ja niiden kurinalainen noudattaminen.
2. Yhteistä visioita ja arvoja on pidettävä koko ajan esillä. Yhteisten toimintatapojen juurruttaminen hajautuneessa tiimissä saattaa olla haasteellista.
3. Aktiivinen tiedon jakaminen on kaikille tärkeää. Hallitse eri tekniikat ja hyödynnä niitä. Rohkaise myös tiimin jäseniä kommunikoimaan aktiivisesti keskenään.
4. Ole ongelmatilanteille herkkä ja pyri ratkaisemaan ne mahdollisimman nopeasti. Empaattisuus ja kyky kuunnella hiljaisia viestejä on äärimmäisen tärkeää.
5. Rakenna systemaattisesti luottamusta ja osoita, että luotat tiimin jäseniin. Muista, että vain luottamuksen kautta syntyy avoimuus ja osaamisen jakaminen.
6. Kommunikoi erityisen selkeästi; varmista moneen kertaan, että viesti on mennyt perille ja se on ymmärretty oikein.
7. Harrasta konkreettista tavoitteellista johtamista. Määrittele tavoitteet ja seuraa niiden toteutumista. Rakenna selkeä ja tiukka tavoite-, seuranta-, palaute- ja osaamisen kehittämisen prosessi. (Sydänmaanlakka 2012, 58.)

Työturvallisuuskeskus (2023) puolestaan on listannut vinkkejä etätyön johtamiseen. Kyseiset vinkit ovat työtehtävien sisällön tunteminen, luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutus, edellytysten luominen, suorituksen johtaminen ja kuormittumisen seuranta sekä hyvinvoinnin tuki.

Työturvallisuuskeskuksen vinkit ovat hyvin pitkälti linjassa aiemmin mainitun kirjallisuuden kanssa. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Etäjohtamisessa vaaditaan siis hyvin paljon erilaisia taitoja ja uusien toimintatapojen hyväksymistä. Edellä mainitussa tietoperustassa usein esiintyvät hyvän etäjohtamisen kulmakivet muodostavat tässä opinnäytetyössä toteutetun kyselytutkimuksen pääteemat, joita kohdeyrityksen toimeksiantojen johtamisen kehittämistä varten tutkitaan. Tietoperustan kautta poimitut pääteemat kyselytutkimukseen ovat seuraavat:

1. Päätöksenteko
2. Tavoitettavuus ja tuen saaminen
3. Viestintä ja vuorovaikutus
4. Luottamus, arvostus ja yhdessä sovitut toimintatavat
5. Kalenterinhallinta ja työtehtävien tasainen jako
6. Itseohjautuvuus, eli itsensä johtaminen
7. Palautteen antaminen ja sen saaminen
8. Koulutus ja oppiminen.

2.5 Päätöksenteko

Ulla Vilkmanin (2016) mukaan päätöksenteko on yksi hyvän esihenkilön taidoista. Päätöksiä tulee kyetä tekemään myös silloin, vaikka kaikkea tietoa olisi saatavilla. Esihenkilön niin sanottu jatkuvuus päätösten kanssa hidastaa tiimiläisten työn edistymistä ja voi sen kautta haitata myös tiimiläisten kalenterinhallintaa ja lisätä työn kuormittavuutta. (Vilkman 2016, 135.) Vilkmanin kanssa samaa mieltä on Arto Hiltunen (2012). Hiltunen mainitsee, että suurin osa johtamista on päätöksen tekemistä. Päätäminen sen sijaan on valintaa eri vaihtoehtojen välillä. Toisinaan vaihtoehtoja on vähän ja toisinaan puolestaan runsaasti. Johtajan tuleekin päätöksiä tehdessään arvottaa vaihtoehdot. Apuvälineinä arvottamisessa ovat tieto ja intuitio. (Hiltunen 2012).

Pekka Järvinen (2001) mainitsee, että esihenkilön keskeisin tehtävä on vallan käyttäminen, eli työn johtaminen. Esihenkilön on kyettävä päätöksentekoon sekä ratkaisuihin itsenäisesti ja joissain tapauksissa myös kuuntelematta henkilöstöä. Mikäli esihenkilö toistuvasti päätöksiä tehdessään kuuntelee työyhteisön muiden ihmisten mielipiteitä, tämä voi pahimmillaan jopa haitata

ihmisten työrauhaa. Lisäksi tilanteissa, joissa erimielisyydet on ratkaistava, esihenkilön on kyettävä päätöksentekoihin. (Järvinen 2001.)

Myös Lauri Tuomi ja Tuula Sumkin (2012) käsittelevät myös johtajan päätöksentekokykyä. He mainitsevat, että viime kädessä päätöksentekijä on johtaja itse. Johtajan tehtäviin kuuluu osallistua ja osallistaa. Viime kädessä hänen tehtävänä on kuitenkin johtaa, tehdä tarvittavat päätökset ja kantaa niistä vastuu. (Tuomi & Sumkin 2012.)

Vilkman, Hiltunen, Järvinen, Tuomi ja Sumkin tuovat teoksissaan kaikki esille sen, että esihenkilön on kyettävä tekemään päätöksiä. Päätöksiä tehtäessä on kuitenkin huomioitava vallitseva tilanne ja tarvittaessa keskustella muiden ihmisten kanssa tai suorittaa päätös itsenäisesti. Hyvä johtaja kykenee siis tasapainoilemaan näiden kahden toimintatavan välillä ja löytämään parhaan ratkaisun kyseessä olevaan tilanteeseen.

2.6 Tavoitettavuus ja tuen saaminen

Työntekijöiden näkökulmasta on erityisen tärkeää, miten esihenkilö on tavoitettavissa. Mikäli työntekijä ei saa omaan työhönsä liittyvissä kysymyksissä apua tai tukea kohtuullisen ajan sisällä, työ voi alkaa tuntua turhauttavalta ja laskea työmotivaatiota. Kaikkein pahimmassa mahdollisessa tilanteessa, tavoittamattomuus voi lisätä työn kuormittavuutta, asioiden aikaansaamista ja sen kautta myös kalenterinhallintaan. (Vilkman 2016, 45.)

Arto Hiltunen (2012) mainitsee hyvän johtamisen yhdeksi näkökulmaksi auttamisen. Mikäli autettava kokee saavansa tukea ja apua luovuttamatta avun saamiseksi jotain, hänen sitoutumisensa auttajaan kasvaa. Kun esihenkilö ensin auttaa alaistaan, hän voi odottaa, että alainen myös auttaa häntä. On huomioitava, että alainen voi auttaa myös johtajaa johtamaan, mikäli ilmapiiri on avoin, pelkoa ei ole ja henkilösuhteet ovat kunnossa. (Hiltunen 2012.)

Työskennellessä etänä, tavoitettavuus korostuu kasvotusten tehtävää työskentelyä enemmän. Lähityöskentelyssä, työntekijä voi parhaimmassa

mahdollisessa tapauksessa kävellä esihenkilön viereen, kysyä asian, saada vastauksen ja siten jatkaa suoraan omaa työtehtäväänsä. Etätyöskentelyssä vastaus voi riippua siitä, onko esihenkilö puhelimen, sähköpostin tai muun viestintäkanavan äärellä. (Vilkman 2016, 45.)

Myös viestiminen eri kanavia pitkin voi olla erilaista ja se voidaan kokea monin eri tavoin. Tästä syystä esihenkilön onkin syytä käydä läpi työntekijöiden kanssa eri viestintäkanavat, joiden avulla hän on helpoiten tavoitettavissa. Lisäksi esihenkilön on syytä myös pitää huolta siitä, että hän myös konkreettisesti on tavoitettavissa, kun apua tarvitaan. On myös hyvä huomioida se, että jotkut tarvitsevat ohjusta ja tukea enemmän kuin toiset (Työturvallisuuskeskus 2023.)

On luonnollista, että kun siirrytään lähityöskentelystä etätyöskentelyyn, myös henkilöiden tavoitettavuudessa voi olla uudenlaisia haasteita. Tästä johtuen tiimille olisikin hyvä sopia yhteiset toimintavavat myös tavoitettavuuden ja tuen saamisen osalta. Näin voitaisi välttyä tilanteilta, joissa tiimin jäsenet eivät saa toisiaan kiinni ja siten tiimin työskentely voi viivästyä. Viivästyksillä voi olla negatiivinen vaikutus myös tiimiläisten ajankäytön- tai kalenterinhallintaan.

2.7 Viestintä ja vuorovaikutus

Ulla Vilkmanin (2016) mukaan virtuaalitiimissä yhteishengen luominen ja sen ylläpitäminen vaatii enemmän suunnitelmallisuutta. Hän mainitsee lisäksi, että vuorovaikutus on se liima, joka tekee joukosta henkilöitä tiimin. (Vilkman 2016, 19.) Lauri Tuomi ja Tuula Sumkin (2012) puolestaan mainitsevat, että organisaation kehittämisen kannalta on keskeistä, että vuorovaikutus ja viestintä on organisaation sisällä riittävää ja luonteeltaan kannustavaa. Vuorovaikutuksen avulla voidaan myös sitouttaa ryhmää yhteisiin tavoitteisiin. Tiimin sisällä onkin suositeltavaa pohtia, mitkä ovat juuri tiimin sisällä sopivimmat vuorovaikutuksen tavat ja kanavat. (Tuomi & Sumkin 2012.)

Tiedon kulku ja asioista viestiminen on kuitenkin monessa eri organisaatiossa haastavaa tai se ainakin koetaan haastavana. Useimmiten viestintää toivotaan enemmän vaikka todellisuudessa tilanne voi olla niin, että tietotulvaan hukutaan

jo nykyisessä tilanteessa. (Vilkman 2016, 45.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että nykyään ihmiset voivat saada jopa sata yhteydenottoa päivässä. On myös huomioitava se, että kaikki yhteydenotot keskeyttävät toimistotyöntekijöiden työnteon. Keskeytykset ovat keskiarvoltaan joka kuudes minuutti tapahtuvia, joten katkoksia on siis paljon. (Holtz 2004, 179–182.)

Kun tiimin jäsenet ovat samassa paikassa, viestintää tapahtuu useammin ja monissa erilaisissa tilanteissa, niin virallisissa kuin epävirallisissakin. Etätyöskentelyssä viestintää on luonnollisesti vähemmän. Vuorovaikutuksen vähentymisellä voi olla haittavaikutuksia työn tuloksiin, yhteisöllisyyden kokemisessa, motivaatiossa sekä sitoutumisessa. Vuorovaikutuksella voi siis olla hyvinkin kauaskantoiset vaikutukset ja sen vuoksi siihen kannattaakin panostaa. (Vilkman 2016, 57.)

Myös oikeanlainen ja sisältöpainotteinen viestintä on tärkeää. Hyvällä vuorovaikutuksella voidaan myös edesauttaa tiimin työskentelyn onnistumista ja vaihtoehtoisesti huonolla vuorovaikutuksella pilata koko tiimin toiminta. On siis suositeltavaa kiinnittää huomiota siihen, että annettu viestintä on tarkoituksenmukaista. (Vilkman 2016, 45.)

Työskennellessä projektitiimissä on tärkeää huomioida myös jokaisen tiimin jäsenen yhteenkuuluvuuden tunne. Tämän merkitys korostuu eritoten työskennellessä etänä, jossa työntekijä voi tuntea yksinäisyyttä. On myös huomioitavaa, että työntekijä voi tuntea olevansa yksinäisyydentunteen kanssa yksin, vaikka todellisuudessa osa muista etänä työskentelevistä kokee myös yksinäisyyden tunnetta (Glazer 2021, 58–62). Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan vahvistaa esimerkiksi säännöllisillä kokoontumisilla, jossa jokainen tiimin jäsen voi kertoa omasta työpanoksestaan sekä etenemisestään. Kokoontumisen yhteydessä tiimin jäsenet voivat myös saada onnistumisen tai aikaansaamisen tunteita. Tiimin jäsenelle voi myös olla tärkeää se, että hän pääsee vuorovaikuttamaan muiden tiimin jäsenten kanssa. (Eklund ym. 2021, 44.)

Kun tiimin jäsenet siirtyvät työskentelemään etänä, on luonnollista että tällöin myös tiimin vuorovaikutustavat muuttuvat. Aiemmin on voitu kysyä kasvotusten asioita ja saada vastaukset samoin tein. Uuden äärellä, myös tässä tilanteessa, tiimin jäsenten on suositeltavaa keskustella siitä, mitkä ovat tiimin yhteisen toiminnan kannalta parhaimmat keinot tehdä keskinäistä vuorovaikutusta. Tällä tavoin voidaan ehkäistä mahdollisia informaatiokatkoksia ja voidaan edesauttaa sitä, että jokainen saa äänensä kuuluviin.

2.8 Luottamus, arvostus ja yhdessä sovitut toimintatavat

Arto Hiltunen (2012) mainitsee jokaisen ihmisen olevan arvostettava yksilö, jolla on heikkouksia ja vahvuuksia. Ihmisten onnistuminen tietyissä tehtävissä riippuu hyvin pitkälti tehtävän soveltuvuudesta juuri kyseiselle ihmiselle. Johtajan tehtävässä on siis kyettävä asettumaan toisen ihmisen tilanteeseen. Jotta toisen ihmisen tilannetta voidaan ymmärtää, tulee johtajan pystyä säätämään oma mielentila vastaamaan kyseisen henkilön mielentilaa. Loogisen päättelyn kautta johtaja kykenee myös ymmärtämään toisen ihmisen käyttäytymisen vaikuttimia. (Hiltunen 2012.)

Ulla Vilkmänin (2016) mukaan arvostusta pidetään itsestäänselvyytenä, mutta harvoin pysähdymme ajattelemaan, miten arvostaen itse kohtelemme muita ihmisiä. Usein onkin helpompaa arvostella muiden ihmisten mielipiteitä, mieltymyksiä tai tapoja tehdä asioita tai toimia eri tilanteissa. Kun ajatellaan etätyöskentelyä, arvostus ja luottamus ovat kaksi hyvän etäjohtamisen kulmakivistä. Mikäli molemminpuolista arvostusta ei ole, harvoin koetaan onnistumisia. Saatu sosiaalinen tuki koetaan tärkeäksi asiaksi, koska se kertoo työntekijälle, että hänen tekemänsä työ on tärkeää. (Vilkmän 2016, 23–25.)

Arvostusta voidaan osoittaa toiselle henkilölle monin eri tavoin. Monesti pienetkin teot voivat lisätä henkilön tuntemaa arvostusta. Ulla Vilkmänin mukaan esimerkkejä arvostuksen osoittamisesta ovat muun muassa:

- tervehtiminen tai kuulumisten kysyminen
- hymyily, ystävällisyys ja empatia
- kysymällä mielipidettä, kuuntelemalla

- tarkastelemalla erilaisia ideoita avoimesti ilman suoraa arvostelua
- antamalla mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa asioihin
- olemalla läsnä, kun keskusteleet ihmisten kanssa
- kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti
- kiittämällä hyvin tehdystä työstä
- neuvomalla, auttamalla ja jakamalla omaa osaamista
- antamalla rehellistä palautetta toisen työstä. (Vilkman 2016, 25.)

Etätyöskentely edellyttää menestyäkseen vahvaa luottamusta johtajan ja työntekijöiden välillä. Jotta vahvaan luottamukseen voidaan päästä, työntekijöiden on voitava tuntea itsensä riittävän varmaksi omasta roolistaan, työtehtävistään, tavoitteistaan sekä niiden saavuttamiseksi asetetuista tavoitteista. Etäjohtamistapojen muutoksen myötä, luottamusta voi olla haastavaa rakentaa, mikäli on tottunut niin sanottuihin perinteisiin menetelmiin. (Eklund ym. 2021, 29.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan etäjohtamisessa korostuvat luottamuksen synnyttäminen ja sen ylläpitäminen. Lisäksi yhteisten pelisääntöjen luominen, tavoitteiden asettaminen sekä niiden toteutumisen seuranta ovat teemoja, jotka korostuvat työskennellessä etänä. Etätyöntekijältä puolestaan edellytetään vastuullisuutta sekä kykyä itsenäiseen työskentelyyn (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Kun verrataan etätyöskentelyä lähityöskentelyyn, edellä mainitut asiat voidaan myös kokea eri tavoin. Monet asioista voidaan kokea helpommin tai paremmin kasvotusten kuin esimerkiksi etäpalavereissa. Tästä johtuen myös se, miten arvostuksen ja luottamuksen taso koetaan, voi muuttua työskentelypaikasta johtuen.

Toimiva vuorovaikutus onkin hyvän tiimityöskentelyn yksi peruspilareista. Hyvä yhteistyö on toisia kunnioittavaa, tehokasta ja työtehtäviä edistävää. Jotta tässä voidaan onnistua, on usein tarpeen laatia yhdessä sovitut toimintatavat. Kun siirrytään lähityöskentelystä etätyöskentelyyn, tällöin monesti pelisääntöjä olisi

hyvä käydä uudelleen läpi ja pohtia, toimivatko kasvotusten työskennellen havaitut hyvät tavat myös työskennellessä etänä. (Vilkman 2016, 25.)

Tiimin sisäistä luottamusta ja arvostusta voidaan siis osoittaa ja rakentaa monin eri tavoin. Hyvänä lähtökohtana tälle on tiimin sisäinen avoimuus ja kyky keskustella asioita. Keskustelemalla voidaan havaita toisten ajatuksia ja mielipiteitä ja ohjata tiimin toimintaa siihen suuntaan, jossa jokainen kokee luottamusta ja arvostusta tiimin muihin jäseniin.

Kuten aiemmissakin kohdissa on toistunut, myös yhteisten pelisääntöjen luominen on keskeinen osa toimivaa tiimityöskentelyä. Sovittujen pelisääntöjen sopiminen ja niiden noudattaminen voi myös kehittää tiiminsisäistä luottamusta ja keskinäistä arvostusta. On myös huomioitava, että lähityöhön soveltuvat toimintatavat eivät välttämättä toimi samalla tavalla etätyössä. Sen vuoksi olisikin suositeltavaa käydä läpi uusi tilanne ja tarvittaessa muokata pelisääntöjä vallitsevaan tilanteeseen soveltuvaksi.

2.9 Kalenterinhallinta ja työtehtävien tasainen jako

Kuten aiemmin mainittu, selkeät tehtävät, vastuut ja tiimiroolit ovat erinomainen tapa vahvistaa koko tiimin toimintakykyä. Sen vuoksi onkin suositeltavaa kiinnittää huomiota riittävän selkeisiin työnjakoihin sekä käydä koko tiimin kesken läpi aikataulut sekä eri henkilöiden vastuut. Yhtenäisen päämäärän käsityksen muodostaminen voi muodostua haastavammaksi työskennellessä etänä. (Eklund ym. 2021, 42.)

Selkeä päämäärä, oikeanlainen työnjako, aikataulutus ja vastuut ovat myös yksi tärkeimmistä elementeistä hyvässä etäjohtamisessa. Riittävän selkeällä ohjeistuksella edellä mainittuihin asioihin, voidaan saada tiimin tekemiseen myös tehokkuutta. On myös hyväksi koko tiimin kannalta viestiä tehokkaasti koko tiimille se missä kulloinkin mennään. Tärkeä osa projektimaista toimintatapaa on selkeiden aikataulujen asettaminen projekteille ja sen osatavoitteille. Selkeä aikataulutus voi myös edistää tiimiläisten kalenterinhallintaa. (Eklund ym. 42–43.)

Johtajan tulee kuitenkin varoa, ettei tiimiä tulisi kontrolloida liikaa. Tällöin puhutaan niin sanotusta mikrojohtamisesta (Brougham-Chandler 2022). Johtajalta vaaditaan hyvää tilannetajua tunnistaa milloin tiimin jäsenillä on tarve saada apua ja milloin tiimiläisille tulee antaa työrauha. Tilannetaju kehittyy, kun tiimin jäseniä oppii tuntemaan ja molemminpuolinen tietämys tavoista työskennellä paranevat.

Työn määrään on myös syytä kiinnittää huomiota. Mikäli työntekijä on ylityöllistetty, on riskinä se, että työntekijä väsy ja tällä voi olla vaikutusta myös työntekijän kommunikointiin ja väsyneen työntekijän kanssa käyty kommunikointi ei välttämättä ole rakentavaa. Tästä voi syntyä työyhteisössä konflikteja henkilöiden välillä. Jos työntekijä puolestaan kokee olevansa alityöllistetty, tällöin hänen motivaationsa voi olla alhaisempi ja kynnyksensä alittaa voi nousta korkeaksi. Mikäli vähäinen työmäärä paljastuu, tämä voi aiheuttaa kiireen liioittelua. Johdon onkin suositeltavaa kiinnittää huomiota oikeanlaisiin työkuormiin sekä myös siihen, että oikeat henkilöt ovat oikeissa paikoissa ja heillä on riittävä haastetta omassa työssään. (Vartiovaara 2016, 88–92.)

Työturvallisuuskeskuksen (2023) mukaan etäjohtamisessa tarvitaan uusia keinoja työn kuormittavuuden ja työilmapiirin tason seuraamiseen sekä myös uudenlaista valmiutta ongelmiin ja poikkeamiin puuttumiseen riittävän ajoissa. Esihenkilön yhtenä tehtävänä onkin seurata työn tuloksia, työaika sekä työntekijän kuormittumista ja tämän merkitys voi korostua etätyöskentelyssä. Mikäli aiheutta ilmenee, työkuormitukseen tulisi reagoida nopeasti. Myös työntekijän vastuulla on ilmoittaa esihenkilölle, mikäli hän kokee työkuorman olevan liian kuormittava. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

On siis syytä huomioida se, että aikataulu- ja kalenterinhallinta on sekä esihenkilön että työntekijän vastuulla. Esihenkilön tulee huolehtia siitä, että työntekijän työkuorma ei kasva liian suureksi mutta myös työntekijällä on ilmoitusvelvollisuus esihenkilölle mikäli tällainen tilanne on näköpiirissä. Työtehtävissä tulisi olla myös riittävästi haastetta, jotta motivaatio säilyy. Tämän

vuoksi molemminpuolinen vuorovaikutus on tärkeää, koska muutoin toinen osapuoli ei voi olla tietoinen tilanteesta eikä siten kykene reagoimaan siihen.

2.10 Itseohjautuvuus eli itsensä johtaminen

Itseohjautuvuudella työelämässä tarkoitetaan yksilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ohjauksen tai kontrollin tarvetta. Itseohjautuvuus on käytännössä siis itsensä johtamista. Siirryttäessä työskentelemään etänä, yksilön kyky itsensä johtamiseen nousee aiempaa suurempaan arvoon. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Etätyöskentelyssä korostuu muun muassa ajanhallinta sekä priorisointi sekä kyky asettaa ja saavuttaa tavoitteita, tehokkuus ja kyky vuoro vaikuttaa muiden tiimin jäsenten kanssa (Jarenko 2022).

Organisaatiotasolla voidaan puhua itseohjautuvuudesta vasta sitten, kun tiimit toimivat yhteisenä verkostona päättäen oman työnsä järjestämisestä itsenäisesti. Kyseinen toimintatapa ei myöskään synny itsestään, vaan siihen tarvitaan organisaatiolta tukea (Salovaara 2019, 106). Itseohjautuvuus ei myöskään tarkoita sitä, että jokainen voi tehdä mitä haluaa. Tiimin onkin syytä käydä yhdessä läpi tavoitteet sekä myös yhteiset toimintatavat, jotta tiimin sisäinen menestyksellinen itseohjautuvuus voisi toteutua käytännössä. (Ojala 2018, 143.)

On myös huomioitavaa, että tiimin johtajan täytyy osata myös johtaa itseään, mikäli hän edellyttää samanlaista toimintatapaa muilta tiimin jäseniltä. Itsensä johtaminen onkin yksi johtajan tärkeimmistä taidoista. Arto Hiltunen (2012) mukaan hyvän johtajan tulee pystyä vaatimaan itseltään vähintään samantasoista suoritusta kuin alaisiltaan. Lisäksi tulee huomioida se, että johtajan tulee myös toimia tiimille esimerkkinä. Mikäli johtaja laittaa jatkuvasti itsensä peliin, hänen esimerkkinsä vetää myös muut tiimin jäsenet tekemään parhaansa. (Hiltunen 2012.)

Itseohjautuvuus on siis etätyössä sekä myös etäjohtamisen kannalta hyvinkin tärkeässä asemassa. Organisaatiotasolla on syytä luoda riittävät itsensä

johtamisen raamit, joiden avulla työntekijä voi suorittaa työnsä itseohjautuvalla toiminnalla. Mikäli itseohjautuvuutta ei ole, haasteita voi olla luvassa.

2.11 Palautteen antaminen ja sen saaminen

Kuten edellä on mainittu monipuolinen ja vuorovaikutteinen viestintä on keskeinen osa toimivaa yrityskulttuuria. Onnistuneella viestinnällä voidaan jakaa informaatiota ja edesauttaa sitä, että jokainen on tietoinen mitä ympärillä tapahtuu ja mihin suuntaan ollaan menossa. Tästä johtuen myös palautekulttuuri on keskeinen osa hyvää yrityskulttuuria. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 19.)

Toimivalla palautekulttuurilla voidaan saavuttaa lukuisia hyötyjä. Palautekulttuuri voidaan kuitenkin luoda organisaatiossa ainoastaan antamalla sekä pyytämällä palautetta. Hyvästä palautekulttuurista voi olla organisaation työntekijöille useita eri hyötyjä. Minna Oulasmaa ja Mika Pesonen (2022) ovat jakaneet hyödyt kahteentoista eri luokkaa, jotka ovat seuraavat:

1. Kasvattaa jokaisen itsetuntemusta
2. Käynnistää ja ylläpitää muutosta
3. Laaja-alainen johtamisen väline
4. Lisää keskinäistä arvostusta ja kunnioitusta
5. Lisää keskinäistä luottamusta
6. Lisää toivottua tekemistä ja siten onnistumisia
7. Lisää innostusta
8. Osoittaa työn merkityksen
9. Tuo lisää ja säästää rahaa
10. Varhaisen puuttumisen malli
11. Vähentää työvoiman vaihtuvuutta
12. Vähentää yllätyksiä (Oulasmaa & Pesonen 2022, 37-39.)

Päivi Kupias, Raija Peltola ja Paula Saloranta (2016) ovat puolestaan maininneet seuraavat kohdat vaikutuksiksi, joita hyvällä palautekulttuurilla voidaan saavuttaa joko organisaatio- tai työntekijätasolla:

- Olo tuntuu turvalliselta, tyytyväiseltä, arvostetulta ja hyväksytyltä.
- Itsestä ja muista on helppo ajatella myönteisesti.
- Työnteko on kitkatonta ja suoritukset paranevat.
- Yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu.
- Itsetunto vahvistuu.
- Tuntuu vaivattomalta käyttäytyä vakuuttavasti ja tuntee, että itsellä ja muilla menee hyvin.
- Vastuuntunto kasvaa ja työmotivaatio vahvistuu.
- Työskentely tuntuu entistä kiinnostavammalta.
- Työssä voi osoittaa innostuneisuutta ja vahvaa moraalista otetta.
- Keskinäinen kunnioitus ja yhteistyön tunne lisääntyvät.
- Luottamus toisia kohtaan lisääntyy ja näkyy parantuneina suorituksina.
- Tiimityöskentely tehostuu.
- Työntekijöiden vaihtuvuus, toistuvat poissaolot ja sairaudet vähenevät.
- Tuottavuus lisääntyy.

(Kupias, Peltola & Saloranta, 2016.)

Kuten edellä luetelluista Oulasmaan ja Peltosen kahdestatoista kohdasta sekä Kupiaksen, Peltolan ja Salorannan listauksesta voidaan havaita, myös palautteenantamisella voi olla vaikutusta muun muassa arvostuksen ja kunnioituksen tunteeseen, luottamukseen, onnistumisen tunteeseen sekä työn merkityksellisyyteen. Palautteenantamisella on siis parhaimmillaan moninkertaisia vaikutuksia. Sen vuoksi organisaation sisäiseen ja toimivaan palautekulttuuriin on syytä panostaa.

2.12 Koulutus ja oppiminen

Lauri Tuomi ja Tuula Sumkin (2012) mainitsevat, että organisaation osaamisen johtaminen vaatii tietoista toiminnan kehittämistä ja opittujen toimintamallien ja rakenteiden muuttamista. He lisäävät, että toimintaa johdettaessa ja muutettaessa tarvitaan tietoa mm. yksilön oppimisesta ja ryhmien muodostumisen prosesseista. Kun organisaation osaamista, työtä ja toimintatapoja kehitetään, olisi suositeltavaa huomioida ihmisten erilaisuus ja

heidän erilaiset tapansa toimia. Uudessa tilanteessa tarvitaan myös riittävästi aikaa uuden oppimiseen. (Tuomi & Sumkin 2012.)

Hyväksi etäjohtajaksi kasvamisessa voidaan tarvita lisäkoulutusta, jossa käydään läpi mitä kaikkea hyvässä etäjohtamisessa tulee ottaa huomioon. Etäjohtamisessa ihmisten johtaminen korostuu normaalia enemmän. Organisaatioissa voikin olla hyväksi käydä yhteistä keskustelua siitä, miltä hyvän etäjohtamistyön tulisi näyttää ja miten siihen päästään. (Vilkman 2016, 175.)

Päivi Kupiaksen, Raija Peltolan ja Jorma Pirisen (2014) mukaan useimpia ihmisiä palkitsee sekä mahdollisuus kehittyä työssä että tunne siitä, että saa jotain aikaan. Muutostilanteissa voikin tuntua siltä, että kaikki totutut rutiinit romuttuvat. On myös jokaisen työntekijän vastuulla oppia oppimaan ja selvitä muutoksista. Itsensä johtaminen ja oman työn refleктоiminen onkin tärkeässä roolissa muutostilanteissa. Molemmat edellä mainitut ovat taitoja, joita jokainen pystyy kehittämään. Myös esihenkilöllä on tässä tärkeä rooli. Esihenkilö voi johdatella tiimiä yhdessä refleктоimaan omaan toimintaansa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Tiimityöskentelyssä on myös tärkeää kehittää yhteiset toimintatavat, jotka soveltuvat kaikille tiimin jäsenille. Tämän vuoksi olisikin hyvä, jos tiimi kykenisi hetkeksi pysähtymään ja miettimään omia työtehtäviään uudesta näkökulmasta. Näin toimien tiimi kykenee mahdollisesti löytämään uusia oivalluksia ja tekemään jatkossa asioita eri tavoin, mikä voi parhaimmillaan tehostaa koko tiimiä (Kupias ym. 2014.)

Muutostilanteissa olisikin hyvä pysähtyä hetkeksi ja pohtia, ovatko aiemmin hyväksi koetut ja toimivat toimintamallit edelleen sopivia uuden tilanteen edessä. Siirryttäessä lähityöskentelyssä etätyöskentelyyn ei voida lähtökohtaisesti ajatella, että kaikki menisi samalla tavoin kuin aiemmin. Sen vuoksi onkin hyvä suorittaa tilannekatsaus ja pohtia mitkä ovat sopivimmat toimintatavat uudessa tilanteessa, jotta tiimi toimisi parhaalla mahdollisella tavalla.

3 Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät

3.1 Kehittäminen yleisesti

Työelämän kehittämistehtävän tarkoitus on pyrkiä keksimään ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. Ongelmien ratkaisemisessa voidaan soveltaa jo opittua tietoa ja luoda ratkaisuja sekä uutta tietoa niihin pohjautuen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 14–15). Tutkimuksellisessa kehittämisessä yhdistetään konkreettinen kehittämistoimenpide ja erilaisten tutkimusmenetelmien soveltaminen ja niiden pohjalta saadun datan analysoiminen. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2023.) Jotta tutkimustuloksista saadaan paras mahdollinen hyöty, niiden tulisi olla siirrettävissä käytännön toteutukseen ja kehitetyt toimintatavat tulisi myös olla implementoitavissa käytäntöön. (Ojasalo ym. 2015, 18–20.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on työelämän kehittäminen, jota tehdään hyödyntäen soveltuvia tutkimusmenetelmiä. Opinnäytetyötä voidaan luonnehtia tutkimukselliseksi kehittämiseksi. Lähtökohtana tähän opinnäytetyöhön on oikeasta elämästä nouseva ongelma, johon pyrkimyksenäni on etsiä ratkaisuja hyödyntäen aiheeseen liittyvää tietoa sekä niiden perusteella tehtyä kyselytutkimusta ja teemahaastatteluja.

3.2 Lähestymistapa

Lähestymistapana tässä kehittämistyössä on käytetty tapaustutkimusta. Kyseinen tapa soveltuva silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on kehittää tarpeita, jotka ovat nousseet käytännöstä. Tapaustutkimukselle ominaista ei ole luoda konkreettisia tuloksia vaan pikimminkin löytää ratkaisuja tai ideoita haasteiden poistamiseksi. (Ojasalo ym. 2015, 52–53.)

Tässä opinnäytetyössä tekemäni tutkimuksen tavoitteena on ollut kartoittaa hybridimallin johtamisen nykytilanne kohdeyrityksessä ja havaita mahdollisia

kehittämiskohteita, joihin laadin konkreettisia toimenpide-ehdotuksia tai ideoita, joilla kehittämiskohteita olisi mahdollista kehittää tulevaisuudessa. Sen vuoksi mielestäni tapaustutkimus on oikea lähestymistapa. Kohdeyrityksen yhtenä strategisena painopistealueena on toimeksiantojen johtamisen kehittäminen hybridimallin työskentelyssä, joten koen, että tällä opinnäytetyöllä voidaan tukea kohdeyrityksen strategisten tavoitteiden täyttymistä.

Mielestäni ajankohta on myös tällä hetkellä sopiva tutkimuksen tekemiseen, koska hybridityömalli oli ollut käytössä noin puolentoistavuoden ajan. Lisäksi jo ennen tätä, etätöitä oli kokeiltu kevästä 2020 lähtien. Näin ollen kohdeyrityksen henkilökunnalla on jo riittävästi kokemusta etä- ja hybridimallin työskentelystä ja työskentelymallien toimeksiantojen johtamisen arvioimisesta.

3.3 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus on määrällinen tutkimus, jossa pyritään löytämään tilastollisia vertailukohtia perustuen lukuihin ja niiden suhteisiin. Yleisimmät kvantitatiivisen tutkimuksen kysymykset ovat miten paljon ja miksi.

Vastausvaihtoehdot tämäntyyppisissä tutkimuksissa annetaan useimmiten numeraalisella asteikolla ja toteutus on usein lomaketutkimus. Vastausten perusteella voidaan laatia kuvaavia taulukoita tai kuvioita havainnoinnin tueksi. Kvantitatiivisen tutkimuksen heikkoutena voidaan pitää sen pinnallisuutta ja sitä että useimmiten sen avulla voidaan saada selkoa siitä, millainen vallitseva nykytilanne on eikä niinkään sitä, miten nykytilanteeseen on päädytty.

(Alasuutari 2011, 34.)

Kvantitatiivinen tutkimus soveltuu käytettäväksi silloin, kun tutkijalla on selkeä käsitys siitä, millaiset tavoitteet tutkimuksella on ja mihin eri asioihin tutkimuksella vastauksia haetaan. Tämän vuoksi on tärkeää miettiä jo suunnitteluvaiheessa, onko tutkittava asia luotettavasti mitattavissa.

Esimerkkejä kvantitatiivisen kyselyn tekemiseen ovat muun muassa kyselylomake, systemaattinen havainnointi tai valmiiden rekistereiden tai tilastojen käyttö. (Vilkkä 2015, 101.) Mikäli tutkittavien kohteiden määrä on suuri

ja ne ovat hajallaan, keräämistavaksi voi soveltua parhaiten kysely (Vilkkä 2007, 28.)

Mikäli kvantitatiivinen tutkimus toteutetaan kyselylomakkeen avulla, on erittäin tärkeää, että sen laatiminen on tehty huolellisesti. Kyselylomakkeen tulisi vastata niihin kysymyksiin, joista vastauksia halutaan saada. Tämän takia lomakkeen suunnittelu on tutkimuksen onnistumisen kannalta kriittinen vaihe. Mikäli kysymykset ymmärretään väärin, niitä ei ymmärretä tai vastausvaihtoehdot eivät ole kysymysten kannalta soveltuvia, kysely voi antaa virheellistä tietoa eikä siten palvele tarkoitustaan. (Heikkilä 2014, 45.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty tutkimuksen tekemisessä kvantitatiivista tutkimusta. Kvantitatiivisen tutkimuksen osuus käsittää tehdyn kyselytutkimuksen kohdeyrityksen henkilöstölle. Kyselytutkimus sisältää myös avoimia kommentteja, joten siinä on myös kvalitatiivisen tutkimuksen elementtejä. Kvantitatiivisen tutkimuksen koettiin olevan oikeanlainen menetelmä, koska kohdeyrityksen henkilöstön määrä on suuri ja siten määrällisen tutkimuksen avulla saadaan vastauksia tehokkaammin.

3.4 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamisessa ei hyödynnetä tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen käsite on myös kvantitatiivista tutkimusta laajempi ja se käsittää joukon erilaisia tutkimuskäytäntöjä. (Denzin & Lincoln 1994, 3.) Sen tarkoituksena on tosiasioiden paljastaminen ja niiden löytäminen, eikä niinkään jo olemassa olevien (totuus) väittämien todentaminen (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 161).

Laadullinen tutkimus on aina empiiristä, joka perustuu aineistoihin, joiden perusteella on suoritettu analyysit. Empiirisyydellä ei kuitenkaan poissuljeta tutkimuksen teoreettisuutta. Päinvastoin empiiristä laadullista tutkimusta ei voida tehdä, ellei sen taustalla ole kiinnekohtia joihinkin teoreettiseen pohjaa. Laadullisessa tutkimuksessa tietoperustan esittäminen olisi suositeltavaa olla

jäsennelyä ja siitä tulisi käydä ilmi mitä tieteellistä kirjallisuutta tai aiempia tutkimuksia on hyödynnetty, mitä menetelmiä on käytetty ja miten analysointi on tapahtunut. (Kallinen & Kinnunen. 2023.)

Teemahaastattelu on yksi laadullisiin menetelmiin kuuluvista tapaustutkimuksen haastattelumuodoista. Niiden tarkoituksena ei ole esittää yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan ne etenevät teemojen, eli aihepiirien avulla, jotka on valittu ennakkoon haastattelijan toimesta. Aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastatteluissa keskeistä on haastateltavien tulkinnat asioista ja heidän antamansa merkitykset käsiteltäville asioille ja ne syntyvät vuorovaikutuksen kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.) Haastatteluilla saadaan kerättyä tehokkaasti syvällistäkin tietoa kehittämiskohteesta ja siten se on usein kehittämistehtävissä soveltuva menetelmä tiedon keräämiseksi (Ojasalo ym. 2015, 106).

Kuten aiemmin mainittu, opinnäytetyössäni on hyödynnetty kvalitatiivista tutkimusta osittain kyselytutkimuksen yhteydessä sekä teemahaastatteluissa. Kyselytutkimuksessa oli jokaisen kysymyksen jälkeen avoin kohta, johon vastaaja pystyi kirjoittamaan havaitsemiaan puutteita ja kehittämissuhteita. Avoimen kommenttikentän avulla pyrittiin saamaan myös vastaajilta tukea kehittämistoimenpiteiden laadintaa varten. Teemahaastattelujen avulla pyrittiin syventämään kehittämiskohteita ja hankkimaan näkökulmia kehittämissuhteiden ja ajatusten tueksi. Käytetty lähestymistapa sekä menetelmät ovat myös soveltuvia edesauttamaan opinnäytetyön tavoitteisiin pääsemisessä.

4 Kehittämistyön toteuttaminen

4.1 Kehittämistyön taustaa

Kehittämistyöni on tehty yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa, jossa myös itse työskentelen. Ajatuksen tästä aiheesta ja tutkimuksen tekemisestä sain oman toimistoni johtajalta. Pohdimme yhdessä aihetta, josta opinnäytetyön voisi tehdä

ja valitsimme tämän, koska aihe on kohdeyrityksen kannalta erittäin tärkeä ja ajankohtainen. Kun aihe lyötiin lukkoon, allekirjoitimme erillisen sopimuksen opinnäytetyön tekemisestä kohdeyritykselle. Opinnäytetyöni tarkoitus on siis kehittää kohdeyrityksen toimeksiantojen johtamista hybridimallin työskentelyssä.

4.2 Opinnäytetyön suunnittelu

Opinnäytetyön suunnittelu aloitettiin alkukevästä 2023. Suunnitteluvaiheessa opinnäytetyön laajuus vaikutti paikka paikoin liian suurelta, joten tiettyjä rajoituksia jouduttiin tekemään. Rajausten osalta pystyttiin havaitsemaan myös muutamia jatkotutkimusmahdollisuuksia, joita käsitellään tarkemmin opinnäytetyön viimeisessä luvussa. Tässä yhteydessä tehtiin myös rajausta sille, että opinnäytetyössä tehtävä kyselytutkimus kohdistetaan vain tilintarkastus- ja varmennuspalveluiden palvelualueelle. Suunnitteluvaiheessa rajattiin myös pääällimmäinen tutkimusongelma. Opinnäytetyössä haluttiin painottaa juuri toimeksiantojen johtamiseen ja sen kehittämiseen, jotta ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden kriteerit täyttyisivät.

Kyselytutkimuksen suunnittelu alkoi samaan aikaan kuin itse opinnäytetyön suunnittelukin. Kyselytutkimus valikoitui toteutustavaksi hyvin aikaisessa vaiheessa, koska sen koettiin olevan tutkimukselle soveltuvin vaihtoehto. Kohdeyrityksessä tilintarkastus- ja varmennuspalveluiden palvelualueella työskentelee yhteensä noin 600 henkilöä, jotka työskentelevät eri puolella Suomea. Henkilöstön määrästä johtuen tutkimuksen toteuttaminen haastatteluilla ei olisi ollut järkevää, joten sen vuoksi päädyttiin kyselyyn.

Samalla kun suunnittelin kyselytutkimuksessa käytettävää lomaketta, tutustuin myös tässä opinnäytetyössä käytettyyn tietoperustaan. Opinnäytetyössä käytetty tietoperusta liittyy etätyöskentelyyn, etäjohtamiseen, hybridityöskentelyyn, hybridimallin johtamiseen ja yleisesti hyviin johtamistapoihin. Heti alusta alkaen halusin kyselylomakkeen kysymysten olevan kytköksissä tietoperustaan. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa

mahdollisia puutteita toimeksiantojen johtamisessa sekä tiedustella henkilöstön ajatuksia ja ideoita puutteiden kehittämiseksi.

Kyselylomakkeen kysymyksiin tarjotaan vastausasteikko, joka oli 1-5 (1=samaa mieltä, 5=eri mieltä). Lisäksi jokaisessa kysymyksessä oli myös sanallinen vastausosio, johon henkilö pystyi kirjoittamaan auki kysytyssä asiassa havaitsemiaan puutteita sekä hänen ehdottamiaan mahdollisia kehitysehdotuksia. Kyselylomakkeen suunnittelu oli suurin yksittäinen kokonaisuus tässä opinnäytetyössä. Mielestäni siihen kannatti kuitenkin panostaa, koska mikäli kyselylomake ei olisi ollut riittävän hyvä, vastausprosentti olisi voinut olla alhaisempi tai tutkimustulokset virheellisiä, mikä olisi vienyt pohjan koko opinnäytetyöltä. Lisäksi mahdollisia kehittämiskohteita ei välttämättä olisi voitu tunnistaa.

Kyselyn suunnittelussa otettiin myös huomioon vastaajien anonymiteetti. Taustatietojen kysymysten asettelussa haluttiin tarkoituksellisesti välttää liian tarkan datan keräämistä, jotta ihmisten anonymiteetti säilyisi. Tarkempi taustatietojen tiedustelu olisi voinut tuoda kyselyyn enemmän analysointimahdollisuuksia tai tarkentaa niitä, mutta anonymiteetin vuoksi niitä päätettiin olla laajentamatta taustatietoja liikaa. Kyselyyn vastanneet työskentelivät eri puolella Suomea ja eri asematasoilla. Yksittäistä vastaajaa ei ole mahdollista tunnistaa vastausten perusteella.

4.3 Kyselytutkimuksen toteutus

Opinnäytetyössä käytettiin siis kohdeyrityksen toimeksiantojen johtamisen kehittämistarpeiden kartoittamista varten apuna kyselytutkimusta. Kyselytutkimus lähetettiin kaikille tilintarkastus- ja varmennuspalveluiden parissa työskenteleville henkilöille kesäkuussa 2023. Vastausaikaa kyselyssä oli noin kolme kuukautta, aina elokuun 2023 loppuun asti. Itselläni ei ollut varsinaisesti mitään vastausmäärätavoitetta mutta toivoin, että vastaajien määrä olisi riittävä, jotta vastauksia voitaisi pitää riittävänä otoksena kokonaispopulaation mielipiteiden analysointiin.

Kyselyn alussa kysyttiin muutamia taustatietoja, kuten vastaajan asemataso kohdeyrityksessä sekä aluejako, mistä päin Suomea vastaaja oli. Jako näissä oli hyvin laaja, jotta vastaajien anonymiteetti pystyttiin pitämään mahdollisimman hyvin turvassa. Taustatietoja oli alun perin tarkoituksena kartoittaa enemmänkin ja tarkemmin mutta kyselyn viimeistelyvaiheessa tästä luovuttiin, koska tarkempaa analysointia ei nähty tarpeelliseksi tehdä.

Kyselyssä laadittiin yhteensä kolme erilaista vastaajakategoriaa. Kategoriat olivat ”muu tiimin jäsen”, ”toimeksiannon johto” ja ”sekä muu tiimin jäsen että toimeksiannon johto”. Tällä jaolla pyrittiin saamaan näkökulmia niin toimeksiannon johdolta kuin myös muiden tiimiläisten näkökulmaa koskien toimeksiantojen johtoa.

Kyselytutkimuksen vastausten lukumäärä oli yhteensä 125 vastaajaa, mikä on noin 20 % kokonaispopulaatiosta. Itse pidän vastausprosenttia hyvänä ja se jopa hieman yllätti minut positiivisesti. Vastaamatta jättäneiden syitä en ole sen tarkemmin pohtinut mutta uskoisin päällimmäisen syyn olevan kyselyn pituus tai aikataululliset haasteet. Voi myös olla, ettei kyselyä ole koettu henkilökohtaisesti tärkeäksi.

4.4 Teemahaastattelujen toteutus

Tämän opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa oli ajatuksena kohdistaa mahdollisesti teemahaastatteluja valikoiduille henkilökunnan edustajille. Kun kyselytutkimusten analysoinnit saatiin valmiiksi, teemahaastattelujen tekeminen koettiin olevan hyödyksi. Haastatteluja suoritettiin yhteensä kolme kappaletta ja ne kohdistettiin henkilöihin, kenellä katsottiin olevan riittävästi kokemusta toimeksiantojen johtamisesta niin etä- kuin lähityöskentelyssä sekä johtamisesta yleisestikin. Haastateltavat poimittiin eri puolelta Suomea, jotta myös mahdollisia maantieteellisiä eroja saatettaisi havaita. Toteutustapana oli yksilöhaastattelut, jotta jokainen haastateltava pystyisi tuomaan esiin omat mielipiteensä ja ajatuksensa mahdollisimman avoimesti. Haastateltaville kerrottiin haastattelun alussa taustatietoa tutkittavasta aiheesta sekä opinnäytetyössä tehtävästä kehittämistyöstä.

Teemahaastattelujen kysymysten asettelussa otettiin huomioon kyselytutkimuksen tulokset ja niissä havaitut potentiaaliset kehittämis ehdotukset. Kysymysten laadinnassa pyrittiin estämään niiden johdattelevuus, jotta haastateltavia ei johdateltaisi haluttuun suuntaan. Haastattelujen tavoitteena oli saada kehittämisideoiden ja ajatusten tueksi eri mielipiteitä sekä myös syventää kehittämis ehdotuksia. Teemahaastattelut suoritettiin, litteroitiin ja kirjoitettiin auki osaksi tätä opinnäytetyötä lokakuussa 2023. Haastattelut suoritettiin Teamsin välityksellä.

4.5 Opinnäytetyön kirjoitusprosessi

Tämän opinnäytetyön kirjoitusprosessi aloitettiin helmikuussa 2023. Prosessin alussa tutustuin opinnäytetyössä käytettyyn tietoperustaan, jonka avulla laadin edellä mainittuun kyselytutkimukseen teoreettisen viitekehyksen, johon kyselytutkimuksessa esitetyt kysymykset perustuvat. Tässä vaiheessa prosessia kirjoitustyö keskittyi myös tutkimuksen lähtökohtaan sekä valittuihin menetelmiin. Kyselytutkimuksen vastausaikaa oli elokuun 2023 loppuun asti.

Vastausten analysointia ja siitä saatuja tuloksia aloin kirjoittamaan osaksi opinnäytetyötä syyskuussa 2023. Prosessin seuraavana vaiheena oli kyselytutkimusten perusteella toteutetut teemahaastattelut, joiden litterointia tein lokakuussa 2023. Opinnäytetyön viimeisenä osuutena arvioin opinnäytetyön onnistumista ja jatkotutkimusmahdollisuuksia. Kirjoitustyön osalta opinnäytetyöni valmistui omaan tavoiteaikatauluuni, eli vuodenvaihteeseen 2023, mennessä.

5 Tutkimustulokset

5.1 Kyselytutkimuksen tulokset






5.1.1 Taustatiedot

Kyselytutkimuksen vastaajista 125 henkilöstä 63 toimii pääosin muuna tiimin jäsenenä, 49 pääosin toimeksiannon johdossa ja 13 kokee toimivansa sekä muuna tiimin jäsenenä että toimeksiantojen johdossa. Vastaajista maantieteellisesti 67 työskentelee pääkaupunkiseudulla ja 58 pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Muita taustatietoja ei anonyymiteetin varmistamiseksi kerätty, vaikka niistä olisi mahdollisesti voitu saada tarkemman tason dataa.

5.1.2 Etätyön soveltuvuus

Kyselyssä tiedusteltiin vastaajilta etätyön soveltuvuutta omaksi työskentelytavaksi. Alla olevasta kuviosta (kuvio 1) ilmenee vastausten jakautuminen.

90. Koen, että etätyöskentely sopii itselleni yhtä hyvin kuin paikan päällä työskentely?

	Samaa mieltä	51
	Jokseenkin samaa mieltä	30
	En osaa sanoa	4
	Jokseenkin eri mieltä	20
	Eri mieltä	19



Kuvio 1. Vastaukset etätyön soveltuvuuteen omaksi työskentelytavaksi.

Kaikilta vastaajilta kysyttiin yhteisesti etätyön soveltuvuutta omaksi työntekestävaksi. Vastaajista 41 % koki etätyön sopivan itselleen yhtä hyvin

kuin lähityöskentelyn. Kysymyksen kanssa joko jokseenkin tai kokonaan eri mieltä olevia oli vastaajista yhteensä 31 %.

Avoimissa kommenteissa kysyttäessä miksi etätyöskentely koetaan itselle sopivaksi, mainittiin muun muassa vapaa-ajan ja työn yhteensovittamisen helppous, ajan säästäminen sekä kalenterinhallinta, tehokkuus, joustavuus ja parempi keskittyminen työtehtäviin. Vastauksissa toistui myös avoimen toimistotilan tuomat meluhaitat, joita vastaajat ovat kokeneet häiritseviksi. Meluhaitat ovat ymmärrettävästi haitaksi, mikäli työ vaatii erityistä keskittymistä. Tällöin etätyöskentely voi olla soveltuvampi omaksi työskentelytavaksi.

Etätyössä on koettu haittoja esimerkiksi työergonomiassa, vuorovaikutuksessa sekä yhteisöllisyyden tunteen heikkenemisen myötä. Osa vastaajista koki myös keskittymiskyvyn olevan heikompaa etänä työskennellessä. Mielenkiintoista, joskaan ei sinänsä yllättävää, vastauksissa oli se, että myös etätyöskentely voidaan nähdä olevan keskittymiskyvyn kannalta haasteellisempaa. Ihmisillä voi olla esimerkiksi erilaisia elämäntilanteita ja kotona voi olla enemmän keskittymiskykyä haittaavia tekijöitä kuin toimistolla olisi.

5.1.3 Toimeksianto johtaminen etätyöskentelyssä

Toimeksiannon johdolta tiedusteltiin eroavaisuuksia etätyön ja lähityön välillä. Kuviosta kaksi on nähtävillä vastausten jakauma. Toimeksiantojen johdossa toimivista vastaajista 61 % koki etäjohtamisen olevan erilaista kuin lähijohtaminen. Syiksi mainittiin muun muassa se ettei informaation koeta kulkevan yhtä hyvin kuin lähityöskentelyssä. Vuorovaikutuksen puutteellisuus ja ohjauksen antaminen muille tiimiläisille on koettu myös olevan heikompaa työskennellessä etänä. Osa koki myös etäjohtamisessa haastavaksi sen, ettei pysty yhtä hyvin olemaan selvillä missä vaiheessa tietyn toimeksiannon tehtävät asiat kulloinkin ovat.

44. Toimeksiantojen johtaminen on mielestäni samanlaista etänä kuin paikan päällä työskennellessä?



Kuvio 2. Vastaukset toimeksiantojen johtamisesta.

Etäjohtamisen kehittämiseksi esitettiin muun muassa säännöllisten statuspalaverien pitämistä tai tarkemman tason tarkistuslistoja, joissa etenemistä voitaisi paremmin seurata. Myös vuorovaikutuksen kehittäminen nousi yhtenä teemana esiin. Osa vastaajista esitti myös, että toimeksiantojen suunnitteluvaiheessa voisi olla sovittuna tarkemmalla tasolla toimenpiteet, joilla voitaisi varmistua entistä paremmin, että jokaisella tiimin jäsenellä on riittävä tietämys siitä mitä asioita tarvitsee olla valmiina milloinkin.

5.1.4 Toimeksiannon johdon tavoitettavuus

Muilta tiimin jäseniltä kysyttiin miten he ovat kokeneet toimeksiannon johdon tavoitettavuuden etätyöskentelyssä verraten lähityöskentelyyn. Kuviosta kolme on nähtävillä vastausten jakautuminen. Muista tiimin jäsenistä 37 % koki, että työskennellessä etänä toimeksiannon johto on ollut heikommin tavoitettavissa kuin työskennellessä paikan päällä. Vastaajista 60 % oli puolestaan kysymyksen kanssa joko samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä.

14. Työskennellessäni etänä koen, että toimeksiantojen johto on tavoitettavissa yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

● Samaa mieltä	18
● Jokseenkin samaa mieltä	20
● En osaa sanoa	2
● Jokseenkin eri mieltä	17
● Eri mieltä	6



Kuvio 3. Muiden tiimin jäsenten vastaukset kysymykseen toimeksiannon johdon tavoitettavuudesta.

Kuten muutaman muunkin kysymyksen avoimissa kohdissa, myös tämän kysymyksen osalta, on mainittu, että toimeksiannon johto on heikommin tavoitettavissa työskennellessä etänä. Myös kommunikointi yleisesti on koettu olevan haastavampaa kuin työskentelyssä. Osa myös koki asia niin, ettei vastauksia kysymyksiin välttämättä saa lainkaan.

Tavoitettavuuden kehittämiseksi ei avoimissa kommenteissa esitetty juurikaan mielipiteitä. Muissa kysymyksissä toistuvana teemana on kuitenkin ollut yleisesti vuorovaikutuksen parantaminen, joten tämä voisi kenties olla yksi hyvä lähtökohta kehittää myös ihmisten tavoitettavuutta. Osa myös koki asian siten, että tavoitettavuus on ihmisistä riippuvaa ja välttämättä asiassa ei ole kehittämistä.

50. Työskennellessäni etänä koen, että olen tiimiläisten tavoitettavissa yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

● Samaa mieltä	17
● Jokseenkin samaa mieltä	15
● En osaa sanoa	1
● Jokseenkin eri mieltä	13
● Eri mieltä	3



Kuvio 4. Toimeksiannon johdon vastaukset kysymykseen heidän tavoitettavuudestaan.

Toimeksiannon johdosta (kuvio 4) puolestaan 65 % koki olevansa yhtä hyvin tavoitettavissa niin lähi- kuin etätyöskentelyssä. Hyvän tavoitettavuuden syiksi mainittiin muun muassa se, että viestintäkanavia koetaan olevan riittävästi ja ne on koettu toimiviksi. Osa koki myös, että he ovat tavoitettavissa aina kun tarvetta ilmenee. Vastaaajista 33 % puolestaan koki olevansa kysymyksen kanssa joko eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Vastaukset ovat suhteellisen hyvin linjassaan peilaten muiden tiimiläisten antamiin vastauksiin toimeksiannon johdosta.

Puutteiksi tunnistettiin muun muassa se, että työkuormaa on nykyisellään niin paljon, ettei kaikkiin kysymyksiin ennetä vastata. Osa myös koki haastavaksi sen, että heidän odotetaan olevan aina tavoitettavissa. Lisäksi vastaajien keskuudessa koettiin, että muut tiimin jäsenet eivät etätyöskentelyssä välttämättä tiedustele asioita yhtä hyvin kuin lähityöskentelyssä, ellei asioiden tiedusteluun ole erikseen sovittu palaveria, jossa asioita voisi kysyä. Tämä voidaan kokea myös siten, ettei toimeksiannon johtoa ole tavoitettu.

Kehittämisehdotuksiksi mainittiin esimerkiksi kalenteriin laitettava tyhjä kohta, jolloin henkilö olisi tavoitettavissa joko puhelimitse tai esimerkiksi Teamsin välityksellä. Osa myös koki tässäkin asiassa viestinnän/vuorovaikutuksen yhtenä kehittämiskohtana, joka voisi ratkaista haasteita. Muille tiimiläisille tulisi selkeästi kertoa, milloin ja miten toimeksiannon johtoon saa yhteyden ja näin ollen tavoitettavuuskatkoja ei pystyisi muodostumaan.

5.1.5 Toimeksiannon johdon tuki

Muina tiimin jäsenenä toimivilta henkilöiltä kysyttiin mielipidettä siitä, miten he kokevat saavansa tukea toimeksiannon johdolta. Kuviosta viisi ilmenee vastausten jakautuminen.

12. Työskennellessäni etänä koen, että saan tukea toimeksiantojen johdolta yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

● Samaa mieltä	19
● Jokseenkin samaa mieltä	25
● En osaa sanoa	4
● Jokseenkin eri mieltä	13
● Eri mieltä	2



Kuvio 5. Muiden tiimin jäsenten vastaukset kysymykseen toimeksiannon johdon tukemisesta.

Muun tiimin jäsenen roolissa toimivista vastaajista 70 % koki saavansa tukea toimeksiannon johdolta yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä. Reilut 24 % vastaajista koki puolestaan saavansa tukea heikommin etänä. Vastauksissa etätöön hyvinä puolina tuen saamisessa koettiin viestintäkanavien monipuolisuus ja hyödyllisyys.

Puutteiksi havaittiin vastaajien mielestä muun muassa asioiden esittämisessä koettuja haasteita. Vastaajien mielestä kysymysten esittäminen tai tilanteen kuvaaminen on helpompaa kasvotusten. Osa myös koki, kuten aiemmasta kysymyksestäkin havaittiin, että toimeksiannon johto ei ole yhtä hyvin tavoitettavissa ja siten tuen saamisessa on koettu haastetta. Avoimissa kommentteissa mainittiin myös se, että paikan päällä asioiden tiedustelu koettiin yleisestikin helpommaksi tai kynnys siihen on koettu matalammaksi. Lisäksi yleinen työkiire ja sen tuomat kalenterihaasteet nousivat vastauksissa syiksi sille, miksi tuen saamisessa on havaittu puutteita.

Kehittämisehdotuksiksi mainittiin yleisesti rohkeus kysyä apua sekä rohkeus ottaa Teams-puheluita jopa pientenkin asioiden tiedusteluun, jotta työtehtävissä päästään eteenpäin. Avoimissa kommentteissa mainittiin myös, että tiimillä olisi hyvä olla yhteisesti sovittuna tietyt ajat, jolloin kysymyksiä toimeksiannon johdolle voitaisi esittää. Toimeksiannoissa voitaisi jo suunnitteluvaiheessa sopia

niin sanotut yhteiset toimintatavat myös siihen, miten, milloin ja millä tavoin tukea voidaan pyytää ja antaa.

48. Työskennellessäni etänä koen, että pystyn tukemaan tiimiä yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?



Kuvio 6. Toimeksiannon johdon vastaukset kysymykseen heidän tukemisestaan.

Toimeksiannon johdon vastauksissa (kuvio 6) hajontaa kysymyksen kanssa oli selvästi muita tiimiläisiä enemmän. Heidän vastauksissaan 55 % koki pystyvänsä antamaan tukea heikommin tai jokseenkin heikommin kuin paikan päällä työskennellessä. Vastaajista 44 % koki pystyvänsä antamaan tukea yhtä hyvin tai jokseenkin yhtä hyvin etänä kuin paikan päälläkin.

Puutteita on koettu siinä, ettei muut tiimin jäsenet välttämättä kysy tukea samalla tavalla kuin läsnä ollessa. Siten on koettu haastavaksi olla yleensäkin tietoinen siitä, että tukea olisi tarvittu. Vastauksissa mainittiin myös, että toisinaan on haastavaa tietää missä vaiheessa mennään. Toistuvana teemana vastauksissa nousi esiin myös, että hiljaisen tiedon siirtyminen on koettu olevan merkittävä haaste siirryttäessä työskentelemään etänä.

Kehittämissuhteiksi tuen antamiseen on esitetty statuspalavereita, joissa tiimiläiset voisivat esittää toimeksiannon johdolle kysymyksiä. Statuspalaverit nousivat esiin myös muiden kysymysten vastauksissa. Osa vastaajista myös esitti, että muita tiimiläisiä tulisi rohkaista enemmän kysymään. Vastauksissa mainittiin myös, että etätyöskentelyssä muille tiimin jäsenille jää isompi vastuu ja etätyö vaatii enemmän itsensä johtamista.

5.1.6 Toimeksiannon johdon vuorovaikutus

Muista tiimiläisistä lievä enemmistö (51 %) oli sitä mieltä, että vuorovaikutus toimeksiannon johdon kanssa on yhtä hyvää etä- ja lähityöskentelyssä, kuten kuviosta seitsemän on nähtävillä. Vastaajista 40 % koki, että etänä työskennellessä vuorovaikutus toimeksiannon kanssa ei ole yhtä hyvää kuin mitä se olisi lähityöskentelyssä. Vuorovaikutus on noussut jo aiemmissa vastauksissa esiin, muun muassa tuen saamisessa ja tavoitettavuudessa.

16. Työskennellessäni etänä koen, että viestintä ja vuorovaikutus toimeksiantojen johdon kanssa on yhtä sujuvaa kuin paikan päällä työskennellessä?

● Samaa mieltä	15
● Jokseenkin samaa mieltä	17
● En osaa sanoa	6
● Jokseenkin eri mieltä	21
● Eri mieltä	4



Kuvio 7. Muiden tiimin jäsenten vastaukset kysymykseen toimeksiannon johdon vuorovaikutuksesta.

Vuorovaikutuksen hyviksi puoliksi etätyössä vastaajat kokivat muun muassa sen, että esimerkiksi Teamsin välityksellä käydyistä keskusteluista jää muistiin tieto, mistä on keskusteltu, toisin kuin jos keskustelu olisi käyty kasvotusten. Asioihin on näin helpompaa palata jälkikäteen tarvittaessa. Vastauksista ilmeni myös se, että Teamsin välityksellä keskusteluissa yleensä on enemmän asiapainotteisuutta.

Vuorovaikutuksen puutteissa vastauksissa ilmeni samanlaisia teemoja, kuin mitä tavoitettavuuden osalta. Vuorovaikutuksen puutteina nähtiin se, ettei toimeksiannon johtoa ylipäätään saa kiinni ja näin ollen vuorovaikutus jää

tekemättä. Osa vastaajista koki, että vaikka vuorovaikutuksessa oltaisiin esimerkiksi Teams-palaverissa, osaa tiimiläisistä ei huomioida tarpeeksi. Vastauksissa mainittiin myös, että etänä joitain kysymyksiä voi olla haastavaa selittää yhtä tarkasti toisin kuin kasvotusten.

52. Työskennellessäni etänä koen, että viestintäni ja vuorovaikutukseni tiimiläisten kanssa on yhtä sujuvaa kuin paikan päällä työskennellessä?



Kuvio 8. Toimeksiannon johdon vastaukset kysymykseen heidän vuorovaikutuksestaan.

Kuten kuviosta kahdeksan voidaan nähdä, toimeksiannon johdon mielestä 57 % koki etätyömallissa vuorovaikutuksen olevan heikompaa kuin lähityöskentelyssä. Vastaajista 43 % puolestaan koki, että vuorovaikutus on joko kokonaan tai jokseenkin samanlaista. Vastausten jakauma on muiden tiimiläisten kanssa hyvin samantyyppinen ja kysymys selkeästi jakaa mielipiteitä niin toimeksiannon johdon kuin myös muiden tiimin jäsentenkin osalta.

Vuorovaikutuksen hyviksi puoliksi mainittiin pitkälti samanlaisia asioita kuin mitä muut tiimin jäsenet edellisessä kohdassa mainitsivat. Vastauksista ilmeni myös se, että vuorovaikutus on erilaista eri ihmisten kanssa. Mikäli tiimiläiset tunnetaan hyvin, ei koettu olevan suurta väliä sillä, ollaanko paikan päällä vai etänä. Jos taas tiimi on kokonaan uusi, on haastavampaa luoda vuorovaikutusta etänä.

Puutteita koettiin esimerkiksi siinä, että etänä ei koeta olevan muun tiimin kanssa yhtä läsnä kuin kasvotusten ja siten vuorovaikutusta ei ole koettu niin läheiseksi. Osa koki myös, että etänä väärinymmärryksiä voi syntyä helpommin.

Vastaajista osan mielestä työskennellessä etänä vuorovaikutusta on jopa liikaakin. Lyhyt puhelu tai Teams-palaveri koetaan tehokkaampana kuin esimerkiksi Teamsin chatissa käytävä keskustelu tai sähköpostiviestintä.

5.1.7 Motivoiminen, innostaminen ja yhteenkuuluvuuden tunne

Alla kuviossa yhdeksän on vastausten jakauma kysyttäessä miten toimeksiannon johto kykenee motivoimaan, innostamaan ja luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta etätyöskentelyssä verraten lähityöskentelyyn. Muuna tiimiläisenä toimivista henkilöistä 41 % vastasi kokevansa toimeksiannon johdon olevan etänä työskennellessä vähemmän motivoiva, innostava ja yhteenkuuluvuuden tunnetta luova. Kysymyksen kanssa samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä oli vastaajista 44 %. Tämänkin kysymyksen osalta vastaukset jakaantuivat siis hyvin tasaisesti.

10. Työskennellessäni etänä koen, että toimeksiantojen johto motivoi ja innostaa minua sekä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta yhtä hyvin paikan päällä työskennellessä?



Kuvio 9. Muiden tiimin jäsenten vastaukset kysymykseen.

Syitä sille, miksi motivoimista, innostamista ja yhteenkuuluvuutta koettiin vähemmän etätyöskentelyssä, olivat muun muassa kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen yleinen heikentyminen, kuten aiempien kysymysten vastauksissa myös ilmeni. Osa myös koki ettei tunne olevansa osa tiimiä esimerkiksi siksi, että työn tekeminen tuntuu yksin tekemiseltä. Lisäksi vastauksissa mainittiin, että toimeksiannon johtoa ei saa yhtä hyvin kiinni ja sen vuoksi ei saa tukea omaan työhönsä. Yhtenä teemana vastauksissa nousi esiin

se, ettei osa vastaajista koe saavansa riittävästi motivointia, innostamista tai yhteenkuuluvuuden tunteen luomista lähityöskentelyssäkään.

Kehittämisehdotuksiksi esitettiin esimerkiksi toimeksiannon edetessä tasaisin väliajoin olevia statuspalavereita, joissa koko tiimi olisi läsnä ja siinä voisi esittää omat kysymykset, toiveet ja ajatukset. Osa vastaajista koki myös, ettei motivointia, innostamista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta voi luoda etänä työskennellessä lainkaan, vaan se onnistuu ainoastaan, kun ollaan yhdessä samassa paikassa. Toiveissa ilmeni myös, että esimerkiksi Teamsin avulla pidettävissä palaverissa kamerat olisivat päällä, jotta ihmisten ilmeet, eleet ja muut reaktiot voisi nähdä.

56. Työskennellessäni etänä koen, että pystyn motivoimaan ja innostamaan tiimiläisiä sekä luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

● Samaa mieltä	4
● Jokseenkin samaa mieltä	12
● En osaa sanoa	3
● Jokseenkin eri mieltä	23
● Eri mieltä	6



Kuvio 10. Toimeksiannon johdossa toimivien vastaukset kysymykseen.

Toimeksiannon johdossa toimivista (kuvio 10) puolestaan 61 % koki, ettei voinut työskennellessä etänä motivoida, innostaa tai luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta yhtä hyvin kuin lähityöskentelyssä. Muiden tiimiläisten osalta kehittämistarvetta asian tiimoilta koki 41 %. Siten on ymmärrettävää, että myös toimeksiannon johto on kokenut asian siten, ettei ole voinut tehdä asialle riittävästi. Tämän kysymyksen osalta on havaittavissa selkeä kehittämiskohde.

Kuten muiden tiimiläistenkin vastauksissa, toimeksiannon johto kokee ettei voi motivoida tiimiläisiä riittävästi. Syynä tälle mainittiin muun muassa vuorovaikutuksen heikkeneminen siirryttäessä etätyöskentelyyn. Myös niin sanotut työtehtävien ohessa käydyt ”välirupattelut” koettiin tärkeäksi osaksi juuri

sille, jolla voidaan muita tiimiläisiä motivoida, innostaa tai luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Kehittämisehdotuksiksi tiimiläisten motivoinnin, innostamisen ja yhteenkuuluvuuden tunteen parantamiseen esitettiin, kuten muiden tiimiläistenkin vastauksissa, säännöllisiä statuspalavereita, joissa jokainen tiimin jäsen olisi mukana ja voisi esittää omia ajatuksia, ideoita ja kysymyksiä muille tiimin jäsenille. Vastauksista ilmeni myös se, että etätyöskentely yleensä on koettu haastavana sille, että muita tiimiläisiä voitaisi auttaa kysymyksessä mainituissa asioissa. Osa toivoi, että tiimit olisivat ainakin osan aikaa toimeksiannon läpiviennistä yhteisessä tilassa, eikä esimerkiksi kokonaan etänä.

5.1.8 Toimeksiannon johdon luottamus

Muilta tiimin jäseniltä tiedusteltiin heidän kokemaansa luottamusta ja arvostusta etätyössä peilaten lähityöskentelyyn. Alla kuvioista 11 on nähtävillä vastausten jakautuminen.

18. Työskennellessäni etänä koen, että saan toimeksiantojen johdolta luottoa ja arvostusta yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

● Samaa mieltä	28
● Jokseenkin samaa mieltä	22
● En osaa sanoa	7
● Jokseenkin eri mieltä	5
● Eri mieltä	1



Kuvio 11. Muiden tiimin jäsenten vastaukset kysymykseen toimeksiannon johdon antamasta luottamuksesta ja arvostuksesta.

Tiimin muista jäsenistä 79 % koki saavansa toimeksiannon johdolta luottoa ja arvostusta yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä. Vain 10 % koki olevansa kysymyksen kanssa kokonaan eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä.

Luottamus vastausten perusteella vaikuttaa olevan hyvällä tasolla, joskin aina kehitettävääkin on.

Avoimissa kommentteissa mainittiin esimerkiksi se, että mikäli säännöllisiä palaveriteita toimeksiannon läpiviennin aikana ei pidetä, tiimin jäsen voi kokea luottamuksen puutetta. Osa myös oli kokenut eroavaisuuksia tiimin jäsenten työssä siten, että jälkikäteen on havaittu, että osa tiimin jäsenistä on tehnyt enemmän kuin mitä hänen työkseen on suunniteltu ja osa puolestaan reilusti vähemmän. Tämä on vaikuttanut luottamuksen rakentamiseen. Vastauksista ilmeni myös, että arvostus ei etänä ole niin helposti nähtävissä kuin paikan päällä työskennellessä.

Toimeksiannon johto oli luottamuksen osalta samoilla linjoilla tiimin muiden jäsenten kanssa, kuten kuviosta 12 on nähtävillä.

54. Työskennellessäni etänä koen, että voin luottaa tiimiläisiin yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

● Samaa mieltä	9
● Jokseenkin samaa mieltä	21
● En osaa sanoa	5
● Jokseenkin eri mieltä	12
● Eri mieltä	1



Kuvio 12. Toimeksiannon johdon vastaukset kysymykseen heidän antamastaan luottamuksesta.

Kysymykseen vastanneista 63 % koki luottamuksen olevan yhtä hyvää tai jokseenkin yhtä hyvää kuin paikan päällä työskennellen. Kysymyksen kanssa eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä oli 27 % vastaajista. Vastauksista voidaan kuitenkin havaita, että kehitettävää luottamuksessa on enemmän toimeksiannon johdon näkökulmasta kuin muiden tiimiläisten näkökulmasta.

Vastauksissa havaittiin puutteita muun muassa siinä, että etänä muut tiimin jäsenet eivät välttämättä keskity tiettyyn toimeksiantoon vaan saattavat tehdä useita muitakin toimeksiantoja sillä ajalla, joka on varattu juuri tähän kyseiseen toimeksiantoon. Luottamus koettiin myös siten, että jokaisen itse tulisi rakentaa luottamusta ja jokaisen tiimin jäsenen tulisi sitoutua sovittuihin pelisääntöihin. Vastauksissa toistui myös se, että jokainen tiimiläinen on erilainen ja siten myös eri luottamustasoja on olemassa.

Kuten osassa aiempia kysymyksiä ilmeni, säännölliset statuspalaverit koettiin olevan hyväksi myös luottamustason rakentamisessa. Samalla toimeksiannon johto saisi tiedot kultakin tiimin jäseneltä siitä missä mennään ja näin ollen luottamusta voitaisi parantaa tai kehittää. Avoimissa kommentteissa mainittiin myös, että haaste ei välttämättä ole suoraan luottamuksessa vaan pikemminkin siinä, että jokainen tiimin jäsen on tietoinen hänelle osoitetuista työtehtävistä, sen vaatimuksista sekä myös siitä että tiimiläisillä on riittävä kompetenssi tehtävien suorittamiseen.

5.1.9 Aikatauluhaasteet tiimin sisällä

Etätyöskentelyn ja lähityöskentelyn välistä eroa aikatauluhaasteissa ja kalenterinhallinnassa toimeksiannon johdon vuoksi tiedusteltiin myös. Vastausten jakauma on esitetty kuviossa 13 alla.

22. Työskennellessäni etänä olen kokenut aikatauluissa pysymisessä tai kalenterinhallinnassa haasteita toimeksiantojen johdon vuoksi enemmän kuin paikan päällä työskennellessä?

● Samaa mieltä	4
● Jokseenkin samaa mieltä	11
● En osaa sanoa	3
● Jokseenkin eri mieltä	19
● Eri mieltä	26



Kuvio 13. Muiden tiimin jäsenten vastaukset kysymykseen.

Muuna tiimiläisenä kyselyyn vastanneista 71 % oli sitä mieltä, että he eivät ole kokeneet aikatauluissa pysymisessä tai omassa kalenterihallinnassaan haasteita etätyöskentelyssä verraten lähityöskentelyyn. Vain 24 % vastaajista oli kysymyksen kanssa joko osittain tai kokonaan samaa mieltä. Vastausten jakauma on mielenkiintoinen, kun sitä vertaa toimeksiannon johdon vastauksiin aikatauluhaasteisiin tiimin muitten jäsenten takia, jota käydään läpi tarkemmin seuraavaksi.

58. Työskennellessäni etänä olen kokenut haasteita aikatauluissa pysymisessä tai kalenterinhallinnassa tiimiläisistä johtuvista syistä enemmän kuin paikan päällä työskennellessä?



Kuvio 14. Toimeksiannon johtajien vastaukset kysymykseen.

Kuviossa 14 on esitetty toimeksiannon johdon vastaukset kysymykseen. Toimeksiannon johdossa toimivista henkilöistä 52 % oli kokenut haasteita aikatauluissa pysymisessä tai kalenterinhallinnassa muiden tiimin jäsenten vuoksi. Avoimissa kommentteissa syiksi mainittiin muun muassa se, että toimeksiannon johto ei kaikissa tilanteissa aina ole tietoinen siitä missä vaiheessa annettujen tehtävien tekeminen on. Osa myös koki, että eri henkilöiden kanssa tilanne voi olla erilainen. Osalla henkilöistä kalenterinhallinta koettiin olevan hallussa ja osalla puolestaan siinä olisi kehittämisen tarvetta.

Kehittämisehdotuksiksi mainittiin esimerkiksi selkeämmät työnjaot, tasaisin väliajoin pidettävät statuspalaverit sekä henkilökohtaisten kalentereiden ajantasaisuus. Osa myös oli sitä mieltä, että toimeksiannon johdon vastuulla on pitää huolta siitä, että sovitut asiat tulevat tehtynä sovituksessa aikataulussa ja siten tästä ei voitaisi muita tiimin jäseniä syyttää. Vastauksissa ilmeni myös

huoli siitä, johtuuko kalenterihaasteet siitä, että töitä on liikaa ja sen vuoksi työtehtävät voivat venyä.

5.1.10 Aikatauluhaasteet asiakkaista johtuen

Kaikista kyselyyn vastanneista 52 % oli kokenut haasteita aikatauluissa pysymisessä tai omassa kalenterinhallinnassa haasteita asiakkaista johtuvista syistä, kuten alla olevasta kuviosta 15 voidaan havaita.

88. Työskennellessäni etänä olen kokenut aikatauluissa pysymisessä tai kalenterinhallinnassa haasteita asiakkaiden vuoksi enemmän kuin paikan päällä työskennellessä?

● Samaa mieltä	21
● Jokseenkin samaa mieltä	44
● En osaa sanoa	10
● Jokseenkin eri mieltä	27
● Eri mieltä	22



Kuvio 15. Vastaukset aikatauluhaasteisiin asiakkaista johtuen.

Kuten myös tiimin sisäisessä kommunikoinnissa, myös kommunikoinnissa sekä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa on siis havaittu puutteita. Osa myös koki, että mikäli asiakkaalla ollaan paikan päällä tekemässä tarkastusta, on helpompaa käydä tiedustelemassa asioita tai saada tarkastusmateriaalia, kuin etänä. Vastausten saamisajassakin on havaittu enemmän viivettä. Avoimissa kommentteissa mainittiin myös, että kun tarkastusta tehdään asiakkaan tiloissa, sekä asiakas että tilintarkastajat keskittyvät paremmin juuri kyseisen asiakkaan tarkastukseen. Työskennellessä etänä sekä asiakkaan että tarkastustiimin osalta koetaan, että kyseiseen tarkastukseen varattu aika voi mennä muiden työtehtävien tekemiseen, eri tavalla kuin se menisi, jos tiimi olisi paikan päällä.

Kyseinen kysymys osittain liittyy aiheeseen, jonka olen opinnäytetyön lopussa maininnut jatkotutkimusmahdollisuutena. Asiakasnäkökulma oli opinnäytetyön

suunnitteluvaiheessa mukana osana tätä työtä mutta se rajattiin lopulta pois, jotta opinnäytetyöstä ei tule liian laaja. Olen sitä mieltä, että aihetta olisi syytä tutkia ja saadut vastauksetkin tukevat tätä ajatustani. Sen avulla voitaisi havaita kehittämiskohtia, joiden avulla sekä tiimiläisten että toimeksiannon johdon työtä voitaisi kehittää. Vastausten perusteella esimerkiksi vuorovaikutus ja vastausten saaminen on asia, jossa kehitettävää on ja siten se voisi edesauttaa toimeksiantojen läpivientiä.

5.1.11 Toimeksiannon johdon palaute

Muiden tiimiläisten osalta vastaajista 63 % koki saavansa palautetta omasta työstään toimeksiannon johdolta yhtä hyvin kuin työskennellessä paikan päällä, kuten kuviosta 16 ilmenee. Kysymyksen kanssa joko kokonaan tai jokseenkin eri mieltä vastaajista oli 27 %. Palautteen antamisen koettiin olevan yhtä hyvää muun muassa siksi, että kohdeyrityksen oma palautteenanto/-pyytäminen on tehty helpoksi käytössä olevan kanavan kautta.

20. Työskennellessäni etänä koen, että saan toimeksiantojen johdolta palautetta yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

● Samaa mieltä	21
● Jokseenkin samaa mieltä	19
● En osaa sanoa	6
● Jokseenkin eri mieltä	16
● Eri mieltä	1



Kuvio 16. Muiden tiimin jäsenten vastaukset kysymykseen toimeksiannon johdon palautteenantamisesta.

Puutteena koettiin se, että palautetta ylipäättään saadaan liian vähän, oltiinpa etänä tai paikan päällä. Tämä toistui vastauksissa useasti. Osa vastaajista koki, että he saavat varsinaista palautetta työstään pelkästään kehityskeskustelujen kautta, eivätkä jatkuvasti. Toiveina oli palautteen saaminen myös yksittäisistä

toimeksiannoista. Lisäksi paikan päällä tehtävässä työssä koettiin helpommaksi antaa palautetta tiimin sisäisesti.

Kehittämisehdotukseksi mainittiin toimeksiannon läpiviennin päätteeksi pidettävä lyhyt Teams-puhelu tai läsnä tehtävä palaveri, jossa käytäisi toimeksiannon vienti kokonaisuudessaan. Samalla voitaisi käydä läpi onnistumiset sekä kehittämiskohteet tulevaisuuteen. Kehityskohteena nähtiin myös palautteenantaminen yleisesti, eikä pelkästään kohdistuen palautteen antamiseen etätyön osalta.

60. Työskennellessäni etänä koen, että pystyn antamaan palautetta tiimiläisille yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

● Samaa mieltä	16
● Jokseenkin samaa mieltä	11
● En osaa sanoa	2
● Jokseenkin eri mieltä	15
● Eri mieltä	4



Kuvio 17. Toimeksiannon johdon vastaukset kysymykseen heidän palautteenantamisestansa.

Toimeksiannon johto (kuvio 17) oli asiasta pääosin samaa mieltä kuin muut tiimin jäsenetkin, sillä heistä 56 % koki myös pystyvänsä antamaan palautetta yhtä hyvin niin etänä kuin paikan päälläkin. Vastaajista 40 % oli sitä mieltä, että he eivät koe pystyvänsä antamaan yhtä hyvin palautetta kuin läsnä ollessa. Jakaumasta voidaan havaita, että toimeksiannon johto näkee enemmän puutteita palautteen antamisessa etätyöskentelyssä kuin muut tiimin jäsenet. Vastaajat, jotka kokivat palautteenantamisen olevan yhtä hyvää etänäkin, kokivat muun muassa palautteenantamisen olevan riippumatonta paikasta. Vastauksista ilmeni myös, että palautteenantamiseen voisi jokainen organisaation jäsen kiinnittää huomiota ja kehittää sitä omalta osaltaan.

Puutteita havaittiin siinä, että palautteen antaminen paikan päällä koettiin olevan nopeampaa ja tehokkaampaa sekä ajantasaista. Niin sanottu spontaani

palaute jää usein antamatta etänä. Osan mielestä tiimin sisäinen kommunikointi on yleisestikin haastavampaa etänä kuin kasvotusten, joten sen vuoksi myös palautteen annon kommunikointi on koettu haastavaksi.

Kuten jakaumakin, myös avoimet kommentit jakautuivat vastaajien kesken. Osa koki, että palautteenantokäytäntö ja -mahdollisuudet olivat jo nykyisellään riittävällä tasolla eikä kehitettävää ole. Joidenkin vastaajien mielestä puolestaan kehitettävää palautteenantamisessa on kokonaisuudessaan, ei pelkästään etätyöskentelyn osalta. Mielestäni tämä on yksi todella hyvä lisätutkimisen ja kehittämisen kohde juuri siksi, että tämä jakaa mielipiteitä niin paljon.

5.1.12 Työn läpikäyminen ja ohjaus

Kuviossa 18 on esitetty vastausten jakauma kysyttäessä miten toimeksiannon johto on kokenut työn läpikäymisen ja ohjauksen etätyössä verraten lähityöskentelyyn. Vastaajista lievä enemmistö (51 %) koki muiden tiimiläisten tekemän työn läpikäymisen ja ohjaamisen olevan yhtä sujuvaa tai jokseenkin yhtä sujuvaa etänä kuin paikan päälläkin. Vastauksissa oli kuitenkin selvää hajontaa, koska 47 % puolestaan koki olevansa esitetyn kysymyksen kanssa joko kokonaan eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Avoimista kommenteista ilmeni, että vastaajat kokivat pääosin työn läpikäymisen samankaltaisena paikasta riippumatta mutta ohjaamisessa havaittiin haasteita. Kommenteista ilmeni myös, että tilanne on hyvin tapauskohtainen ja myös henkilöstä riippuvainen.

62. Työskennellessäni etänä, työn läpikäynti ja ohjaus on yhtä sujuvaa kuin paikan päällä työskennellessä?

● Samaa mieltä	10
● Jokseenkin samaa mieltä	14
● En osaa sanoa	1
● Jokseenkin eri mieltä	17
● Eri mieltä	5



Kuvio 18. Toimeksiannon johdon vastaukset kysymykseen työn läpikäymisestä ja ohjaamisesta.

Ohjaamisessa havaitut puutteet ovat hyvin pitkälti linjassaan muiden kyselyssä olevien kysymysten osalta. Tiimin ollessa kokonaan paikan päällä, ohjaaminen on koettu helpommaksi ja luontevammaksi kasvotusten tehden. Ohjaaminen on lisäksi koettu tehokkaammaksi ja nopeammaksi paikan päällä kuin etänä. Mahdollisten lisäkysymysten esittäminen on myös koettu helpommaksi tehdä kasvotusten. Kehittämisehdotuksiksi avoimissa kommentteissa mainitaan esimerkiksi yhteinen läpikäynti, jossa mahdollisia lisäkysymyksiä voitaisi esittää, tehokkaampaa vuorovaikutusta ja varmistamalla toimeksiannon johdon tavoitettavuus läpi koko prosessin.

5.1.13 Koulutustarpeet

Toimeksiannon johdolta kysyttiin (kuvio 19), kokevatko he etäjohtamiseen olevan riittävästi koulutusta. Vastaajista puolet koki toimeksiannon johtamiseen olevan liian vähän koulutusta. Toimeksiannon johdossa toimivista vastaajista 23 % koki koulutuksen määrän olevan riittävä. Vastauksissa mainittiin myös, ettei tuohon ole oikeastaan ollut minkäänlaista koulutusta, vaan se on ollut uusi juttu kaikille.

64. Toimeksiantojen johtamiseen etätyöskentelyssä on mielestäni riittävästi koulutusta?

● Samaa mieltä	4
● Jokseenkin samaa mieltä	7
● En osaa sanoa	13
● Jokseenkin eri mieltä	16
● Eri mieltä	8



Kuvio 19. Toimeksiannon johdon vastaukset kysymykseen koulutuksen riittävydestä.

Avoimissa kommentteissa tiedusteltiin ehdotuksia mahdollisille koulutuksille, joilla etäjohtamista voitaisi tukea. Vastauksissa mainittiin yleisesti koulutusta

etäjohtamiseen huomioiden etä- ja lähijohtamisen eroavaisuudet. Toiveina oli myös, että etäjohtamisessa saataisi poimittua niin sanotut parhaat toimintatavat, joita voitaisi jakaa ja ottaa käyttöön toimeksiannoissa, joissa työskennellään etänä.

Osa myös koki, ettei varsinaiselle koulutukselle olisi tarvetta vaan pikemminkin yhteisesti sovitut toimivat toimintamallit, jolla etätyössä ja sen johtamisessa voidaan onnistua. Vastauksissa toistuvana teemana ilmeni myös yleisesti ”yhteiset sovitut pelisäännöt”, eli toimintatavat koko tiimin kesken. Sen avulla vastaajat näkevät myös toimeksiannon johdon kehittyvän ja menevän parempaan suuntaan. Osa toivoi myös, että yleisestikin koulutettaisiin käyttämään eri viestintävälineitä tehokkaasti, jolla voidaan edesauttaa myös tiimien kommunikointia ja vuorovaikutusta.

5.2 Teemahaastattelut

Kyselytutkimusten vastausten perusteella suoritettiin lisäksi kolmelle eri henkilölle teemahaastattelut yksilöhaastatteluina. Valinta perustui henkilöihin, kenellä katsottiin olevan riittävästi kokemusta etä- ja lähijohtamisesta sekä johtamisesta yleisestikin. Henkilöiden nimiä ei haluttu eikä myöskään nähty tarpeelliseksi tuoda esiin vaan heistä käytetään yksilöityä tunnusta.

Teemahaastattelujen käsiteltäviksi teemoiksi valittiin kyselytutkimuksen perusteella esiin tulleista asioista kootut viisi teemaa, jotka ovat myös tämän opinnäytetyön kehittämiskohteet. Valitut teemat ovat:

1. Vuorovaikutus
2. Toimeksiannon etenemisen seuraaminen
3. Toimeksiannon tiimin kesken sovitut toimintatavat
4. Palautteen antaminen ja sen saaminen
5. Koulutustarpeet.

Käsittelen teemahaastatteluista saadut vastaukset osana seuraavaa lukua, jossa on myös kehittämiskohteet esitettynä tarkemmin.

6 Johtopäätökset, opinnäytetyön arviointi ja pohdinta

6.1 Poimitut kehittämiskohteet

Kuten tämän opinnäytetyön toisessa luvussa käsitellystä tietoperustasta voidaan havaita, siirryttäessä työskentelemään lähityöskentelystä etätyöskentelyyn, useimmiten vuorovaikutus on asia, mikä kokee suurimman muutoksen työtavassa. Vuorovaikutuksessa koetut puutteet tulivat esiin avoimissa kommentteissa useiden eri kysymysten osalta ja sen kehittämistä toivottiin. Vilkman (2016, 57) mainitsee vuorovaikutuksen vähenemisellä olevan haittavaikutuksia työn tuloksiin, yhteisöllisyyden kokemisessa, motivaatiossa ja sitoutumisessa. Vilkmanin kanssa samoilla linjoilla ovat Eklund ym. (2021, 44) painottaessaan tiimin yhteenkuuluvuuden tunteen ja vuorovaikutuksen tärkeyttä. Tuomi ja Sumkin (2012) ovat sitä mieltä, että tiimin sisällä olisi suositeltavaa pohtia, mitkä ovat juuri tiimin sisällä sopivimmat vuorovaikutuksen tavat ja kanavat.

Kyselytutkimuksen tulokset tukevat näitä argumentteja. Vuorovaikutuksen heikentymisen seurauksena koettiin haasteita esimerkiksi toimeksiannon johtamisessa yleisesti, aikatauluissa pysymisessä, tavoitettavuudessa, tukemisessa, tuen saamisessa ja tiimin jäsenten motivoimisessa, innostamisessa sekä yhteenkuuluvuuden tunteessa. Myös teemahaastatteluissa korostettiin vuorovaikutuksen riittävyyttä:

Välillä vuorovaikutusta ei ole riittävän paljon ja kommunikation määrä ei riitä. Usein keskusteluja käydään eri tasoilla tiimiä ja se miten tieto liikkuu eri tasojen välillä, siinä on lähestulkoon aina enemmän ja vähemmän haasteita. Eli aina sen miettiminen, että jos käyn jonkun keskustelun, kenen kaikkien tulisi tästä asiasta tietää. Kaksisuuntaisessa kommunikaatiossa on parannettava kyllä. Varmaan se on enemmän meidän toimintatavoistamme kiinni kuin

kommunikointivälineistä. Se, ettei hyödynnetä enemmän jo olemassa olevia (välineitä), on se mistä haasteita kumpuaa. Etäpalavereissa kameroiden käyttö on myös vuorovaikutuksen kannalta ensiarvoisen tärkeätä. Tämä ei ole meillä yhteinen toimintatapa ja tämä on yksi huomionarvoinen tekijä verraten muihin organisaatioihin. (03KHT2023, 2023.)

Kun ei olla saman pöydän ääressä eikä nähdä muita, etenkin nuoremmilla tiimiläisillä voi olla kynnys kertoa mielipiteitään. Välineitä on riittävästi. Enemmän haasteita tulee siinä, ettei ole kiinnitetty huomiota pelisääntöihin. (01KHT2023, 2023.)

Vuorovaikutuksen kehittäminen nouseekin yhdeksi tärkeimmistä havaituista kehittämiskohteista, johon kohdeyrityksen on syytä kiinnittää huomiota.

Paremmalla vuorovaikutuksella voidaan mahdollisesti ratkaista useita hybridijohtamisen ja myös tiimityöskentelyssä koettuja haasteita. Vastauksissa vuorovaikutuksen kehittämiseksi nousi myös yhdessä sovitut toimintatavat, joita käsitellään myöhemmin.

Toisena asiana mikä kyselytutkimuksessa nousi esiin useamman kysymyksen osalta, oli toimeksiannon läpiviennin etenemisen seuraamisessa koetut haasteet. Tähän tarjottiin vastaajien keskuudessa kehitysehdotuksena muun muassa säännöllisiä statuspalavereita, johon koko toimeksiannon tiimi osallistuisi tai tarkistuslistoja, joiden avulla voitaisi seurata edistymistä. Vastauksista ilmeni myös se, että statuspalavereilla voitaisi myös kehittää aiemmassa kohdassa mainittua vuorovaikutusta. Sami Anteroisen HR-viestin artikkelissa (2020) Jotbar Solutions Oy:n toimitusjohtaja Krister Juselius mainitsee, että työntekijän pystyessä seuraamaan työn etenemistä sille asetettujen suunnitelmien, tavoitteiden tai mittareiden muodossa, on hänen helpompaa johtaa omaa työtään. Se, että työntekijä tietää tehneensä työn siten kuin on sovittu, lisää myös yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Anteroinen 2020.)

Teemahaastatteluissa vastaajilta tiedusteltiin mielipiteitä etenemisen seuraamisen kehittämiseen ja erilaisten työkalujen hyödyntämiseen liittyen. Alla teemahaastattelussa ilmi tulleita vastauksia:

Etenemisen seurannassa kieltämättä on ollut haasteita. Esimerkiksi aiemmin, jos olemme samassa paikassa ja meillä on yksi A4, jossa on työnjako ja siihen laitetaan merkinnät aina kun homma edistyy. Meillähän voisi olla samanlainen myös etätyöskentelyssä, esimerkiksi Teamsissa. Etätyössä se on ehkä jäänyt hieman pois. Yhdessä toimeksiannossa meillä on ollut käytössä Excel-tiedosto, jossa on tehtävät ja vastuualueet mainittu. Värikoodit sille missä vaiheessa ollaan ja mikä on jo mahdollisesti valmista. Sen avulla on kaikkien helppo seurata, kunhan vaan porukka muistaa käydä merkkäämassa sinne. (01KHT2023, 2023.)

Joidenkin ihmisten kanssa etenemisen seuraaminen sujuu hyvin. He ovat aktiivisia kertomaan missä mennään mutta on myös ihmisiä jotka eivät ole niin proaktiivisia. Osa myös osaa toimia itse ja osa kaipaa enemmän juuri johtamista. Työvälineitä varmasti on riittävästi mutta käytännössä niiden avulla seuraaminen ei aina mene kuin sen pitäisi. (02KHT2023, 2023.)

Jos miettii meidän työn etenemisen seuranta ja johtamista, meillä on siihen useita eri työvälineitä. Usein tietoa toimeksiannon johdossa toimiessa, sitä täytyy hakea useasta eri paikasta. Ehkä seurantakin kulminoituu vuorovaikutukseen ja sen määrään, koska eri mittareiden seuraaminen on sinänsä toissijaista, jos me emme suoraan kuule tiimin jäseniltä missä mennään. Lisäksi joissain toimeksiannoissa seurantapohjat on tehty hyvin ja osassa ei. (03KHT2023, 2023.)

Kyselytutkimuksen vastausten ja teemahaastatteluiden perusteella, kohdeyrityksen olisi syytä toimeksiantokohtaisesti pohtia, mitkä ovat juuri oikeanlaiset työn etenemisen seurannan välineet. Myös eri työkalujen parempi hyödyntäminen ja hyvien toimintatapojen jakaminen organisaation sisällä nousi vastauksissa esille. On kuitenkin myös huomioitava, että olipa seurantavälineet ja -tavat miten hyvät tahansa, tiimin jäsenten tulee sitoutua hyödyntämään työkaluja tarkastusprosessin edetessä. Sitouttaminen ja sitoutuminen edellyttävät tiimin jäseniltä itsensä johtamista. Kuten Krister Juselius (2020) aiemmin mainitsee, hyvällä etenemisen seurannalla voitaisi lisäksi edesauttaa työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Avoimissa kommentteissa mainittiin myös yhteisissä pelisäännöissä, eli toimintatavoissa, havaitut puutteet. Vilkmán (2016, 25) mainitsee, että kun siirrytään lähityöskentelystä etätyöskentelyyn, tällöin on usein tarpeen läpikäydä toimintatavat ja pohtia, olisiko niissä muutoksen tarvetta. Kupias ym. (2014) on

samaa mieltä Vilkmanin kanssa ja toteaa, että tiimin olisi syytä aika ajoin pysähtyä miettimään omia työtehtäviä uudesta näkökulmasta. Näin toimien voidaan mahdollisesti löytää uusia toimintatapoja ja jopa tehostaa koko tiimiä. Vastauksissa toivottiin, että toimeksiantojen tiimeillä olisi yhdessä sovitut säännöt esimerkiksi toimeksiantotiimin välisiin viestintäkäytänteisiin ja prosessin etenemisen seuraamiseen, mikä tukee Vilkmanin argumenttia. Tiimin sisäisten viestintätapojen, -välineiden ja -aikojen avulla voitaisi kehittää myös vuorovaikutusta, mikä voisi johtaa koko tiimin tehokkuuden kasvamiseen, kuten Kupias ym. mainitsevat.

Teemahaastatteluissa vastaajat kokivat myös yhdessä sovituissa toimintatavoissa kehittämisen tarvetta. Vastauksissa korostettiin myös sitä, että toimintatavoissa ja niiden noudattamisessa on myös paljon eroavaisuuksia. Vastaajat totesivat seuraavaa:

Minimissään tulisi olla aloituskeskustelu ja päättökeskustelu. Väliaikakeskusteluja tarvittaessa. Meidän tulisi oppia luomaan pelisäännöt, jotta vuorovaikutus ja viestintä on systemaattista. Suunnittelupalaverissa tulisi muistaa aina myös muistuttaa yhteisistä pelisäännöistä. (01KHT2023, 2023.)

Varmaan on näin, että vaikka tuntuu että tietyt asiat ovat itsestäänselvyksiä, eivät ne välttämättä olekaan. Heti ensimmäisestä tiimin tapaamisesta olisi hyvä käydä läpi tarkemmin asiat, jotta jokaiselle olisi selvä miten toimia. Jos tiimin jäsenen näkee kasvatusten, on helpompaa varmistaa onko kaikki selvää mutta jos ihmiset ovat eri paikoissa, tällöin voi olla haastavampaa tietää onko kaikki selvää. Tässäkin on eroa, koska osan kanssa asioista ei tarvitse edes sanoa ja asiat ovat selvät. Osan kanssa ei välttämättä näin ole. (02KHT2023, 2023.)

Vaikka pelisäännöt olisi sovittukin, ei ne välttämättä tiimin sisällä toteudu. Tällä tarkoitan sitä, että ne (haasteet) voivat olla esimerkiksi kommunikaatioon liittyviä asioita, esimerkiksi käytetäänkö Teamsia vai sähköpostia kommunikointiin. Sekä myös työskentelytapojen pelisääntöjä, kuten milloin tehdään tiettyä asiakasta, tehdäänkö toimistolta käsin vai mennäänkö asiakkaalle. Näissä on haasteita ollut. Juurisyyt sille miksi pelisääntöjä ei noudateta, tulisi ymmärtää paremmin. En näe ongelman olevan niinkään siinä, etteivät ihmiset sitoudu noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä. (03KHT2023, 2023.)

Kohdeyrityksessä voisi olisi paikallaan miettiä, tulisiko tiimien toimintatapoja käydä läpi tarkemmin tiimien kesken, jotta uusia mahdollisia näkökulmia voitaisi löytää. Toimeksiantojen suunnitteluvaiheessa voitaisi käydä läpi kaikille tiimin jäsenille yhdessä sovitut tavat toimia, jotta voidaan varmistua, että kaikki on selvää. Näin voitaisi myös edesauttaa kaikkien tiimin jäsenten ideoiden ja ajatusten esiin tuomista sekä vuorovaikutusta. Samalla voitaisi sitouttaa koko tiimi toimimaan yhdessä sovittujen toimintatapojen mukaisesti. Kuten aiemmin mainitussa työn etenemisen seuraamisessa, myös tässä sitouttamisen kannalta on tärkeää, että tiimin jäsenten itsensä johtaminen on riittävällä tasolla, jotta toimintatapojen noudattaminen toteutuisi käytännössäkin.

Vastausten perusteella oli myös havaittavissa, että kohdeyrityksen toiminnassa yleisesti sekä myös toimeksiantojen läpiviennissä on kehittämistä palautteenantamisessa. Oulasmaa ja Pesonen (2022, 19) mainitsevat hyvän palautekulttuurin hyötyinä muun muassa onnistumisen tunnetta lisäävänä. Myös Kupias, Peltola ja Saloranta (2016) esittävät hyvän palautekulttuurin tuovan työntekijälle innostuneisuutta sekä sen näkyvän parantuneina suorituksina. Edellä mainitut asiat nousivat esille myös kyselytutkimuksessa. Ehdotuksena palautteenantamiseen esitettiin toimeksiannon päättyessä pidettävää lyhyttä palaveria koko tiimin kanssa, jossa voitaisi käydä läpi toimeksiannon onnistumiset sekä kehityskohteet sekä antaa tiimin sisäistä palautetta. Palaverin avulla voitaisi antaa kaikille tiimin jäsenille myös mahdollisuus tuoda omat näkökulmat esiin, kenties matalammalla kynnyksellä. Tämä voisi lisätä onnistumisen ja innostuneisuuden tunnetta, kuten Oulasmaa ja Peltonen sekä Kupias ym. mainitsevat.

Myös teemahaastatteluissa palautteenantamisen kehittämiseen koettiin olevan tarpeen kiinnittää huomiota:

Tämä ei mielestäni ole kanavista kiinni vaan pikemminkin ihmisten toiminnasta. Monesti peiliin katsomisen paikka ja reaaliaikaista palautetta tulisi antaa enemmän. Haaste kiteytyy toimeksiantojen johtamiseen yleisesti ja riittävään koulutukseen. Koulutus varmaan on konkreettisin vaihtoehto ja asiaan huomion kiinnittäminen. Toki toisinaan on myös niin kova kiire, että kaikesta huolimatta tämä unohtuu. (01KHT2023, 2023.)

Palautetta tulisi antaa enemmän ja sitä pitäisi antaa jatkuvasti ilman että sitä erikseen pyydetään. Palautekanavia ei ehkä myös tunneta tarpeeksi tai ne tulisi olla selkeämpiä. Tiimien sisällä tulisi antaa ajantasaista palautetta enemmän. Monesti kiiretilanteissa se voi unohtua esimerkiksi tilanteissa, joissa tiimiläisen työt eivät valmistu ajallaan ja siten kiire muodostuu myös toimeksiannon johdolle. Nämä toki ovat juuri niitä tilanteita, joista palautetta tulisi antaa, jotta jatkossa työt valmistuisivat paremmin ajallaan ja tätä selvää kehityskohdetta voitaisi henkilötasolla kehittää. (02KHT2023, 2023.)

Henkilökohtaisesti kannustan ihmisiä palautetta pyytäessään aina refleктоimaan omaa suoritustaan, jotta palautteen antaminen olisi helpompaa. Toki vaikka refleктоimista on pyydettykin, aina tätä ei silti tehdä. Palautteenantaja ei välttämättä muista kaikkia asioita niin tarkasti, jos yhteisestä projektista on pitkä aika. Jos palautteenpyytjä ei ole tunnistanut itsessään kehittämiskohtia, on palautteenantajan vaikeaa myöskään niitä antaa. Palautteenantamisen yhdenmukaistaminen on yksi haaste. Toinen haaste on geneerisesti se, ettemme ole riittävän rohkeita antamaan kehittävää palautetta. (03KHT2023, 2023.)

Kuten teemahaastatteluissa ja kyselytutkimuksessakin mainittiin, kohdeyrityksen kannalta palautteenantokanavia ja keinoja koetaan olevan riittävästi mutta puutteet kulminoituvat lähinnä ihmisten omaan toimintaan. Palautteenantamisen tärkeyteen olisi syytä kiinnittää jatkossakin huomiota ja pyrkiä terävöittämään sitä toimeksiannon johdossa toimiville kuin myös toki muillekin. Laajempi itserefleктоinti voisi olla yksi keino yksilöiden kehittämiseen ja suoritusten parantamiseen, kuten Oulasmaa ja Peltonen edellä mainitsivat.

Toimeksiannon johdossa toimivista työntekijöistä puolet oli sitä mieltä, että etäjohtamiseen ei ole ollut tarpeeksi koulutusta. Tähän tarjottiin kehittämisehdotuksina muun muassa yleistä koulutusta etäjohtamisesta, painottaen juuri etä- ja lähijohtamisen eroihin. Vastauksissa mainittiin myös, että eri toimintatavoista voitaisi poimia parhaat käytänteet ja jakaa tätä tietämystä läpi koko organisaation. Myös työvälaineiden tehokkaan käytön opastaminen nousi vastauksissa esille. Kuten Vilkmankin (2016, 175) mainitsee, organisaatioissa olisi hyvä keskustella siitä, miltä etäjohtamisen tulisi näyttää ja miten siihen päästään. Tuomi ja Sumkin (2012) tuovat esille sen, että

organisaation osaamisen johtaminen vaatii tietoista toiminnan kehittämistä ja opittujen toimintamallien ja rakenteiden muuttamista.

Teemahaastatteluissa koulutustarpeita pidettiin myös tärkeänä osana toimeksiantojen johtamisen kehittämisessä. Vastauksissa nousi ilmi myös kyselytutkimuksessa ilmi tullut asia, eli toimivien toimintamallien laajempi käyttöönotto ja jakaminen läpi organisaation. Alla vastaajien mielipiteitä koulutustarjonnan riittävyteen:

En osaa sanoa onko tuohon olemassa jo koulutusta. Eikä tarvitse välttämättä olla edes varsinaista koulutustakaan, vaan voisi olla parhaiden käytänteiden jakamista. (01KHT2023, 2023.)

Tarjontaa varmasti on mutta ne voisivat olla selkeämpiä. Tämä voisi olla asia, johon olisi syytä kiinnittää huomiota. Voisi olla esimerkiksi lista esimerkiksi johtamiseen liittyvistä koulutuksista, joista voisin valita itselleni sopivimmat. Jos miettii kehitettävää ja hybridityöskentelyä, voisi olla hyvä käydä läpi yhteisiä pelisääntöjä ja miten toimitaan yleensäkin. (02KHT2023, 2023.)

Varmaankaan ei ole tarpeeksi. Koulutuksissa näitä kuitenkin pyritään osittain huomioimaan. Hybridijohtaminen on paljon toimintatapojen, yhteisten pelisääntöjen ja palautteenantamisen ympärillä mutta varmasti olisi hyvä täsmentää, koska hyvä hybridijohtaminen koskee meitä mutta myös asiakasta. Meidän tulisi jotenkin osata johtaa myös asiakkaan käyttäytymistä, mikä johtaa meidän käyttäytymiseemme. Varsinkin tässä asiakaskäyttäytymisessä on paljon kehitettävää. (03KHT2023, 2023.)

Näkisin etäjohtamisen osaamisen kehittämisen olevan myös yksi kehittämisen kohde. Kuten Vilkman, Tuomi ja Sumkin mainitsevat, kohdeyrityksen tulisi määrittää se, miltä etäjohtamisen halutaan näyttävän ja määrittää suuntaviivat, miten toimien siihen tavoitteeseen päästään. Kun organisaation yhteinen suunta hyvään etäjohtamiseen on luotu, voidaan ajatusta alkaa jalkauttaa toimeksiannon johdossa toimiville henkilöille. Jalkauttamisessa voitaisi koota parhaaksi koetut käytänteet ja jakaa tietämystä läpi koko organisaation. Teemahaastatteluissa ilmi tullut asiakasnäkökulma on myös potentiaalinen jatkotutkimuskohde.

6.2 Kehittämisehdotukset kohdeyritykselle

Kehittämiskohteet kohdeyrityksen toimeksiantojen johtamiseen ovat tiivistettynä siis:

1. Tiimin sisäisen vuorovaikutus
2. Toimeksiantojen etenemisen seuraaminen
3. Yhdessä sovitut toimintatavat
4. Palautteenantaminen
5. Riittävä koulutus tai osaaminen etäjohtamiseen

Yhtenä konkreettisenä kehitysehdotuksena kohdeyritykselle voisi olla toimeksiantojen suunnitteluvaiheessa koko tiimin kesken käytävä tarkistuslista. Tarkistuslistassa olisi kohta kohdalta kaikki nimenomaisesti etätyöskentelyssä huomioon otettavat asiat. Sisältö voisi olla esimerkiksi tiimin sisäisen viestinnän järjestämiseen liittyvät asiat, kuten miten, milloin ja mitä kautta viestintä tapahtuu. Lisäksi voitaisi sopia työskentelytavat ja -ajat sekä etenemisen seurantaan käytettävät keinot. Samalla tiimi voisi sopia yhdessä mahdolliset tarpeet statuspalavereille. Yhdessä tarkistuslistan läpikäymisen yhteydessä kaikki tiimiläiset voisivat esittää omia ajatuksia ja toiveita ja näin voitaisi varmistaa, että kaikkia tiimin jäseniä on kuultu.

Kyseisen tarkistuslistan osalta tulee kuitenkin huomioida myös se, että tietynlaiset toimintatavat eivät sovellu kaikille eikä myös jokaiseen toimeksiantoon. Tarkistuslista ei siis yksittäisenä kehittämistoimenpiteenä välttämättä poista koettuja haasteita. Lisäksi on huomioitava, että vaikka tarkistuslista yhdessä läpi käytäisi, se ei vielä takaa sitä, että tarkistuslistan avulla sovittuja menettelytapoja noudatettaisi käytännössä. Tiimiläisiltä vaaditaan siis myös sitoutumista yhteisiin toimintatapoihin sekä itsensä johtamisen taitoja. Kohdeyritys voisi siis pohtia myös itsensä johtamisen kouluttamista tarvittaessa. Toimeksiannon johdolta puolestaan vaaditaan kykyä pystyä sitouttamaan tiimiläisiä yhteisiin toimintatapoihin.

Toisena kehittämisehdotuksena on etäjohtamisen koulutukseen ja osaamisen lisäämiseen panostaminen. Kyselytutkimusten perusteella oli havaittavissa, että toimeksiannon johdossa toimivista vastaajista puolet koki tarvitsevansa lisäkoulutusta. Kohdeyritys voisi pohtia toimeksiannon johdolle suunnattavaa koulutusta, jossa käytäisi läpi etäjohtamisen suurimpia eroavaisuuksia verraten lähijohtamiseen. Myös hyväksi koettujen toimintatapojen jalkauttaminen läpi organisaation voisi olla toimiva idea johtamisen kehittämisen tueksi. Näitä vaihtoehtoja kohdeyritys voisi pohtia ja valita sitten oikeaksi koetun tavan kehittää toimeksiantojen johtamista.

6.3 Kyselytutkimuksen ja teemahaastattelujen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkija on onnistunut mittaamaan tutkimuksen kohteena olevaa asiaa. (Heikkilä 2014b, 177.)

Mittauksen reliabiliteetin heikentäviä tekijöitä ovat muun muassa kysymysten väärinymmärtäminen, haastateltavien muistin puutteellisuus, vastaajan motivaatio, vastaustilanne, vastausajankohta, vastauspaikka, kysyjän vaikutus annettuihin vastauksiin ja vastausten virheellinen kirjaaminen. (Taanila 2019, 27.) Mielestäni tutkimuksen reliabiliteetti on korkea, koska kyselytutkimuksen ja teemahaastattelujen kysymysten asetteluun panostettiin paljon, jotta kysymykset voitaisi ymmärtää oikein eikä näin ollen virheellisiä vastauksia ilmenisi. Vastaajilla nähtiin myös olevan riittävästi aikaa kyselyyn vastaamiseen ja vastaajilla arvioidaan ollen riittävä tietämys käsitellyistä teemoista.

Mittausta voidaan pitää validina, jos kyselyssä on onnistuttu mittaamaan sitä, mitä pitikin mitata. Toisena validiuden edellytyksenä on se, että vastaaja tunnistaa mitattavat käsitteet ja ilmiöiden ulottuvuudet oikein. Ulottuvuuksille tulee myös olla asianmukaiset mittarit. (Taanila 2019, 27). Tässä opinnäytetyössä tehdyn kyselytutkimuksen ja teemahaastattelujen validiteetin nähdään myös olevan riittävällä tasolla. Kysymysten asettelu tehtiin siten, että ne vastaavat tutkimusongelmaan ja ovat myös kytköksissä tietoperustaan. Vastaajilla koettiin myös olevan kyky tunnistaa mitattavat käsitteet ja ilmiöiden ulottuvuudet. Heillä arvioitiin olevan riittävästi kokemusta etä- ja

lähityöskentelystä, jotta näiden kahden työskentelymallin eroavaisuuksia voitiin verrata. Kyselylomake käytiin läpi kohdeyrityksen edustajan kanssa ennen sen lähettämistä, jotta kyselyn luotettavuudesta ja mittauksen asianmukaisuudesta voitaisi varmistua paremmin.

Teemahaastattelujen osalta koen, että ne antoivat tähän opinnäytetyöhön kehittämiskohteiden osalta syvyyttä. Haastatteluja olisi toisaalta voitu tehdä laajemminkin ja kuten tutkimusmenetelmien valinnassa mainitsin, kyselytutkimus olisi kokonaisuudessaan voitu korvata teemahaastatteluilla. Olen kuitenkin sitä mieltä, että kyselytutkimus oli tehokkaampi tapa saada vastauksia ja teemahaastattelujen määrä nykyisellään on sopiva. Opinnäytetyön toteutuksen kannalta en näe, että lopputulosta olisi saatu paremmaksi muilla menetelmillä.

Opinnäytetyössä on lisäksi käytetty erityistä huolellisuutta lähdekriittisyyden ja tiedonhaun osalta ja tietoperustassa hyödynnettyjä lähteitä on pyritty keräämään laajasti. Lähteitä on myös verrattu keskenään ja tietoperustassa käytetyt pääteemat on valittu siten, että ne ovat toistuneet useissa eri lähteissä. Lähdeviittaukset on tehty Karelia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyön kirjoittamisohjeiden mukaisesti.

6.4 Tavoitteiden toteutuminen

Asetin päällimmäiseksi tavoitteeksi tälle opinnäytetyölle kehittää kohdeyrityksen toimeksiantojen johtamista hybridimallin työskentelyssä. Mielestäni kyselytutkimuksen tulosten perusteella voitiin havaita kohdat, joissa kyselyyn vastaajat ovat kokeneet puutteita. Puutteisiin pyrittiin luomaan ajatuksia ja ideoita, joilla niitä voitaisi kohdeyrityksessä kehittää. Koen, että kehittämisehdotukset ovat soveltuvia ja niitä voidaan ottaa kohdeyrityksessä käyttöön.

Mielestäni opinnäytetyöni palvelee liike-elämän kehittämisessä, mikä on yksi ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden kriteereistä.

Kehittämistoimenpiteiden avulla toimeksiantojen johtamista voidaan kehittää ja tällä voi olla myös lukuisia muita myötävaikutuksia, kuten esimerkiksi:

1. Kohdeyrityksen johtaminen kehittyy yleisesti
2. Johtamiseen tulee tasalaatuisuutta
3. Toimeksiantoihin saadaan tehokkuutta
4. Toimeksiantojen laatu paranee
5. Asiakastyytyväisyys paranee
6. Työviihtyvyys ja työssäjaksaminen paranevat
7. Toimivia työskentelytapoja voidaan hyödyntää myös muissa organisaation palvelualueissa ja näin ollen kehittää koko organisaatiota.

Näin ollen vaikutukset voivat olla parhaimmillaan hyvin kauaskantoisia. On kuitenkin huomioitava se, että ideoiden ja ajatusten ottaminen konkreettisesti käyttöön on kohdeyrityksen vastuulla. Vasta sitten toimeksiantojen johtaminen hybridimallin työskentelyssä voi kehittyä.

Toisena tavoitteenani oli oma oppiminen. Tutustuessani tietoperustan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, laatiessani kyselylomakkeen kohdeyritykselle, analysoidessani kyselyn tuloksia, suorittaessani teemahaastatteluja sekä tehdessäni kehittämistoimenpiteitä, pystyin refleктоimaan opittuja asioita omaan työhöni ja sitä kautta kehittämään itseäni omassa työssäni ja toimeksiantojen johtamisessa. Opinnäytetyö prosessi myös kokonaisuudessaan oli hyvä oppikokemus. Oppimista tapahtui siis laajasti ja koen päässeeni myös oppimisprosessin osalta tavoitteisiini, vaikkei tätä luonnollisestikaan voi konkreettisesti mitata.

6.5 Seuranta ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin kyselytutkimus, jonka tarkoituksena on selvittää kohdeyrityksen johtamisen nykytilanne hybridimallin työskentelyssä sekä havainnoida kehittämisideoita sen parantamiseksi. Ideoiden ja ajatusten pohjalta kohdeyritys voi alkaa kehittämään toimeksiantojen johtamista. Näkisin, että tällainen tutkimus voitaisi suorittaa uudelleen muutaman vuoden kuluttua ja

saatuja tuloksia voitaisi verrata tässä opinnäytetyössä tehtyyn kyselyyn. Siten voitaisi seurata sitä, miten hyvin ehdotetut kehittämistoimenpiteet on otettu kohdeyrityksessä käyttöön ja millaisia vaikutuksia niillä on mahdollisesti saatu aikaiseksi.

Opinnäytetyön toteuttamisen aikana havaitsin useita eri jatkotutkimusmahdollisuuksia aiheeseen ja kohdeyritykseen liittyen, joiden avulla kehittämistyötä voitaisi tehdä lisää. Yhtenä jatkotutkimuksen kohteena voisi olla esihenkilötyöskentely hybridimallissa yleisesti, eikä pelkästään nyt käsiteltyyn toimeksiantojen johtamiseen liittyen. Koska aihepiiri on erillinen kokonaisuus verraten toimeksiantojen johtamiseen, jouduin tämän rajaamaan tästä kyseisestä opinnäytetyöstä, jotta työstä ei tulisi liian laaja. Lisäksi kohdeyrityksessä kaikki toimeksiantojen johtamisessa työskentelevissä eivät välttämättä toimi esihenkilöinä.

Toisena jatkotutkimuksen kohteena voisi olla hybridimallin työskentelyn vaikutukset asiakaskunnassamme. Hybridimallin työskentely on vaikuttanut myös asiakkaisiimme, joten sen vuoksi olisi mielenkiintoista tietää tarkemmin, miten asiakkaat ovat toimintatapojen muutoksen kokeneet. Tämäkin oli opinnäytetyöni ensimmäisissä versioissa mukana mutta tämänkin osion jouduin rajaamaan pois, jotta tehdystä opinnäytetyöstä ei tulisi liian laaja.

Kolmas jatkotutkimuksen kohde voisi olla toimeksiantojen johtamisen kehittäminen hybridimallin työskentelyssä muille kohdeyrityksen palvelualueille. Kuten johdannossa mainittiin, tästä opinnäytetyöstä rajattiin tilintarkastus- ja varmennuspalveluiden ulkopuoliset palvelualueet pois. Kenties kohdeyrityksessä voitaisi suorittaa erillinen tutkimus koskien muita palvelualueita. Tutkimusten avulla voitaisi mahdollisesti havaita myös eroavaisuuksia eri palvelualueiden välillä ja tehdä kehittämistyötä koko organisaation osalta. Kenties muilta palvelualueilta voisi löytyä hyviä käytäntöjä sovellettavaksi nyt tutkittuun palvelualueeseen.

Edellä mainituista kolmesta aihepiiristä saisi laadituksi yksittäiset omat opinnäytetyönsä, joihin soveltuisi muunlainen tietoperusta, kuin mitä tässä on

käytetty. Lisäksi tutkimuksen laadinta vaatisi erilaisen näkökulman. Aiheista saisi kuitenkin myös mahdollisesti potentiaalisia kehittämiskohteita, joista kohdeyritys voisi hyötyä.

Lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: InPrint.
- Anteroinen, S. 2020. Tavoitteet ja seuranta etätöissä palvelee myös työntekijää. www.hrviesti.fi/natiivi/2444/tavoitteet-ja-seuranta-etatoissa-palvelee-myos-tyontekijaa. 6.10.2023.
- Brougham-Chandler, A. 7 signs you're dealing with a micromanager (and how to manage them). Blogi. 2.6.2022. www.breathehr.com/en-gb/blog/topic/health-and-wellbeing/8-signs-youre-dealing-with-a-micro-manager-and-how-to-manage-them#whatis. 6.10.2023.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. 1994. Handbook of qualitative research. California: Sage Publication, Inc.
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen J. & Lindholm T. 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: Grano Oy.
- Glazer, R. 2021. How to thrive in the virtual workplace. Lontoo: Bluebird.
- Heikkilä, T. 2014b. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito – elämänmittainen matka. Alma Talent Oy. 3.10.2023.
- Hirsijärvi S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S., Hurme, H & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Holtz, S. 2004. A Guide to crafting effective and appropriate internal communications. United States of America, New York. AMACOM a division of American Management Association.
- Jarenko, K. 2022. Itseohjautuvuus vaatii lisää työntekijöiltä. <https://www.karoliinajarenko.fi/blogi/itseohjautuvuus-vaatii-lis-tyntekijit>. 3.10.2023.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2023. Tutkimuksellinen kehittämistyö. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/opinnaytetyo/toteutustavat-ja-rakenne/tutkimuksellinen-kehittamistyo/>. 27.9.2023.
- Järvinen P. 2001. Onnistu esimiehenä. Alma talent Oy. 2.10.2023.
- Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>. 26.9.2023.
- Kupias, P., Peltola R. & Pirinen J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma talent Oy. 2.10.2023.
- Kupias P., Peltola R. & Saloranta, P. 2013. Onnistu palautteessa. Helsinki: Alma Talent Oy Alma Talent Verkkokirjahylly. 3.10.2023.
- Lindström, S. & Savaspuro, M. 2023. Kiitti mulle riitti – Näin selviydyt voittajana työelämän turbulenssissa. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oulasmaa, M. & Pesonen, M. 2022. Suoraa palautetta! Alma Talent Oy. 26.9.2023.

- Otala, L-M. 2018. Ketterä Oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.
- Salovaara, P. 2019. Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita.
- Sarpo, J. 2022. Hybridityö ravistelee työelämää: 5 faktaa johtajalle. Great Place To Work® Institute.Inc. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/hybridityo-5-faktaa-johtajalle/>. 28.9.2023.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki: Talentum.
- Taanila, A. 2019. Määrällisen aineiston kerääminen. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf>. 4.10.2023.
- Tilastokeskus. 2021. Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla joilla sitä ennen tehtiin vähiten. www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyoyleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten. 27.9.2023.
- Tuomi, L. & Sumkin T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. 2.10.2023.
- Työturvallisuuskeskus. 2023. Etätyön johtaminen. www.ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/#etatyon-johtaminen. 27.9.2023.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. Ellibs-ekirjat. 28.9.2023.
- Vartiovaara, I.1996. Burnoutista jaksamiseen. Aika itkeä, aika iloita. Keuruu. Otava.
- Vilka H. 2007. Tutki ja mittaa, määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Tammi.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.
- Vilman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. 2016. Liettua: Balto Print.

Haastattelut

- KHT-tilintarkastaja. Teams-haastattelu 11.10.2023. Tunnus 01KHT2023. Tallenne kirjoittajan hallussa.
- KHT-tilintarkastaja. Teams-haastattelu 13.10.2023. Tunnus 02KHT2023. Tallenne kirjoittajan hallussa.
- KHT-tilintarkastaja. Teams-haastattelu 23.10.2023. Tunnus 03KHT2023. Tallenne kirjoittajan hallussa.

Kyselytutkimuksen lomake

Toimeksiantojen johtamisen kehittäminen hybridimallin työskentelyssä

Olemme siirtyneet lokakuusta 2021 alkaen hybridityömalliin, jonka mukaisesti työtä voi tehdä toimistolla, kotona ja asiakkaalla. Hybridimallin työskentely on muuttanut osittain toimintatapojamme ja siten myös toimeksiantojen johtamista. Kyselyn tarkoituksena on verrata etätyöskentelyä paikan päällä tehtävään ja vastausten perusteella **kehittää** toimeksiantojen johtamista hybridimallin työskentelyssä. Kyselyssä toimeksiannon johdolla tarkoitetaan toimeksiantojen managereita ja päävastuullisia.

* Required

1. Ryhmäni: *

- Audit 1 - Audit 6
- Alueet

2. Asematasoni: *

- Trainee - Assistant Manager
- Manager - Partner

3. Missä seuraavista rooleista toimit pääosin? *

- Pääosin toimeksiantojen päävastuullisena tai managerina
- Pääosin muuna tiimin jäsenenä
- Haluan vastata sekä päävastuullisena/managerin että muun tiimiläisen näkökulmasta. (Huom! Sisältää molemmat lysymyypatterit)

4. Työskennellessäni etänä koen, että toimeksiantojen johto ottaa huomioon yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä kalenteritilanteeni ja työtehtävien tasaisen jaon tiimin kesken?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

5. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit kalenteritilanteiden huomiointia ja työtehtävien tasaisuutta etänä työskennellessä?

6. Työskennellessäni etänä, saan toimeksiantojen johdolta yhtä hyvät lähtötiedot kuin paikan päällä työskennellessä, jotta kykenen suoriutumaan omasta roolistani ja työtehtävistäni toimeksiantoissa?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

7. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit lähtötietojen antamista etänä työskennellessä?

8. Työskennellessäni etänä koen, että toimeksiantojen johto kykenee tekemään toimeksiantojen edistämistä koskevia päätöksiä yhtä tehokkaasti kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

9. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit päätöksentekoa etänä työskennellessä?

10. Työskennellessäni etänä koen, että toimeksiantojen johto motivoi ja innostaa minua sekä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta yhtä hyvin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

11. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit motivointia, innostamista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta etänä työskennellessä?

12. Työskennellessäni etänä koen, että saan tukea toimeksiantojen johdolta yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

13. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit tukemista etänä työskennellessä?

14. Työskennellessäni etänä koen, että toimeksiantojen johto on tavoitettavissa yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

15. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit tavoitettavuutta etänä työskennellessä?

16. Työskennellessäni etänä koen, että viestintä ja vuorovaikutus toimeksiantojen johdon kanssa on yhtä sujuvaa kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

17. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit viestintää ja vuorovaikutusta etänä työskennellessä?

18. Työskennellessäni etänä koen, että saan toimeksi antojen johdolta luottoa ja arvostusta yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

19. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit luottamusta ja arvostusta etänä työskennellessä?

20. Työskennellessäni etänä koen, että saan toimeksi antojen johdolta palautetta yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

21. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit palautteen antamista etänä työskennellessä?

22. Työskennellessäni etänä olen kokenu aikatauluissa pysymisessä tai kalenterinhallinnassa haasteita toimeksiantojen johdon vuoksi enemmän kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

23. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit aikatauluissa pysymistä ja kalenterinhallintaa toimeksiantojen johdon osalta etänä työskennellessä?

24. Työskennellessäni etänä koen, että toimeksiantojen johto ottaa huomioon yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä kalenteritilanteeni ja työtehtävien tasaisen jaon tiimin kesken?

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

25. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit kalenteritilanteiden huomiointia ja työtehtävien tasaisuutta etänä työskennellessä?

26. Työskennellessäni etänä, saan toimeksiantojen johdolta yhtä hyvät lähtötiedot kuin paikan päällä työskennellessä, jotta kykenen suoriutumaan omasta roolistani ja työtehtävistäni toimeksiannoissa?

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

27. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit lähtötietojen antamista etänä työskennellessä?

28. Työskennellessäni etänä koen, että toimeksiantojen johto kykenee tekemään toimeksiantojen edistämistä koskevia päätöksiä yhtä tehokkaasti kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

29. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit päätöksentekoa etänä työskennellessä?

30. Työskennellessäni etänä koen, että toimeksiantojen johto motivoi ja innostaa minua sekä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta yhtä hyvin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

31. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit motivointia, innostamista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta etänä työskennellessä?

32. Työskennellessäni etänä koen, että saan tukea toimeksiantojen johdolta yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

33. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit tukemista etänä työskennellessä?

34. Työskennellessäni etänä koen, että toimeksiantojen johto on tavoitettavissa yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

35. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit tavoitettavuutta etänä työskennellessä?

36. Työskennellessäni etänä koen, että viestintä ja vuorovaikutus toimeksiantojen johdon kanssa on yhtä sujuvaa kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

37. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit viestintää ja vuorovaikutusta etänä työskennellessä?

38. Työskennellessäni etänä koen, että saan toimiksi antojen johdolta luottoa ja arvostusta yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

39. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit luottamusta ja arvostusta etänä työskennellessä?

40. Työskennellessäni etänä koen, että saan toimiksi antojen johdolta palautetta yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

41. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit palautteen antamista etänä työskennellessä?

42. Työskennellessäni etänä olen kokenu t aikatauluissa pysymisessä tai kalenterinhallinnassa haasteita toimeksiantojen johdon vuoksi enemmän kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

43. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit aikatauluissa pysymistä ja kalenterinhallintaa toimeksiantojen johdon osalta etänä työskennellessä?

44. Toimeksiantojen johtaminen on mielestäni samanlaista etänä kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

45. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit toimeksiantojen johtamista etänä työskennellessä?

46. Työskennellessäni etänä koen, että pystyn antamaan tiimiläisille yhtä hyvät lähtötiedot kuin paikan päällä työskennellessä, jotta tiimiläiset kykenevät suoriutumaan omista rooleistaan ja työtehtävistään?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

47. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit lähtötietojen antamista etänä työskennellessä?

48. Työskennellessäni etänä koen, että pystyn tukemaan tiimiä yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

49. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit tukemista hybridimallissa?

50. Työskennellessäni etänä koen, että olen tiimiläisten tavoitettavissa yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

51. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit tavoitettavuutta etänä työskennellessä?

52. Työskennellessäni etänä koen, että viestintäni ja vuorovaikutukseni tiimiläisten kanssa on yhtä sujuvaa kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

53. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit viestintää ja vuorovaikutusta etänä työskennellessä?

54. Työskennellessäni etänä koen, että voin luottaa tiimiläisiin yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

55. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit luottamusta etänä työskennellessä?

56. Työskennellessäni etänä koen, että pystyn motivoimaan ja innostamaan tiimiläisiä sekä luomaa yhteenkuuluvuuden tunnetta yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

57. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit motivoimista, innostamista sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta etänä työskennellessä?

58. Työskennellessäni etänä olen kokenut haasteita aikatauluissa pysymisessä tai kalenterinhallinnassa tiimiläisistä johtuvista syistä enemmän kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

59. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit aikatauluissa pysymistä ja kalenterinhallintaa tiimiläisten osalta etänä työskennellessä?

60. Työskennellessäni etänä koen, että pystyn antamaan palautetta tiimiläisille yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

61. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit palautteen antamista etänä työskennellessä?

62. Työskennellessäni etänä, työn läpikäynti ja ohjaus on yhtä sujuvaa kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

63. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit työn läpikäyntiä ja ohjausta etänä työskennellessä?

64. Toimeksiantojen johtamiseen etätyöskentelyssä on mielestäni riittävästi koulutusta?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

65. Millaista koulutusta toivoisit?

66. Toimeksiantojen johtaminen on mielestäni samanlaista etänä kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

67. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit toimeksiantojen johtamista etänä työskennellessä?

68. Työskennellessäni etänä koen, että pystyn antamaan tiimiläisille yhtä hyvät lähtötiedot kuin paikan päällä työskennellessä, jotta tiimiläiset kykenevät suoriutumaan omista rooleistaan ja työtehtävistään?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

69. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit lähtötietojen antamista etänä työskennellessä?

70. Työskennellessäni etänä koen, että pystyn tukemaan tiimiä yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

71. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit tukemista hybridimallissa?

72. Työskennellessäni etänä koen, että olen tiimiläisten tavoitettavissa yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

73. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit tavoitettavuutta etänä työskennellessä?

74. Työskennellessäni etänä koen, että viestintäni ja vuorovaikutukseni tiimiläisten kanssa on yhtä sujuvaa kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

75. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit viestintää ja vuorovaikutusta etänä työskennellessä?

76. Työskennellessäni hybridimallissa koen, että voin luottaa tiimiläisiin yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

77. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit luottamusta etänä työskennellessä?

78. Työskennellessäni etänä koen, että pystyn motivoimaan ja innostamaan tiimiläisiä sekä luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

79. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit motivoimista, innostamista sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta etänä työskennellessä?

80. Työskennellessäni etänä olen kokenu t haasteita aikatauluissa pysymisessä tai kalenterinhallinnassa tiimiläisistä johtuvista syistä enemmän kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jokseenin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenin eri mieltä
- Eri mieltä

81. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit aikatauluissa pysymistä ja kalenterinhallintaa tiimiläisten osalta etänä työskennellessä?

82. Työskennellessäni etänä koen, että pystyn antamaan palautetta tiimiläisille yhtä hyvin kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jokseenin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenin eri mieltä
- Eri mieltä

83. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit palautteen antamista etänä työskennellessä?

84. Työskennellessäni etänä, työn läpikäynti ja ohjaus on yhtä sujuvaa kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

85. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit työn läpikäyntiä ja ohjausta etänä työskennellessä?

86. Toimeksiantojen johtamiseen etätyöskentelyssä on mielestäni riittävästi koulutusta?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

87. Millaista koulutusta toivoisit?

88. Työskennellessäni etänä olen kokenut aikatauluissa pysymisessä tai kalenterinhallinnassa haasteita asiakkaiden vuoksi enemmän kuin paikan päällä työskennellessä?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

89. Millaisia puutteita olet havainnut ja miten kehittäisit aikatauluissa pysymistä ja kalenterinhallintaa asiakkaiden osalta etänä työskennellessä?

90. Koen, että etätyöskentely sopii itselleni yhtä hyvin kuin paikan päällä työskentely?

- Samaa mieltä
- Jotseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jotseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

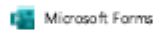
91. Millaisia hyötyjä tai haittoja olet kokenut etätyöskentelyssä yleisesti verraten paikan päällä työskentelyyn?

92. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät elementit hyvään etänä tehtävään toimeksiannon johtamiseen?

93. Miten kehittäisit toimeksiantojen johtamista etätyöskentelyssä?

94. Kiitokset vastauksista! Alle voit vielä kirjoittaa kommentteja, jos jotain mieleen tulee.

This content is neither created nor endorsed by Microsoft. The data you submit will be sent to the form owner.



Teemahaastattelun lomake

Teemahaastattelun runko

Ohessa haastattelun pääteemat ja kysymykset teemoihin liittyen. Kursivoidut kohdat ovat mahdollisia lisäkysymyksiä vastausten perusteella.

Teema1: Vuorovaikutus

- Mitkä tekijät ovat mielestäsi kohdeyrityksen vahvuudet vuorovaikutuksessa?
- Mitkä tekijät ovat mielestäsi kohdeyrityksen heikkoudet vuorovaikutuksessa?
- Koetko, että kohdeyrityksen viestintävälineet tukevat vuorovaikutusta?
- Miten kehittäisit vuorovaikutusta?

Teema 2: Toimeksiannon etenemisen seuraaminen

- Oletko kokenut haasteita toimeksiantojen etenemisen seuraamisessa?
 - *Jos olet, miten kehittäisit etenemisen seuraamista?*
- Koetko, että kohdeyrityksen järjestelmät, laitteet ja työkalut tukevat etenemisen seuraamisessa?
 - *Jos eivät, mitä toivoisit lisää?*

Teema 3: Toimeksiannon tiimin kesken sovitut toimintatavat

- Koetko, että toimeksiantojen suunnittelussa kiinnitetään riittävästi huomiota yhdessä sovittuihin toimintatapoihin työskennellessä etänä?
 - *Miten kehittäisit toimintatapojen sopimista?*
- Millaisia haasteita olet kokenut yhteisten toimintatapojen noudattamisessa tiimin sisällä?
- Miten mielestäsi tiimin jäseniä voisi sitouttaa enemmän noudattamaan yhdessä sovittuja toimintatapoja?

Teema 4: Palautteen antaminen ja saaminen

- Koetko, että kohdeyrityksellä on riittävästi kanavia palautteen antamiseen/saamiseen yleisesti?
 - *Jos ei ole, miten kehittäisit palautteenantokanavia?*

- Oletko kokenut haasteita palautteen antamisessa/saamisessa?
 - *Jos olet, millaisia?*
- Miten kehittäisit palautteen antamista/saamista yleisesti?
- Miten kehittäisit palautteen antamista/saamista toimeksiannon tiimin sisällä?

Teema 5: Koulutustarpeet

- Koetko, että toimeksiantojen johtamiseen etänä tarjotaan riittävästi koulutusta?
 - *Jos ei, millaisia koulutustarpeita näet?*
- Miten itse kehittäisit toimeksiantojen johtamista etätyöskentelyssä?