Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

2019

Marko Pesu

# ESIMIESTYÖ JA ETÄJOHTAMINEN HAJAUTETUSSA 24/7 - ORGANISAATIOSSA

TURKU AMK
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtaminen

Kesäkuu 2019 | 49 sivua, 2 liitesivua

Marko Pesu

# ESIMIESTYÖ JA ETÄJOHTAMINEN HAJAUTETUSSA 24/7 -ORGANISAATIOSSA

Tavoitteena opinnäytetyössä oli löytää keinoja siihen, kuinka kehittää oman työyksikköni esimiestyötä sekä uusien esimiesten perehdytystä. Työssä painotetaan esimiehen näkökulmaa, työhyvinvointia sekä työmotivaatiota. Työyksikössä alaiset työskentelevät vuorotyössä ja osa heidän esimiehistään tekee osan työajastaan hajautettuna työnä tai etätyönä, mikä aiheuttaa haasteita esimiestyölle.

Teoriaosuudessa käsitellään hajautetun asiantuntijaorganisaation esimiehenä toimimista, ihmisten sekä osaamisen johtamista ja asiantuntijoiden motivointia palkitsemisen avulla. Tämän lisäksi käsitellään etäjohtamista sekä sen aiheuttamia haasteita esimiestyössä.

Käytännön osuudessa analysoidaan työyksikön työilmapiirikyselyn esimiestoimintaan liittyviä tuloksia vuosilta 2015-2018. Lisäksi toteutettiin teemahaastattelu, jossa työyksikön esimiehet sekä alaiset vastasivat etäjohtamiseen liittyviin kysymyksiin.

Työn tuloksena ehdotettiin uusia keinoja uusien esimiesten perehdytykseen organisaatiossa sekä esitettiin erilaisia kehittämistoimia työyksikön esimiestoiminnan parantamiseksi.

ASIASANAT:

Hajautettu organisaatio, johtaminen, etäjohtaminen.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Technological Competence Management

June 2019 | 49 pages, 2 pages in appendices

Marko Pesu

# MANAGERIAL WORK AND REMOTE MANAGEMENT IN A DISTRIBUTED 24/7 - ORGANIZATION

The aim of the present Master's thesis is to find ways to develop management work in the author's own work unit. The thesis focuses on the well-being and work motivation of the managers. The employees in the work unit work in shifts and some of the managers use remote management as one of their working methods.

The theory section discusses acting as a manager in a distributed expert organization, how to manage people, their know-how and how to motivate people by rewarding. In addition, remote management and the challenges it brings to the management of an organization are discussed.

The empirical part of the thesis analyzes the results of an atmosphere survey that was conducted in the work unit during the years 2015–2018, the focus of the analysis is on the replies to the questions about management. In addition, theme interviews about remote management were conducted with the managers and the employees as part of the empirical part.

As a result of the study, suggestions for further development of the orientation process for the new managers as well as improvement proposals regarding the management of the work units are presented.

KEYWORDS:

distributed organization, leadership, remote management

# SISÄLTÖ

**1 JOHDANTO** **6**
1.1 Tausta ja tavoitteet 6
1.2 Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus 7
1.2.1 Perehdytysprosessi PVJJK:ssa 8
1.2.2 Hajautettu työ ja etätyö PVJJK:ssa 10

**2 ASIANTUNTIJAORGANISAATION ESIMIEHENÄ TOIMIMINEN** **13**
2.1 Esimiehenä asiantuntijaorganisaatiossa 13
2.2 Ihmisten sekä osaamisen johtaminen 17
2.3 Asiantuntijoiden motivointinti ja palkitseminen 19

**3 ETÄJOHTAMINEN HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA** **22**
3.1 Hajautetun työn ja hajautetun organisaation periaatteita 22
3.2 Etäjohtaminen 24
3.3 Kokemuksia etäjohtamisen haasteista 27

**4 PVJJK:N TYÖILMAPIIRIKYSELYT 2015-2018** **30**
4.1 PVJJK:n työilmapiirikyselyn esimiestulosten analysointi 2015-2018 30
4.2 Yhteenveto tuloksista 35

**5 TEEMAHAASTATTELUN TOTEUTUS JA TULOKSET** **37**
5.1 Teemahaastatteluun osallistujat ja haastattelujen toteutus 37
5.2 Esimiesten teemahaastattelun tulosten käsittely 38
5.3 Alaisten teemahaastattelun tulosten käsittely 40
5.4 Yhteenveto teemahaastattelun tuloksista 42

**6 EHDOTETUT KEHITTÄMISTOIMENPITEET** **44**

**LÄHTEET** **47**

# LIITTEET

Liite 1. Esimiesten teemahaastattelun kysymysrunko.
Liite 2. Alaisten teemahaastattelun kysymysrunko.

# KUVAT

Kuva 1. Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen historia (Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus 2019a, 2). 7

# KUVIOT

Kuvio 1. Puolustusvoimien perehdytysprosessi (Pääesikunta 2018b, 2). 9
Kuvio 2. Sisäisen työelämän kolme avainvaikuttajaa (Amabile & Kramer 2011, 93). 14
Kuvio 3. Älykkään johtamisen tasot (Sydänmaanlakka, 2015). 16
Kuvio 4. Jaettu johtajuus (Juuti 2013, 224). 17
Kuvio 5. Hajautetut tiimit ja projektit rakentuvat organisaatioverkoston varaan (Vartiainen ym. 2004, 20.) 22
Kuvio 6. Tehtävien vaativuus vaikuttaa hajautettujen organisaatioyksiköiden rakenteeseen ja prosesseihin (Humala 2007, 8). 23
Kuvio 7. Palautteenantoon liittyvän kysymyksen vastaukset vuosilta 2015-2018. 31
Kuvio 8. Alaisen kannustamiseen liittyvän kysymyksen vastaukset vuosilta 2015-2018. 31
Kuvio 9. Alaisen kohteleminen yksilönä kysymyksen vastaukset vuosilta 2015-2018. 32
Kuvio 10. Esimiehen johtamistaitoihin liittyvän kysymyksen vastauksen vuosilta 2015-2018. 33
Kuvio 11. Alaisen mielipiteen ottaminen huomioon kysymyksen vastaukset vuosilta 2015-2018. 33
Kuvio 12. Työpisteen toiminnan tuntemiseen liittyvän kysymyksen vastaukset vuosilta 2015-2018. 34
Kuvio 13. Keskiarvo vuosien 2015-2018 työilmapiirikyselyjen esimieskysymysten vastauksista asteikolla 1-5. 35

# TAULUKOT

Taulukko 1. Johtamismallien muutos (Törmälä ym. 2015, 91.) 13
Taulukko 2. Motivaatioon vaikuttavat tekijät työorganisaatiossa (Surakka & Laine 2011, 34). 21

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tausta ja tavoitteet

Puolustusvoimissa toteutettiin vuoden 2015 alusta suuri Puolustusvoimien uudistus, jossa osa henkilöstöstä irtisanottiin, osa ulkoistettiin ulkopuolisiin yrityksiin ja usean työntekijän työtehtävä tai työpaikkakunta muuttui. Tämän johdosta edelleenkin isolla osalla ihmisistä työmatka on niin pitkä, että he asuvat työpisteellä ollessaan työpaikkakunnalla ja vakituisella kotipaikkakunnalla käydään viikonloppuisin tai muina vapaapäivinä.

Monessa organisaation osassa on ihmisiä, jotka tekevät tietyn määrän omasta työpanoksestaan etätyönä kotoa käsin tai vaihtoehtoisesti hajautettuna työnä, eli toisin sanoen kotipaikkaa lähempänä olevasta Puolustusvoimien työpisteestä, eikä omasta varsinaisesta työpisteestään. Näiden toimenpiteiden avulla on saatu parannettua pitkän työmatkan omaavien työolosuhteita sekä työtyytyväisyyttä.

Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on selvittää oman työyksikköni kohdalta se, kuinka esimiestyöhön vaikuttaa se, että esimies työskentelee osan työajastaan eri paikkakunnalla tai työpisteessä kuin hänen alaisensa. Lisäksi oma työyksikköni työskentelee 24/7 periaatteella, joten vaikka esimies olisi samassa työpisteessä, hän voi työskennellä eri kellonaikaan kuin omat alaisensa. Esimiestyytyväisyys on omassa työyksikössäni ollut vuodesta 2015 jatkuvassa kasvussa ja tulokset ovat sen verran korkeita, että suunta on väkisinkin tulossa alaspäin. Lisäksi useampi pitkään esimiesasemassa ollut on juuri jäänyt tai lähitulevaisuudessa jäämässä eläkkeelle, mikä vääjäämättä vaikuttaa myös esimiestyytyväisyyteen.

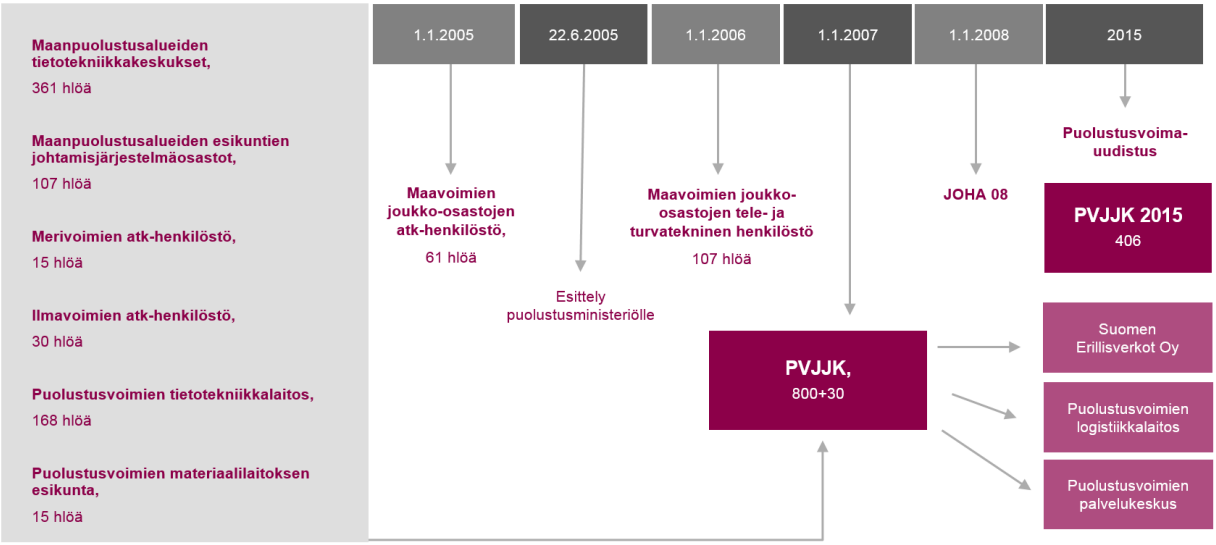
Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa materiaalia, jolla esimerkiksi esimiestyytyväisyyttä, työssä jaksamista, työmotivaatiota sekä työhyvinvointia saadaan ylläpidettyä sekä kehitettyä omassa työyksikössäni myös jatkossa. Tämä voi tarkoittaa uusia toimintatapoja sekä esimiehille että alaisille, jotta esimerkiksi molemminpuolista tiedonkulkua saadaan parannettua. Pyritään myös selvittämään, miten esimiesten perehdytyprosessia voitaisiin parantaa, jotta uuden esimiehen olisi helpompi aloittaa omassa tehtävässään hajautetun asiantuntijaorganisaation esimiehenä.

Opinnäytetyön näkökulmana on esimiehen näkökulma ja asioita käsitellään esimiehen työhyvinvoinnin ja työmotivaation näkökulmasta. Opinnäytetyössä tehtiin selvitys, jonka

perusteella ehdotettiin erilaisia asioita esimiestoiminnan kehittämiseen liittyen, mutta organisaatio itse päättää sen, kuinka se tulee hyödyntämään niitä omassa toiminnassaan.

## 1.2 Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus

Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus (PVJJK) on perustettu 1.1.2007, kun Puolustusvoimien tietotekniikkalaitos, maanpuolustusalueiden tietotekniikkakeskukset sekä -osastot, puolustushaarojen atk-henkilöstö ja osa Puolustusvoimien materiaalilaitoksen esikunnasta sulautettiin yhdeksi organisaatioksi, jonka henkilömääräksi tuli noin 830 henkilöä. Seuraava suuri uudistus oli Puolustusvoimauudistus vuonna 2015, jolloin Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen palveluita sekä henkilöstöä ulkoistettiin esimerkiksi Suomen Erillisverkot Oy:lle, Puolustusvoimien logistiikkalaitokselle sekä Puolustusvoimien palvelukeskukselle. Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen historia on esitetty kuvassa 1. (Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus 2019a, 2.)




Kuva 1. Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen historia (Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus 2019a, 2).

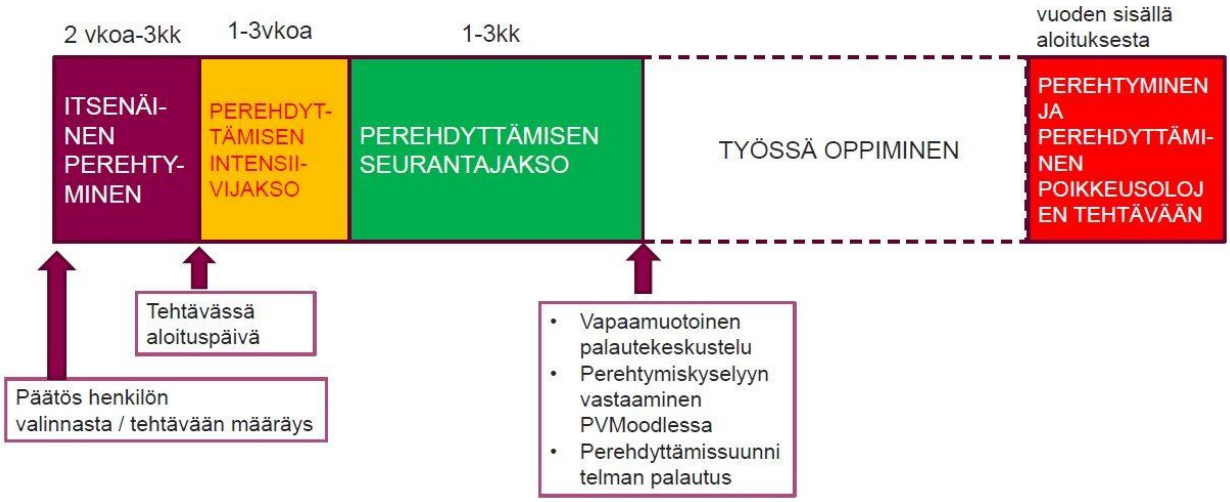
Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus on Pääesikunnan alainen laitos, joka tuottaa keskitysti Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäpalvelut, kyberpuolustuksen sekä tekee yhteistyötä muiden viranomaisten sekä valtion tietoteknisiä palveluja tarjoavien kumppanien kanssa. Vuonna 2019 Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen henkilömäärä on noin 400 henkilöä. Henkilöstö työskentelee 18 eri paikkakunnalla ympäri Suomen ja valtaosa henkilöstöstä toimii siviilitehtävissä. (Puolustusvoimat, 2019.)

Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus koostuu neljästä eri organisaation osasta (esikunta, palveluosasto, verkko-osastot, kyberosasto), joista verkko-osastoja on viisi kappaletta ympäri Suomea. Esikunta ohjaa keskuksen toimintaa, vastaa hankinnoista sekä antaa asiantuntijatukea muille osastoille. Palveluosasto vasta tietojärjestelmäpalveluiden tuotannosta sekä integroinnista osaksi koko Puolustusvoimien toimintaa. Verkko-osastot vastaavat omalla alueellaan harjoitustoiminnasta sekä lähitukipalveluiden tuottamisesta sekä turvatekniikan ylläpidosta. Kyberosasto tuottaa valtakunnallista Puolustusvoimien kybertilannekuvaa sekä vastaa kyberpuolustuksen kehittämisestä. (Puolustusvoimat, 2019.)

### 1.2.1 Perehdytysprosessi PVJJK:ssa

Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen uuden työntekijän perehdytysprosessi perustuu Pääesikunnan vuonna 2018 päivittämään normikokoelmaan, jossa määritellään perehtyminen ja perehdyttäminen Puolustusvoimissa. Lähtökohtana on työturvallisuuslain 14 §, jossa määritellään  työantajan yleiset velvoitteet työntekijän perehdyttämiselle (Työturvallisuuslaki 738/2002).

Puolustusvoimissa suunnitelmallisen perehdytyksen saavat kaikki henkilöstöryhmät mukaan lukien kausityöntekijät sekä työharjoittelijat. Hyvä ja laadukas perehtyminen parantaa työntekijän työn tuottavuutta, vähentää työn rasittavuutta ja parantaa myös organisaation kannattavuutta. Perehdyttämisprosessin tarkoituksena on perehdyttää työntekijä oman hallintoyksikkönsä ja työpisteensä toimintatapoihin sekä mahdollistaa työntekijän itsenäinen työskentely omassa normaali- sekä poikkeusajan työtehtävässään. Puolustusvoimien perehdytysprosessi on kuvattu Kuviossa 1. (Pääesikunta 2018a, 5–6.)




Kuvio 1. Puolustusvoimien perehdytysprosessi (Pääesikunta 2018b, 2).

Rekrytointiprosessin aikana ennen uuden työntekijän aloittamista uudessa tehtävässään laatii hänen esimiehenä toimiva henkilö tehtävään liittyen perehdyttämissuunnitelman, jota päivitetään tarpeen mukaan perehdyttämisprosessin aikana. Kun tehtävään on valittu henkilö, hänelle toimitetaan oman hallintoyksikkönsä toimesta materiaalia, johon hänen tulee perehtyä itsenäisesti ennen varsinaista tehtävän aloituspäivää. Itseopiskelumateriaali sisältää perusteet omasta hallintoyksiköstä sekä tulevasta työtehtävästä. Itsenäinen perehtyminen kestää tapauksesta riippuen muutamasta viikosta useampaan kuukauteen. (Pääesikunta 2018a, 6–7.)

Kun työntekijä aloittaa varsinaisessa tehtävässään, alkaa yhdestä -kolmeen viikkoa kestävä perehdyttämisen intensiivijakso, jossa työntekijä aloittaa omaan työtehtäväänsä perehtymisen tuettuna. Intensiivijaksolla työntekijälle perehdytetään tehtävään laaditun perehdyttämissuunnitelman mukaisesti oman työtehtäväänsä hoitamiseen liittyen tiedot, joidenka avulla työntekijä pystyy aloittamaan oman työtehtävänsä itsenäisen suorittamisen. (Pääesikunta 2018a, 9.)

Intensiivijakson jälkeen alkava perehdyttämisen seurantajakso kestää yhdestä -kolmeen kuukautta, minkä aikana työntekijällä on nimetty tukihenkilö, jolta voi tarpeen mukaan kysyä apua omaan työtehtävään liittyen. Työntekijän perehdytyssuunnitelmassa on myös listattu asiat, joita käydään työntekijän kanssa läpi hänen seurantajaksonsa aikana. Seurantajakson lopuksi perehdyttämissuunnitelma palautetaan oman hallintoyksikön perehdyttämisvastaavalle ja työntekijä käy oman esimiehensä kanssa palautekes-

kustelun.Tämän lisäksi työntekijä täyttää perehdytykseen liittyen palautekyselyn ja näiden toimenpiteiden jälkeen varsinainen perehdytysprosessi päättyy ja työntekijällä tulisi olla valmiudet suorittaa omaa työtehtäväänsä itsenäisesti. (Pääesikunta 2018a, 9.)

Perehdyttämisprosessin päätyttyä alkaa työssaoppimisjakso, jonka aikana työntekijä huolehtii itsenäisesti oman ammattitaitonsa kehittämisestä oman esimiehensä sekä hallintoyksikön henkilöstösektorin tuella. Työntekijää perehdytetään myös hänen poikkeusolojensa tehtävään, minkä perehdyttämisestä normaalisti vastaa työntekijän esimies. (Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus 2019b, 10.)

Puolustusvoimien johtamisjärjestelmän perehdyttämisprosessia ollaan vuonna 2019 uudistamassa perustuen Pääesikunnan vuonna 2018 päivittämään normikokoelmaan. Vuonna 2019 tullaan esimerkiksi julkaisemaan uusi PVJJK:n perehdyttämisopas, joka sisältää uudelle työntekijälle organisaation perustiedot koottuna yhteen dokumenttiin. Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksessa perehdyttämisvastaavana toimii koulutuspäällikkö ja hänen apunaan perehdyttämisasioissa henkilöstöä tukee koulutussihteeri. Mahdolliset kehitysehdotukset Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen perehdytysprosessiin esimiesten osalta esitetään tämän opinnäytetyön ehdotetut kehittämistoimenpiteet -kappaleessa.

### 1.2.2 Hajautettu työ ja etätyö PVJJK:ssa

Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksessa hajautetun työn tai etätyön käyttö perustuu Pääesikunnan normiin vuodelta 2017, jossa on määritelty erilaisten joustavien työaikamuotojen käyttö Puolustusvoimissa. Joustavia työaikamuotoja voidaan käyttää, mikäli niiden todetaan sopivan hallintoyksikössä oleviin työtehtäviin ja joustavien työaikamuotojen tavoitteena on parantaa henkilöstön työssäjaksamista sekä työhyvinvointia. (Pääesikunta 2017a, 2.)

Hajautetulla työllä tarkoitetaan sellaista työtä, jota tehdään toisesta Puolustusvoimien toimipisteestä ja etätyö tarkoittaa työtä, jota tehdään muualla, kuin Puolustusvoimien toimipisteellä. Pääsääntöisesti hajautettua työtä tai etätyötä voi soveltaa kaikkiin Puolustusvoimien hallintoyksiköihin, mutta aina on tarkasteltava yksittäisten tehtävien osalta se, ovatko ne sisällöltään sellaisia, joihin kyseisiä joustavia työaikamuotoja voi soveltaa. (Pääesikunta 2017b, 1.)

Hajautetun työn tai etätyön käyttöönotosta päättää kunkin tehtävän kohdalla hallintoyksikön päällikkö ja siitä tehdään työntekijän kanssa sopimus, joka on voimassa korkeintaan vuoden kerrallaan. Sopimuksessa sovitaan, kuinka työntekijä voi tehtävässään hyödyntää hajautettua  työtä tai etätyötä ja nämä ehdot tarkistetaan aina, kun sopimusta ollaan tekemässä uudestaan eli vähintään vuoden välein. Sopimuksessa sovitaan esimerkiksi hajautetun työn tai etätyön suorittamispaikoista sekä työtehtävistä, joita voi hajautetun työn tai etätyön aikana suorittaa. (Pääesikunta 2017b, 1.)

Kun hallintoyksikkö on päättänyt ottaa hajautetun työn ja etätyön käyttöön, on jokaisen työntekijän esimies se, kuka päättää alaistensa hajautetun työn tai etätyön käyttöönotosta. Esimiehen tulee tarkastella onko tehtävän suorittaja sekä hänen työtehtävänsä sopiva siihen, että siinä voitaisiin hyödyntää hajautettua työtä tai etätyötä. Hajautetun työn tai etätyön lähtökohtana on se, että kun kyseisiä työaikamuotoja hyödynnetään, ei kyseisinä ajankohtina työntekijällä ole läsnäolovelvollisuutta omalla virkapaikallaan (Pääesikunta 2017b, 2.)

Pääesikunnan normissa hajautetun työn ja etätyön käytölle on määritelty maksimirajat, jonka sisällä niitä voidaan hyödyntää. Yhteensä hajautettua työtä tai etätyötä voi tehdä kuukaudessa maksimissaan 10 päivää ja enintään viisi työpäivää yhtäjaksoisesti. Pitämättömiä hajautetun työn tai etätyön päiviä ei voida siirtää käytettäväksi myöhempänä ajankohtana ja osa-aikaisten osalta hajautetun työn ja etätyön maksimäärät lasketaan suhteessa heidän tekemäänsä työaikaan. Hajautetussa työssä ja etätyössä päivittäinen työaika sekä työskentelyaika on sama, kuin varsinaisella virkapaikallakin, jos näistä ei ole erikseen sovittu poikettavan. (Pääesikunta 2017b, 3.)

Hajautettua työtä tai etätyötä tekevä työntekijä on velvoitettu myös olemaan työnantajan tavoitettavissa työaikana sopimuksessa määritellyillä tavoillla ja työvälineillä. Hallintoyksikkö on velvollinen ohjeistamaan esimiehiä ja alaisia yhdenmukaiseen toimintaan hajautetun ja etätyön käytössä sekä seuraamaan hajautetusta työstä tai etätyöstä koituvia vaikutuksia oman yksikkönsä työtehtävien suorittamiseen sekä työn kuormittavuuteen. Mikäli hallintoyksikkö havaitsee poikkeamia, tulee sen tehdä tarvittavia toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi. (Pääesikunta 2017b, 4.)

Hajautettua työtä ja etätyötä käytetään Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksessa aktiivisesti varsinkin niiden henkilöiden osalta, joidenka virkapaikka sijaitsee eri paikkakunnalla kuin kotipaikkakunta. Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksessa

on myös jonkin verran sellaisia työtehtäviä tai työnsisältöjä, jotka eivät mahdollista ollenkaan hajautetun työn tai etätyön tekemistä. Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen työtehtävístä useat ovat sellaisia, että hajautettu työ - eli työskentely toisesta Puolustusvoimien työpisteestä on se tapa, millä päivittäiset työtehtävät pystyy suorittamaan. Etätyössä on vain osa työkaluista käytössä, joka rajoittaa työtehtävien täysipainoista hoitamista. Myös työtehtävissä käsiteltävä materiaali on usein turvallisuusluokitukseltaan sellaista, jonka käsittely onnistuu vain turvaluokitelluissa tiloissa. Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen osalta moni hyödyntää työssään molempia mahdollisuuksia, sekä hajautettua työtä ja etätyötä riippuen siitä, minkälainen on työpäivän sisältö. Mahdolliset kehitysehdotukset Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen hajautetun työn tai etätyön käyttöön esitetään tämän opinnäytetyön ehdotetut kehittämistoimenpiteet -kappaleessa.

# 2 ASIANTUNTIJAORGANISAATION ESIMIEHENÄ TOIMIMINEN

## 2.1 Esimiehenä asiantuntijaorganisaatiossa

Asiantuntijoiden työn sisältö koostuu yleensä työtehtävistä, jotka vaativat jonkin alan tai asian erityisosaamista. Tämä aiheuttaa sen, että esimiesten tehtävä on enemminkin luoda asiantuntijalle mahdollisimman hyvät työolosuhteet, kuin valvoa tai ohjata asiantuntijan työsuoritusten toteutumista. (Törmälä ym. 2015, 90.)

Asiantuntijaorganisaation esimieheltä vaaditaan ajatusmaailmaa, jossa ollaan uudistushaluisia, ymmärretään ihmisten erilaisuutta sekä uskalletaan jakaa vastuuta omille alaisilleen. Esimieheltä odotetaan esimerkiksi hyvää päätöksenteko- sekä ongelmanratkaisukykyä. Esimiehen toiminnan tulee perustua siihen, kuinka hän saa omista alaisistaan heidän vahvuutensa mahdollisimman hyvin jalostettua organisaation käyttöön. (Kukkola 2013, 101,103,109.)

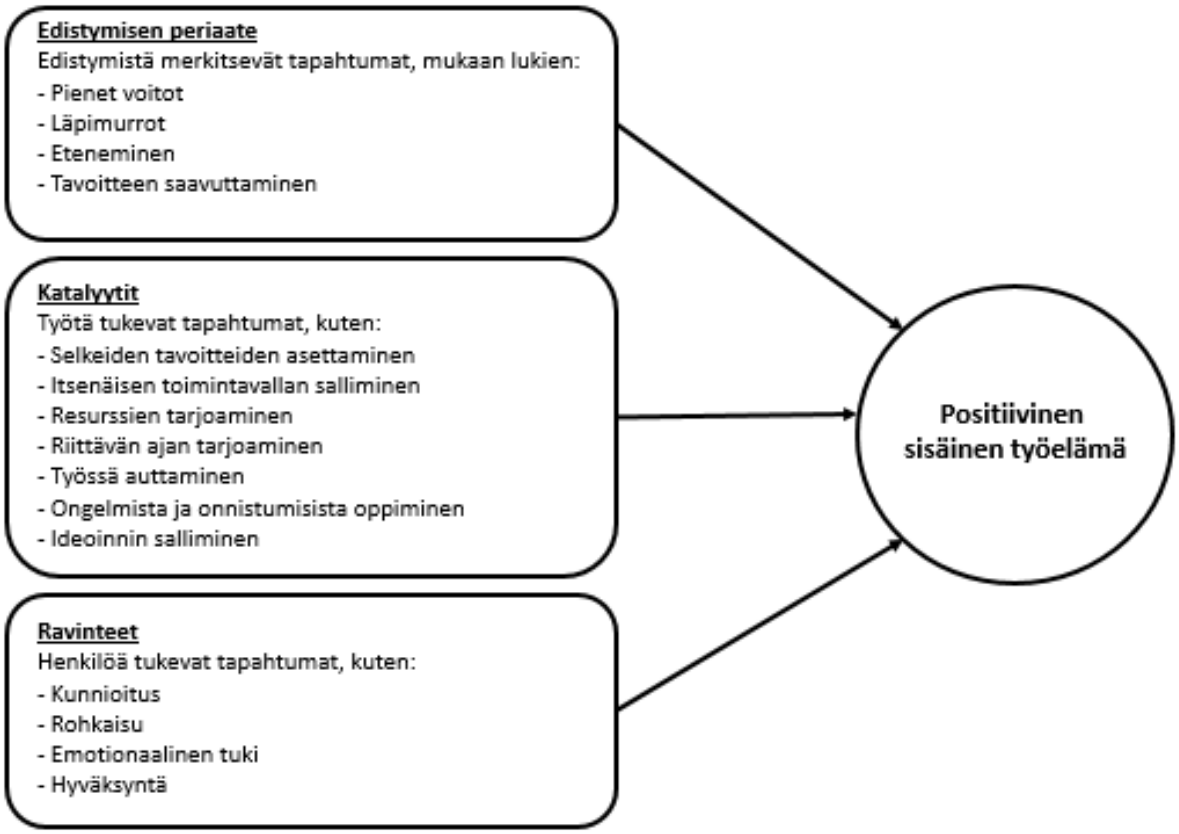
Taulukko 1. Johtamismallien muutos (Törmälä ym. 2015, 91.)

| Johtamisen osa-alue | Uusi tiimipohjainen toimintatapa |
|---|---|
| Operatiivinen johtaminen, jossa johtaja päättää mitä kukin tekee. | Tapahtuu tiimeissä, niiden johtamista. |
| Resursointikeskeinen organisaation johtaminen. | Tiimit ovat luonteeltaan pysyviä ja itseohjautuvia. Perinteistä resurssienhallintaa ei tarvita. |
| Johtajien tekemä seuranta ja valvonta. | Läpinäkyvyys ja itseohjautuvuus. |
| Käskeminen ja määrääminen. | Tiimit ovat itseohjautuvia. |

Taulukossa 1. esitellään johtamismallien muuttumista perinteisestä funktionaalisesta johtamisesta tiimiperustaiseen johtamiseen. Tämä on johtanut siihen, että omien työtehtäviensä tai yksittäisten ongelmatilanteiden ratkaisemisten sijasta työntekijät kaipaavat esimieheltään enemmänkin resursseja sekä tukea ideioinnille, omalle kehittymiselleen sekä esimerkiksi yrityksen liiketoiminnan ymmärtämiselle. (Törmälä ym. 2015, 92.)

Useat esimiehet siirtyvät esimiestehtävään suoraan asiantuntijatehtävästä, jolloin heille monesti jää asiantuntijarooli päälle myös uudessa esimiestehtävässä. Tämä aiheuttaa sen, että esimies tekee itsensä kiireiseksi yrittämällä huolehtia kaikista asioista itse, vaikka pitäisi luottaa siihen, että alaiset kyllä osaavat hoitaa oman hommansa. Esimies voi myös luulla, että hän tietää asioista enemmän kuin hänen alaisensa. Nämä tekijät aiheuttavat alaisissa usein turhautumista. (Ahonen ym. 2015, 242.)

Esimies ei pysty siis valvomaan jokaista alaistensa tekemää työtä, joten asiantuntijatehtävissä toimivan henkilöstön on itse huolehdittava osaltaan oman työntekonsa seuraamisesta sekä myös oman osaamisensa kehittämisestä. Tulevaisuudessa hierarkkisen johtamisen painoarvo vähenee edelleen, jolloin esimiehen tehtäväksi jää enemminkin tuottaa työyhteisölle tukea sekä luoda yhteisöllisyyttä organisaation henkilöstölle. Organisaation yhteisöllisyyden merkitys korostuu varsinkin silloin, jos organisaatio toimii hajautetusti ja henkilöstö käyttää erilaisia etätyömahdollisuuksia. (Ahonen ym. 2015, 247–248.)

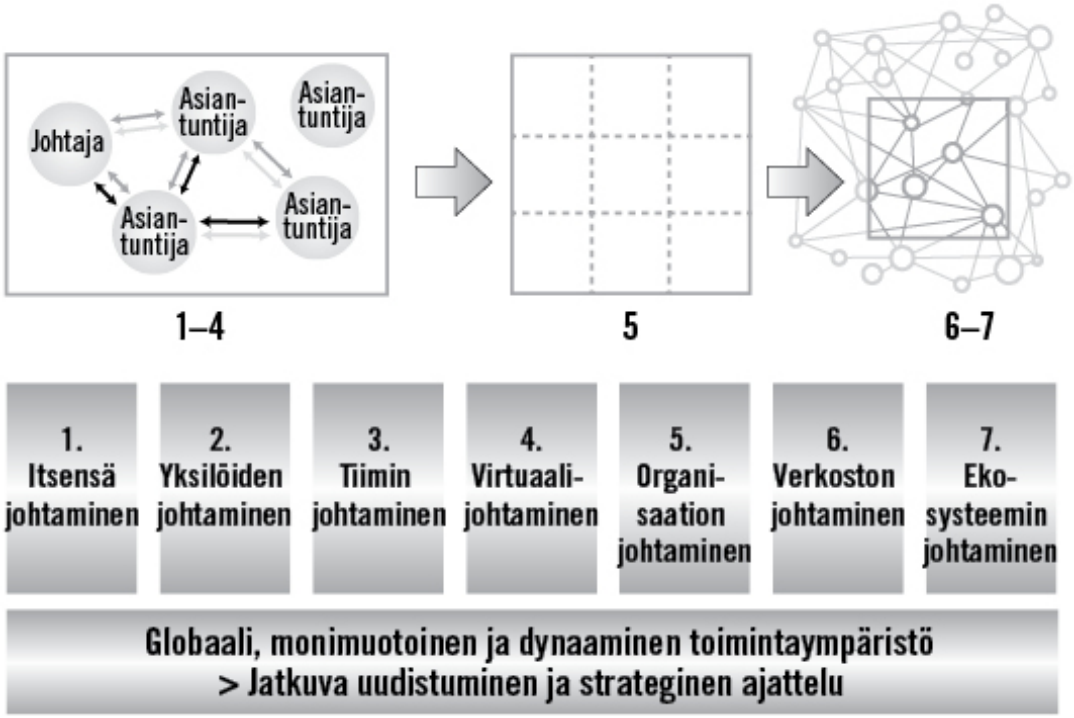



Kuvio 2. Sisäisen työelämän kolme avainvaikuttajaa (Amabile & Kramer 2011, 93).

Kuviossa 2. näytetään kolme työntekijän sisäisen työelämän avainvaikuttajaa, jotka kaikki liittyvät myös asiantuntijaorganisaation esimiehenä toimimiseen. Usein edistyminen työssä on sellainen asia, joka esimiehiltä unohtuu, kun he miettivät erilaisia keinoja motivoida omia alaisiaan. Kun työntekijät pääsevät lähelle asettamiaan tavoitteita tai pystyvät saavuttamaan ne, aiheuttaa se positiivisen hyvän olon tunteen sekä antaa lisää motivaatiota seuraavia haasteellisia tehtäviä varten. Mutta ilman työn merkityksellisyyden kokemusta ei edistymisen periaate toimi. Työn täytyy siis olla tekijälleen jollakin tavalla merkittävää, jolloin työntekijä kokee tuottavansa lisäarvoa tekemällään työllä. (Amabile & Kramer 2011, 95,99,102–103.)

Kuviossa 2. katalyyteilla kuvataan asioita, joiden avulla on mahdollista suorittaa työtehtävät laadukkaasti aikataulussa. Tärkeimpiä asioita ovat tavoitteet, jotka on asetettu niin, että ne ovat ymmärrettäviä ja niillä on olemassa selkeä tarkoitus. Tavoitteisiin liittyen työntekijöillä tulee olla myös mahdollisuus itse vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja tavoitteisiin, jolloin motivaatio omaa työtä kohtaan kasvaa. Jotta tavoitteisiin voidaan päästä, täytyy työntekijälle tarjota riittävät resurssit sekä tarvittava tuki suorittaa omaa työtehtäväänsä. Näiden lisäksi myös ongelmien myöntäminen ja käsittely avoimesti organisaation sisällä sekä työntekijän ideoiden ja ajatusten ottaminen huomioon ovat tärkeitä tekijöitä työntekijän positiivista motivaatiota rakennettessa. (Amabile & Kramer 2011, 110–114.)

Yksi tärkemmistä motivoivista tekijöistä ovat myös positiiviset sosiaaliset kontaktit, joiden kautta työntekijä saa omalle työlleen uutta merkitystä sekä parhaimmillaan innostuu antamaan parhaansa oman työyhteisönsä eteen. Esimerkiksi alaiselle esimiehen toimesta annettu kunnioituksen tai rohkaisun osoitus kertoo alaiselle siitä, että hänen työnsä on merkityksellistä. Esimiehen tulee myös olla alaisiensa henkisenä tukena, oli kyse sitten työpaikalla tai vapaa-ajalla tapahtuviin asioihin. Yksi tärkeimmistä asioista myös nykyään on esimiehen tehtävä luoda omaan tiimiinsä yhteenkuuluvuuden tunnetta, varsinkin jos alaiset tekevät töitä eri toimipisteissä, virtuaalisesti tai vaikka kotoaan käsin. Luomalla hyvän yhteenkuuluvuuden tunteen työntekijöiden välille kasvattaa esimies työntekijöiden välistä yhteistyötä sekä halua tehdä töitä oman tiiminsä eteen. (Amabile & Kramer 2011, 138–141.)




Kuvio 3. Älykkään johtamisen tasot (Sydänmaanlakka, 2015).

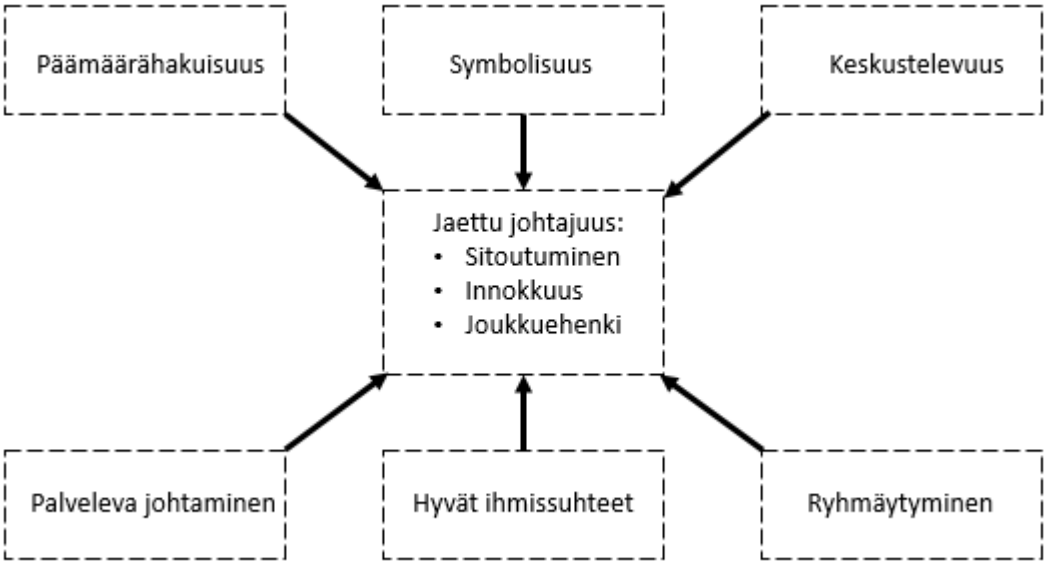
Sydänmaanlakka on luonut älykkään johtamisen mallin 7.0, joka on kuvattu Kuviossa 3. Kaikki lähtee liikkeelle siitä, että esimies tuntee itsensä, omat parhaat ominaisuutensa sekä heikkoutensa, jonka jälkeen hän on vasta valmis johtamaan muita. Kun tämä on kunnossa, voi esimies alkaa johtamaan tiimejä ja sen sisällä yksilöitä, jolloin myös johtamisvastuun jakaminen on yksi merkittävä asia esimiehen toiminnassa. Nykyään hajautetuissa organisaatioissa sekä virtuaalitiimeissä yksilön tai tiimin johtaminen tapahtuu usein etäjohtamisena. (Sydänmaanlakka, 2015.)

Hierarkiset johtamistavat eivät sovi verkostomallisen organisaation johtamiseen, vaan organisaation johtamisen tavoitteena on saada eri tiimit tekemään sovittujen prosessien ja toimintamallien mukaisesti yhteistyötä, mikä voi aiheuttaa esimiehelle haasteita. Verkostojohtamisessa pyritään sitten jo siihen, että eri organisaatioiden väliset tiimit ja yksilöt tekevät yhteistyötä keskenään, jolloin johtaminen tapahtuu yli eri organisaatiorajojen. Ekosysteemin johtaminen kuvaa sitä, kun oma organisaatio on osa isompaa verkostoa, jolloin organisaation toiminta kuvataan osaksi suurempaa makroverkoston kokonaisuutta. (Sydänmaanlakka, 2015.)

## 2.2 Ihmisten sekä osaamisen johtaminen

Ihmisten johtamisen perusta lähtee liikkeelle siitä, että esimies on saanut rakennettua luottamuksen työyhteisön sisällä eri ihmisten välillä. Luottamus syntyy esimerkiksi siitä, kun esimies on läsnä, johdonmukainen sekä huolehtii siitä, että sovitut asiat tulee hoidettua. Kun luottamus on kunnossa, voi alkaa keskittyä muihin asioihin, kuten positiivisen asenteen levittämiseen tai ihmisten osaamisen kehittämiseen. (Alahuhta 2015, 141–142.)

Ihmisiä johtavalla esimiehellä täytyy itsellään olla kiinnostus omaa tehtäväänsä kohtaan, kova motivaatio sekä tahto saada asioita aikaiseksi, jolloin hän pystyy omalla esimerkillä tartuttamaan samoja asioita myös hänen alaisiinsa. Esimiehellä täytyy olla myös kyky kuunnella. Tämän taidon avulla esimies pystyy saamaan erilaisia näkökantoja asioihin ja alaiselle se antaa signaalin siitä, että esimies arvostaa hänen työtään sekä mielipiteitään. Lisäksi esimiehen tulee hahmottaa suuresta kokonaisuudesta aina olennaiset asiat, jolloin hän pystyy perustelemaan tekemiään päätöksiä sekä antamaan alaisille motivoivia ja selkeästi ymmärrettäviä tehtävänantoja. (Alahuhta 2015, 144–145.)




Kuvio 4. Jaettu johtajuus (Juuti 2013, 224).

Jaetussa johtajuudessa esimies pyrkii siirtämään johtamisvastuuta alaisilleen, jolloin tiimin jäsenet esimerkiksi kantavat enemmän vastuuta tavoitteiden aikaansaamisesta ja

näin heidät saadaan sitoutettua paremmin mukaan organisaation toimintaan. Puijon sairaalassa on hyvä esimerkki jaetusta johtajuudesta, jossa esimies on antanut alaisilleen lisää vastuuta ja huolehtinut samalla heidän osaamisensa kehittämisestä. Osastonhoitajien vastuualueita on ylihoitajan toimesta laajennettu, heitä on jatkokoulutettu säännöllisesti ja heidät on muun muassa otettu mukaan osastojen johtoryhmiin. Muutosten seurauksena osastonhoitajista on tullut tavallaan oman osastonsa ylihoitajia, jolloin he ajattelevat sairaalaa kokonaisuutena, eivätkä hoida pelkästään omaa osastoaan. Tämä on vapauttanut ylihoitajalle lisää omaa aikaa, jolloin hän on pystynyt ottamaan uusia osastoja johtovastuuseensa. Lisäksi esimiesten ja henkilöstön välillä on avoin keskustelukulttuuri, jonka ansiosta asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun ja työtyytyväisyys henkilöstön keskuudessa on korkealla. (Juuti 2013, 207–209,225.)

Palveleva johtajuus on nykypäivää ja se tarkoittaa sitä, että esimies on kiinnostunut ja huolehtii omien alaistensa sekä työyhteisön jaksamisesta sekä välittää myös alaistensa inhimillisistä tarpeista. Tällä tavoin saadaan aikaan niin sanottua positiivista johtajuutta, jolloin esimies keskittyy luomaan positiivista henkeä työyhteisöön, millä on suuri vaikutus esimerkiksi luottamuksen ilmapiirin rakentamisessa. (Peltonen 2007, 150–151.)

Ihmisten lisäksi osaamisen johtaminen on nykypäivän organisaatiossa yksi tärkeimmistä keinoista, joilla yritys voi pyrkiä varmistamaan, että työntekijät sitoutuvat työskentelemään organisaatiossa myös jatkossa. Osaamisen johtamisessa ensimmäisiä tavoitteita on saada tieto siitä, mikä on organisaation henkilöstön osaamisen nykytilanne. Vasta tämän jälkeen työntekijöiden osaamisessa havaittuja puutteita voidaan käydä kehittämään esimerkiksi järjestämällä tarvittavaa koulutusta henkilöstölle (Rouvinen 2019, 9–10).

Osaamisen johtamisessa yksi tärkemmistä asioista on selvittää organisaation ydinosaamisalueet, jonka jälkeen tunnistetaan ydinosaamisalueiden osalta parhaat käytänteet, toimintamallit sekä periaatteet, joita kyseisten osaamisalueiden suorittamisessa vaaditaan. Tämän jälkeen voidaan lähteä kehittämään kyseisiä ydinosaamisalueita ja kehittämään niiden osalta uusia toimintamalleja sekä tapoja, joita jalkautetaan henkilöstölle. (Juuti 2013, 169.)

Yksi tehokas keino osaamisen kehittämisen jalostamisessa käytäntöön on tehdä osaamiskartoitus, jolloin saadaan selville olemassaoleva osaaminen ja sen taso sekä kehittämistarpeet. Osaamiskartoitus myös usein saa henkilökunnan itse kiinnostumaan erilaisista koulutusmahdollisuuksista. Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, jossa

kannattaa myös seurata siihen panostettuja kustannuksia verrattuna tuottoihin. Hyvin johdettu osaamisen kehittäminen johtaa siihen, että henkilöstö sitoutuu työskentelemään yrityksessä pitkällä tähtäimellä. Osaamisen kehittämiseen käytettyjä resursseja kannattaa mittaroida esimerkiksi erilaisten organisaation kannattavuusmittarien avulla. (Rouvinen 2019, 10.)

Perinteinen keino osaamisen kehittämisessä on kehityskeskustelut, jotka kuitenkin työntekijä usein voi kokea organisaation johdon toimesta ennalta määritellyksi toimenpiteeksi, joka toistuu tietyin väliajoin, mutta joka ei tuota näkyvää muutosta tai kehitystä omaan työnsisältöön. Esimiehen odotetaan oikeasti panostavan kehityskeskusteluihin ja reagoivan myös kehityskeskustelussa ilmi tulleisiin asioihin, jolloin alainen myös kokee että kehityskeskustelusta on ollut konkreettista hyötyä. (Kolari 2010, 114.)

## 2.3 Asiantuntijoiden motivointinti ja palkitseminen

Yleisesti lähes jokaisessa yrityksessä on käytössä jonkinlainen palkkiojärjestelmä, jonka avulla halutaan ohjata työntekijöiden työsuoritusten laatua sekä vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä. Tässä on vaarana se, että palkkiot alkavat ohjaamaan työntekijöitä niin, että he keskittyvät enemmän palkkioita tuottaviin työsuorituksiin, kuin niihin joihin heidän oikeasti pitäisi keskittyä. Useissa tutkimuksissa on todettu, että työntekijöiden riskinottohalukkuus, eri mahdollisuuksien tutkiminen ja asiat, jotka eivät vaikuta saatavaan palkkioon ovat asioita, joihin palkkiojärjestelmän parissa olevilla ihmisillä kiinnostus laskee. (Törmälä yms. 2015, 79,81.)

Asiantuntijatyössä työn lopputulos on monesti ennakolta vaikeasti mitattavissa, jolloin tiettyihin tavoitteisiin sidotut työstä suoriutumiseen liittyvät palkitsemiset eivät ole paras keino motivoida tai ohjata asiantuntijatyötä. Voi jopa käydä niin, että asiantuntija kokee tälläisten palkkioiden aiheuttavan työstressiä tai vaikuttavan negatiivisesti hänen työstä suoriutumiseensa. Asiantuntijoiden palkitseminen olisi lähtökohtaisesti oltava ei kiinteisiin tavoitteisiin sidottua, vaan suhteellisen suorittamisen perusteella tapahtuviin palkitsemisiin esimerkiksi silloin, kun asiantuntijatiimi on onnistunut kehittämään omia taikka organisaationsa työtapoja. (Törmälä yms. 2015, 79,87.)

Palkkioiden tulisi aina olla sidottuna jollakin tasolla organisaation strategiaan, jolloin ne omalla tavallaan tukevat organisaation kehittämistä. Kerran vuodessa jaettava tulospalk-

kio ei yleensä motivoi, koska aikaväli on sen verran pitkä, mutta jos tulospalkkio on mahdollista saada esimerkiksi kvartaaleittain paranee sen motivoiva vaikutus huomattavasti. Lisäksi on pohdittava, kannattaako jakaa yksilökohtaisia vai esimerkiksi tiimikokohtaisia palkkioita. Yksilökohtaisissa palkkioissa käy usein niin, että pelkästään palkkion saavan työntekijän motivaatio nousee ja työkaverien osalta se saattaa jopa laskea. Osaamisen kehittämisen huomioiminen esimerkiksi suorituspalkkioita jaettaessa olisi yksi hyvä keino parantaa suorituspalkkion tehokkuutta. Yleensä suorituspalkkiot menettävät vuosien kuluessa tehonsa, koska työntekijät, jotka ovat niitä saaneet katsovat ne jo saavutetuksi eduksi eikä palkkioksi. (Salminen 2017, 63–65.)

Jotta palkitseminen olisi vaikuttavaa, on sen oltava läpinäkyvää sekä oikeudenmukaista. Jos esimies palkitsee työyhteisön mielestä ilman hyviä perusteita, käy äkkiä niin, että hänen oma luottamuksensa henkilöstön silmissä murenee. Palkitseminen, joka ei ole oikeudenmukaista ei myöskään hyödytä organisaatiota, vaan päinvastoin aiheuttaa vastareaktion, jolloin palkitsemisesta on ollut enemmin haittaa kuin hyötyä. (Pitkänen 2010, 137–139.)

Läpinäkyvyyttä voi olla usein hankala toteuttaa, koska monesti esimerkiksi palkkaukseen liittyvät lisät tai bonukset eivät ole julkista tietoa organisaation sisällä. Läpinäkyvyyden kannalta tärkeintä onkin se, että organisaation sisällä avoimesti kerrotaan palkitsemisen säännöt sekä periaatteet ja käydään henkilöstön kanssa läpi se, miten organisaation sisällä palkitseminen käytännössä tapahtuu. Palkitsemisen vaikuttavuuden osalta tärkeää on se, mihin esimies haluaa, että annettu palkitseminen vaikuttaa. On siis valittava tarkoin se, mistä suorituksista henkilöstöä palkitsee, koska se vaikuttaa suoraan organisaation toimintatapoihin sekä arvoihin. (Pitkänen 2010, 140–141.)

Taulukko 2. Motivaatioon vaikuttavat tekijät työorganisaatiossa (Surakka & Laine 2011, 34).

| Persoonallisuus | Työn ominaisuudet | Työympäristö |
|---|---|---|
| Mielenkiinnon kohteet<br><br>Asenteet<br>- Työtä kohtaan<br>- Itseä kohtaan<br><br>Tarpeet<br>- Pätevyys<br>- Liittyminen<br>- Itsemääräämінen | Työn sisältö, mielekkyys, vaihtelevuus<br>- Vastuu<br>- Itsenäisyys<br>- Palaute<br>- Tunnustus<br><br>Saavutukset<br>Kehittyminen | Rakennetekijät<br>- Palkkaus, edut<br>- Työolosuhteet<br>- Työturvallisuus<br><br>Sosiaaliset tekijät<br>- Johtamistapa<br>- Normit<br>- Sosiaaliset palkkiot<br>- Ilmapiiri |

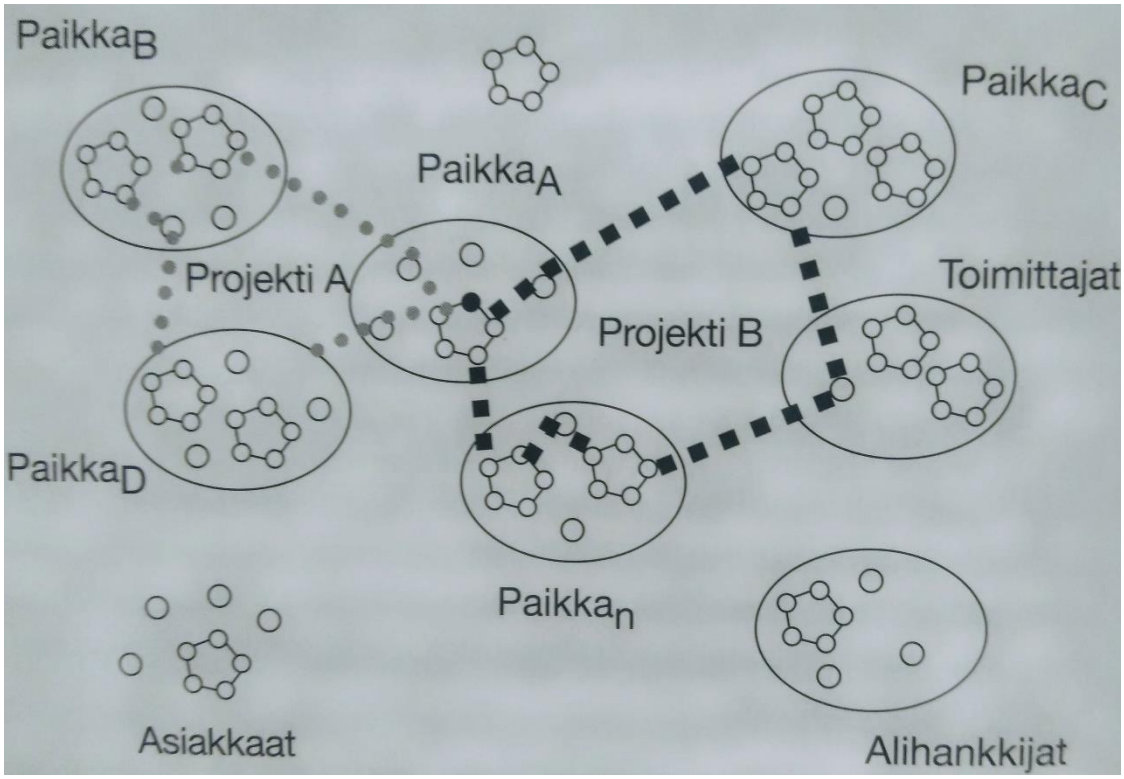
Esimies on tärkeässä roolissa siinä, kun mietitään keinoja, joilla parantaa työntekijän motivaatiota. Taulukossa 2. on käyty läpi motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Työtehtävän täytyy olla sopivan mielekäs, mutta myös haastava, jolloin työntekijän motivaatio työtehtävää kohtaan on lähtökohtaisesti korkealla. Esimiehen antama positiivinen palaute sekä arvostus antavat myös työntekijälle lisämotivaatiota tehdä omaa työtään mahdollisimman hyvin. Työympäristössä tärkeintä motivaation kannalta on oikeudenmukaisuus esimerkiksi palkkauksessa. Merkittävässä roolissa motivaation kannalta on esimiehen johtamistapa, jonka täytyisi olla vuorovaikutteinen sekä johdonmukainen ja esimiehen täytyisi osata ottaa huomioon omien alaistensa johtamisessa erilaiset motivaatiotekijät ja hyödyntää niitä omassa johtamistavassaan. (Surakka & Laine 2011, 34–36.)

Jotta esimies pystyy vahvistamaan omien alaistensa motivaatiota, täytyy hänen kuunnella alaisiaan, delegoida tehtäviä alaisilleen heihin luottaen, antaa palautetta alaistensa toiminnasta sekä muistaa kiittää alaisiaan hyvistä työsuorituksista. Esimiehen tehtävä on katsoa kokonaisuutta ja löytää sieltä näkökulmia, jonka avulla alaiset saadaan työskentelemään täysillä määriteltyjen tavoitteiden eteen. Tässä voi hyödyntää esimerkiksi mielikuvajohtamista, jonka avulla pystyy esimerkiksi numeeristen tavoitteiden tueksi kuvailemaan haluttujen päämäärien vaikutusta yksilöihin sekä organisaatioon. (Salminen 2017, 328–330.)

# 3 ETÄJOHTAMINEN HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

## 3.1 Hajautetun työn ja hajautetun organisaation periaatteita

Hajautettu organisaatio koostuu joukosta ihmisiä, jotka työskentelevät fyysisesti eri paikoissa, mutta kuitenkin kaikki työskentelevät tiimissä samojen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Monesti puhutaan myös virtuaaliorganisaatiosta, jos ihmiset ovat pelkästään yhteydessä toisiinsa erilaisten etätyökalujen avulla. Tälläinen hajautettu organisaatio voi koostua usean eri organisaation ihmisistä, jotka tekevät keskenään yhteistyötä. Kuviossa 5. on kuvattu kuinka hajautetut tiimit voivat rakentua erilaisen organisaatioverkostojen pohjalle. (Vartiainen ym. 2004, 14.)




Kuvio 5. Hajautetut tiimit ja projektit rakentuvat organisaatioverkoston varaan (Vartiainen ym. 2004, 20.)

Hajautettu työ voi siis tapahtua esimerkiksi työparien välillä tai useamman eri organisaation välillä. Määrä riippuu sen mukaan, minkälaiset ovat työtehtävät, kuinka paljon on eri aikoihin tapahtuvia työtehtäviä ja kuinka paljon työtehtävät vaativat olemaan fyysisesti läsnä samassa paikassa. Yleensä myös niin sanotuissa virtuaaliorganisaatioissa on suunniteltu tapaamisia myös kasvokkain ja mitä monimutkaisempia työtehtäviä joudutaan suorittamaan, sitä tärkeämmäksi kasvokkain tapaaminen myös muodustuu, jotta lopputulos olisi paras mahdollinen. (Vartiainen ym. 2004, 20–21.)

Hajautetussa työssä työntekijät työskentelevät usein hajallaan eri toimipisteissä, mutta tämä ei yleensä tarkoita sitä, etteikö hajautettua työtä tekevät voisi myös tehdä etätyötä joko osa -tai kokoaikaisesti. Yleisesti hajautettua työtä tekevät hyödyntävät työssään teknologiaa omien työtehtäviensä suorittamisessa. (Vilkman 2016,13.)

Etätyö voi olla joko säännöllistä tai satunnaista ansiotyötä, jota tehdään jostakin muualta kuin työntekijän varsinaiselta työpaikalta. Etätyö on yleensä paikasta riippumatonta, mutta etätyöhön liittyvät työtehtävät ovat usein sellaisia, joita työntekijä tekee myös normaalisti omalla työpaikallaan. Etätyötä voi periaatteessa tehdä myös vuorokaudenajasta riippumatta. (Vilkman 2016,13.)

Ajasta ja paikasta riippumaton työ sisältää samoja elementtejä, kuin hajautettu työ, mutta siinä on vielä vapaammin määritelty se missä ja milloin työtä voi tehdä. Työntekijä pystyy itse määrittelemään itselleen mieluisan ajankohdan sekä paikan tehdä töitä, mutta kaikki työtehtävät eivät silti välttämättä ole sellaisia, joita työntekijä pystyy tekemään esimerkiksi toimistoajan ulkopuolella. (Vilkman 2016,14.)

Kuvio 6. Tehtävien vaativuus vaikuttaa hajautettujen organisaatioyksiköiden rakenteeseen ja prosesseihin (Humala 2007, 8).

Kuviossa 6. on kuvattu, kuinka tehtävien vaativuus vaikuttaa hajautetun organisaation rakenteeseen sekä prosesseihin. Mitä vaativampi tehtävä on, sitä enemmin se vaatii kommunikaatiota yhteisön eri jäsenten välillä, joka on pohja sille, että pystytään tekemään yhteissuunnittelua työntekijöiden kesken. Samoin mitä vaativammaksi tehtävä osoittautuu, vaatii se erilaisia kommunikaatiotapoja, jotta tehtävä pystytään suorittamaan. Tässä on tärkeää se, että on sovittu yhteiset prosessit sekä tavat tehdä yhteistyötä, jonka avulla hajautetussa organisaatiossa työskentelevät ihmiset pystyvät suoriutumaan työtehtävistään mahdollisimman hyvin. (Humala 2007, 7–8.)

Toimintoja hajautettaessa haetaan usein kustannussäästöjä tai esimerkiksi kilpailuetua, jolla sitouttaa työntekijät omaan organisaatioon pidemmällä aikavälillä. Hajautetussa tai etätyössä hyödyksi koetaan usein työntekijän vapaa-ajan lisääntyminen. Toisaalta taas työntekijä voi kokea etätyöskentelyn ahdistavaksi, jos hän alkaa eristäytymään omasta työyhteisöstään, ei osaa hallita omaa ajankäyttöään tai kokee, että hänen on tarve olla tavoitettavissa myös normaalin työajan ulkopuolella. (Martikainen 2017, 29–30.)

Organisaation näkökulmasta hajautettu työ ja etätyö mahdollistavat kustannussäästöjen lisäksi esimerkiksi ympäristön huomioonottamisen, työhyvinvoinnin edistämisen sekä organisaation kiinnostavuuden kasvattamisen työntekijöiden silmissä. Usealla alalla myös työ on muuttunut digitaalisten työkalujen kautta tehtäväksi, mikä on osaltaan lisännyt mahdollisuutta hyödyntää hajautettua työtä tai etätyötä organisaatioissa. (Martikainen 2017, 30.)

## 3.2 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen on nykypäivää useissa suomalaisissa organisaatioissa, mukaan lukien julkisen sektorin organisaatiot. Tämä tarkoittaa myös sitä, että esimiestyölle aiheutuu uudenlaisia haasteita ja esimiehet joutuvat ottamaan käyttöön uudenlaisia toimintamalleja alaisten johtamisessa. (Vilkman 2016,11.)

Etäjohtaminen tarkoittaa etätyön, hajautetun työn ja ajasta ja paikasta riippumattomien työntekotapojen johtamista, mikä voi tarkoittaa sitä, että esimies tapaa kasvotusten alaisiaan esimerkiksi muutaman kerran kuukaudessa tai vuodessa. Etäisyys esimiehen ja alaisen välillä ei aina tarkoita sitä, että se aiheuttaa ongelmia, jos esimies on kykenevä hyödyntämään erilaisia johtamistapoja sekä nykyteknologiaa omassa työssään. (Vilkman 2016,15.)

Etäjohtamisessa esimies kokee usein haasteelliseksi sopivien tavoitteiden asettamisen työntekijöille ja tästä johtuen myös työn tulosten mittaaminen koetaan vaikeaksi. Lisäksi yhtenä haasteena on työntekijöiden erilaiset valmiudet tehdä itsenäistä työtä sekä vaikeus seurata työntekijöiden kokemaa stressin tai piilevien ongelmien määrää. (Vilkman 2016,47-49,51–52,55.)

Hajautetun tiimin etäjohtamisessa voi tulla haasteita esimerkiksi ristiriitatilanteiden hallitsemisessa tai reagointinopeudessa, jolloin viive esimerkiksi palautteenannossa voi aiheuttaa negatiivisia tuntemuksia alaisissa. Tässä korostuu johtajan oma aktiivisuus viestinnässä, jolloin myös alaiset aktivoituvat esimerkin voimalla olemaan enemmän vuorovaikutuksessa esimiehensä kanssa sekä myös keskenään. Esimies joutuu myös käyttämään energiaa siihen, kuinka hän pystyy tukemaan alaisia erilaisissa haasteissa ja miten ja minkälaisilla työkaluilla sekä pelisäännöillä hän yleisesti hoitaa viestinnän omien alaisiensa kanssa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 142–143.)

Monet etäjohtamista tehneet esimiehet ovat kokeneet, että etäjohtaminen on haastellisempaa, kuin lähijohtaminen, vaikka molemmissa on kyse samasta asiasta eli ihmisten johtamisesta. Etäjohtamisessa kuitenkin perinteiset johtamismallit ja liiallinen työntekijöiden kontrollointi voi kuormittaa työntekijöiden lisäksi myös esimiestä itseään. (Vilkman 2016,137–138.)

Etäjohtamisessa pätee kuitenkin sama sääntö kuin muussakin johtamisessa, esimiehen perustehtävä on saada asiat etenemään ja huolehtia, että annetut tehtävät tulee myös suoritetuksi. Johtamistapoihin muutos on isompi, koska esimiehen on osattava hyödyntää erilaisia verkkotyöskentelyä tukevia työvälineitä johtamisessaan tehokkaasti. Etäjohtamisessa kyse on kuitenkin siitä, että esimiehen täytyy yhdistää ihmiset toisiinsa, joka voi vaatia esimieheltä uusia johtamistapoja, joiden avulla hän voi kommunikoida omien alaistensa kanssa, motivoida heitä sekä samalla luoda yhteishenkeä omaan työyhteisöönsä. (Humala 2007, 20–21.)

Etäjohtamisen haasteena on luottamuksen rakentaminen yhteisön eri jäsenten välillä. Kaiken perusta on se, että esimiehen on itsensä myös luotettava omiin alaisiinsa, jotka työskentelevät hajautetusti ja suorittavat itsenäisesti omia työtehtäviään. Kun luottamus on saatu rakennettua, etäjohtamisessa usein jaetaan vastuuta työyhteisön sisällä, jolloin puhutaan osallistuvasta johtamisesta. Siinä tarkoituksena on saada työyhteisön jäsenten osaaminen hyödynnettyä antamalla heille konkreettisia vaikutusmahdollisuuksia sekä

käyttämällä esimerkiksi avointa kommunikaatiota, tiedon jakamista ja päätöksenteon avoimuutta keinoina johtamisvastuun jakamisessa. (Humala 2007, 22–23.)

Esimiehelle etäjohtamisessa saattaa tuottaa myös ihmisten erilainen päivärytmi sekä se, miten nopeaa reagointia ihmiset odottavat erilaisiin tilanteisiin. Myös työajanseuranta on tärkeässä roolissa, etteivät alaiset tee töitä omalla vapaa-ajallaan. Esimiehen tulisi myös omalla työskentelyllään pystyä lähentämään ihmisiä ja tässä erilaiset keinot, kuten videoneuvottelu sähköpostin lähettämisen sijaan voi olla hyödyksi. Alaisten yhteishengen kehityksen kannalta tärkeää on myös se, että esimies muistaa mainita sekä juhlistaa alaisten onnistumisia tai erilaisia merkkipäiviä yhdessä heidän kanssaan, vaikka he eivät fyysisesti samassa paikassa olekaan. (Hakonen 2019, 6–7.)

Etäjohtamisen määrä lisääntyy jatkuvasti ja tutkimuaineistoa etäjohtamisesta ei vielä ole kovinkaan paljoa saatavilla. Monet esimiehet käyttävät monesti perinteisiä johtamisen keinoja myös etäjohtamisessa, jolloin etäjohtaminen tuntuu heistä haasteelliselta. Suurin osa esimiehen työajasta menee kommunikointiin eri ihmisten kanssa, joten jos esimiehellä ei ole kykyä hyödyntää erilaisia kommunikaatiovälineitä työssään, voi etäjohtaminen muodostua ongelmaksi. Myös ihmisjohtamisen taidot korostuvat etäjohtamisessa. (Hakkarainen & Hallikainen 2017, 12.)

Etäjohtamisessa tiedon jakaminen on tärkeää ja sen täytyy olla lähtökohtaisesti sähköisessä muodossa, jotta työntekijät pääsevät siihen kiinni juuri silloin, kun heillä on siihen tarvetta. On myös otettava huomioon, että tietoon täytyy päästä kiinni erilaisilla päätelaitteilla. Mikäli tämä ei ole mahdollista on vaarana se, että ajantasainen tieto ei ole kaikkien saatavilla ja tietoa voi pirstaloitua eri paikkoihin tai osa tiedoista voi kadota kokonaan. (Vilkman 2016,156-157.)

Yleensä tiedottamiseen liittyen perusperiaate on ollut se, että asioiden tiedottamiseen sopivat parhaiten sähköinen viestintä ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen tarvittaisiin suulliset viestintäkanavat. Etäjohtamisessa esimiehen on tarkkaan mietittävä, milloin käyttää mitäkin viestintäkanavaa, riippuen siitä, miten nopeasti asia tulee saada hoidettua, kuinka tavoittaa tarvittavat henkilöt ja myös kustannustehokkainta tapaa on välillä hyvä miettiä. Useasti hyödynnetäänkin usempia eri kanavia, esimerkiksi materiaali verkkotapaamiseen lähetetään ennakkoon ja osa voi osallistua verkkotapaamiseen esimerkiksi pelkän puheen avulla esimerkiksi matkustettaessa. Vahvimpina tapoina vaikuttaa on kuitenkin edelleen säilyneet kahdenkeskiset keskustelut ja tämän jälkeen erilaiset video -tai verkkokokoukset. Vasta näiden jälkeen tulee sähköposti ja sitäkin heikompi teho

on erilaisilla muistioilla, raporteilla tai muilla massaviestinnän keinoja hyödyntävillä tavoilla. Mitä tärkeämpi, vaikeaselkoinen tai uusi asia on, sitä enemmin kannattaa hyödyntää sellaisia viestintäkanavia, jotka ovat vahvimpia vaikutukseltaan. (Humala 2007, 94–95.)

### 3.3 Kokemuksia etäjohtamisen haasteista

Postin Posion jakelutoimipisteessä tehty kysely etäjohtamisesta vuonna 2010 toi haastateltavien kommenteissa ilmi sen, että vaikka esimiestä ei joka päivä kaivatakaan fyysisesti läsnä, odottavat alaiset kuitenkin säännöllisiä tapaamisia esimerkiksi palaverien merkeissä. Myös esimiesten suuri vaihtuvuus koettiin haasteeksi etäjohtamisessa, jolloin vastuuta lankesi paljon työnjohtajana toimineelle ryhmävastaavalle sekä alaisille itselleen. Tämä vaikutti myös paljon luottamukseen, joka ei ollut kovin hyvällä tasolla. Luottamuksen puute vaikutti taas suoraan alaisten työhyvinvointiin sekä työhön sitoutumiseen. (Tuomaala 2010, 62–64.)

Kolmessa eri IT-alan yrityksessä vuonna 2015 tehty teemahaastattelututkimus etäjohtamisesta nosti esiin sen, että työntekijät kokivat etätyössä ollessaan, että he eivät saa esimieheltä käyttöönsä kaikkea sitä informaatiota, mitä he saisivat, jos olisivat läsnä omalla työpisteellään. Yhtenä esimerkkinä tästä oli YT-neuvotteluiden aikana tapahtunut viestintä. Esimiehet kokivat haasteeksi myös kontaktien vähyyden alaistensa kanssa. Sekä alaiset että esimiehet nostivat myös tässä tutkimuksessa molemminpuolisen luottamuksen yhdeksi tärkeimmistä asioista, kun hajautetussa asiantuntijaorganisaatiossa toimitaan. Esimiesten sekä alaisten mielipiteet etäjohtamisesta olivat lopulta hyvinkin samanlaiset, toisin kuin tutkimuksen tekijä Sivonen oli alun perin tutkimusta tekemään lähtiessään ajatellut. (Sivonen 2015, 59–61.)

Oulunkaaren kuntayhtymässä vuonna 2015 toteutetun tutkimuksen mukaan alaiset kokivat esimiestyöstä, että hajautetun organisaation käyttöönoton myötä esimiehen läsnäolo työyhteisössä vähentyi selkeästi. Viestintävälineinä käytettiin pääasiassa sähköpostia, puhelinta sekä videoneuvotteluyhteyttä tiimipalaverien pidossa. Alaiset kokivat, että sähköisillä välineillä yhteydenpito oli yksipuolista ja vapaamuotoista keskustelua asioista ei juurikaan esiintynyt. Esimiehen säännöllistä tapaamista alaisten kanssa kaivattiin, vaikka tutkimuksessa havaittiinkin suuria eroja eri alaisten välillä. Tiedonkulun osalta alaiset myös raportoivat, että kaikki tarpeelliset asiat eivät tulleet esimiehen kautta tiedoksi. (Honkanen 2015, 91–93.)

OP Keski-Suomessa vuonna 2017 virtuaalijohtamisesta toteutettu tutkimus osoitti sen, että esimiehet kokivat oman vaikuttavuutensa yhtenä isoimpana haasteena etäjohtamisessa. Alaiset korostivat taas yhteisien pelisääntöjen sekä tavoitteiden asettamista, joidenka avulla kehitettäisiin työyhteisön yhteisöllisyyttä. Palautteenanto koettiin haasteelliseksi, koska esimiesten oli haastava seurata alaisten työsuorituksia ja esimiehet myös kokivat, että negatiivinen palaute kannattaa antaa pelkästään kasvokkain. Alaiset kokivat haasteena myös tasapuolisen kohtelun, kun esimies on työyhteisön aktiivisempiin tai tutumpiin jäseniin enemmin yhteydessä kuin ei niin aktiivisiin tai uusiin työyhteisön jäseniin. (Aspara 2017, 119–121.)

Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymän sosiaalipalvelujen ja perusterveydenhuollon yksiköissä vuonna 2017 toteutettu kysely etäjohtamisesta antoi samankaltaisia vastauksia, kuin mitä alan tutkimuksissakin on nostettu esille. Luottamuksen toteutuminen esimiesten ja alaisten välillä oli parhaiten toteutunut asia etäjohtamisessa, joskin parhaiten koettiin luottamuksen kasvavan silloin, kun kohdattiin esimies kasvokkain. Palautteenannon koettiin myös toimivan hyvin, joskin se voisi olla rakentavampaa ja sitä voisi toteuttaa vieläkin enemmän esimiehen toimesta. Esimiehet myös kokivat, että heidän mielestään alaisten vastuu on kasvanut etäjohtamisen kautta ja yksi tutkimuksessa selkeästi esille noussut kehittämiskohde olikin vastuualueiden selkeyttäminen. (Hakkarainen & Hallikainen 2017, 40–42.)

Finanssialan asiantuntijatiimissä vuonna 2018 toteutettu kyselytutkimus etäjohtamisesta toi esille saman seikan kuin Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymän kyselyssä eli suurin haaste etäjohtamisessa on luottamus. Alaiset kokivat, että heidän esimiehensä ei suhtaudu positiivisesti etätyöhön, jolloin se näkyi esimiehen ja alaisten välisessä luottamuksessa. Tiimin pelisäännöt oli sovittu puolella vastaajista ja niistä kenellä pelisäännöt oli sovittu, koki 65 prosenttia että pelisäännöt olivat oikeasti käytössä. Myös tässä tutkimuksessa tiimipalaverin säännöllisyys oli yksi kehittämiskohde, kuten myös kahdenkeskiset tapaamiset esimiehen kanssa vähintään kvartaaleittain. Myös esimiehen läsnäolo työpisteellä vähintään yhtenä päivänä viikossa koettiin tarpeelliseksi. (Lindström 2018, 55–56.)

Siun soten eli Pohjois-Karjalan sosiaali -ja terveyspalvelujen kuntayhtymän vastaanottopalveluissa tehty etäjohtamisen kehittämisen tutkimus vuonna 2018 selvitti, että heillä etäjohtamisen haasteina koettiin esimerkiksi puutteet teknologian osaamisessa, tasapuolisuus sekä vieraantuminen työyhteisöstä. Kehittämiskohteina nostettiin esille sään-

nöllisten palaverien tarve sekä yhteisten pelisääntöjen sopiminen työyhteisön sisällä. Ensimmäisen kyselyn perusteella tehtiin muutoksia lisäämällä organisaation toimintatapoihin esimerkiksi viikottainen ylihoitajan koostama sähköinen viikkokirje, kuukausipalaveri sekä viikottainen Skype-tapaaminen. Toteuttamalla nämä toimenpiteet saatiin positiivisia kokemuksia siitä, että esimerkiksi vuorovaikutus esimiesten sekä alaisten välillä kehittyi parempaan suuntaan. (Ahvalo 2018, 35–38.)

Eksotessa vuonna 2018 työntekijöille tuotettu kysely etäjohtamisesta toi haasteina esille työnjaon selkeyden, läsnäolon sekä talouskeskeisyyden. Työntekijät kokivat, että esimies johtaa eri tavalla eri työyhteisössä olevia alaisiaan ja myöskin Eksotessa haasteena oli se, että alaiset näkivät omaa esimiestään liian harvoin, jonka koettiin myös johtavan siihen, että esimies ei ota etänä kantaa juurikaan muihin kuin talouteen liittyviin asioihin. Esimiesten ideapajassa parannusehdotuksina nousi esille esimerkiksi selkiyttää esimiesten sekä alaisten tehtävänkuvia, lisätä säännöllisiä tapaamisia alaisten kanssa, pitää kehityskeskustelut säännöllisesti ja myös osaamiskartoituksen käyttöönotto koettiin kokeilemisen arvoisena asiana.  (Ahl & Lavado 2019, 26–28, 40–44.)

# 4 PVJJK:N TYÖILMAPIIRIKYSELYT 2015-2018

Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksessa toteutetaan vuosittain työilmapiirikysely (TIP), joka koskee koko henkilöstöä. Työilmapiirikysely toteutetaan osastoittain niin, että vastausryhmät ovat järkevän kokoisia. Työilmapiirikyselyn tulokset ovat suojaustasoltaan ST IV eli käyttö rajoitettu, jolloinka kyselyn yksityiskohtaisia tuloksia ei ole tämän opinnäytetyön liitteenä. Myöskin kyselyistä vastaajaryhmittäin laadittavat itsearviointimuistiot ovat suojaustasoa ST IV, jonka takia niidenkään yksityiskohtaisia muistioita ei ole opinnäytetyön liitteenä. Pääesikunnan myöntämän tutkimusluvan mukaisesti tässä opinnäytetyössä on lupa käsitellä oman hallintoyksikköni tuloksia yksikkökohtaisina tuloksina (Pääesikunta 2019).

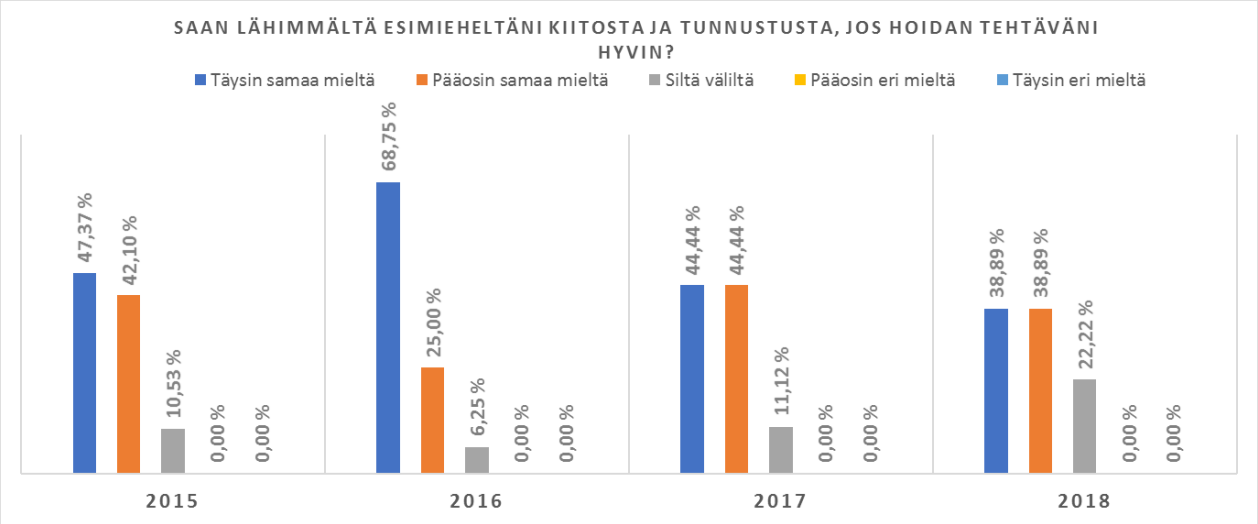
Työilmapiirikysely toteutetaan sähköisenä kyselynä, josta lähetetään työntekijöille sähköpostitse vastauslinkki ja ohjeistus. Esimiehet vastaavat omalta osaltaan siitä, että heidän omat alaisensa ovat tietoisia työilmapiirikyselyn toteutuksesta sekä vastausohjeista. Työilmapiirikyselyn tulokset puretaan vastaajaryhmittäin ja niistä laaditaan itsearviointimuistio, joka sisältää esimerkiksi parantamissuunnitelman tulevalle vuodelle sekä kehitysehdotukset ylemmälle johtoportaalle. Edellisen vuoden parantamissuunnitelman toteutuminen käydään läpi aina ennen kuin aletaan purkamaan uuden työilmapiirikyselyn tuloksia.

Oman työyksikköni osalta organisaatio on säilynyt muuttumattomana vuodet 2015-2018, jonka pohjalta voidaan työilmapiirikyselyn tuloksia lähteä analysoimaan. Työilmapiirikyselystä on poimittu seitsemän kappaletta esimiestyöhön liittyviä kysymyksiä, joidenka tuloksia tulen analyysissa vertailemaan. Kysymykset sekä vastausasteikot ovat säilyneet samoina vuosina 2015-2018, joten tulokset ovat myös tässä suhteessa vertailukelpoisia keskenään. Oman työyksikköni osalta kysely on lähetetty vuosittain noin 20 henkilön suuruiselle joukolle.Vastausprosentti on vuosittain ollut noin 90 prosenttia.

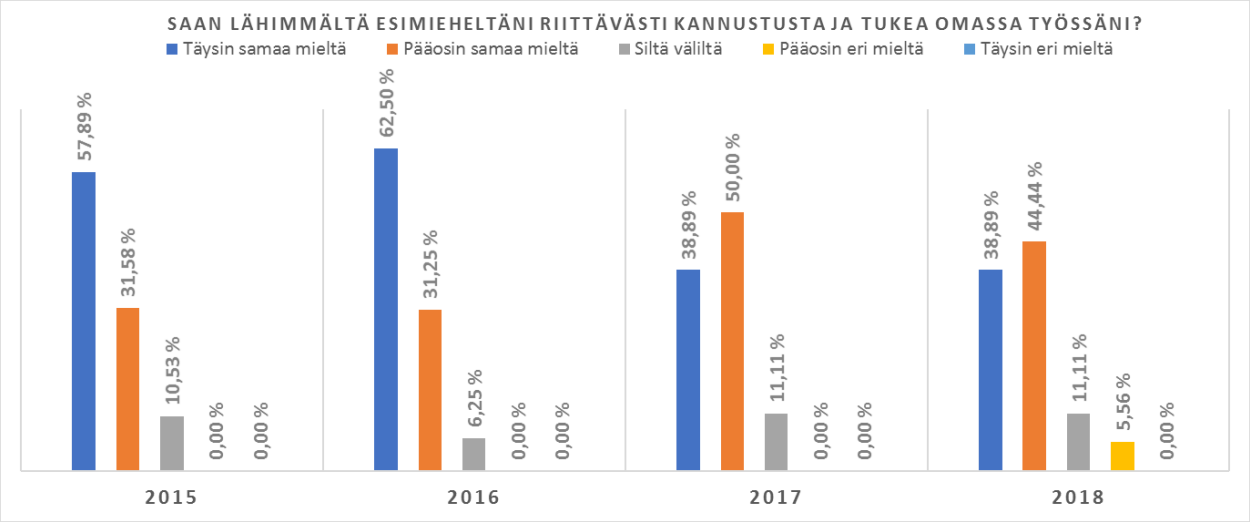
## 4.1 PVJJK:n työilmapiirikyselyn esimiestulosten analysointi 2015-2018

Vuosina 2015, 2016 ja 2017 reilusti yli 80 prosentilla vastaajista on ollut pääosin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että on saanut lähimmältä esimieheltään kiitosta ja tunnustusta hyvin hoidetusta tehtävästä. Vuonna 2017 prosenttiosuus on tippunut alle

80 prosentin. Samalla siltä väliltä vastaajien osuus on noussut vuonna 2017 yli 20 prosenttiin. Huomioitavaa on lisäksi se, että yhtenäkään vuonna ei yksikään vastaaja ole ollut pääosin eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa.



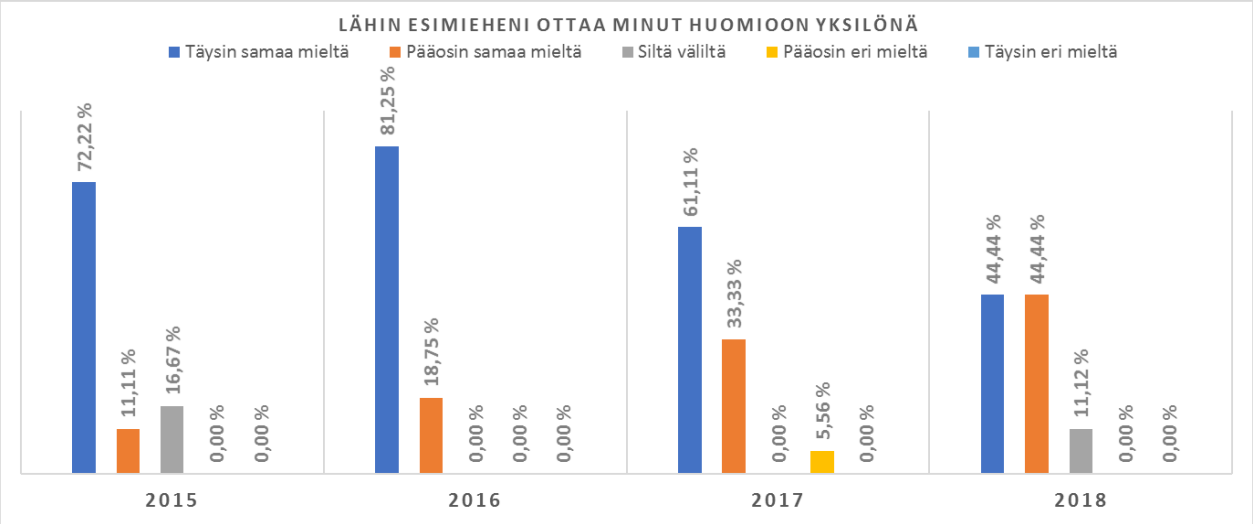

Kuvio 7. Palautteenantoon liittyvän kysymyksen vastaukset vuosilta 2015-2018.




Kuvio 8. Alaisen kannustamiseen liittyvän kysymyksen vastaukset vuosilta 2015-2018.

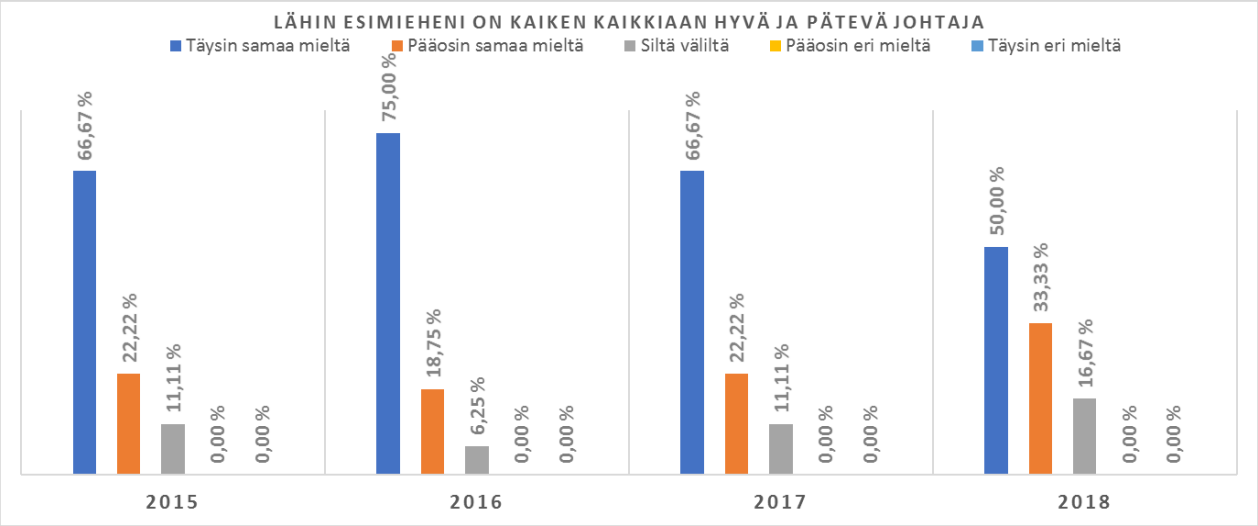
Vuosina 2015, 2016 ja 2017 parhaimmillaan yli 90 prosenttia vastaajista on vastannut, että on pääosin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että on saanut lähimmältä esimieheltään riittävästi kannustusta ja tukea omassa työssään. Siltä väliltä vastaajien osuus on pysynyt kaikkien vuosien aikana suurinpiirtein samana. Vuonna 2018 pääosin

samaa mieltä tai täysin samaa mieltä olleiden osuus tippui vähän päälle 80 prosenttiin ja myöskin pääosin eri mieltä vastaajien osuus nousi yli viiden prosentin.



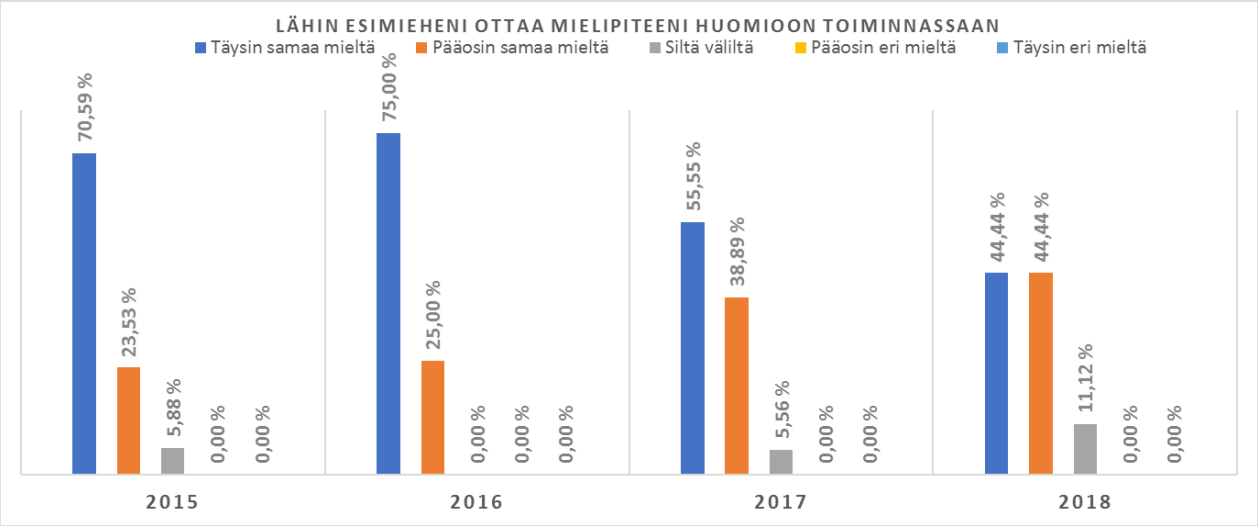

Kuvio 9. Alaisen kohteleminen yksilönä kysymyksen vastaukset vuosilta 2015-2018.

Vuonna 2015 reilu 80 prosenttia oli sitä mieltä, että on pääosin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että heidän esimiehensä huomioi työyksikön työntekijöiden yksilölliset tarpeet. lähin esimieheni ottaa minut huomioon yksilönä. Vuonna 2016 pääosin samaa tai täysin samaa mieltä olivat kaikki vastaajat eli täydet 100 prosenttia. Vuonna 2017 tulos pysyi edelleen yli 90 prosentissa, mutta myös pääosin eri mieltä sai 5 prosenttia vastauksista. Vuonna 2018 pääosin samaa tai täysin samaa mieltä olevien osuus laski hieman alle 90 prosentin ja siltä väliltä vastanneiden määrä nousi yli 11 prosentin.



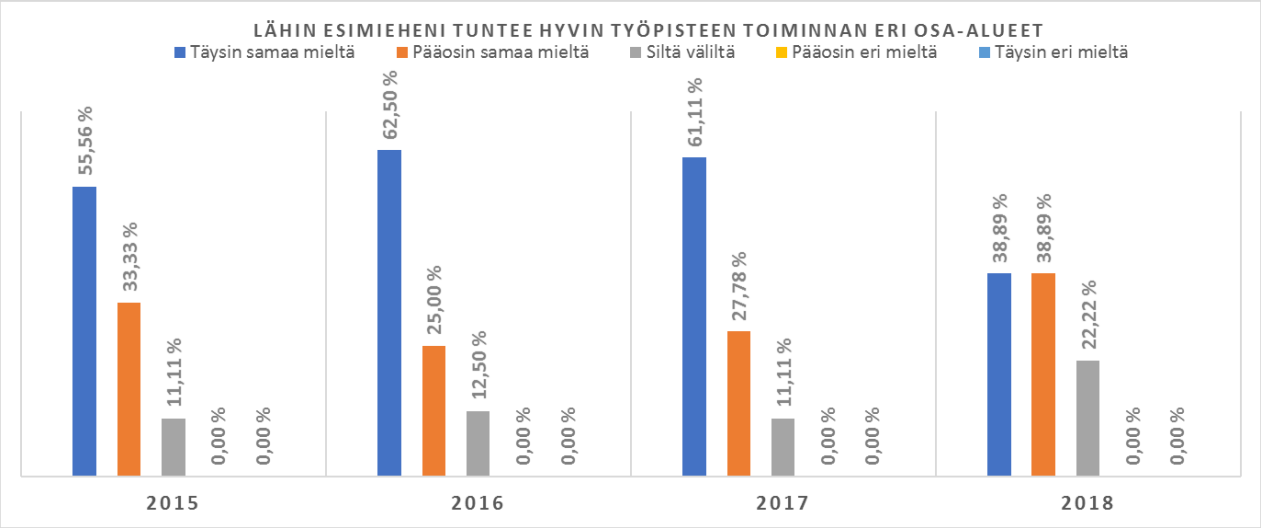

Kuvio 10. Esimiehen johtamistaitoihin liittyvän kysymyksen vastauksen vuosilta 2015-2018.

Vuonna 2015 ja 2017 vajaa 90 prosenttia ja vuonna 2016 jopa yli 90 prosenttia vastaajista pääosin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että lähin esimieheni on kaiken kaikkiaan hyvä ja pätevä johtaja. Vuonna 2018 pääosin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä olleiden osuus tippui hiukan päälle 80 prosentin ja siltä väliltä vastaajien osuus nousi yli 16 prosentin. Huomioitavaa on lisäksi se, että yhtenäkään vuonna ei yksikään vastaaja ole ollut pääosin eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa.



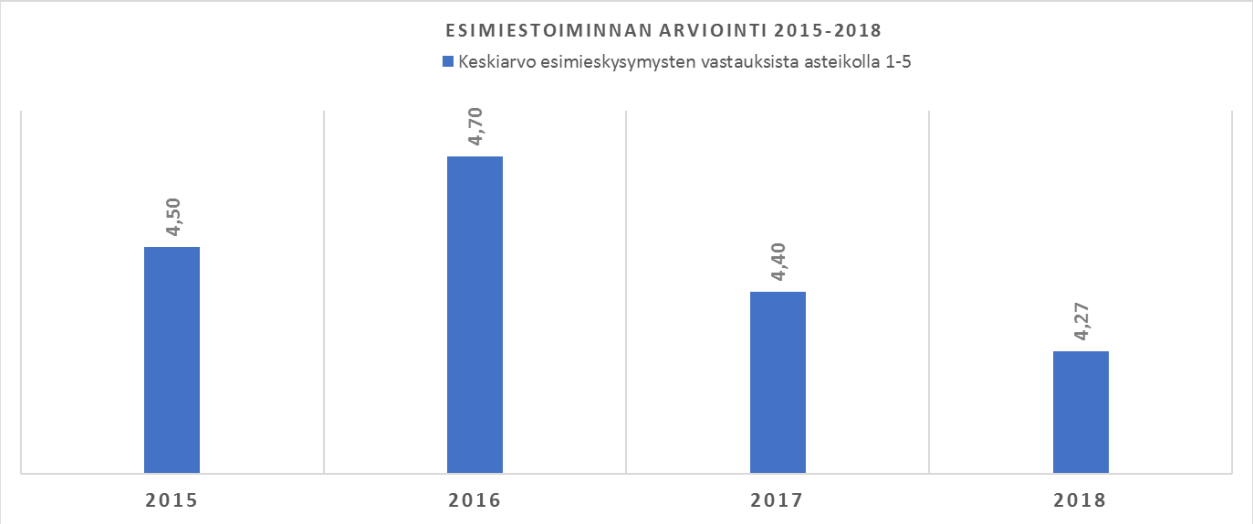

Kuvio 11. Alaisen mielipiteen ottaminen huomioon kysymyksen vastaukset vuosilta 2015-2018.

Vuonna 2016 täydet sata prosenttia oli pääosin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että lähin esimieheni ottaa mielipiteeni huomioon toiminnassaan. Vuonna 2015 sekä 2017 prosenttiosuus on ollut yli 90 prosenttia. Vuonna 2018 osuus on tippunut alle 90 prosentin ja siltä väliltä vastaajien osuus on noussut yli 11 prosentin. Huomioitavaa on lisäksi se, että yhtenäkään vuonna ei yksikään vastaaja ole ollut pääosin eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa.




Kuvio 12. Työpisteen toiminnan tuntemiseen liittyvän kysymyksen vastaukset vuosilta 2015-2018.

Vuosina 2015, 2016 ja 2017 hieman alle 90 prosenttia vastaajista on vastannut, että on pääosin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että lähin esimieheni tuntee hyvin työpisteen toiminnan eri osa-alueet. Samoina vuosina siltä väliltä vastaajien osuus on pysynyt samoissa lukemissa hieman päälle 10 prosentissa. Vuonna 2018 pääosin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä olleiden osuus tipahti alle 80 prosentin ja siltä väliltä vastanneiden osuus tuplaantui yli 20 prosenttiin. Huomioitavaa on lisäksi se, että yhtenäkään vuonna ei yksikään vastaaja ole ollut pääosin eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa.




Kuvio 13. Keskiarvo vuosien 2015-2018 työilmapiirikyselyjen esimieskysymysten vastauksista asteikolla 1-5.

Vuosina 2015 ja 2016 keskiarvo esimiestoiminnasta oli asteikolla 1-5 yli 4,5, mutta vuonna 2017 se putosi vuoden 2016 huippulukemasta 4,7:stä lukemaan 4,4. Vuonna 2018 lukema tippui vielä yli reilun kymmenyksen lukemaan 4,27. Eroa huippuvuoteen 2016 tulee siis vajaat 0,5 mittayksikköä.

## 4.2 Yhteenveto tuloksista

Esimieskysymysten tulokset ovat olleet vuosina 2015-2018 erittäin hyviä, mutta tasaisesti vuodesta 2017 lähtien laskusuunnassa. Oman työyksikköni nykyinen rakenne perustettiin vuonna 2015 ja siitä lähtien työtehtävät sekä niiden sisältö ovat kehittyneet nopealla tahdilla. Itsearviointimuistioissa, joissa kyselyjen tuloksia käsitellään tarkemmin ovat vastaajat nähneet hyvänä helposti lähestyttävät esimiehet, jotka ovat luoneet avoimen ja keskustelevan ilmapiirin työyhteisöön.

Työyksikön toiminnan alkaessa vuonna 2015, oli ensimmäisinä vuosina tietyllä tapaa helppo tehdä isojakin korjauksia, kun osaa toimintamalleista sekä prosesseista vasta luotiin ja myös esimiehet olivat tässä vahvasti mukana. Tämä varmasti näkyy siinä, että vuosi 2016 oli esimiestulosten osalta huikea, keskiarvo 4,7, josta on lähes mahdoton pistää paremmaksi. Korjausliikkeistä yhtenä esimerkkinä vuoden 2015 itsearviointimuistiossa kehittämiskohteena ollutta sisäistä tiedonvälitystä parannettiin heti seuraavana vuonna alkamalla pitää säännöllisiä jaksopalavereja ja niistä kirjattuja pöytäkirjoja, joista

selviää olennaiset asiat, jos ei ole päässyt itse palaveriin osallistumaan. Myös sähköpostin käyttöä informaation jakamisessa tarkennettiin ja ohjeistettiin.

Vuodesta 2017 alkaen esimiestulosten trendi on ollut laskeva. Yksi asia, joka toistuu jo vuoden 2015 itsearviointimuistiosta lähtien kehitettävien asioiden listalla, on työyksikön sisäinen työmäärä ja sen jakautuminen eri tekijöiden kesken ja tämä on edelleen myös vuoden 2018 itsearviointimuistiossa kirjattuna kehittämiskohteeksi. Tämän lisäksi useamman eri vuoden itsearviointimuistioissa toistuu se asia, että uusia työtehtäviä tai prosesseja tulee alaisille ohi esimiesportaan, jolloinka uuden tehtävän tai asian jalkautus käytäntöön jää usein vajavaiseksi. Ajantasaisten työohjeiden puute ja dokumentoinnin ajantasaisuus on myös koettu useampana vuonna kehittämiskohteeksi. Lisäksi esimiesten vaihtuvuus (eläköityminen tai siirtyminen muihin tehtäviin) on ollut yhtenä isona asiana vaikuttamassa työyksikön toimintaan ja näkyy varmasti myös yhtenä osana laskevissa esimiestuloksissa.

Yhteenvetona voi todeta, että työilmapiirikyselyjen itsearviointimuistioiden perusteella ei ole yhtä tekijää, joka suoraan vaikuttaa esimiestulosten laskevaan trendiin. Kehitettäviä tekijöitä on useita ja niistä tärkeimpinä työmäärä ja sen jakautuminen, uusien työtehtävien jalkautus esimiesten kautta sekä työohjeiden sekä dokumentaation saattaminen ajantasalle. Nämä kaikki ovat sellaisia asioita, joita ei yksittäinen esimies pysty itse hoitamaan, vaan asiat on hoidettava muiden esimiesten sekä alaisten kanssa yhteistyössä. Esimiestulokset ovat edelleen vuoden 2018 työilmapiirikyselyssä hyvällä tasolla, mutta laskeva trendi ja itsearviointimuistioissa toistuvat samat kehittämiskohteet tulee ottaa vakavasti, jotta esimiestoiminta saadaan säilytettyä alaisten mielestä jatkossakin korkealla tasolla.

# 5 TEEMAHAASTATTELUN TOTEUTUS JA TULOKSET

Opinnäytetyön käytännön osuus toteutettiin kvalitatiivisella menetelmällä, jossa aineisto hankittiin teemahaastattelulla. Teemahaastattelun purkuun ja analysointiin käytettiin osaltaan diskurssianalyysin menetelmiä. Käytännössä teemahaastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen aineisto litteroitiin ja tämän jälkeen analysoitiin litteroitu aineisto, jonka perusteella aineiston tulokset tullaan esittämään. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47, 155–156.)

Pääesikunnan myöntämässä tutkimusluvassa on annettu lupaehdot, joissa todetaan, että teemahaastatteluun osallistuminen on Puolustusvoimien henkilöstölle vapaaehtoista ja tämä on ilmoitettava haastateltavalle siinä vaiheessa, kun haastattelupyyntö hänelle esitetään. Lisäksi tutkimus on raportoitoiva niin, että siihen osallistuvan henkilöstön henkilöllisyys ei selviä tutkimusraportista. (Pääesikunta 2019.) Näitä Pääesikunnan mainitsemia lupaehtoja on noudatettu teemahaastettelun toteutuksessa, aineiston analysoinnissa sekä tulosten esittämisessä.

## 5.1 Teemahaastatteluun osallistujat ja haastattelujen toteutus

Teemahaastattelu toteutettiin oman työyksikköni henkilöstöä hyödyntäen. Työyksikkö toimii 24/7 periaatteella niin, että alaiset tekevät kaksivuorotyötä (yhden vuoron kesto 12,5 h) ja esimiehet työskentelevät virka-aikaan. Alaiset tekevät työnsä pääsääntöisesti omalla virkapaikallaan muutamia poikkeuksia lukuunottamatta. Esimiehet taas voivat hyödyntää hajautettua työtä tai etätyötä, mikäli ovat sitä anoneet ja luvan saaneet sekä tehneet sopimuksen joustavien työaikamuotojen käytöstä.

Teemahaastatteluun valittiin kolme esimiestä, jotka ovat tehneet tai tekevät parhaillaan osan työajastaan hajautettuna työnä tai etätyönä. Lisäksi teemahaastatteluun on valittu kolme alaista, joiden esimies on tehnyt tai tekee parhaillaan osan työajastaan hajautettuna työnä tai etätyönä. Yksi haastatelluista esimiehistä toimii parhaillaan kahden haastatellun alaisen esimiehenä ja yksi haastatteluista esimiehistä on toiminut aiemmin kahden haastatellun alaisen esimiehenä. Kysymykset sekä ohjeistus haastattelun toteutuksesta toimitettiin haastattelijoille ennen haastattelua sähköpostitse, jotta he pystyivät valmistautumaan haastatteluun etukäteen. Sähköpostissa myös mainittiin haastattelun olevan täysin vapaaehtoinen. Jokainen haastatteluun valittu antoi suostumuksen haastat-

telulle ja osallistui haastatteluun vapaaehtoisesti. Haastattelut toteutettiin yhtä lukuunottamatta etänä hyödyntäen Skype-sovellusta. Jokainen haastattelu nauhoitettiin, johon pyydettiin myös kaikilta osallistujilta lupa ennen haastattelun aloittamista.

Teemahaastattelussa oli oma kysymysrunkonsa esimiehille ja oma alaisille. Esimiesten teemahaastattelun kysymysrunko löytyy Liitteestä 1 ja alaisten teemahaastattelun kysymysrunko Liitteestä 2. Yhteisiä kysymyksiä esimiesten ja alaisten teemahaastattelussa olivat lähinnä taustatiedot. Kysymyksiä laadittaessa näkökulmana oli esimiehen työhyvinvoinnin sekä työmotivaation näkökulma, joten myös alaisille kysymyksiä laadittaessa kysymyksissä haettiin vastauksia siihen, miten alainen kokee oman esimiehensä toiminnan eri tilanteissa. Teemahaastattelut toteutettiin maalis-huhtikuussa 2019.

## 5.2 Esimiesten teemahaastattelun tulosten käsittely

Esimiesten taustojen osalta työkokemus nykyisestä tehtävästä vaihteli kolmen ja seitsemän vuoden välillä. Hajautettua työtä tai etätyötä esimiehet olivat hyödyntäneet tehtävässään kolme-neljä vuotta. Alaisiaan he tapaavat keskimäärin 0-5 kertaa kuukaudessa riippuen kuukaudesta. Esimiehet tekivät keskimäärin seitsemän päivää hajautettua työtä kuukaudessa. Maksimimäärä hajautettua työtä tai etätyötä Puolustusvoimissa on 10 päivää kuukaudessa (Pääesikunta 2017b).

Kaikki teemahaastatteluun osallistuneet esimiehet kokivat, että hajautetun työn tekeminen vaikutti suuresti heidän työhyvinvointiinsa sekä työmotivaatioonsa. Heistä kaikilla on useamman sadan kilometrin välimatka kodin sekä virkapaikan välillä, jolloin hajautettu työ mahdollistaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen edes jollain tavalla. Kuitenkaan se ei harmittanut, vaikka ei kaikkia maksimissaan kymmentä päivää tulisi aina käytettyäkään, vaan esimiehet hyödyntävät hajautetun työn päiviä kulloisenkin tarpeen sekä tilanteen mukaisesti.

Esimiehet kokivat, että hajautetun työn tekeminen ei merkittävästi vaikuta vuorovaikutukseen heidän alaistensa kanssa. Tärkeäksi koettiin esimiehen oma aktiivinen ote vuorovaikutuksessa alaisten suuntaan, etätyökalujen aktiivinen hyödyntäminen vuorovaikutuksessa sekä omalla esimerkillään yhteydenottokynnyksen pitäminen esimiehen suuntaan mahdollisimman matalalla.

Sellaisia tilanteita, joissa olisi eniten tarvetta olla alaisten kanssa samassa fyysisessä paikassa olivat esimiesten mielestä esimerkiksi henkilökohtaiset esimiehen ja alaisen

väliset keskustelut, työn sisältöön liittyvät keskustelut, kehityskeskustelut, työilmapiirikyselyn purkutilaisuudet sekä erityistä suunnittelua tai ryhmätyötä vaativat tilanteet.

Esimiehet asettavat alaisilleen, joita eivät tapaa päivittäin, erilaisia odotuksia. Tärkeimpänä nostettiin luottamus esimiehen ja alaisen välillä, josta tämän opinnäytetyön teoriaosuudessakin mainittiin useampaan kertaan. Myös itsenäinen työskentelytapa, työmoraali, itsensä johtaminen ja oma aktiivisuus koettiin tärkeiksi ominaisuuksiksi alaisille.

Palautteenantoon alaisilleen esimiehet eivät kokeneet olevan suurta vaikutusta sillä, työskentelivätkö he hajautetusti vai olivatko fyysisesti samalla työpisteellä läsnä. Tässäkin tärkeäksi koettiin, kuten vuorovaikutuksessakin se, että esimies osaa aktiivisesti hyödyntää etätyökaluja. Kuitenkin koettiin myös, että aina ei voinut olla ihan varma kuinka alainen palautteeseen suhtautui, jos palautteen antoi etänä. Paras tapa antaa palautetta olikin esimiesten mielestä kuitenkin kasvokkain.

Hajautetun työn määrästä kysyttäessä esimiehet vastasivat, että nykyinen maksimimäärä 10 päivää on riittävä, eikä sillä olisi vaikutusta heidän työmotivaatioonsa tai työhyvinvointiinsa, jos tuota määrää kasvatettaisiin. Pikemminkin sillä voisi olla sellainen vaikutus, että kontakti työyhteisöön sekä alaisiin heikkenee, jolloin suuri hajautetun työn määrä voisi alkaa näkyä negatiivisesti esimiehen työnteossa.

Kukaan esimiehistä ei nykytilanteessa olisi suoraan valmis luopumaan hajautetun työn käytöstä. Hajautetun työn käytöstä oltaisiin valmiita luopumaan siinä tilanteessa, että virkapaikka muuttuisi lähemmäs kotia. Mikäli nykyisessä tehtävässä hajautetun työn käyttö kiellettäisiin, vaikuttaisi se erittäin negatiivisesti esimiesten työmotivaatioon sekä työhyvinvointiin. Lisäksi se aiheuttaisi sen, että todennäköisesti esimiehet alkaisivat etsiä uutta työtä lähempää omaa kotipaikkaansa. Nykyisessä esimiestehtävässä kaikki kokivat siis tehtävän suorittamisen edellytykseksi sen, että he pystyvät hyödyntämään työssään hajautettua työtä.

Muutokset, jotka parantaisivat esimiesten työhyvinvointia sekä työmotivaatiota parhaiten nykyisessä tehtävässä olisivat esimerkiksi työkuorman tasaaminen sekä roolituksen parantaminen työyksikön sisällä. Lisäksi osalla esimiestä hajautetun työn työpiste lähellä kotipaikkaa oli poistunut juuri käytöstä. Hajautetun työn työpisteen saaminen takaisin lähelle kotipaikkaa koettiin erittäin tärkeäksi. Mikäli hajautetun työn pistettä ei ole käytössä, voi esimies tehdä etätyötä esimerkiksi kotoa, mutta silloin kaikki työssä tarvittavat työkalut eivät ole käytettävissä, jolloin se aiheuttaa esimerkiksi sen, että etätyön tekeminen ei aina ole mahdollista.

Uusien esimiesten perehdytykseen esimiehet kokivat, että olisi hyvä yleisesittelyiden lisäksi sisällyttää erilaisten kollaboraatio-, työnohjaus sekä etätyökalujen käytön opastusta sekä työyksikön omien prosessien sekä työohjeiden läpikäyntiä. Myös esimerkiksi vastuumatriisi, josta selviäisi mitä kuuluu kenenkin vastuulle, koettaisiin hyödylliseksi. Henkilöstöresurssien hallintaan koettiin myös tarpeen saada työkalu, jolla esimies pystyisi seuraamaan ja reagoimaan tarvittaessa alaisiensa resurssien käyttöön. Yhtenä hyvänä keinona uuden esimiehen perehdytyksessä nostettiin esille myös ulkopuolisten hajautetun asiantuntijaorganisaation esimiehen työtä koskevien kurssien hyödyntäminen perehdytyksen aikana. Lisäksi koettiin tärkeänä, että ennen kuin uusi esimies lähtee hyödyntämään hajautettua työtä tai etätyötä, täytyy hänen tutustua alaisiinsa, työyksikön prosesseihin sekä työkaluihin huolellisesti.

Lopuksi tärkemmiksi ominaisuuksiksi etäjohtamista suorittavalle esimiehelle koettiin äärettömän hyvä itsetunto ja itsetuntemus, luottamus omiin alaisiinsa sekä helposti lähestyttävyys.

## 5.3 Alaisten teemahaastattelun tulosten käsittely

Alaisten taustakysymysten osalta teemahaastatteluun osallistuneilla alaisilla oli työkokemusta reilusta kahdesta vajaaseen seitsemään vuoteen nykyisessä tehtävässä. Alaisten esimiehet olivat hyödyntäneet hajautettua työtä tai etätyötä yhdestä vuodesta reiluun neljään vuoteen aikavälillä. Keskimäärin alaiset tapaavat esimiestään noin neljä kertaa kuukaudessa, riippuen kuukaudesta. Osalla alaisista esimiehet hyödynsivät hajautettua työtä tai etätyötä kuukaudessa maksimimäärän eli 10 päivää ja osalla taas puolet siitä eli noin viisi päivää kuukaudessa.

Alaiset kokivat, että heidän esimiehensä tekemä hajautettu työ tai etätyö ei merkittävästi vaikuta heidän omaan työmotivaatioonsa tai työhyvinvointiinsa. Alkuvaikeuksia koettiin kuitenkin olevan, mutta kun toimintatavat tulivat tutuksi, ei ongelmia enää koettu esiintyvän. Yhtenä syynä voi olla myös se, että vuorotyötä tekevät ovat jo ennestään tottuneet siihen, etteivät näe esimiestään säännöllisesti, koska alaiset työskentelevät vuorojen takia osittain eri aikaan kuin oma esimies.

Vuorovaikutukseen esimiehen kanssa esimiehen hajautetun työn tai etätyön tekeminen ei alaisten mukaan vaikuta suuresti. Paras vuorovaikutus koettiin tietenkin olevan kas-

votusten ja monesti etätyökalujen avulla käsitellään ehkä vain akuuteimmat asiat ja vapaamuotoisempi kuulumisten vaihto jää vähemmälle. Alaiset kuitenkin kokivat, että vuorovaikutus esimiesten kanssa oli molemminpuolista ja esimiehet ottavat aktiivisesti kontaktia silloinkin, kun he työskentelevät hajautetusti tai etänä. Osalla alaisista oli esimiehen vaihtumisen jälkeen ollut hieman alkuvaikeuksia vuorovaikutuksen rakentamisessa, mutta sekin oli parantunut huomattavasti, kun aikaa hieman kului ja esimies sekä alaiset tutustuivat toisiinsa paremmin.

Alaiset kaipasivat eniten esimiehen fyysistä läsnäoloa tilanteissa, joissa esimerkiksi ollaan ottamassa uusia työtehtäviä tai prosesseja käytäntöön sekä työtehtävissä eteen tulevissa vaikeissa ongelmatilanteissa. Suurin osa alaisista oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut sekä työilmapiirin purkutilaisuus on ehdottomasti pidettävä niin, että kaikki osallistujat ovat läsnä fyysisesti samassa paikassa.

Oma-aloitteisuus esimerkiksi vuorovaikutuksessa alaisen kanssa nostettiin yhdeksi tärkeäksi ominaisuudeksi esimiehelle, jota alaiset eivät näe päivittäin. Lisäksi esimiehen vuorovaikutustaidot sekä ihmistuntemus korostuvat. Esimiehen myös oletettiin pitävän alaiset ajantasalla tärkeistä työyhteisöön liittyvistä asioista ja lisäksi huumorintaju koettiin yhtenä hyvänä esimiehen ominaisuutena, joka helpottaa kanssakäymistä hänen kanssaan.

Alaiset kokivat palautteenannon esimiehen suunnasta haasteelliseksi silloin, kun esimies työskentelee hajautetusti tai etänä. Tämä siksi, että esimiehen on haasteellista nähdä alaisen tekemiä työsuoritteita, joten palautteenantokin on silloin vajavaista. Osa kuitenkin koki saavansa riittävästi palautetta myös etänä, mutta osa taas saa palautteen esimieheltään yleensä aina pelkästään kasvotusten.

Osa alaisista oli sitä mieltä, että se ei vaikuta heidän työmotivaatioonsa tai työhyvinvointiinsa, vaikka esimies tekisi nykyistä enemmän (esimerkiksi yli 10 päivää) hajautettua työtä tai etätyötä. Suurin osa oli kuitenkin sitä mieltä, että kymmenen päivää on sopiva määrä ja jos siitä määrä vielä kasvaisi, sillä voisi olla vaikutusta alaisten työhyvinvointiin sekä työmotivaatioon. Yhtenä asiana nostettiin esille myös se, että kun työyksikössä muutenkin alaiset tekevät vuorotyötä, niin jos hajautetun työn tai etätyön määrää nostetaan, esimiehen tapaaminen kasvokkain tapahtuisi alaisten kannalta liian harvoin.

Mikäli oma esimies ei tekisi ollenkaan hajautettua työtä tai etätyötä, kokisivat alaiset sen siinä mielessä positiivisena vaikutuksena omaan työhyvinvointiinsa sekä työmotivaatioonsa, että paras vuorovaikutus on kaikkien mielestä aina kasvotusten. Tällöin monesti

tulee läpikäytyä muutkin kuin pakolliset työasiat, mikä lisää luottamusta alaisen sekä esimiehen välillä. Kuitenkin koettiin myös, että ne esimiehet, joiden kotipaikka on pitkän matkan päässä virkapaikasta, eivät pystyisi suorittamaan nykyistä tehtäväänsä ilman, että he saavat hyödyntää hajautettua työtä tai etätyötä. Tämän koettiin vaikuttavan suoraan negatiivisesti myös alaisten työhyvinvointiin ja työmotivaatioon, jos esimieheltä otetaan hajautetun työn tai etätyön mahdollisuus pois käytöstä, jolloin esimiehen työelämän sekä muun elämän yhteensovittaminen ei tulisi onnistumaan kivuttomasti.

Esimies pystyisi parhaiten parantamaan alaisten työhyvinvointia ja työmotivaatiota huolehtimalla vähintään kaksi kertaa vuodessa työyhteisöpäivien järjestämisestä, johon pystyisi työyksikön jäsenet osallistumaan ja jolloin vietettäisiin yhdessä aikaa muuallakin kuin pelkästään työpaikalla. Myös esimiehen pitämä positiviinen kehityskeskustelu sekä mahdollinen palkkakehitys koettiin motivoivana asiana. Lisäksi yhtenä tärkeänä asiana nostettiin esimiehen alaisiensa työkuorman sekä resurssien seuraaminen ja seurannan kehittäminen, jolloin esimies pysyisi paremmin kartalla siitä miten alaisten työt sujuvat ja pystyisi tarpeen mukaan reagoimaan eri tavoilla, jos kokee että siihen on tarvetta.

Uudelle esimiehelle perehdytyksen aikana koettiin alaisten mielestä tärkeäksi perehdyttää työyksikössä käytettävät työkalut, toimintatavat, prosessit, henkilöstöhallinnon asiat ja lisäksi koettiin, että esimiehen tulee perehtyä ja tutustua työympäristöönsä sekä omiin alaisiinsa huolellisesti. Vasta näiden toimenpiteiden jälkeen alaiset kokivat, että esimies voisi tarpeen mukaan alkaa hyödyntää työssään hajautettua työtä tai etätyötä.

## 5.4 Yhteenveto teemahaastattelun tuloksista

Teemahaastatteluun osallistuneet esimiehet sekä alaiset olivat perehtyneet haastattelukysymyksiin etukäteen ja se näkyi huolellisesti harkittuina vastauksina sekä pohdittuina mielipiteinä. Koen, että teemahaastattelun kysymykset olivat onnistuneet, koska niiden avulla sain juuri niitä vastauksia, joita opinnäytetyön tavoitteissa oli tarkoitus hakea.

Vuorovaikutuksen osalta esimiehet sekä alaiset kokivat molemmat, että hajautetulla työllä tai etätyöllä ei ole siihen suurta vaikutusta, mikäli esimies osaa vain olla aktiivinen ja hyödyntää etätyökaluja vuorovaikutuksen luomisessa alaisensa kanssa. Palautteenannon osalta esimiehet kokivat, että hajautetulla tai etätyöllä ei siihen ole suurta vaikutusta, kun taas alaiset kokivat, että palaute tuli pääasiassa kasvotusten. Esimiehet sekä alaiset korostivat hyvän vuorovaikutuksen luomisessa olevan tärkeää se, että molemmat

tuntevat hyvin toisensa, keskinäinen luottamus on kunnossa, kommunikaatio on avointa puolin sekä toisin.

Esimiehet sekä alaiset olivat myös yhtä mieltä siitä, että kahden keskiset esimiehen ja alaisen väliset keskustelut, kehityskeskustelut sekä työilmapiirikyselyn purkutilaisuus tulisi ehdottomasti pitää niin, että kaikki ovat fyysisesti läsnä. Alaiset myös korostivat uusien työtehtävien tai työprosessien käyttöönoton vaativan esimiehen läsnäoloa. Samoin yhtä mieltä oltiin siitä, että nykyinen määrä eli maksimissaan kymmenen päivää on sopiva, mitä esimies voi hyödyntää tekemällä hajautettua työtä tai etätyötä. Molemmat myös kokivat, että jos esimiehen virkapaikkakunta on kaukana kotoa, ei hänen työn suorittamisensa tule onnistumaan ilman, että hän saisi hyödyntää työssään hajautettua työtä tai etätyötä. Myös hajautetun työn pisteen sijainti lähellä esimiehen kotipaikkaa koettiin molempien vastauksissa tärkeäksi, jolloin esimies pystyy hyödyntämään kaikkia työssään tarvittavia työkaluja.

Uusien esimiesten perehdytykseen tarjottiin molempien puolesta monia vinkkejä, mutta tärkeimpinä tekijöinä molemmat nostivat omiin alaisiinsa tutustumisen, työyksikön työkaluihin sekä prosesseihin perehtymisen sekä työkaluihin ja niiden käyttöön tutustumisen. Esimiehiltä yhtenä hyvänä ideana tuli myös se, että voitaisiin hyödyntää ulkopuolisia hajautetun asiantuntijaorganisaation esimiehenä toimimiseen liittyviä kursseja esimiehen perehdytyksen aikana. Sekä alaiset ja esimiehet olivat täysin yhtä mieltä siitä, että ennen kuin esimies voi alkaa hyödyntää hajautettua työtä tai etätyötä, on hänen perehdyttävä työympäristöönsä sekä käytössä oleviin työkaluihin ja omiin alaisiinsa erittäin huolellisesti.

Kyselyn tuloksena tuli selkeästi ilmi sekä alaisten että esimiesten mielipiteet ja varsinkin niissä kysymyksissä, missä vastaukset olivat yhteneväisiä, on mielipide asioista todella selvä. Hajautettu työ ja etätyö koetaan molempien mielestä positiivisena asiana, kunhan sitä osataan käyttää oikein ja hyödyntää tarvittavia etätyökaluja vuorovaikutuksen luomisessa esimiesten sekä alaisten välille.

# 6 EHDOTETUT KEHITTÄMISTOIMENPITEET

Hajautetun asiantuntijaorganisaation esimieheltä vaaditaan erilaisia johtamistaitoja, kuin mihin perinteisesti on totuttu. Hierarkkinen johtaminen on vähenemässä ja esimiehen on ensisijaisesti luotava luottamussuhde alaisiinsa, mikä on etäjohtamisen tärkein perusta. Myös vastuunjakaminen alaisille, selkeästi jaetut vastuualueet sekä prosessit ovat etäjohtamisen kannalta isossa roolissa. Esimiehen perustehtävä on huolehtia siitä, että alaisilla on tarpeeksi resursseja sekä työkaluja hoitaa omaa työtehtäväänsä laadukkaasti.

Asiantuntijoiden motivaation pitäminen korkealla palkitsemisen avulla on myös yksi haaste. Palkitsemisessa tärkeintä on oikeudenmukaisuus sekä se, että sen on sellaista, joka ei ohjaa työntekoa väärään suuntaan. Palkitsemisen tulee olla tasapuolista ja sen tulee olla jollain tavoilla sidottu organisaation omiin tavoitteisiin. Tässä mielessä esimerkiksi tulospalkkiot eivät välttämättä ole paras keino motivoida työntekijöitä parempiin työsuorituksiin.

Etäjohtamisen yksi suurin haaste on kommunikaatio alaisten kanssa, kun voi olla, että esimies ei näe alaisiaan kuin korkeintaan muutaman kerran vuodessa kasvotusten. Etäjohtamisessa korostuu esimiehen oma-aloitteisuus kommunikaatiossa sekä se, miten hyvin esimies osaa hyödyntää teknologiaa oman johtamisensa tukena. On tärkeää tuntea ja tunnistaa omien alaistensa vahvuudet ja heikkoudet, jolloin heitä pystyy etänä myös tukemaan oikealla tavalla sekä teettämään heillä sellaisia työtehtäviä, joista he pystyvät selviytymään. Yksi haaste on myös alaisten työkuorman seuranta, koska osa alaisista voi tehdä töitä myös työajanulkopuolella ja tätä on etänä esimiehen välillä vaikea havaita, jolloin riski siihen, että alaiset kuormittavat itseään liikaa kasvaa.

Tutkimukset etäjohtamisen haasteista eri organisaatioissa paljastivat sen, että alaiset pitävät tärkeänä esimiehen säännöllistä kohtaamista sekä säännöllisiä palaverikäytäntöjä. Myös palautteenannon sekä kommunikaation tulisi olla molemminpuolista sekä aktiivista. Alaisten tasapuolinen kohtelu, selkeät sovitut pelisäännöt ja työsuoritusten seuranta ovat etäjohtamista hyödyntävässä organisaatiossa tärkeässä roolissa esimiesten ja alaisten välisessä kanssakäymisessä.

Esimiesten perehdytys hoidetaan Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksessa Pääesikunnan antaman ohjeistuksen perusteella hyödyntäen esimerkiksi perehdyttä-

missuunnitelmaa, jonka laatimisesta vastaa uuden työntekijän esimies yhteistyössä henkilöstöosaston kanssa. Teemahaastattelun perusteella esimiehet sekä alaiset kaipasivat uuden esimiehen perehdytykseen enemmän työyksikön prosessien, työympäristön, työkalujen sekä työtapojen läpikäyntiä. Hyvänä ehdotuksena tuli myös vastuumatriisitaulukon tai vastaavan tekeminen, josta selviäisi se, kuka organisaatiossa vastaa mistäkin asiasta. Uusien esimiesten perehdytykseen ehdotan myös teemahaastattelussa esille tullutta ulkopuolisien toimijoiden järjestämiä esimiesvalmennuksia, jotka tukevat hajautetun asiantuntijaorganisaation esimiehenä toimimisessa.

Työilmapiirikyselyn perusteella tyytyväisyys esimiestyöhön on laskussa, mutta esimiestyö on tällä hetkellä kyselyn perusteella vielä hyvällä tasolla. Työilmapiirikysely kannattaa jatkossakin toteuttaa työyksikkökohtaisesti, jolloin tulokset ovat vertailukelpoisia, kun vastaajajoukko on riittävän iso. Tiimikohtaisesti toteutetuissa työilmapiirikyselyissä vastaajajoukko jää niin pieneksi, että tuloksia olisi vaikea tulkita. Ehdotan, että itsearviointimuistioissa useampana vuonna toistuviin asioihin, kuten työtehtävien tasapuoliseen jakautumiseen, uusien työtehtävien jalkauttamiseen esimiesten kautta sekä työohjeisiin ja dokumentaatioon tehdään parannusehdotuksia yhteistyössä esimiesten ja alaisten kanssa, jolloin esimiestyytyväisyys on mahdollista edelleen säilyttää hyvällä tasolla. Myös tiedossa oleva esimiesten vaihtuvuus on otettava huomioon ja viestittävä alaisille tulevista muutoksista avoimesti. Uusien esimiesten perehdytys tehtäviinsä on hoidettava huolellisesti.

Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksessa on mahdollisuus hyödyntää hajautettua työtä tai etätyötä, jos se sopii omaan työnkuvaan ja siitä on tehty sopimus työntekijän ja työnantajan välillä. Omassa työyksikössäni tätä hyödyntävät pääasiassa osa esimiehistä, muutamaa poikkeusta lukuunottamatta. Teemahaastattelun perusteella alaiset sekä esimiehet olivat molemmat sitä mieltä, että nykyinen maksimi kymmenen päivää kuukaudessa on sopiva määrä tehdä hajautettua työtä tai etätyötä.

Jos hajautetun työn ja etätyön mahdollisuus otettaisiin työyksikössä pois käytöstä, tarkoittaisi se käytännössä sitä, että ne esimiehet, joiden työpiste on kaukana omasta kotipaikastaan hakisivat uusiin tehtäviin lähemmäksi kotipaikkaansa. Tätä taustaa vasten pidän erittäin tärkeänä, että hajautetun työn sekä etätyön mahdollisuus on olemassa, jolloin se mahdollistaa työnteon myös silloin, kun kotipaikka ja työpiste ovat kaukana toisistaan.

Tärkeänä asiana pidettiin kuitenkin sitä, että esimiehellä on mahdollisuus tehdä hajautettua työtä kotinsa lähettyvillä, koska etätyössä ei ole mahdollisuutta käyttää kaikkia tarvittavia työkaluja, toisin kuin hajautetussa työssä. Tähän siis työnantajan täytyy panostaa, jotta esimiesten työhyvinvointi sekä työmotivaatio säilyy omassa työyksikössäni jatkossakin korkealla. Tällä on vaikutus myös alaisten tyytyväisyyteen, koska heidän on helpompi käsitellä työasioita esimiehen kanssa silloin, kun hän tekee hajautettua työtä. Kun esimies tekee etätyötä, onnistuu esimiehellä pääasissa hallinnollisten työasioiden käsittely omien alaistensa kanssa.

Alaiset kaipasivat etäjohtamista tekeviltä esimieheltään säännöllistä kontaktointia sekä yhteisiä palavereita työyhteisön kesken muutaman kerran vuodessa. Myös esimiehen oma aktiivisuus kontaktoinnissa sekä säännöllinen palautteenanto koettiin tärkeäksi. Ehdotan, että tiimikohtaisesti järjestetään vähintään kaksi kertaa vuodessa tilaisuus, jossa työyhteisö pääsee viettämään keskenään aikaa myös työpisteen ulkopuolella. Tilaisuus tulee olla suunniteltu ajankohdallisesti niin, että kaikilla tiimin jäsenillä on siihen mahdollisuus osallistua. Lisäksi tärkeää on se, että kehityskeskustelut sekä työilmapiirikyselyn purkutilaisuus pitää järjestää niin, että kaikki ovat fyysisesti läsnä samassa paikassa.

Lopuksi voisi todeta, että hajautetun asiantuntijaorganisaation etäjohtamisessa esimiesten ja alaisten välinen keskinäinen kommunikaatio sekä luottamus ovat ne asiat, joiden perusteella koetaan etäjohtaminen ja etätyöskentely joko positiivisena tai toisaalta haasteellisena asiana. Esimies on tärkeässä roolissa siinä, että hän on se, jonka täytyy olla oma-aloitteinen kommunikaation ylläpitämisessä alaisiinsa sekä myös huolehtia siitä, että yhteiset tasapuoliset pelisäännöt on sovittu työyhteisön kesken. Etäjohtaminen sujuu parhaiten, kun esimies osaa jakaa vastuuta alaisilleen, jolloin esimiehellä itsellään jää aikaa esimerkiksi omien alaistensa työnseurannalle, resurssien jakamiselle sekä osaamisen kehittämiselle.

# LÄHTEET


Aspara, M. 2017. Johtaminen murroksessa–esimies-alaissuhde ja johtajuus virtuaalisessa ympäristössä, case OP Keski-Suomi. Pro gradu -tutkielma. Kauppakorkeakoulu. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 11.5.2019 https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61955

Ahl, J. & Lavado, S. 2019. Pitää täs maailmas nyt sen verran pystyy oleeläsnä – Etäjohtaminen Eksotessa. Opinnäytetyö. Sosiaali-ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (YAMK). Saimaan ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.5.2019 https://www.theseus.fi/handle/10024/160781

Ahonen, G. & Husman, P. & Ikonen, R. & Juuti, P. & Koho, A. & Käpykangas, S. & Laine, M. & Larjomaa, E. & Saarelma-Thiel, T. & Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ahvalo, J. 2018. Etäjohtamisen kehittäminen hajautetussa organisaatiossa. Opinnäytetyö. Sosiaali-ja terveysalan kehittämi-senja johtamisen koulutusohjelma (YAMK). Karelia ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.5.2019 https://www.theseus.fi/handle/10024/141032

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima, 2. painos. Jyväskylä: Docendo Oy.

Amabile, T. & Kramer S. 2011. Pienet suuret teot – Opi johtamaan kehitystä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hakkarainen O. & Hallikainen M. 2017. Etäjohtamisen haasteet - Etäjohtamisen toteutuminen Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymässä. Opinnäytetyö. Sosiaali -ja terveysalan johtaminen (YAMK). Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.5.2019 https://www.theseus.fi/handle/10024/136163

Hakonen, K. 2019. Valmentava esimiestyö muutoksen keskellä asiantuntijaorganisaatiossa - Miten johdan suoritusta ja motivoin tiimiäni etänä? Opinnäytetyö. Liiketoiminnan kehittäminen (YAMK). Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.5.2019 https://www.theseus.fi/handle/10024/160527

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastettelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Honkanen, H. 2015. "Esimies oli sinä päivänä täällä käymässä": Henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Viitattu 12.5.2019 https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61955

Humala, I. 2007. Johda verkossa – Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Espoo: Infor Oy.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Viitattu 10.5.2019 http://tampub.uta.fi/handle/10024/66594

Kukkola, E. 2013. Joukkoja johdetaan edestä – näkökulmia hyvään johtamiseen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Lindström, E. 2018. Tuloksellinen etäjohtaminen finanssialan asiantuntijatiimissä. Opinnäytetyö. Liiketalouden kehittäminen (YAMK). Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy. Viitattu 12.5.2019 https://www.theseus.fi/handle/10024/159664

Martikainen, A. 2017. Työhyvinvoinnin etäjohtaminen - Esimiesten näkemyksiä Kansaneläkelaitoksen Keskisessä asiakaspalveluyksikössä ja vakuutuspiirissä. Opinnäytetyö. Sosiaalialan koulutusohjelma (YAMK). Tampereen ammattikorkeakolu. Viitattu 11.5.2019 https://www.theseus.fi/handle/10024/124430

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi – Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: KY-Palvelu Oy.

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Helsinki:Infor.

Puolustusvoimat 2019. Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus. Viitattu 20.3.2019 https://puolustusvoimat.fi/tietoa-meista/johtamisjarjestelmakeskus

Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus 2019a. Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus yleisesittely. Viitattu 21.3.2019.

Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus 2019b. Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus perehdyttämisopas. Viitattu 20.4.2019.

Pääesikunta 2017a. Joustavat työaikamuodot Puolustusvoimissa (HN388) normi. Viitattu 20.4.2019.

Pääesikunta 2017b. Joustavat työaikamuodot Puolustusvoimissa (HN388). Liite 2. Hajautettu ja etätyö Puolustusvoimissa. Viitattu 20.4.2019.

Pääesikunta 2018a. Perehtyminen ja perehdyttäminen Puolustusvoimissa (HO320) normikokoelma. Viitattu 20.4.2019.

Pääesikunta 2018b. Perehtyminen ja perehdyttäminen Puolustusvoimissa (HO320). Liite 1. Perehtyminen ja perehdyttäminen. Viitattu 20.4.2019.

Pääesikunta 2019. Päätös Marko Pesun tutkimuslupahakemukseen (AP5097). Viitattu 18.5.2019.

Rouvinen, S. 2019. Osaamisen strateginen johtaminen jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Opinnäytetyö. Teknologiaosaamisen johtaminen (YAMK). Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.4.2019 https://www.theseus.fi/handle/10024/161780

Sivonen, M. 2015. Työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä etäjohtamisesta. Opinnäytetyö. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma (YAMK). Karelia ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.5.2019 https://www.theseus.fi/handle/10024/89100

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattaimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Taurus Media.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Tuomaala, H. 2010. Etäjohtaminen Posion postinjakelussa –"onko sillä merkitystä missä se esimies on, ku meillä kerta sujjuu nämä työhommat". Opinnäytetyö. Yrittäjyyden ja liiketalouden koulutusohjelma (YAMK). Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.5.2019 https://www.theseus.fi/handle/10024/20769

Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu Helsingissä 23.8.2002. Saatavilla sähköisesti osoitteessa https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738

Törmälä, V. & Markkanen, J. & Kadenius T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Helsinki: Suomen liikekirjat.

Vartiainen, M. & Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio – Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Media Oy.

# Liite 1. Esimiesten teemahaastattelun kysymysrunko

**1. Taustakysymykset**

**1.0.** Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?

**1.1.** Kuinka kauan olet hyödyntänyt työssäsi etä -tai hajautettua työtä?

**1.2.** Kuinka monta kertaa kuukaudessa tapaat keskimäärin alaisiasi kasvokkain?

**2. Etäjohtaminen hajautetussa 24/7 organisaatiossa**

**2.0.** Kuinka monta päivää kuukaudessa olet keskimäärin tehnyt etä -tai hajautettua työtä edellisen vuoden aikana?

**2.1.** Millä tavoin etä -tai hajautetun työn tekeminen vaikuttaa omaan työntekoosi työhyvinvoinnin ja työmotivaation näkökulmasta?

**2.2.** Millä tavoin etä -tai hajautetun työn tekeminen vaikuttaa vuorovaikutukseen alaisiesi kanssa?

**2.3.** Minkälaisissa tilanteissa koet eniten, että olisi tarve olla fyysisesti samassa paikassa alaisiesi kanssa?

**2.4.** Minkälaisia odotuksia asetat alaisillesi, joita et näe päivittäin?

**2.5.** Millä tavoin etä -tai hajautettu työ vaikuttaa palautteenantoon alaisillesi?

**2.6.** Millä tavoin se vaikuttaisi työhyvinvointiisi ja työmotivaatioosi, jos pystyisit tekemään nykyistä enemmän etä -tai hajautettua työtä ?

**2.7.** Minkälaisessa tilanteessa olisit valmis luopumaan etä -tai hajautetusta työstä ja miten se vaikuttaisi työhyvintointiisi sekä työmotivaatioosi?

**2.8.** Minkälaiset konkreettiset muutokset parantaisivat omaa työmotivaatiotasi ja työhyvinvointiasi nykyisessä esimiestehtävässäsi parhaiten?

**2.9.** Mainitse muutama tärkein keino, miten esimiesten perehdytysprosessia voitaisiin parantaa - jotta esimiehellä olisi paremmat valmiudet johtaa asiantuntijoista koostuvaa hajautettua organisaatiota ?

**2.10.** Mikä on etäjohtamista suorittavan esimiehen tärkein ominaisuus ?

# Liite 2. Alaisten teemahaastattelun kysymysrunko

**1. Taustakysymykset**

**1.0.** Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?

**1.1.** Kuinka kauan esimiehesi on hyödyntänyt etä -tai hajautettua työtä?

**1.2.** Kuinka monta kertaa kuukaudessa keskimäärin tapaat esimiestäsi kasvokkain?

**2. Etäjohtaminen hajautetussa 24/7 organisaatiossa**

**2.0.** Kuinka monta päivää kuukaudessa esimiehesi on tehnyt keskimäärin etä -tai hajautettua työtä edellisen vuoden aikana?

**2.1.** Millä tavoin esimiehesi etä -tai hajautettu työ vaikuttaa omaan työntekoosi työhyvinvoinnin ja työmotivaation näkökulmasta?

**2.2.** Millä tavoin esimiehesi etä -tai hajautettu työ vaikuttaa vuorovaikutukseen esimiehesi kanssa?

**2.3.** Minkälaisissa tilanteissa kaipaisit eniten esimiehen läsnäoloa?

**2.4.** Minkälaisia odotuksia asetat esimiehelle, jota et näe päivittäin?

**2.5.** Koetko saavasi esimieheltäsi riittävästi palautetta työstäsi silloin, kun ette työskentele samassa työpisteessä?

**2.6.** Millä tavoin se vaikuttaisi työhyvinvointiisi ja työmotivaatioosi, jos esimiehesi tekisi nykyistä enemmän etä -tai hajautettua työtä ?

**2.7.** Miten koet sen vaikuttavan työhyvinvointiisi tai työmotivaatioosi, jos esimiehesi ei tekisi ollenkaan etä -tai hajautettua työtä?

**2.8.** Minkälaisilla konkreettisilla keinoilla esimiehesi pystyisi parantamaan työmotivaatiotasi tai työhyvinvointiasi nykyisessä tehtävässäsi parhaiten ?

**2.9.** Mainitse muutama tärkein asia, jotka mielestäsi olisi välttämätöntä käydä läpi hajautetun asiantuntijaorganisaation esimiehelle hänen perehdyttämissprosessinsa aikana ?