

# ETÄJOHTAMINEN ETÄTYÖN MENESTYSTEKIJÄNÄ



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus, Liiketoiminnan kehittäminen

kevät, 2020

Niina Korhonen

Liiketoiminnan kehittäminen  
Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

---

<b>Tekijä</b>	Niina Korhonen	<b>Vuosi</b> 2020
<b>Työn nimi</b>	Etäjohtaminen etätyön menestystekijänä	
<b>Työn ohjaaja</b>	Helena Turunen	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kuinka etäjohtaminen tulisi ottaa huomioon osana etätyötä. Työn tavoitteena on tarkastella mihin etäjohtamista tarvitaan sekä millaisia toiveita henkilöstöllä etäjohtamista kohtaan on ja kuinka ne kohtaavat esimiesten ajatukset etäjohtamisesta. Henkilöstön itseohjautuvuus on myös tärkeä osa etätyötä ja opinnäytetyössä haluttiin myös kartoittaa kokemuksia ja toiveita itseohjautuvuuteen liittyen.

Opinnäytetyö sekä siihen liittyvä tutkimus ja kehittämis ehdotukset toteutettiin sekä henkilöstön että esimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyö on tutkimuspainotteinen ja tutkimuksessa käytettiin niin kvalitatiivista kuin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Esimiehille suunnatun kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena oli saada uusia näkökulmia aiheesta henkilöstölle suunnatun kvantitatiivisen kyselyn tueksi.

Tutkimuksen avulla selvisi henkilöstön kaipaavan etätyömahdollisuutta keskimäärin 1-2 kertaa viikossa. Etätyöpäivän aikana tärkeäksi koettiin esimiehen tavoitettavuus ja viestinnän selkeys. Itseohjautuvuuteen motivoinnissa tärkeimmäksi tekijäksi nousi henkilöstön vastauksissa esimiehen luottamus. Ilman esimieheltä tulevaa luottamuksen tunnetta sekä selkeää käsitystä oman työn toimenkuvasta ja siitä kuinka työn tuloksia mitataan, on itseohjautuvuus haastavaa. Myös esimiehille kohdistetun laadullisen, avoimia kysymyksiä sisältävän, kyselyn tuloksista välittyi luottamuksen tärkeys esimiehen ja henkilöstön välillä.

**Avainsanat** etätyö, etäjohtaminen, itseohjautuvuus, viestintä

**Sivut** 78 sivua, joista liitteitä 10 sivua

Business Development  
Hämeenlinna university centre

---

<b>Author</b>	Niina Korhonen	<b>Year</b> 2020
<b>Subject</b>	Remote management as a success factor of telework	
<b>Supervisor</b>	Helena Turunen	

---

#### ABSTRACT

The purpose of this thesis was to clarify how remote management should be considered as part of teleworking. The aim of the work is to contemplate at what remote management is needed for and what kind of aspirations the staff have towards remote management and how they encounter supervisors' ideas about remote management. Staff self-direction is also an important part of teleworking, and the thesis also wanted to survey experiences and wishes related to self-direction.

The thesis and related research and development proposals were implemented from the perspective of both staff and supervisors. The thesis is research - oriented and both qualitative and quantitative research methods were used in the research. The aim of the qualitative study for supervisors was to gain new perspectives on the topic in support of a quantitative survey for staff.

The study found that staff long for the possibility of telework an average of 1-2 times a week. During the teleworking day the reachability of the supervisor and the clarity of communication were considered important. The most important factor in motivating self-direction was the trust of the supervisor in the staff's answers. Without a sense of trust from the supervisor and a clear understanding of the job description of own work and how the results of the work are measured, self-direction is challenging. The results of a qualitative open-ended survey of supervisors also conveyed the importance of trust between the supervisor and the staff.

**Keywords** teleworking, remote management, self-direction, communication

**Pages** 78 pages including appendices 10 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat.....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus.....	2
1.3	Työn keskeiset käsitteet.....	3
2	ETÄJOHTAMINEN OSANA ETÄTYÖTÄ .....	4
2.1	Etätyö.....	4
2.1.1	Etätyö henkilöstön kannalta .....	6
2.1.2	Itseohjautuvuus.....	7
2.1.3	Luottamus.....	10
2.1.4	Tiimin yhteisöllisyys.....	12
2.1.5	Viestintä.....	13
2.2	Etäjohtaminen.....	15
2.2.1	Etäjohtajan osaamisprofiili.....	15
2.2.2	Motivointi ja sitouttaminen.....	21
2.2.3	Esimiesviestintä.....	22
2.2.4	Esimiesten haasteet etäjohtamisessa.....	25
2.2.5	Työn tuottavuuden mittaaminen.....	27
3	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	29
3.1	Kvantitatiivinen tutkimus.....	29
3.1.1	Kyselylomakkeen laatiminen.....	31
3.1.2	Tulosten analysointi.....	32
3.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	33
3.3	Luotettavuuden arviointi.....	34
4	TUTKIMUSTULOKSET .....	36
4.1	Etätyöhön liittyvän henkilöstölle suunnatun kyselyn tulokset.....	36
4.2	Etäjohtamiseen liittyvän esimiehille suunnatun kyselyn tulokset.....	49
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	57
5.1	Mitkä tekijät vaikuttavat etäjohtamisen onnistumiseen?.....	57
5.2	Miten esimies voi kannustaa alaisiaan etätyöhön ja kohti itseohjautuvuutta?...58	
5.3	Millaista tukea henkilöstö odottaa esimieheltä etätyössä?.....	59
5.4	Loppupohdinta.....	60
	LÄHTEET .....	61

## Liitteet

Liite 1	Malli etätyösopimukseksi
Liite 2	Etätyöhön ja itseohjautuvuuteen liittyvien toiveiden kartoitus, kysely henkilöstölle
Liite 3	Etäjohtaminen etätyön menestystekijänä, kysely esimiehille

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Etätyön mahdollistanut digitalisaatio on muuttanut tapoja tehdä työtä viime vuosina nopeaan tahtiin. Työtä saatetaan tehdä ajasta ja paikasta riippumattomana etätyönä. Aiheena digitalisaatio voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: yhteiskunnan-, markkinoiden- ja yrityksen digitalisaatioon. Jokaisella tasolla ilmiötä voidaan tarkastella myös erikseen, vaikka eri tasot vaikuttavatkin toisiinsa. Digitalisaation vastustaminen voi muodostua yritykselle toiminnan esteeksi ja romahduttaa pahimmassa tapauksessa liiketoiminnan. Yritykset pyrkivät digitalisaation avulla uudistamaan niin strategiaa kuin toimintamalleja. (Ilmarinen & Koskela 2015, s. 23-26)

Digitalisaation vaikutuksesta pankkiala on viime vuosina ollut ja on edelleen suuressa murroksessa. Tämän seurauksena tässä opinnäyteydessä haluttiin tarkastella digitalisaation avaamia etätyön mahdollisuuksia ja haasteita pankkialalla niin henkilöstön kuin esimiesten näkökulmasta. Pankkialan johtamiskulttuuri on myös uudistunut digitalisaation vaikutuksesta viimeisten vuosien aikana. Perinteinen johtamistyyli on väistymässä nykyaikaisemman johtamiskulttuurin tieltä. Nykyisen johtamisen lähtökohtana ovat ihmiset ja asiakkaat. On ymmärretty pehmeiden arvojen ja tuloksen yhteen kuuluvuus. Talouden kehitys, ikärakenteiden muutos, verkostoituminen ja kuluttajakäyttäytymisen muutos asettavat alalle uudenlaisia vaatimuksia. (Asikainen, 2015, s. 2)

Tekniset mahdollisuudet ovat etätyöhön jo olemassa. Vanhan aikaista ovat usein vain ajatuksemme ja asenteemme. Myös etätyössä esimiehen ja alaisten toimiva kanssa käyminen on tärkeä osa työhyvinvointia ja molemmin puolista luottamusta. Esimiehen työssä onnistuminen näkyy alaisten onnistumisena. Etätyössä on lukuisia etuja. Paikasta riippumaton työ mahdollistaa osaavimman henkilökunnan löytämisen, työmatkojen väheneminen säästää luonnon lisäksi henkilöstön voimia ja tuottavuus lisääntyy henkilöstön voidessa paremmin vaikuttaa työhönsä. (Fried & Heinemeier Hansson, 2013, s. 11)

Wilkmanin (2016, s. 183) mukaan organisaatiolla ja johdolla on tärkeä rooli etätyön mahdollistamisessa. Johtamisen perusasiat eivät virtuaalisessaakaan maailmassa muutu. Tiedetyt asiat kuitenkin korostuvat ja vaativat enemmän huomiota. Tästä syystä tulee opetella uusia toimintamalleja eikä kaikkia asioita voi tehdä samalla tavalla kuin aiemmin. Henkilöstöä kannustetaan jatkuvaan oppimiseen työtapojen muuttuessa kovaa vauhtia ja osaamista seurataan säännöllisesti. Haasteet liittyvät vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, työskentelytapoihin ja luottamukseen. Ajasta ja paikasta riippumaton työ on lisääntynyt jatkuvasti. Työyhteisön jäsenet saattavat

asua ja työskennellä jopa eri puolilla maailmaa. Niin sanotusti perinteisissä organisaatioissa ja työyhteisöissä on lisääntynyt muualla kuin työpisteellä tehtävä työ. Monessa organisaatiossa henkilöstö on hajaantuneempaa kuin aiemmin. Organisaation onkin löydettävä heille sopivat keinot ratkaista uudenlaiset ongelmat. (Wilkman, 2016, s. 12)

Viimeisten vuosien aikana digitalisaation vaikutukset ovat olleet suuret niin työn sisältöön kuin tapaan tehdä työtä. Digitalisaation tuomien muutosten johtaminen on tuonut uusia haasteita. Tavoitteena on tuoda etätyömahdollisuus osaksi useampaa toimenkuvaa. Opinnäytetyössä pohditaan kuinka etäjohtaminen tulisi huomioida osana etätyötä ja näin mahdollisesti välttää astumasta sudenkuoppiin, jotka olisi voitu poistaa valmistautumisella etukäteen.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja raja

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella mihin etäjohtamista tarvitaan. Työssä haluttiin selvittää, millainen on johtamisen rooli, kun työtä ei tehdä perinteisesti toimistolla säännöllisin työajoin. Onko johtamiselle tarvetta, vaikka tiimi työskentelisi itseohjautuvasti, eri paikoissa sekä mahdollisesti vielä eri aikoihin?

Opinnäytetyö sekä siihen liittyvä tutkimus ja kehittämis ehdotukset toteutettiin sekä henkilöstön että esimiehen näkökulmasta. Opinnäytetyö on tutkimuspainotteinen ja tutkimuksessa hyödynnettiin niin kvalitatiivista kuin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuskysymysten tavoitteena oli saada uusia näkökulmia aiheesta.

### Tutkimuskysymykset

- Mitkä tekijät vaikuttavat etäjohtamisen onnistumiseen?
- Miten esimies voi kannustaa alaisiaan etätyöhön ja kohti itseohjautuvuutta?
- Millaista tukea henkilöstö odottaa esimieheltä etätyössä?

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu etätyön ja etäjohtamisen käsitteistä. Etätyötä ja siihen vaikuttavia asioita tarkastellaan henkilöstön näkökulmasta. Etäjohtaminen on tärkeä osa etätyön onnistumista ja teoriaosuudessa on haluttu kiinnittää huomiota etäjohtajalta edellytettäviin osaamisvaatimuksiin, etäjohtamisen haasteisiin sekä työn tuottavuuden mittaamiseen. Viestintä on tärkeä osa niin etätyötä kuin etäjohtamista ja siksi viestintää tarkasteltiin niin etätyöntekijän kuin etäjohtajan näkökulmasta.

Vilkan (2015, s. 79-80) mukaan kirjoittaminen on tärkeä osa tutkimuksen teon prosessia. Kirjoittamista tapahtuu koko prosessin ajan aina

muistiinpanoista lopulliseen raporttiin. Tutkimuksen kirjoitusprosessin tärkeitä osa ovat lukeminen, ajattelu, keskustelu ja itse kirjoittaminen. Prosessikirjoittaminen koostuu neljästä vaiheesta: suunnittelu, luonnostelu, muokkaus ja viimeistely. Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen on tapahtunut usean kuukauden aikana aina teoriaan uudelleen palaten, muokaten ja kerraten. Viimeistely tapahtui vasta työn ollessa muuten täysin valmis. Tutkimusmenetelmät ja siihen liittyvä teoria muuttui matkan varrella koronavirus COVID-19 luodessa poikkeusolot kaikille – myös pankkialalla työskenteleville.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu hyödyntäen niin kvantitatiivisia kuin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmistä tässä työssä on käytetty standardoitua lomakekyselyä. Lomakekysely lähetettiin vastaajille sähköisesti. Standardoidun lomakekyselyn kohderyhmänä ovat pankkialalla työskentelevä henkilöstö. Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin avoimena lomakekyselynä sähköpostin avulla lähetettävänä kyselynä pankkialalla työskenteleville esimiehille. Kummassakaan kyselyssä yksittäistä vastaajaa ei voi tunnistaa vaan vastaukset ovat nimettömiä.

### 1.3 Työn keskeiset käsitteet

#### Etätyö

Koroman (2011, s. 6) mukaan etätyön määritelmä on käytännön kautta vaikiintunut kotona tai etätyöpisteessä tehtäväksi työksi, jonka sisällöstä on sovittu työnantajan kanssa.

#### Monipaikkaisuus

Monipaikkaisuudesta puhutaan silloin kun työvälitteet kulkevat aina mukana ja työntekijä perustaa työpisteen säännöllisesti eri paikkoihin. (Koroma, 2011, s. 6)

#### Hajautettu työ

Wilkmanin (2016, s. 13) mukaan hajautetun työn tiimi työskentelee saman tehtävän eteen. Olennaista on yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Työntekijät voivat olla kaikki eri paikoissa tai osa samassa ja osa hajallaan.

#### Ajasta ja paikasta riippumaton työ

Jokainen voi tehdä työtä itselleen sopivissa tilanteissa, milloin ja missä haluaa. Työtä voidaan tehdä osissa pitkin päivää tai toimistoaikana jos työ edellyttää esimerkiksi tapaamisia. Työn vapauden ainoa edellytys on, että työt tulevat tehdyksi. (Wilkman, 2016, s. 14)

## Liikkuva työ

Liikkuvaa työtä voidaan kutsua myös monipaikkaiseksi työksi tai mobiili-työksi. Paikat, joissa työtä tehdään vaihtuvat usein. Työ saattaa edellyttää niin sanotun toimialueella liikkumisen lisäksi myös pidemmälle matkustamista. (Wilkman, 2016, s. 14)

## Etäjohtaminen

Etäjohtaja ei tapaa työntekijää kasvokkain päivittäin tai edes viikoittain. Saattaa myös olla, että johtaja ja alainen työskentelevät eri maissa. Silloin kasvokkain tapaaminen saattaa tapahtua erittäin harvoin. (Wilkman, 2016, s. 15)

## 2 ETÄJOHTAMINEN OSANA ETÄTYÖTÄ

### 2.1 Etätyö

Wilkmanin (2016, s. 13) mukaan etätyöstä puhuttaessa tarkoitetaan sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden avulla tehtävää ansiotyötä, jota tehdään muualla kuin varsinaisella työpaikalla. Etätyö voi olla jatkuvaa, säännöllistä tai satunnaista. Ajasta ja paikasta riippumatonta, mutta usein kuitenkin tehdään normaalin työajan puitteissa. Etätyötä tehdään siellä missä on tarve tai mikä sopii työntekijälle parhaiten. Jatkuvasti kehittyvä teknologia on luonut mahdollisuudet etätyöskentelyyn ja etäjohtamiseen, jotka yleistyvät koko ajan. (Humala, 2007, s. 13)

Lähtökohtana etätyössä ja sen johtamisessa pitää olla työssä onnistumisen edistäminen ja työtä hankaloittavien tekijöiden minimoinen. Tärkeää onkin miettiä mitä etätyöllä tarkoitetaan ja miten se käytännössä toteutetaan. (Wilkman, 2016, s. 184)

"Monien muiden alojen tapaan finanssiala siirtyy kohti uudenlaista maailmaa, jossa työnteon joustavuus lisääntyy, eivätkä konttorien seinät enää rajaa työtä. Alan kannalta on tärkeää, että asiakkaita voi palvella joustavasti ajasta ja paikasta riippumatta. Sen sijaan, että vahdattaisiin, istuuko työntekijä työpisteellään, huomio kiinnittyy tuloksiin, toteaa työeläkevaakuutusyhtiö Elon henkilöstöjohtaja ja Finanssialan Keskusliiton finanssityön ja osaamisen toimikunnan puheenjohtaja Hilka Malinen." (Palmgren, 2016)

Rahoitusalan työehtosopimuksen (2018) mukaan etätyön tekeminen edellyttää toimihenkilön ja työnantajan kirjallista sopimusta sopimusmallin periaatteita noudattaen. Sopimuksella sovitaan niistä velvoitteista ja oikeuksista, jotka liittyvät muualla kuin varsinaisella työpaikalla tehtävän työn eli etätyön tekemiseen. Muilta osin työsuhteen ehdot, velvoitteet ja oikeudet



määräytyvät työnantajan ja toimihenkilön välisen työsopimuksen perusteella. Etätyön toteutumista seurataan ensisijaisesti työn tulosten valvontana. (VTN, 2018, s. 91-92)

Ammattiliitto Pro:n vuonna 2016 tekemän tutkimuksen mukaan pankkialalla suuremmissa yrityksissä on enemmän mahdollisuuksia etätyön tekemiseen. Pankkialan työehtosopimuksen liitteenä on liittojen laatima suositus etätyöstä sopimisesta ja etätyön työolojen järjestelyistä. (Pro, 2016)

Pankkialalla kuten monilla muillakin aloilla on kiinnitettävä huomiota seuraaviin toimintaperiaatteista etätyöstä sovittaessa:

- Minkälaista työtä voidaan tehdä etätyönä
- Missä etätyötä voidaan tehdä
- Minkälainen on työntekijän raportointivelvoite
- Miten työaikakirjaukset suoritetaan
- Mitä kustannuksia etätyön tekemisestä aiheutuu ja miten ne korvataan (verkkoyhteys, tietoturva)
- Mikä on vasteaika työpaikalta tuleviin yhteydenottoihin
- Miten etätyöjärjestely voidaan aloittaa tai lopettaa
- Miten työturvallisuus ja tietosuoja huomioidaan
- Miten yksityiselämä ja etätyö erotetaan toisistaan
- Etätyön enimmäismäärä
- Prioriteettijärjestys, milloin etätyötä ei voida tehdä
- Etätyöpäivien ilmoittamismenettely

(Jyrälä, 2018)

Aloite etätyön tekemiseen voi tulla niin työnantajalta kuin työntekijältä, mutta silti varsinaisen aloittamisen ja lopettamisen on perustuttava aina työntekijän toiveeseen tehtävän työn sijainnista. Etätyöstä tulee tehdä sopimus työnantajan kanssa, jossa sovitaan yksityiskohtaisesti etätyön sisällöstä, säännöistä, määrästä, aikataulusta, kustannuksista ja sopimuksen kestosta ja muista työn vaatimista tarpeellisista asioista. (Koroman, 2011, s. 6)

Osittainen etätyöskentely on mahdollista useissa erilaisissa töissä, sillä monissa työkokonaisuuksissa on osia, joita voidaan tehdä muualla kuin varsinaisella työpaikalla. Työn luonteen lisäksi etätyömahdollisuuksiin vaikuttavat muun muassa organisaation johtamiskulttuuri, viestinnän käytännöt sekä työntekijöiden osaaminen ja motivaatio etätyötä kohtaan. (Pekkola & Uskelin, 2007, s. 12)

Kun tiimi työskentelee hajautettuna useissa eri paikoissa samojen tavoitteiden eteen sekä työ tehdään osittain tai kokonaan tieto- ja viestintätekniikan avulla, voi välillä olla tarpeellista tavata kasvotusten tiimin kanssa. Tällöin työ edellyttää osalta tiimin jäsenistä matkustamista. (Koroma, 2011, s. 6)

Monipaikkaisuudesta puhutaan, kun työ on liikkuvampaa kuin ainoastaan kotona tehtävä etätyö. Monipaikkaisuudessa työtä tehdään usein paikoissa, joita ei varsinaisesti ole tarkoitettu työn tekemiseen. Tarpeen vaatiessa työpiste saattaa sijaita asiakkaan tiloissa, kotona, junassa, hotellissa, kahvilassa tai vaikkapa lentokentällä. Monipaikkaisuus vaatii työntekijän asennoitumista vaihtuviin tilanteisiin. (Koroma, 2011, s. 6)

Jyrälä (2018) kirjoittaa artikkelissaan seuraavasti ”HARVARD BUSINESS Review'ssä julkaistiin vuonna 2015 tutkimus, jonka mukaan etätyön tekeminen lisää tehokkuutta. Tutkimukseen osallistui 508 työntekijää kiinalaisesta matkatoimisto Ctripistä. Näistä noin puolet työskenteli kotonaan ja toinen puolikas toimistolla. Toimistolla työskennelleiden tehokkuus pysyi samana, mutta kotona työskentelevien työteho nousi 13 prosenttia. Kotona työskentelevät olivat tyytyväisempiä ja rasittuivat vähemmän, mikä vaikuttaa suoraan sairauspoissaolojen vähentymiseen. Tehokkuutta lisäsi rauhallisempi ympäristö, sillä toimiston häly ei häirinnyt keskittymistä.”

Joustavassa etätyössä on paljon hyviä puolia. Joustava työ helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista, sitouttaa ja motivoi henkilöstöä sekä vähentää poissaoloja, kun he kokevat itse hallitsevansa paremmin ajan käyttöönsä. Tieto- ja viestintätekniikkaa kannattaa hyödyntää mahdollisimman hyvin, jotta yhteistyö ja johtaminen eivät kärsi. (Wilkman, 2016, s. 16-17)

### 2.1.1 Etätyö henkilöstön kannalta

Usein organisaatioissa tehdään yleispätevät ohjeistukset etätyötä varten, joita voidaan muokata tiimi-/ työtehtäväkohtaisesti. Ohjeissa voidaan, esimerkiksi määritellä kuinka usein etätyötä tehdään sekä kellonajat, jolloin työtä on tehtävä, miten työaika kirjataan, vakuutuksista etäpäivän aikana ja tietoturvasta. Kun työtä tehdään etätyön lisäksi myös fyysisesti toimipaikassa voi työnantajana edellyttää erillisestä kirjallista etätyösopimusta normaalin työsopimuksen lisäksi. (Wilkman, 2016, s. 177)

Työntekijän vakuutusturva ja ergonomia työhön liittyen ovat työnantajan vastuulla. Etätyön kohdalla tämä ei kuitenkaan ole aina niin yksinkertaista. Työnantajan vakuutusturva on voimassa myös etätyön aikana. Jos etätyöpäivän aikana tapahtuu tapaturma, on kyettävä se yhdistämään suoraan työhön. Muussa tapauksessa vakuutus ei kata ja työntekijä on henkilökohtaisen vakuutuksen piirissä. Ergonomia on tärkeä osa työntekoa. Etätyössä se on kuitenkin hankalampaa työnantajan puolesta järjestää. Työnantaja saattaa tarjota ergonomisen työpisteen toimistolla, mutta kotona tai muualla työskennellessä työnantaja voi tukea ergonomiaa esimerkiksi ohjeistamalla, osallistumalla kalusteiden kustannuksiin tai erilaisilla tietokoneohjelmilla, jotka ohjaavat pitämään taukojumpaa. (Wilkman, 2016, s. 182)

Työntekijän oma vastuu työturvallisuudesta kasvaa siirryttäessä etätyöhön. Havaitessaan työturvallisuuteen liittyviä ongelmia on työntekijän informoitava niistä työnantajaa. (Koroma, 2011, s. 28)

Työlainsäädäntö koskee etätyötä aivan samalla tavalla kuin normaaliakin toimipaikalla tehtävää työtä. Etätyön ehdoista on lisäksi sovittu Euroopan tasolla solmitussa etätyön puitesopimuksessa. Lakien lisäksi keskusjärjestöt ovat luoneet listan asioista, jotka on otettava huomioon etätyöstä sovitattaessa. (Wilkman, 2016, s. 200)

Muun muassa työaika kuuluu työlainsäädännön säatelemiin asioihin. Vaikka työntekeminen saattaa olla ajasta ja paikasta riippumatonta, pyrkii työaikalaki turvaamaan työntekijälle myös vapaata. Lain mukaan työ on järjestettävä niin, että kerran viikossa on vähintään yksi keskeytymätön 35 tunnin vapaa. Joustavan toimintamallin ei ole tarkoitus lisätä työntekijöiden kuormitusta ja tästä tulisi niin esimiesten kuin itse työntekijöiden pyrkiä huolehtimaan. Joustavan työn tavoite on mielellään vähentää työn kuormitusta, antamalla työntekijälle paremmat mahdollisuudet organisoida työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamista. (Wilkman, 2016, s. 201)

Työntekijän siirtyessä tekemään etätyötä on työturvallisuuslain mukaan työlle asetettava selkeät tavoitteet sekä aikataulu. Etätyötä tekevän työmäärä ja suoritustandardit tulee olla samat kuin vastaavaa työtä toimipaikalla tekevien. Työn tuloksellisuuden mittaamisen tavat tulee olla molempien osapuolten tiedossa. Etätyötä tekevällä on oltava myös samanlaiset mahdollisuudet saada koulutusta kuin toimipaikalla työskentelevillä. (Wilkman, 2016, s. 202)

Työantajalla on vastuu etätyöntekijän työterveyshuollon ja työsuojelun järjestämisestä. Työnantajan velvollisuus on pitää työntekijää ajan tasalla työterveyteen ja työturvallisuuteen liittyvistä asioista kuten erilaisista teknisistä vaatimuksista. (Wilkman, 2016, s. 203)

### 2.1.2 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuudesta puhuttaessa tarkoitetaan tiimille annettavaa vastuuta suorittaa ja johtaa päivittäistä työtä oma-aloitteisesti. Itseohjautuvissa työyhteisöissä saatetaan päättää tiimin kesken työnjaosta, työtehtävien suunnittelusta ja aikatauluista, päätöksien tekemisestä, ongelmien ratkomisesta, työn edistymisen seurannasta sekä poissaolojen paikkaamisesta. Tähän tarvitaan selkeät sovitut periaatteet ja reunaehdot. Lisäksi itseohjautuvan yhteisön jäsenet tarvitsevat koulutusta, perehdytystä ja jatkuvaa yhteisöllistä osaamisen kehittämistä. Itseohjautuvuus ei poista esimiestyön tarvetta. Etäjohtamisen haasteellisuuden vuoksi esimiehen on kuitenkin tuettava työyhteisön jäseniä kohti itsenäisestä työskentelystä. (Rauramo, 2018, s. 3)

Itseohjautuvat työskentelytavat luovat usein matalampia hierarkkisia rakenteita kuin perinteisesti on totuttu tai niille ei välttämättä ole lainkaan tarvetta. Matala hierarkia tai sen puuttuminen luo vapaampaa vuorovaikutusta ympärilleen. Itseohjautuvuudessa on tarkoitus työskennellä itsenäisesti, mutta kuitenkin osana tiimiä tehden yhteistyötä. Yhteistyön esimieheen on tarkoitus olla myös alhaalta ylöspäin kulkevaa henkilöstön olleessa oman työnsä paras asiantuntija. Itseohjautuvakin tiimi tarvitsee kuitenkin lisäksi selkeitä ohjeita ja tietoa, jotka auttavat tavoitteiden asettelussa sekä määrittelemään, kuka tekee mitäkin. (Räisänen, Uusitalo, Kiviniemi & Honkonen, 2020)

Tikkasen (2020) mukaan yksi tärkeimpiä asioita tiimin itseohjautuvuudessa on tiimille luotu vapaus luoda itse etäyhteistyön toimintatapoja ja jokaiselle tiimiin kuuluvalla rakentaa omaa toimenkuvaansa niiden ympärille. Keskustelulle tulee varata riittävästi aikaa tiimin sisällä sekä keskustelun liittyen yhteiseen toimintaan tulisi olla enemmän sääntö kuin poikkeus. Yhteistä linjaa on tiimin sisällä hyvä tarkastella säännöllisin väliajoin esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- Mitkä ovat yhteiset tavoitteemme?
- Miten mittaamme tulosta?
- Millainen on hyvä työyhteisön jäsen virtuaalisessa tiimissä?
- Miten varmistamme yhdessä onnistumisen?
- Millaisia toimintatapoja tarvitsemme, jotta yhteistyö sujuu parhaalla mahdollisella tavalla?
- Milloin olemme tavoitettavissa ja läsnä?
- Milloin pidämme palaveriita?
- Milloin tapaamme vapaanmuotoisemmin?
- Millaisia digitaalisia työkaluja hyödynnämme mihinkin tarkoitukseen?
- Mitkä ovat tärkeimmät pelisäännöt tiimissämme?
- Mitä etuja virtuaalisessa työskentelyssä on?
- Mitä riskejä virtuaalisessa työskentelyssä on?
- Miten yhteistyötämme tulisi kehittää?
- Miten hyvä tiimin jäsen johtaa itseään?

(Tikkanen, 2020)

Martelan ja Jarenkon (2017, s. 12) mukaan pystyäkseen itseohjautuvuuteen on henkilön oltava itsemotivoitunut eli hänellä on halu pysyä liikkeessä ja tehdä asioita omaehtoisesti ilman ulkopuolelta tulevia pakotteita. Itsensä johtaminen vaatii lisäksi itsetuntemusta ja itseluottamusta. Nämä luovat tärkeän pohjan itseohjautuvuudelle ja kyseisiä taitoja on mahdollista harjoitella. Itsensä johtamisen avulla voi löytää kehityskohtiaan, nimetä tavoitteitaan ja tehdä suunnitelmia niiden toteuttamiseksi. Itsensä johtaminen on tavoitteellisuutta, itsetuntemusta ja sen kehittämistä. Psyykkistä ja fyysistä henkilökohtaista hyvinvointia, stressin ja ajan käytön hallintaa, tunneälykkyyttä, tunteiden hallintaa, muutosvalmiutta ja muutosten hallintaa. (Haaranen, 2017)

Jos itseohjautuvuutta ei johdeta kunnolla, voi siitä positiivisen ja motivoivan asian sijaan tulla raskas kokemus. Jos työnkuva, päämäärää ja odotuksia ei ole avattu kunnolla on itseohjautuvuus vaikeaa. Muutos kohti itseohjautuvuutta täytyy toteuttaa osissa, selkeinä tavoitteina mitä kohti mennään, miksi ja miten. (HS, 2019, s. B14)

Hyvät itsensä johtamisen taidot vaikuttavat koko tiimin yhteiseen tekemiseen ja vuorovaikutukseen. Seuraavat kysymykset tukevat oman tekemisen hahmottamista:

- Mitkä ovat tavoitteeni ja tiimimme tavoitteet?
  - Miten suunnittelen ja priorisoin tekemistäni?
  - Miten aikataulutan ja tauotan päivääni?
  - Miten hallitsen keskeytyksiä ja varaan aikaa ajattelutyölle?
  - Miten kiinnitän huomiota aikaansaannoksiin ja onnistumisiin?
  - Miten varmistan palautteensaannin? Entä miten rajaan työntekoa?
- (Tikkanen, 2020)

Kyky johtaa itseään on muodostunut jatkuvasti tärkeämmäksi taidoksi työelämän muuttuessa. Etätyössä tätä taitoa tarvitaan vieläkin enemmän. Kun osa työnjohtamisesta on työntekijällä itsellään, on kyettävä asettamaan itselleen tavoitteita ja vaatimuksia. Myös priorisointia ja ajankäytön hallintaa on harjoiteltava. Etätyötä tehdessä vapaus tuo myös vastuuta. Vaikka vapaus tuo mukanaan positiivisia työhön vaikuttavia tekijöitä, voi se myös kasvattaa työntekijän kuormitusta ja stressiä. Työntekijän tulisikin itse pohtia kuinka erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan sekä miten säilyttää tasapaino niiden välillä. (Wilkman, 2016, s. 51)

Ajasta ja paikasta riippumattoman työn tuoma vapaus ja joustavuus saattaa kuulostaa ihanteelliselta, mutta todellisuudessa etätyökin vaatii rutii- nien luomista. Ilman rutiineja on työtä vaikea erottaa vapaa-ajasta, jolloin työntekoon käytetty aika saattaa hämärtyä joko liian pieneksi tai liian suureksi. Lisäksi ajan, jolloin työtä tehdään ei tulisi haitata muuta elämää kuten olla pois perheen kanssa vietetystä ajasta. Yritykselle tehokkain ja pitkäaikaisin työntekijä on sellainen, joka työskentelee sopivan määrän viikossa eli ei liikaa eikä liian vähän ja huolehtii omasta hyvinvoinnistaan pitämällä työn ja vapaa-ajan tasapainossa. (Fried & Hansson, 2014, s. 203)

Myös teknologia ja jopa vaatetus saattaa olla hyvä erottaa toisistaan etätyöpäivän aikana. Esimerkiksi yöpuku ja aamutakki saattavat olla mukava vaatetus viettää aikaa kotona aamusta, mutta saavatko ne mielen asettumaan työntekoon sopivaan mielentilaan. Teknologiassa on samoja vaikutuksia ja siksi työ sekä huvikäyttöön olevat koneet olisi hyvä olla erilliset. Jos on mahdollista voi kotona työskennellessä esimerkiksi määrittää missä tilassa töitä on hyvä tehdä ja mitkä tilat ovat täysin vapaa-ajalle pyhitettyjä. Itsensä johtaminen on oman kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin johtamista ja

jokaisen tulee luoda omat tavat, jotka toimivat työn ja vapaa-ajan erottamiseen. (Fried & Hansson, 2014, s. 204)

### 2.1.3 Luottamus

Etäjohtamisesta ja etätyöstä puhuttaessa tärkeäksi nousee ihmisten välisen suhteiden kehittäminen. Tärkeä osa ihmissuhteita on luottamus, sen kehittäminen ja ylläpito. Perusluottamus luodaan yhteisen vision ja arvopohjan avulla. Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat myös muun muassa maine, yhteiset tavoitteet, sitoutuminen ja huolenpito toisia kohtaan. Luottamuksen syntyminen vaatii aikaa ja kehittyy hitaasti. Kun ihmiset eivät työskentele fyysisesti samassa tilassa on luottamusta kyettävä herättämään nopeammin. Sähköinen toimintaympäristö mahdollistaa aiempaa suuremman ja nopeamman yhteydenpidon. Jos viestintään ei kiinnitä huomiota sen vaatimalla tärkeydellä, saattaa helposti luoda mielikuvan itsestään etäisenä tai välinpitämättömänä. (Humala, 2007, s. 22)

Virtuaalisessa työympäristössä luottamusta tarvitaan samalla tavalla kuin perinteisessä työympäristössä. Kun luottamuksen rakentamiseen ei kuitenkaan ole paljon aikaa, syntyy niin sanottua pikaluottamusta, joka on lyhyt aikaista. Pikaluottamus ei perustu henkilöihin vaan toimintaan ja ajatukseen siitä, että muut jäsenet ovat osaavia ja työyhteisö yhdessä kykenee suorittamaan sille annetun tehtävän. Pikaluottamus mahdollistaa keskittymisen tehtävään ja rakentuu alussa sovittujen käytettävien viestintätapojen kautta sekä vaatii jatkuvaa työtehtäviin liittyvää yhteydenpitoa. Luottamuksen syntymisen ja ylläpitämisen kannalta tärkeää ovat aloitteellinen toiminta ja reagoitiherkkyys. (Rauramo, 2018, s. 4)

Tiimin luottamusta esimieheen parantaa esimiehen aito sitoutuneisuus yrityksen strategiaan, tiimin työskentelyyn ja tärkeisiin muutoksiin. Esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen lisäksi onnistunut etäjohtaminen perustuu selviin pelisääntöihin. Luottamusta tulee tukea koko suhteen keston ajan riittävällä raportoinnilla ja vuorovaikutuksella. Jokaisella tulee lisäksi olla selkeä kuva niin omasta, esimiehen kuin tiiminkin työnkuvasta. (Humala, 2007, s. 18)

Friedin ja Hanssonin (2014, s. 55) mukaan suurimmat etätyöhön kohdistuvat pelot liittyvät juuri luottamukseen. Esimiehiä saattaa mietityttää tekevätkö työntekijät oikeasti työtä, kun heitä ei voi nähdä. Hyvä puoli etätyössä kuitenkin on useiden työn kannalta merkityksellisten asioiden katoaminen, kuten monelta työpaikalle saapuu tai kahvitunnin kesto. Ainoa asia, jota voidaan seurata ja mitata on tehty työ. (Fried & Hansson, 2014, s. 108)



Kuva 1. Luottamuksen vaikutukset  
(Rauramo, 2018, s. 4)

Annettu luottamus lisää hyvää oloa ja sitä kautta itsevarmuutta (kuva 1). Itsevarmuus vaikuttaa edelleen positiivisesti kaikkeen toimintaan sekä tuo rohkeutta ja oma-aloitteisuutta kokeilla uusia asioita. Tunteet vaikuttavat lisäksi ihmisen oppimiseen ja siihen, kuinka nopeasti ihminen kykenee saattamaan loppuun haastavat ja monimutkaiset tehtävät. Tunteilla on suuri vaikutus tiimin keskinäisten siteiden ja luottamuksen syntymisessä. Jos esimies antaa tiimissä sijaa faktojen käsittelyn lisäksi myös tunteille, on mahdollisuus saavuttaa aito, luottamuksellinen ja rakentava yhteistyö. (Humala, 2007, s. 59)

Tunnetilojen prosesseista puhuttaessa tarkoitetaan virtuaalisen tiimin jäsenten tunteiden ilmauksia ja näiden ilmausten hallintaa. Myös etätyössä tiimiläisten tunteet välittyvät toisille, olivat ne sitten positiivisia tai negatiivisia. Tiimin yhteistyön alkumetreit ovat tärkeitä ryhmän motivaation sekä yhteisöllisyyden löytymisen kannalta ja yhteisen sävelen löytämiseksi tiimin aloitukseen kannattaakin panostaa. Tästä syystä ilmapiiriä tulisi miettiä jo rekrytointi vaiheessa. Myös oikeanlaista kommunikointia on hyvä kouluttaa ja opetella. (Fried & Hansson, 2014, s. 151)

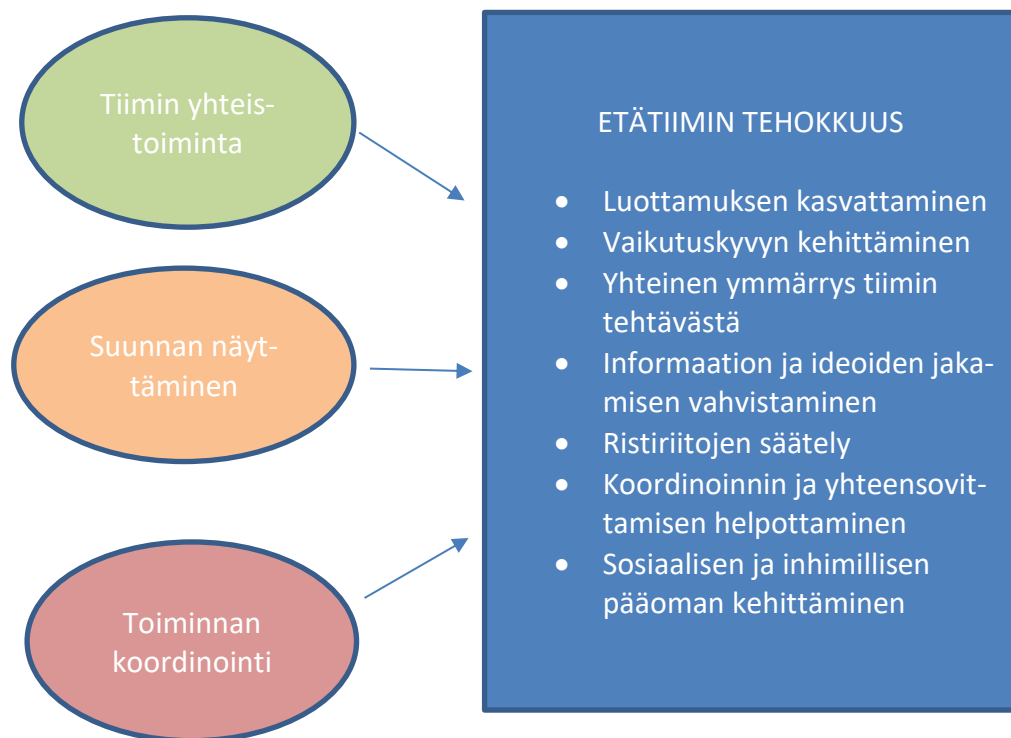
Ennakkoluulot syntyvät herkimmin silloin, kun tieto on puutteellista tai väärää. Yhteisöllisyyden syntymistä edes auttavat ryhmän sisäinen myönteinen ja riittävän pitkäaikainen kommunikointi. Työskentelyn tehokkuuteen vaikuttavien ehtojen tulisi olla kaikille selkeät. Yksilöiden välinen kilpailu tulisi minimoida ja ryhmien jäsenten tulisi olla statukseltaan samanarvoisia. (Opetushallitus)

#### 2.1.4 Tiimin yhteisöllisyys

Jabe (2017, s. 205) kirjoittaa ”Pomon ei kannata kehua, että minä onnistuin. Muutos onnistuu, jos ihmiset kokevat, että me teimme sen yhdessä. Ihmiset eivät ole onnellisia toisten, vaan omasta tai yhteisestä menestyksestä.” Tiimiä johdettaessa ei siis kannata keskittyä ainoastaan esimiehen tai yhden työntekijän onnistumisiin vaan luoda fiilistä, että me onnistuimme yhdessä.

Ryhmään kuulumisen ja yhteenkuuluvuuden tunne toisten ihmisten kanssa on tärkeää meille jokaiselle. Kuuluuko ihminen ryhmään vai ei, vaikuttaa siihen, miten muihin ryhmän jäseniin suhtaudutaan. Ryhmään kuulumisen vaikuttaa myös oman identiteetin muodostumiseen ja vuorovaikutus tapoihin. Yksilöiden välinen vuorovaikutus voi poiketa suurestikin ryhmässä vallitsevasta vuorovaikutuksesta. (Opetushallitus)

Tiimin yhteisöllisyyteen ja yhteistoimintaan kannattaa panostaa suunnan näyttämisen ja toiminnan koordinoinnin ohella, sillä ne vaikuttavat suoraan myös tiimin tehokkuuteen (kuva 2). (Humala, 2007, s. 32).



Kuva 2. Etätiimin tehokkuus  
(Humala, 2007, s. 32)



Paras lopputulos saadaan, kun työyhteisön ja tiimin jäsenet tuntevat kuuluvansa yhteen ja työskentelevät toisiaan tukien saman päämäärän saavuttamiseksi. Yhteisöllisyyteen ja ilmapiiriin vaikuttaa vahvasti se, miten tiimin jäsenet kokevat johtamisen ja mitä tuntemuksia se heissä herättää. Jos tiimin kesken sekä esimiehen ja tiimin välillä vallitsee hyvä ilmapiiri, on empaattisuus ja kuunteleminen osa normaalia arkea. (Humala, 2007, s. 43)

#### 2.1.5 Viestintä

Heiskasen ja Lehikoisen mukaan (2010, s. 19-20) muutoksesta on tullut työelämässä lähes pysyvä olotila ja viestintä on merkittävässä roolissa muutoksen hallinnassa ja eteenpäin viemisessä. Viestinnän tavoitteena avata henkilöstölle mistä muutoksessa on kyse, miksi se on tärkeä ja mikä on muutoksen tarkoitus. Viestinnällä halutaan saada henkilöstö mukaan muutokseen. Työelämä edellyttää tänä päivänä ennen kaikkea kommunikaatiovalmiuksia, muutoksen ja erilaisuuden sietokykyä, oppimiskykyä, ekologista tietoisuutta ja ihmissuhdetaitojen osaamista. Vasta näiden asioiden jälkeen tulee ammattiosaaminen ja kielitaito. (Dunderfelt, 2012, s. 15)

Viestinnän pohjan luovat perinteiset viestin välittämistavat eli puhuminen, kirjoittaminen, kuunteleminen ja lukeminen. Näitä taitoja voidaan kehittää ja koulutuksilla saavuttaa hyviä tuloksia. Viestintätaitojen ja viestintäteknologian välinen suhde on selvä. Viestintäteknologia luo vain pohjan tiedon ja erilaisten sisältöjen käyttämiseen. Viestintä on onnistunutta, vain kun käyttäjä osaa ilmaista itseään ymmärrettävästi ja vastaanottaja kykenee tulkitsemaan viestit oikein. (Puro, 2004, s. 111)

Etätyötä tekevässä työyhteisössä edellytetään hyviä viestintätaitoja niin esimieheltä kuin työntekijöiltä. Kun suurin osa keskusteluista sekä argumenteista käydään läpi kirjallisesti joko sähköpostin tai muun digitaalisen kanavan kautta on asioiden ilmaisua hyvä miettiä. (Fried & Hansson, 2014, s. 163)

Kauhasen (2012, s. 173) mukaan on pystytty osoittamaan yrityksen sisäisen viestinnän merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa ja säilymisessä. Näin ollen viestinnällä on suora vaikutus henkilöstön motivaatioon, asenteisiin ja sitoutuneisuuteen. Nämä asiat taas vaikuttavat työn ja palvelun laatuun, jotka näkyvät asiakkaalle saakka. Sisäiseen viestintään tulisi yrityksissä kiinnittää samalla tavalla huomioita kuin ulkoiseen viestintään. Sisäinen viestintä on tärkeä johtamisen työkalu. Sisäisessä viestinnässä tulee ottaa huomioon niin koko organisaatioita koskevat asiat kuin keskinäinen vuorovaikutus omassa tiimissä sekä viestinnän henkilökohtainen vaikutus työhön, uraan ja kehittymiseen.

Sisäisen viestinnän tarkoituksena on:

1. Pitää henkilöstö tietoisena

- organisaation visioista ja arvoista
  - organisaation liiketoiminnasta, strategiasta ja talouden tilasta
  - organisaation tuotteista, palveluista, markkinoinnista
  - toimintaan liittyvistä muutoksista
  - yhteistyökumppaneista ja niiden eduista sekä vaikutuksesta työhön
2. Edistää henkilöstön yhteistä toimintaa
  3. Parantaa toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta
- (Kauhanen, 2012, s. 175)

Etätyössä tieto- ja viestintätekniikan merkitys on suuri. Myös sosiaalinen media ja johtajien näkyvyys esimerkiksi Facebookissa, Twitterissä, Instagramissa ja LinkedInissä voi olla osa viestintää ja yhteisöllisyyden luomista vapaamman keskustelun muodossa. Yrityksen sisäisen sosiaalinen media on koettu tärkeäksi tekijäksi etätyössä. Sen on koettu helpottavan viestintää, tehostavan yhteistyötä sekä helpottavan tiedon ja ideoiden jakamista. (Wilkman, 2016, s. 161-162)

Virtuaaliset työyhteisöt ovat alttiita kommunikointikatkoksi. Tiedon jakamisella tarkoitetaan sekä olemassa olevan tiedon jakamista että uuden tiedon etsimistä. Tehokas tiedon jakaminen vaatii siihen soveltuvat kommunikointivälineet, mutta yhtä tärkeää on tiimin jäsenten kyky ja halukkuus aktiivisesti osallistua tiedon jakamiseen. Tärkeää on olla tietoinen siitä, kuka tietää ja mitä, jolloin tarpeellinen tieto ja osaaminen on tarvittaessa saatavilla nopeasti. Onnistunut tiedon jakaminen edistää resurssien tehokasta käyttöä, parantaa päätösten laatua ja vähentää virheitä. Onnistunut tiedon jakaminen vaikuttaa positiivisesti myös ryhmän yhteisöllisyyteen sekä yhteisön jäsenten tyytyväisyyteen ja motivaatioon. (Rauramo, 2018, s. 3)

Wilkmanin (2016, s. 164) mukaan yrityksen oma sisäinen sosiaalinen media soveltuu käytettäväksi ainakin seuraavissa tarkoituksissa:

- Helpottaa tiedusteluiden tekemistä
- Helpompi löytää oikeat ihmiset
- Lisää keskustelua
- Parantaa tiedon kulkua
- Paikka, jossa ideoida, vaihtaa ajatuksia ja tehdä kehitystyötä
- Helpottaa ideoiden keräämistä ja yhteen kokoamista
- Nostaa kehitysideat sekä ongelmakohtat helposti ja nopeasti
- Auttaa luomaan positiivisen palautteen kulttuuria
- Helpottaa uusien työntekijöiden esittelyä
- Yhteishengen nostattaminen ja vuorovaikutuksen lisääminen
- Perehdyttämisen tuki
- Verkostoituminen

## 2.2 Etäjohtaminen

### 2.2.1 Etäjohtajan osaamisprofiili

Erilaisia yhteydenpidon välineitä ja teknisiä ratkaisuja etäjohtamiseen on hyvin olemassa. Etäjohtamiseen tarvitaan lisäksi hyviä valmiuksia tieto- ja viestintekniikan suhteen sekä hyviä ihmisten johtamisen taitoja. Perinteiset johtamisen mallit eivät välttämättä toimi vaan jokainen organisaation ja tiimin on löydettävä uudet itselleen sopivat toimintamallit. (Wilkman, 2016, s. 15)

Tikkasen (2020) mukaan hyvä etäjohtaja osaa huomioida erilaiset ihmiset, heidän luonteensa, osaamisensa ja löytää toimivat tavat työskennellä heidän kanssaan kannustaen tiimiään vuorovaikutukseen keskenään. Etätyössä on esimiehen aiempaa enemmän osattava erottaa ihmisten luonne eroja, sillä ruudun taakse on hiljaisen luonteen helppo kätkeytyä lähes huomaamattomaksi. Tästä johtuen esimiehen tulee kiinnittää huomioita niin tiimin kuin jokaisen henkilökohtaiseen huomioiseen, työpanokseen ja sitoutuneisuuteen. Etäjohtamisessa on siis kyse esimiehen sosiaalisista taidoista tieto- ja viestintäteknologian taitojen lisäksi.

On melko tavallista, että esimies työskentelee eri paikkakunnalla kuin hänen johtamansa henkilöstö. Työtä tehdään myös aiempaa yleisemmin useassa paikassa. Etäjohtamista vaativat työt ja tilanteet voivat olla hyvinkin erilaisia. Etäjohtamista edellyttävä etätyö voi olla kokoaikaista, satunnaisesti kotona tehtävää työtä tai esimerkiksi työmatkoilla tapahtuvaa niin sanottua mobiilimatkatyötä. Etätyöstä huolimatta kannattaa kasvokkaisia tapaamisia vaalia ja esimerkiksi kehityskeskustelut olisi hyvä aina tapahtua kasvokkain. (Hyppänen, 2013, s. 84)

Humalan (2007, s. 14) mukaan johtajuudessa on kyse aktiivisesta toisiin vaikuttamisesta päämäärien tai tavoitteiden saavuttamiseksi. Etäjohtamisessa on kyse ihmisten johtamisesta ja suunnan näyttämisestä. Tavat työskennellä ovat vain erilaiset ja siksi perinteiset johtamismallit eivät aina ole sovellettavissa paikasta ja ajasta riippumattomaan työhön. Etäjohtamisessa vuorovaikutus on nostettava tärkeysjärjestyksen kärkeen. Joustavissa tavoissa tehdä työtä on tärkeä käyttää enemmän aikaa avoimeen keskusteltuun kuin kaikkien työskennellessä fyysisesti samassa paikassa. Lisäksi tarvitaan avointa keskustelua toimintatavoista ja säännöistä. Viestintäkanavia on useita erilaisia ja kannattaa yhdessä tiimin kanssa miettiä mitkä viestintäkanavat toimivat juuri meillä sekä kuinka niitä hyödynnetään. Palavereiden ja keskusteluun varatun ajan tulee olla säännöllistä. Lisäksi viestintää tulee olla niin tiimin sisällä kuin alhaalta ylös normaalin esimiesviestinnän lisäksi. (Wilkman, 2016, s. 60)

Wilkman (2016, s. 25) nimeää hyvän etäjohtamisen kulmakiviksi luottamuksen, arvostuksen, avoimuuden, toimivat pelisäännöt, avoimen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden. Etäjohtaminen vaatii erityistä huomiota

esimieheltä, sillä se ei välttämättä enää onnistu muun työn ohessa ja henkilökuntaa tauoilla tapaamalla. Henkilöstön yhteen kuuluvuuden eteen tulee tehdä töitä.



Kuva 3. Läsnäolo etäjohtamisen keskipisteenä  
(Angervo, Laitinen, Romppainen, Ruuth ja Kukkurainen, 2019)

Etäjohtajalta edellytetään yhtä lailla aitoa läsnäoloa (kuva 3) ja kiinnostusta henkilöstöä kohtaan kuin fyysisesti läsnä olevalta esimieheltä, sillä välimatka voidaan kokea myös henkisenä välimatkana. Etäjohtajan on tutustuttava henkilöstöön, heidän tapoihinsa tehdä työtä, oltava tavoitettavissa, muistettava positiivisen palautteen voima ja sen vaikutus henkilöstön motivoinnissa. Nämä tekijät lisäävät työn tuloksellisuutta. Läsnä olevan tunteen välittyminen henkilöstölle on tärkeää molemmien puolisen luottamuksen syntymiseksi. Etäjohtajan läsnäoloon vaikuttavat esimiehen karisma, emotionaalinen älykkyys ja kommunikointitaidot. (Angervo, Laitinen, Romppainen, Ruuth ja Kukkurainen, 2019)

Etäjohtaminen edellyttää hyviä sosiaalisia taitoja ja on osattava toimia yhteistyössä erilaisten ihmisten kanssa. Myös etäjohtamisessa esimiehen toiminnalla, persoonallisuudella, viestintätavoilla ja johtamistyyllillä on suorat vaikutukset organisaation ilmapiiriin. Yhteydenpitoon ja toimivien yhteistyötapojen löytämiseen on käytettävä aikaa ja energiaa. Paikkaan ja aikaan sitoutumattomassa työssä ihmisten ja osaamisen johtaminen ei onnistu niin sanotusti kaiken muun sivussa kahvitauoilla vaan siihen on sitouduttava ja aikaa löydyttävä. Etäjohtamisessa vuorovaikutustaidot korostuvat, koska perinteiset vuorovaikutustavat eivät riitä. Parhaita tuloksia tavoitellakseen on esimiehen keskittävä henkilöstöjohtamiseen. Viestinnän avulla kannattaa etäjohtamisessa panostaa myös yhteisöllisyyden luomiseen. Tiimi saadaan saavuttamaan hyviä tuloksia, kun henkilöstön työhyvinvointi

on hyvä, he voivat kontrolloida omaa työtään, osallistua päätöksen tekoon ja henkilöstöllä on vapautta tavoitteiden saavuttamisen suhteen. (Wilkman, 2016, s. 138)

Fried & Hanssonin mukaan (2014, s. 179) hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi etätyötä johtavan esimiehen on oltava hyvin perillä työn sisällöstä eli edellytyksistä. Esimiehen on kyettävä jakamaan työ kohtuullisiin kokonaisuuksiin, oltava luova ongelman ratkaisija ja osoitettava oikeat ihmiset oikeisiin projekteihin. Tavoitteena on pitää huolta, että työt etenevät sujuvasti ja mahdollisimman ongelmattomasti. Oikean suunnan näyttäminen on yksi etäjohtajan tärkeimmistä tehtävistä. Suunnan näyttämisessä voi hyödyntää tarinoita, unelmia ja visualisointia. Mitä selkeämmin esimies onnistuu viestittämään yrityksen toiminnan tavoitteista ja suunnasta sitä paremmin tiimin työ ohjautuu oikeaan suuntaan, jolloin tulokset paranevat. (Humala, 2007, s. 33)

Etäjohtamisessa on tärkeää myös kiinnittää huomiota niin toimistolla kuin etänä työskentelevien työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun. On huolehdittava, että etänä työskentelevä pystyy myös osallistumaan työyhteisön keskusteluihin ja tuomaan yhtä lailla mielipiteensä esille kuin paikan päällä työskentelevät. Lisäksi etänä työskentelevien kanssa on varattava yhtä lailla aikaa rentoon keskusteluun. Näin asiat eivät pääse niin helposti kärjistymään ja esimies kykenee aistimaan työntekijän tunnelmia paremmin. (Fried & Hansson, 2014, s. 186)

Jos kaikki haastavat tehtävät ovat esimiehen oven takana, työntekijöiden motivaatio voi hiipua. On syytä varmistaa, että työntekijöissä on osaajia erilaisiin ja eri tason tehtäviin. Sekä työryhmän että yksittäisten työntekijöiden osaamisesta tulee huolehtia. (Larvi & Vanhala, 2018)



Kuva 4. Etäjohtajan osaamisalueet

(Wilkman, 2016, s. 139-145)

#### Sosiaalinen taitavuus

Sosiaalinen taitavuus on jo yksi tärkeimpiä esimiehen ominaisuuksia (kuva 4) – työskentelee tiimi sitten fyysisesti läsnä tai etänä. Aktiivinen kuuntelu, tiimin kannustaminen ja riskien ottamisen mahdollistaminen uusien ratkaisujen kokeilemiseen ovat tärkeässä asemassa tiimiä eteenpäin viedessä. Esimiehen tehtävänä on myös tehdä yhteistyötä tiimin rajojen ulkopuolella muiden tiimien kanssa sekä mahdollisesti organisaation rajojen ulkopuolella. (Sitra, 2017)

Perinteiset vuorovaikutuksen keinot eivät riitä etäjohtamisessa ja siksi sosiaalisten taitojen merkitys korostuu. Tiimin yhdistämisen ja yhteisöllisyyden luominen on etänä työskenteleviä johdettaessa tärkeintä. Tärkeää on myös säännöllinen palautteen antaminen, luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen sekä empaattisuus. Työyhteisöön kuuluu inhimillisyys - työyhteisö, jossa välitetään toinen toisistaan, menestyy. (Tjäder, 2018)

#### Avoim vuorovaikuttaminen

Tjäder (2018) kirjoittaa hyvän johtamisen olevan vuorovaikutusta, joka voidaan tiivistää kolmeen k:hon: kysy, kuuntele ja kannusta. Virtuaalisessa työympäristössä vuorovaikutuksen on oltava mahdollisimman avointa. Työskentelyn sekä päätöksen teon tulee olla kaikille läpinäkyvää ja

ymmärrettävää. Vuorovaikutuksen on oltava myös tasapuolista ja yhden mukaista. Erilaisia näkemyksiä on kunnioitettava. Avoimuus on tärkeä pohja luottamuksen ja ryhmähengen luomisessa.

Esimiehen tulee luoda tavoitteet yhteiseksi, selkeiksi ja avoimiksi. Tiedon kuinka tavoitteet ovat saavutettavissa on oltava kaikkien saatavilla. Esimiehen tehtävä on jakaa samanaikaisesti sekä vastuuta että valtuuksia. Kun johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi ja jokaisella tiimin jäsenellä on tunne siitä, että heidän työtään arvostetaan, on asioista helpompi keskustella avoimesti tiimin sisällä sekä henkilöstön ja esimiehen välillä. (Työterveyslaitos, 2014)

### Hyvät delegointitaidot

Larvin ja Vanhalan (2018) mukaan mobiili- ja etätyön lisääntyminen on hämärtänyt työn ja vapaa-ajan eroa. Esimiehen kannattaa miettiä, mihin hän keskittyy itse ja mitä töitä voisi luovuttaa muille. Etätiimin johtamisessa tehtävien jakaminen tasaisesti ja selkeästi korostuu, jotta tehtävänannot eivät jää epäselviksi. On tärkeää, että tehtävät saadaan tehtyä niin kuin on tarkoitus ja oikeaan aikaan. Kun delegointi on suoritettu onnistuneesti ei esimiehellä ole jatkuvaa tarvetta seurata asioiden edistymistä.

Esimiehen kyky delegoida, hyväksyä itsenäisesti organisoituvat tiimit sekä luottaa tiimiin ja sen tekemään työhön vaikuttaa niin tiimin kuin esimiehenä työskentelevän henkilön omaan työhyvinvointiin. Ajankäytön hallinta ja työn mielekkyys molemmiin puolin lisääntyvät, kun työtä jaetaan tasaisemmin ja monipuolisemmin. (Sitra, 2017)

### Kyky innostaa ja motivoida

On tärkeää saada tiimi innostumaan yhteisistä tavoitteista ja toimimaan tavoitteiden eteen. Yhtä tärkeää on pitää yllä säännöllistä positiivista keskustelua osaamisvahvuuksista ja uudistumistarpeista. Yhdessä onnistuminen vahvistaa tiimin henkeä ja yhteisöllisyyttä. Vision välittäminen ymmärrettävästi ja selkeästi osaksi jokaisen työtä vahvistaa motivaatioita työskennellä tavoitteiden eteen. Henkilöstön osaamiselle, ideoille ja kokemuksille tulee antaa tilaa. Uudet asiat koetaan innostava usein vasta kun henkilöstöllä itsellä on mahdollisuus päästä vaikuttamaan ja osallistumaan tekemiseen aktiivisesti. Niin esimiehen kuin koko organisaation johdon tehtävänä on kannustaa henkilöstöä uusien toimintamallien kehittelyyn ja toimivaksi havaittujen käyttöönottoon. (Työterveyslaitos, 2014)

### Proaktiivisuus

Esimiehen hyvät itsensä johtamisen taidot heijastuvat myös tiimin yhteiseen tekemiseen ja vuorovaikutukseen. Avoin, positiivinen ja ratkaisukeskeinen asenne ovat etäjohtajan valttikortteja. Proaktiivisuudella pyritään

tarttumaan asioihin aktiivisesti ja oma-aloitteisesti ennakoiden tulevaa. (Tikkanen, 2020)

### Päätöksentekokyky

Päätösten tekeminen edellyttää määrätietoisuutta, jämäkkää asennetta ja joustavuutta tarpeen vaatiessa. Päätösten pitkittäminen puolestaan hidastaa töiden edistymistä ja haittaa suunnittelua. (Wilkman, 2016, s. 139-145)

### Hyvät suunnittelu ja organisointitaidot

Virtuaalisen tiimin johtaminen edellyttää selkeää johtamistyyliä, kurinalaisuutta, johdonmukaisuutta ja keskittymistä esimieheltä. Esimiehen selkeä toiminnan koordinointi helpottaa niin häntä itseään kuin koko tiimiä. Asioiden ollessa mahdollisimman selkeitä osaa tiimi olla itseohjautuvampi ja ottaa enemmän vastuuta. Vastuun jakaminen alaisille helpottaa esimiehen tehtävää ja tehostaa työryhmän toimintaa. Työntekijät aktivoituvat, kun pääsevät tekemään uusia asioita uudenaikaisessa roolissa. (Larvi & Vanhala, 2020)

### Joustavuus

Esimieheltä edellytetään joustavuutta jatkuvassa muutoksessa kyetäkseen olemaan avoin uusille toimintamalleille. Työntekijöiden erilaiset persoonallisuudet, toimintatavat, vuorovaikutustyyli sekä odotukset ja vaatimukset saattavat edellyttää moniakin erilaisia lähestymistapoja asioihin. (Wilkman, 2016, s. 139-145)

### Tavoitekeskeisyys

Selkeät tavoitteet ohjaavat niin esimiehen omaa työtä kuin työntekijöiden työtä kohti oikeita, tavoiteltavia asioita ja auttaa priorisoimaan tekemistä. Tavoitteiden ja tulosten seuraaminen on tärkeää työn edistymisen ja onnistumisen kannalta. (Wilkman, 2016, s. 139-145)

Kuten Ferrazzi (Harvard Business Review, artikkeli) kirjoittaa, tarvitaan virtuaalisen työn teon onnistumiseen ja menestykseen neljä asiaa: oikea tiimi, oikeanlaista johtamista, oikea teknologia ja keskittymistä oikeisiin asioihin.

Etäjohtaminen on pitkälti mentorointia, tukemista ja motivointia. Johtaminen perustuu näkökulmaan, jossa johtajuus kuuluu kaikille ja johtamisen on oltava voimavara. (Humala, 2007, s. 86)

Muistilista hajautetun tiimin johtajalle:

1. Käynnistysvaihe.
  - Määrittele ryhmän päämäärä.



- Määrittele ryhmän roolit.
- Tue ryhmän kulttuurin muodostumista.
- Muodosta ryhmän oppimissuunnitelma.
- Tee kokonaisuus näkyväksi.
- Tarjoa näköala ja osallisuus kokonaisuuteen.
- Valitse oikeat kommunikointivälineet.

## 2. Sitouttamisvaihe.

- Kommunikoi usein.
- Vaihtelee kommunikoinnin tapoja.
- Luo normit työtahdille.
- Tietoisuus jäsenten läsnäolosta.
- Kannusta tiimiä aktiiviseen osallistumiseen ja kommunikointiin
- Yhteisen oppimisen mahdollisuudet käyttöön.

## 3. Kehittämisvaihe.

- Rohkaise tiimiä arvioimaan usein toimintatapojaan.
- Suosi monipuolisia keskusteluja.
- Vahvista ryhmän energeettisyyttä.
- Luo kokonaisuudesta ryhmälle selkeä punainen lanka.
- Luo edellytykset työhön uppoutumiselle (flow).

## 4. Ylläpitovaihe.

- Keskity yhteistyön tilaan ja ilmapiiriin.
- Opi toiminnan aikaisten katselmointien avulla.
- Tunnista, mitä tiimin jäsenet ja tiimi kokonaisuudessaan ovat oppineet.
- Levitä hyviä käytäntöjä vertaisoppimisen kautta.

(Humala, 2007, s. 87)

### 2.2.2 Motivointi ja sitouttaminen

Hyvien työntekijöiden löytäminen ei ole aina yksinkertaista. Tästä syystä heistä myös halutaan pitää kiinni. Työnantajan tulisikin miettiä mitkä ovat parhaita keinoja sitouttaakseen työntekijänsä yritykseen. Pitkään samassa yrityksessä työskennelleet henkilöt ovat yritykselle arvokkaita heidän tietojensa, taitojensa ja ihmisten tuntemuksensa vuoksi. Mahdollisuus etätyöhön saattaa olla välillä ratkaisevassa asemassa parhaiden tyyppien sitouttamiseen. (Fried & Hansson, 2014, s. 145)

Humalan (2007, s. 21) mukaan esimiehen tulee varata riittävästi aikaa, tehdä ennakkoivaa suunnittelua sekä säännöllistä seuranta, sillä etäjohtamisen yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä eli ihmisten innostaminen ja motivointi työskennellä kohti yhteistä päämäärää onnistuu. Motivaatio lisää sinnikkyyttä työskennellä myös ongelmien ja vastoinkäymisten kohdattessa. Etätyötä tekevien motivaatioon vaikuttavat seuraavat asiat: työntekijöiden ideoiden huomioon ottaminen, vapaus, yhtenäisyys, viestintä ja

tiedonjakaminen, itseohjautuvuus, positiivinen asennoituminen, empatian ilmaiseminen, tekemisen ilo sekä yhteisöllisyys. Ihmisiä johdettaessa on tärkeää olla kiinnostunut heistä oikeasti ja muistaa niinkin yksinkertainen asia kuin kysyä kuulumisia. Jos mahdollista kannattaa tiimin jäseniin tutustua myös vapaa-aikana esimerkiksi tiimin yhdessä valitseman tekemisen äärellä. (Wilkman, 2016, s. 72-73)

Motivoiviksi prosesseiksi kutsutaan toimintoja, jotka auttavat työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Asetetut tavoitteet ovat yksi osa motivointia. Verkostotiimin kanssa työskennellessä on kuitenkin hyvä muistaa, ettei iso kaukana oleva kokonaistavoite välttämättä ole riittävä kannustin vaan tarvitaan pienempiin osiin pilkottuja välitavoitteita. Mitä pienempiin osiin tavoitteet on onnistuttu pilkkomaan, sitä motivoivampi tavoite on. (Humala, 2007, s. 38-39)

Virtuaalisessa työympäristössä esimiehen tunnereaktioita ja tyytyväisyyttä ei voi päätellä elekielestä. Palautetta onkin annettava useammin ja säännöllisemmin kuin perinteisesti on totuttu. Palaute on ilmaistava selkeästi – joko puhumalla tai kirjoittamalla. Onnistumisen kokemukset lisäävät työntekijän motivaatiota ja kannustavat jatkamaan. Eteenpäin menevää ja onnistumista kannustavaa tunnetta tulee ylläpitää korostamalla välitavoitteiden saavuttamista ja huomioimalla muutkin onnistumiset. Myönteinen palaute kannustaa ja auttaa eteenpäin varsinkin haasteiden keskellä. (Humala, 2007, s. 46)

Osa etäjohtamista on ihmisten asenteiden kehittäminen ja valmentaminen virtuaaliseen työskentelyyn. Jos henkilöstö oppii ajattelemaan virtuaalisia työkaluja uuden kehittämisen välineenä, on heitä helpompi innostaa ja motivoida uuden pariin. Ihmisen motivaatioon ja oppimiseen vaikuttavat kolme perustarvetta ovat itsenäisyys, pätevyys ja läheisyys. Näitä tarpeita tukemalla voidaan vaikuttaa yksilön ja koko tiimin motivaatioon uuden oppimiseen ja uuden kehittämiseen. (Humala, 2007, s. 39)

### 2.2.3 Esimiesviestintä

Vuorovaikutus ja viestintä ovat aina osa esimiestyötä. Liiketoiminnan onnistumisen edellytyksinä on sujuva tiedon kulku, saumaton yhteistoiminta ja yhteiset pelisäännöt. Avoin vuorovaikutus luo pohjan toimivalle työyhteisölle ja hyvällä työilmapiirille. Työyhteisön ohjaaminen oikeanlaiseen toimintaan ja kohti tavoitteita tapahtuu viestinnän, vuorovaikutuksen ja johtajuuden avulla. (Hyppänen, 2013, s. 37)

Yrityksen liiketoiminnan ja strategian kannalta viestinnässä on kyse aina yhdestä ja samasta asiasta: toiminnan tehostamisesta. Viestinnän tavoitteiden tulee olla yhtä organisaation strategian ja perustehtävien kanssa. Viestintää kehittäessä halutaan parantaa tuottavuutta ja kilpailukykyä. Mitä kehittyneempää viestintä on, sitä paremmin aika, resurssit ja talous

ovat hallittavissa. Viestintää kehittäessä vaikutuksia tulee miettiä kolmelta eri alueelta: teknologia, käytännöt ja ajattelutavat. (Puro, 2004, s. 105)

Etäjohtaminen on hyvin pitkälti viestintää. Johdon ja esimiesten rooli sisäisen sosiaalisen median käyttöönotossa on tärkeä. Henkilöstön sitouttaminen erilaisiin viestintäkanaviin on tärkeää, jotta niiden hyöty saadaan kunnolla käyttöön. Usein henkilöstö alkuun vastustaa uusia toiminta tapoja ja viestintäkanavia. Käyttöönottoon tulee panostaa, jotta se tehdään oikein ja saadaan uusien viestintäkanavien hyödyt henkilöstölle avattua. (Wilkinson, 2016, s. 167)

Dunderfeltin (2012, s. 11) mukaan esimiesviestintä ja vuorovaikutus alaisien kanssa ei perustu enää auktoriteettiin, vaan esimiesviestintä on muuttanut muotoaan. Esimiehen tehtävä ei ole tiedottaa vain asioita johdolta henkilöstölle, vaan johtaminen on enemmänkin keskustelemaa ja avointa henkilöstön kanssa ajatuksella tieto kuuluu kaikille. Viestinnässä vastavuoroisuus ja sosiaaliset taidot ovat nykypäivän tärkeysjärjestyksen kärjessä. Ihmiset tulisi kohdata avoimesti juuri sellaisena kuin ovat riippumatta heidän taustoistaan. Vuorovaikutuksen tulisi olla avointa, rehellistä ja toista kunnioittavaa. Esimiesviestintä pitää sisällään jokapäiväisessä työssä vaadittavia ilmaisuun, kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen liittyviä taitoja. Esimies kohtaa työssään joka päivä useita viestintää edellyttäviä tilanteita kuten esimerkiksi organisointia, koordinoitua, valvontaa ja delegointia. Puhuttaessa esimiesviestinnästä on tärkeää miettiä millaista viestinnän tulisi käytännössä olla, kuinka tieto tavoittaa kaikki toivotut henkilöt ja kuinka viesti tulisi ilmaista, jotta se on kaikille ymmärrettävä. (Puro, 2002, s. 13)

Etäjohtamisessa viestinnästä iso osa ajasta kuluu sähköpostin lukemiseen ja kirjoittamiseen. Tästä syystä viestintä kannattaa siirtää yrityksen omaan sosiaaliseen mediaan tai intranettiin, jolloin sama tieto ja keskustelut ovat kaikkien saatavilla sekä esimiehen ajanhallinta selkeytyy. Yhteisöllisiä, vuorovaikutusta parantavia viestintäkanavia etäjohtamisessa ovat esimerkiksi:

Sisäinen viestintä:

- blogit, videot, sisäinen some, intranet

Keskustelut, ideointi:

- Pikaviestimet, sisäinen some

Yhteistyö:

- Projektinhallinta työkalut, kalenterit, sisäinen some

Oppiminen, osaamisen jakaminen:

- Blogit, Webinaarit, Videot, sisäinen some

Sisällöt:

- Google Drive, Dropbox, Powerpoint, Prezi

(Wilkman, 2016, s. 163)



Kuva 5. Sähköinen työyhteisöviestintä  
(Rauramo, 2018, s. 3)

Yrityksessä olisi hyvä sopia pelisäännöt viestinnälle niin sisäisen sosiaalisen median kuin sähköpostinkin käytölle – mikä on eri viestintäkanavien rooli (kuva 5) ja mikä on tehokkain tapa niiden hyödyntämiseen. Sähköpostin tehokkaaseen hyödyntämiseen on olemassa muutamia vinkkejä:

- Olisiko joku toinen viestintäkanava nopeampi? Esimerkiksi puhelu? Jos asia vaatii enemmän kuin kolmea viestiä niin sähköposti ei ole oikea viestintäkanava
- Sähköpostin tulee olla lyhyt ja ytimekäs
- Korosta toimenpiteitä vaativia asioita esimerkiksi kursivoinnilla, värillä tai ranskalaisilla viivoilla
- Kirjoita mahdollisimman selvästi niin ettei vastaanottajan tarvitse tehdä tarkentavia kysymyksiä
- Esitä kysymykset ja asiat tarkasti, jotta väärinymmärryksen mahdollisuus olisi mahdollisimman pieni
- Tarkista viesti ennen lähettämistä
- Vastaa tuoreimpaan viestiketjun viestiin

- Ilmaise aikataulut selkeästi, jos esität toimenpiteitä tai odotat vastausta
- Valitse vastaanottoja tarkasti. Älä kuormita koko tiimiä viesteillä turhaan

(Wilkman, 2016, s. 170)

Kuten Åberg (2006, s. 96) asian kuvailee: Viestintä on työyhteisön voimavara, johon tulee panostaa. Viestintää tulee suunnitella ja valvoa. Viestintä tukee työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Ilman toimivaa viestintää ja siihen sopivia kanavia ei pärjää mikään työyhteisö. Viestinnällä on myös suuri vaikutus työyhteisön yhteishenkeen ja hyvinvointiin. Esimies voi omalla toiminnallaan viestinnän avulla joko sitouttaa henkilöstöä ja nostattaa yhteishenkeä tai pahimmassa tapauksessa pilata henkilöstön suhteet ja viihtyvyyden työssään. Viestintä, henkilöstön sitouttaminen ja voimaannuttaminen eivät aina vaadi esimieheltä paljon aikaa ja pitkiä viestejä. Päinvastoin – pienillä sanoilla, kannustavilla viesteillä esimerkiksi skypen kautta voi olla suuri merkitys.

#### 2.2.4 Esimiesten haasteet etäjohtamisessa

Etäjohtamiseen liittyvät haasteet riippuvat osittain siitä, kuinka usein henkilöstö tekee etätyötä. On aivan eri asia, kun tiimin jäsenet tekevät kukin yhden etäpäivän viikossa kuin jos työ on täysin ajasta ja paikasta riippumatonta, jolloin tiimin jäsenet saattavat työskennellä myös eri puolilla maailmaa. Yksi etäjohtamisen haasteista on työsuoritusten mittaaminen. Työajan seuraaminen ei välttämättä ole järkevää vaan tärkeämpää on seurata saavutuksia. Joissakin työtehtävissä on tärkeää työskennellä samaan aikaan muun tiimin kanssa, mutta aina sille ei löydy kunnollisia perusteita. Usein samaan aikaan työskentely perustuu esimiehen kontrollointiin. Kannattaa kuitenkin pohtia onko se välttämätöntä. Vapaus ja vastuu tekevät yleensä henkilöstön työviihtyvyydelle enemmän hyvää kuin huonoa. Tulosten mittaaminen onnistuu parhaiten, kun on selkeät tavoitteet ja aikataulu, milloin työn tulee olla valmis. (Wilkman, 2016, s. 46-49)

Etäjohtamisessa on kyse osallistuvasta johtamisesta, jonka tarkoituksena on jakaa niin valta kuin vastuu koko tiimin sisällä. Osallistuva johtaminen mahdollistaa myös näkökulmia uusille kilpailukykyä kehittäville ideoille ja toimintamalleille. Haasteena on luoda toimintaympäristö, joka kannustaa uudenlaiseen käyttäytymiseen. (Humala, 2007, s. 23)

Kun työtä tehdään paikasta riippumattomana, esimerkiksi kotona, saattaa työtunnit helposti lisääntyä, jos tarkkaa työaikaa ei ole. Etätyössäkin on hyvä kiinnittää huomiota päivän rakenteeseen ja tavoitteisiin. Esimiehen voi olla myös haastavaa pysyä perillä työntekijän todellisesta työmäärästä ja sen vaatimasta ajasta. (Koroma, 2011, s. 22)

Työn sujuvuuden takaamiseksi ja turhan ajan käytön minimoiseksi etäjohtamisessa tulisi huolehtia työn teon turhien esteiden poistamisesta.

Jokaisella tulisi olla mahdollisuus tehdä työn kannalta tarvittavia päätöksiä ja olla pääsy työn edellyttämiin tietoihin, jotta työ ei turhaan seisoisi paikallaan odottamisen vuoksi. Mahdolliset virheet ovat osa työntekoa, mutta se on inhimillistä, opettavaa ja työntekijöiden omavaraisuuden hinta. (Fried & Hansson, 2014, s. 193-194)

Yksi etäjohtajan suurimpia haasteita on luoda henkilöstölle tunne yhteisöllisyydestä. Johtajan tehtävänä on hallita tunnetiloihin liittyviä prosesseja, kun kommunikointi ei tapahdu kasvokkain. Henkilöstön sitouttaminen liittyy vahvasti yhteisöllisyyden tunteeseen. Yhteisöllisyys on tunne, joten haaste syntyy myös siitä, että ihmiset kokevat sen hyvin eri tavoin. Selvää kuitenkin on, että tunne jää uupumaan, jos vuorovaikutusta tiimin ja esimiehen kanssa on vain vähän. Työmäärän ja stressin seuraaminen on myös hankalaa, kun tiimiä ei tapaa usein tai juuri lainkaan. Delegointi on haasteellista ja työtehtäviä saattaa tulla jaetuksi väärin perustein eikä henkilöstö välttämättä osaa kieltäytyä. (Wilkman, 2016, s. 50-52)

Aikaan ja paikkaan sitoutumattoman työn palaverien ja kokousten edellyttämät käytännön tiedot ja taidot vaativat uusia taitoja verrattuna perinteiseen fyysisesti työpaikalla tapahtuvaan työhön. Yksi merkittävimmistä muutoksista saattaa olla työyhteisön kansainvälistyminen sekä monimuotoisuus. Organisaatioiden käyttämät kielet ja kulttuurit saattavat olla hyvinkin erilaisia. Lisäksi työkulttuuri eri maissa on erilainen, joka voi tuoda työyhteisöön haasteita ennen kuin yhteiset toimintatavat ovat löytäneet muotonsa. Monimuotoisuuden vuoksi viestintään on kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta kaikki ymmärtäisivät viestin sisällön mahdollisimman samalla tavalla. (Wilkman, 2016, s. 53)

Onnistunut tiedon kulku ja tiedon jakaminen on virtuaalisessa työyhteisössä niin esimiehen kuin koko tiimin haaste. Onnistuneen tiedon jakamisen suurimmat esteet virtuaalisessa työyhteisössä ja ympäristössä ovat jäsenten välisen luottamuksen puute, aikarajat ja kilpailevat tehtävät, teknologian asettamat rajoitteet, kulttuurierojen aiheuttama jännite, epäonnistuminen kollektiivisen tietosysteemin rakentamisessa, riittämätön tiedon jakaminen, tietoturva ja tuen puute ongelmatilanteissa. (Rauramo, 2018, s. 3)

Jos mahdollisuutta kommunikointiin kasvokkain esimiehen ja alaisen välillä on harvoin tai ei ole lainkaan, on syytä kiinnittää huomioita kuinka vaikeista ja negatiivista sekä henkilökohtaisista asioista kommunikoidaan. Kielteisen palautteen lähettämistä sähköpostitse tulee ehdottomasti välttää. Kielteinen palaute on aina parasta antaa henkilökohtaisesti tai vähintäänkin keskustellen puhelimitse. (Humala, 2007, s. 47)

Humalan (2007, s. 25) mukaan etäjohtamisen keskeiset haasteet voidaan tiivistää seuraavasti:

- Ihmisten ohjaaminen yhtä aikaa sekä rennolla otteella, mutta tiukasti kohti päämäärää
- Yhteistyön edistäminen
- Selkeiden prosessien luominen
- Pelisääntöjen ja toimintatapojen luominen sekä ylläpitäminen
- Rajojen luominen työ- ja vapaa-ajan välille
- Virtuaalisten tiimien sisällä syntyvien johtajien havaitseminen ja kannustaminen

### 2.2.5 Työn tuottavuuden mittaaminen

Tarkkosen (2018, s. 78) mukaan tuloksellisuuden saavuttaminen on aina loppupeleissä kiinni johtamisen laadusta. Tuloksellisuudella voidaan tarkoittaa useita eri asioita. Yrityksessä voidaan seurata esimerkiksi tuottavuutta, taloudellisia mittareita, vaikuttavuutta, kustannuksia, tehokkuutta, kannattavuutta useiden eri mittareiden avulla.

On kyse etätyöstä tai toimistolla tehtävästä työstä, on johdolla oltava aina selkeät mittarit henkilöstötuottavuuden seurantaan. Liiketalouden mittarit kertovat henkilöstövoimavarojen vaikutuksesta yrityksen talouteen. (Kesti, 2014, s. 18)

#### Human Capital Revenue Factor

Johdon on muun muassa tiedettävä kuinka paljon yritys tuottaa liikevaihtoa yhtä kokoaikaista työntekijää kohtaan. Tällä mittarilla, jonka nimi on Human Capital Revenue Factor (HCRF), mitataan henkilöstövoimavarojen tehokkuutta ja liiketoimintakerrointa, jolloin tehollinen työaika voidaan muuttaa liikevaihdoksi. Mittarissa liikevaihto jaetaan kokoaikaisen henkilöstön määrällä. Jos tulos on toimialan keskiarvoa matalampi, on tarkasteltava henkilöstön työjakaumaa ja työelämän laatua. Ongelma saattaa olla myös liiketoimintakertoimessa. Tällöin on mietittävä investointien riittävyyttä, toimialan strategisia muutostekijöitä, hinnoittelua suhteessa kysyntään ja markkinoihin sekä henkilöstömäärän kasvua. (Kesti, 2014, s. 18-19)

#### Human Capital Cost Factor

Yksi keskeisistä mittareista on henkilöstökulut jaettuna kokoaikaisten työntekijöiden määrällä. Lopputulosta verrataan toimialan tulokseen. Jos se on suurempi, tulee tarkastella henkilöstötuottavuuden kannalta keskeisiä ongelmia ja säästökohteita. Tehdäänkö esimerkiksi liikaa ylitöitä ja mistä se johtuu. Jos HCCF on toimialan tulosta matalampi, on tarkistettava, onko työntekijöiden määrä huomioitu laskelmaan oikein, eikä mukana ole esimerkiksi pitkällä vapailla olevia henkilöitä. (Kesti, 2014, s. 19)

### Human Capital Value Added

HCVA indeksillä mitataan tehdyn työn tuottavuutta. Laskelmassa liikevaihdosta otetaan pois kaikki muut kulut paitsi henkilöstöön liittyvät ja jaetaan henkilöstömäärällä. (Kesti, 2014, s. 19)

### FTE Ebitda

Henkilöstötuottavuutta ylläpidettäessä ja kehitettäessä tulisi aina laskea toimenpiteiden vaikutukset käyttökatteeseen, jotta toimenpiteiden vaikutusta voidaan tarkastella. HCVA -indeksin on oltava suurempi kuin henkilöstökulut työntekijää kohden (HCCF), jotta lopputulos on positiivinen. (Kesti, 2014, s. 20)

### Human Capital Return On Investment

HCROI -indeksillä seurataan henkilöstötuottavuutta ja voidaan herkästi aistia mihin suuntaan ollaan menossa. HCROI lasketaan jakamalla myyntikate henkilöstökuluilla. Tähän indeksiin vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointi ja sitoutuneisuus. Kun henkilöstö voi hyvin, kehittyy ja toimii tehokkaasti niin henkilöstökulut vähenevät sairauspoissaolojen ollessa pienemmät. Myös henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa lisää henkilöstökuluja. Henkilöstötuottavuuden lasku näkyy indeksissä selkeästi. (Kesti, 2014, s. 20-21)

### Human Resource Capacity Cost Ratio

HRCCR mittarin tehtävänä on kertoa, miten tehokkaasti henkilöstökulut hyödynnetään tehokkaan työn tekemiseen. Tehty työaika ei ole riittävä henkilöstötuottavuuden analysointiin vaan on huomioitava myös aineeton henkilöstöpääoma. Aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämistä voidaan kuvata työelämän laadun avulla. HRCCR -indeksiin vaikuttaa siis henkilöstökulujen lisäksi se, miten tehokkaasti henkilöstö toimii. (Kesti, 2014, s. 23)

### Human Resource Business Ratio

Henkilöstön käyttämän tehollisen työtunnin kustannusten lisäksi seurataan mitä tehollisen työtunnin aikana saadaan aikaan. HRBR mittariin vaikuttaa sekä organisaation myyntihintojen nosto että investoinnit, jotka parantavat liiketoiminnan tuottoa. Henkilöstön tehollisen työtunnin vaikutusta liikevaihtoon voidaan kehittää paremman myyntikatteen omaavilla tuotteilla sekä erilaisilla strategisilla muutoksilla. (Kesti, 2014, s. 24)



### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä opinnäytetyö toteutettiin hyödyntäen niin kvantitatiivista kuin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisista tutkimusmenetelmistä tässä työssä käytettiin standardoitua sähköistä lomakekyselyä. Kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä tutkimuksessa käytettiin avoimiin kysymyksiin perustuvaa lomakekyselyä, jonka avulla haettiin vastauksia kysymyksiin mitä ja miten. Kyselyihin vastanneet työskentelevät useassa eri pankkialan yrityksessä. Yksittäistä vastaajaa ei ole mahdollista vastauksista tunnistaa.

#### 3.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa on lähtökohtana luvut ja niiden suhde sekä tilastolliset vertailukohdat. Määrällisen tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan kysymyksiin, miten paljon ja miksi. Kvantitatiivinen tutkimus toteutetaan useimmiten lomaketutkimuksena. Tämän tyyppisissä tutkimuksissa asioita pystytään kuvaamaan osittain numeeristen suureiden avulla ja tulokset voidaan esittää erilaisin taulukoin ja kuvi-in. Kvantitatiivisen tutkimuksen huonona puolena on sen pinnallisuus. Sillä pystytään selvittämään vallitseva nykytilanne, mutta ei syitä, miten tilanteeseen on päädytty. Kvalitatiivinen tutkimus on mukana syvällisemmän tiedon saamiseksi. (Alasuutari, P. 2011, s. 34)

Vilkan (2015, s. 79) mukaan tutkimuksen toteuttaminen koostuu neljästä päävaiheesta:

1. Tutkimusaineiston hankinta
2. Tutkimusaineiston luokittelu tai ryhmittely tutkittavaan muotoon
3. Tutkimusaineiston analyysi ja tulkinnan tekeminen teorian, tulkintavii-tekeyhksen tai aihepiirin keskeisten käsitteiden avulla
4. Tutkimustulosten, johtopäätösten ja kehittämis- tai toimintaehdotusten tekeminen

Määrällinen tutkimus toteutetaan kyselylomakkeen, systemaattisen ha-vainnoin tai valmiiden rekistereiden ja tilastojen käytön avulla. Kyselylo-make on eniten käytetty määrällisen tutkimuksen tutkimusmenetelmä. Lo-makekyselyn hyvä puoli on, että vastaajaa ei voida tunnistaa. Standar-doidulla kyselyllä tarkoitetaan vakioitua kyselyä eli kaikilta tutkimukseen osallistuvilta kysytään samat asiat täysin samalla tavalla. Informoidusta ky-selystä puhutaan, jos tutkija tekee lomakkeeseen liittyviä lisäkysymyksiä joillekin haastateltavista. (Vilkka, 2015, s. 94)

Jotta määrällistä tutkimusta voidaan käyttää, on jo tutkimussuunnitelmaa luotaessa mietittävä, onko tutkittava asia mitattavissa. Tutkimuksessa asiat tulee pohjautua teoreettiseen viitekehykseen. Kyselylomakkeen suunnittelun ja toteuttamisen edellytyksenä on, että tutkijalla on selkeä

käsitys tutkimuksen tavoitteista ja siitä mihin vastauksia etsitään. (Vilkka, 2015, s. 101)

Kyselylomake on tutkimuksessa olennainen osatekijä. Toteutettaessa kysely- tai haastattelututkimusta voi huolimattomasti laadittu kyselylomake antaa virheellisiä tuloksia. Kysymysten muotoon kannattaa kiinnittää tarkkaan huomiota väärin ymmärrysten välttämiseksi. Lomakkeen suunnittelu edellyttää teoriaan tutustumista, tutkimusongelman pohtimista ja täsmentämistä, käsitteiden määrittelyä ja tutkimusasetelman valintaa. (Heikkilä, 2014, s. 45)

Kyselylomakkeessa esitetyt kysymykset voivat olla monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymykset ovat standardoituja ja niiden on tarkoitus olla vertailukelpoisia. Avoimien kysymysten tarkoituksena on saada lisätietoa aiheesta, ilman vastauksen rajaamista. Sekamuotoisessa kysymyksessä on annettu valmiit vastausvaihtoehdot, mutta mukana on myös avoin vaihtoehto. (Vilkka, 2015, s. 106)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty kvantitatiivisista tutkimusmenetelmistä standardoitua lomakekyselyä, joka lähetettiin sähköpostin välityksellä vastaajille. Kvantitatiivinen kysely oli suunnattu pankkialalla työskentelevälle henkilöstölle, jotka eivät ole esimies asemassa. Kyselyyn toivottiin vastauksia niin jo etätöitä tehneiltä kuin niiltä, jotka vielä eivät ole tehneet etätöitä, sillä kyselyssä kartoitettiin henkilöstön toiveita ja ajatuksia etätöihin liittyen. Vastaajien löytymisessä auttoi henkilösuhteet pankkialalla työskenteleviin. Kontaktit, joille kysely sähköpostin välityksellä lähetettiin auttoivat saamaan lisää vastaajia jakamalla kyselyä sähköpostin välityksellä omilla työpaikoillaan.

Tutkimuksissa on mahdollista käyttää myös triangulaatiota eli monimetodista lähestymistapaa. Monimetodisessa lähestymistavassa on kyse erilaisen tutkimusmetodien yhdistämisestä. Erilaisia tutkimusmenetelmiä kuten laadullisen ja määrällisen yhdistämisen yhteydessä puhutaan metoditriangulaatiosta (taulukko 1). Monimetodisen tutkimuksen tärkein tavoite on lisätä tutkimuksen kattavuutta ja näin lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Vilkka, 2015, s. 70)

Taulukko 1. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen erot.

	KVALITATIIVINEN TUTKIMUS	KVANTITATIIVINEN TUTKIMUS
Tutkimuksen tarkoitus	Ymmärtäminen: mistä on kyse? Tulkinta	Yleistäminen Syy-seuraussuhde Ennustaminen
Teorian ja käytän- nön suhde	Induktio (käytännöstä teoriaan)	Deduktio (teoriasta käytäntöön)
Tutkijan rooli	Ulkopuolinen Osallistuja	Ulkopuolinen Tarkkailija
Ihmiskäsitys	Holistinen	Atomistinen
Käsitys tiedosta	Tulkinnallinen Subjektiivinen	Tekninen Objektiivinen
Aineisto	Teksti	Luvut

(Kananen, 2011, s. 15)

### 3.1.1 Kyselylomakkeen laatiminen

Haastattelulomakkeessa strukturoiduilla eli suljetuilla kysymyksillä tarkoitetaan kysymyksiä, joiden vastausvaihtoehdot ovat annettu valmiiksi. Tämän tyyppisten kysymysten tarkoitus on helpottaa vastausten käsittelyä ja vähentää virheiden määrää. Jos vastausvaihtoehtoja on vain kaksi, puhutaan dikotomisesta kysymyksestä ja kun vastausvaihtoehtoja on useita, puhutaan monivalintakysymyksestä. (Heikkilä, 2014, s. 49)

Strukturoiduilla kysymyksillä on muutamia tyypillisiä ominaisuuksia. Vastausvaihtoehtojen lukumäärä ei voi olla kysymyksessä suuri. Vastausvaihtoehtojen on oltava toisensa poissulkevia ja jokaisen tulisi olla mahdollista valita sopiva vaihtoehto. Kysymyksessä tulee ilmoittaa selkeästi vastaajalle monta vaihtoehtoa vastaukseen voi valita. (Heikkilä, 2014, s. 49)

Hyviä puolia strukturoiduissa kysymyksissä on nopea vastaaminen sekä helppo tilastollinen käsittely. Huonoja puolia on myös muutamia. Nopea ja helppo vastaaminen saattaa myös tarkoittaa harkitsematonta vastaamista. Vastaaja saattaa myös sortua vaihtoehtoon ”en osaa sanoa” asiaa juurikaan miettimättä. Annetut vaihtoehdot saattavat olla puutteellisia tai johdatella vastaajaa, jolloin tutkimuksella ei saavuteta välttämättä luotettavia tuloksia. Tulosten luokittelua on myös jälkikäteen vaikea korjata. (Heikkilä, 2014, s. 49)

Sekamuotoisista kysymyksistä puhutaan silloin kun strukturoituun kysymykseen on lisätty avoin vastausmahdollisuus. Kysymyksen vastausvaihtoehtoisissa saattaa olla kohta ”Muu, mikä?”, johon vastaaja saa vastata haluamallaan tavalla. (Heikkilä, 2014, s. 50)

Strukturoitujen kysymysten lisäksi tietoa kerätään avoimilla kysymyksillä. Tarkoitus on saada spontaaneja vastauksia, jotka vastaajat ilmaisevat omalla tavallaan. Avoimilla kysymyksillä pyritäänkin hakemaan perusteluita asioille ja ajatuksille. Avoimessa kysymyksessä vastaaja saa itse muotoilla vastauksensa ja kysymysmuodon etuna onkin vastaajilta tulleet uudet ideat, jotka eivät muuten tutkimuksessa olisi nousseet esille. Lisäksi avointen kysymysten avulla on mahdollisuus saada selville vastaajien mielipiteet perusteellisesti. Avointen kysymysten huono puoli on niiden helppo ohittaminen ja vastaamatta jättäminen. Vastauksen saattavat olla myös hyvin suurpiirteisiä. Avoimien kysymysten tulkinta on myös työlästä. (Valli, 2015, s. 71)

### 3.1.2 Tulosten analysointi

Määrällistä ja laadullista analyysia voidaan pitää toisinaan tukevin, kun halutaan kyetä ymmärtämään tutkimuksella saavutettuja vastauksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Molemmilla tutkimuskeinoilla voidaan selvittää, vain eri keinoin, samoja tutkimuskohteita. (Koppa, 2015)

Siihen kuinka tutkimuksesta saatua aineistoa lähdetään käsittelemään vaikuttaa sen laajuus. Aineistoa analysoidessa on tärkeää olla perillä mihin kysymyksiin vastauksia etsitään, mikä tieto on olennaista sekä tutkimuksen kannalta kiinnostavaa ja nostaa esille aineistoa käsiteltäessä ne asiat, jotka ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä. (Vilkka, 2007, s. 105)

Vilkan (2007, s. 106) mukaan määrällisessä tutkimuksessa tutkimusaineiston kerääminen, tutkimusaineiston käsittely sekä analysointi ja tulkinta ovat erillisiä vaiheita. Kyselynä toteutetun aineiston käsittely voidaan aloittaa heti kun vastaamiseen annettu määräaika on umpeutunut ja kerätty aineisto on riittävä. Aineiston käsittelyllä tarkoitetaan kyselyllä saavutetun aineiston tarkistamista, tietojen syöttämistä ja tallentamista niin, että saadut tulokset ovat esitettävissä numeerisesti, graafisesti ja sanallisesti. Eri laisten graafisten kuvioden avulla kyetään esittämään selkeää tietoa, yleiskuvaa tai havainnollistaa ja painottaa tietoa. Taulukot, kuviot ja tunnusluvut havainnollistavat tekstiä sekä lisäävät tekstin ymmärrettävyyttä. Luotujen taulukoiden ja tilastojen pohjalta on mahdollista nopeasti analysoida saavutettuja tietoja ja tehdä johtopäätöksiä. (Vilkka, 2007, s. 135)

Tutkimuksessa analysoitu aineisto koostui kahdesta sähköisesti toteutetusta kyselystä, joista määrällinen kysely oli suunnattu pankkialan henkilöstölle ja laadullinen kysely oli suunnattu pankkialalla työskenteleville esimiehille. Määrällinen kyselylomake piti sisällään niin strukturoituja -, seka- muotoisia – kuin avoimiakin kysymyksiä. Laadullinen kyselylomake puolestaan vain avoimia kysymyksiä. Aineiston kerääminen tapahtui Microsoft Formsin avulla. Aineiston analysointi alkoi, kun riittävä määrä vastauksia oli saatu kasaan. Määrällisen kyselyn tuloksista muodostui selkeästi tulkittavissa olevia kaavioita. Alun pohdinnan ja ympyräkaavio kokeilun jälkeen esitystavaksi muodostui pylväskaaviot sanallisen ja numeraalisen tiedon

ohelle. Avoimien kysymysten tehtävänä oli avata vastaajien ajatuksia strukturoitujen kysymysten tueksi. Avoimia vastauksia oli määrällisessäkin kyselyssä kiitettävästi ja niistä pystyi päättämään tarkemmin vastanneiden ajatuksia. Laadulliseen kyselyyn vastanneiden esimiesten vastaukset tukivat ja avasivat vielä lisää määrällisessä kyselyssä ilmi tulleita pohdintoja.

### 3.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus ovat toisiaan täydentäviä tutkimusmalleja. Laadullinen tutkimus selvittää ilmiön eli luo pohjan kvantitatiiviselle tutkimukselle ja lisäksi selvittää ilmiöön vaikuttavat tekijät ja niiden väliset riippuvuus suhteet. Kun tiedetään mitä muuttujia ilmiö pitää sisällään, voidaan muuttujia mitata, laskea riippuvuussuhteita, laskea frekvenssejä tai ennustaa ilmiötä. (Kananen, 2011, s. 15)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on ajatus, jonka mukaan tilastolliset riippuvuudet eivät kerro mitään yksilön toiminnasta. Laadullisen tutkimuksen avulla haetaan vastauksia kysymyksiin mitä ja miten. Myös miksi kysymys on tärkeä laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimusta tehdessä niin samankaltaisuudet kuin poikkeavuudet antavat tärkeää näkökulmaa. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään ihmisten toimintaa intentionaalisesti eli koittamalla ymmärtää ihmisten toimintaa ohjaavia päämääriä. Näitä merkityksiä ovat esimerkiksi erilaiset halut, uskomukset, käsitykset, arvot ja ihanteet. Tästä syystä laadullinen tutkimus on subjektiivista ja tutkimuksessa tehtyihin valintoihin, tulkintaan ja johtopäätöksiin vaikuttaa tutkijan oma ymmärrys sekä kokemukset ja näkemykset tutkittavasta asiasta. (Vilkka, 2015, s. 67)

Kvalitatiivisen tutkimuksen käytetyimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Menetelmiä voidaan käyttää joko yksittäin, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltyinä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 71)

Heikkilän (2014, s. 54) mukaan hyvien kysymysten ominaispiirteitä ovat:

- Kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan
- Kysymys on tarpeellinen ja hyödyllinen
- Kysymys on kohteliaasti esitetty
- Kysymys ei ole liian pitkä, monimutkainen tai johdatteleva
- Kysymys on ymmärrettävä, selkeä ja yksiselitteinen
- Kieliasu on moitteeton

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa oli kyse ihmisistä, tutkittavasta ilmiöstä ja vastaajien toiminnasta sekä näkemyksistä. Laadullisen kyselyn avulla pyrittiin saamaan tietoa kvantitatiivista tutkimusta laajemmin ja

saamaan tutkijalle selkeämpi käsitys tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta.

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin avoimia kysymyksiä sisältävänä pankkialalla työskenteleville esimiehille suunnattuna sähköisesti toteutettuna kyselynä. Kyselyyn vastanneita ei voi tunnistaa. Avoimia kysymyksiä sisältävä kysely avaa mahdollisuuden saada tietää motiiveja vastausten takana. Vastaajien löytymisessä auttoi samat henkilösuhteet pankkialalla työskenteleisiin kuin kvantitatiivisen kyselyn vastaajien löytämisessä. Kontaktit, joille kvantitatiivinen kysely sähköpostin välityksellä lähetettiin välittivät myös esimiehille suunnattua kyselyä omille esimiehilleen.

### 3.3 Luotettavuuden arviointi

Tutkimustuloksilta edellytetään myös luotettavuutta. Jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa tulisi miettiä luotettavuuden varmistamista. Mitkä ovat ne keinot, joilla minimoidaan riskit ja pidetään luotettavuutta yllä. (Kananen, 2015, s. 30)

#### Kvantitatiivinen tutkimus

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat tutkimuksen onnistumisen kannalta kaksi tärkeää käsitettä. Ne muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. Luotettavuutta alentavat erilaiset virheet, joita syntyy aineistoa hankittaessa. Validiteetin ja reliabiliteetin avulla näitä virheitä pyritään välttämään ja ottamaan huomioon niiden vaikutus tutkimukseen. (Heikkilä, 2014, s. 185)

Validiteetti liittyy myös aina sovellusalueen teoriaan sekä sen käsitteisiin ja sitä on vaikea tarkastella jälkikäteen. Validiteetti tulee ottaa huomioon jo ennen tulosten analysointia. Huolellinen suunnittelu, perusjoukon tarkka määrittely ja tarkoin harkittu tiedonkeruu on tärkeitä validiuden takaamiseksi. Kyselylomakkeen laatimisessa tulee olla tarkka, sillä kysymysten on mitattava oikeita asioita yksiselitteisesti ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. Edustava otos ja korkea vastausprosentti edesauttavat validin tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä, 2014, s. 29)

Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan syy-seuraussuhdetta. Tutkijan tulee kyetä näyttämään esittämänsä väitteet todeksi oikeiksi ja perustelemaan ratkaisunsa. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tulosten paikkaansa pitävyyttä käytännössä ja populaatiossa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena kyetä osoittamaan, että otoksesta saadut tulokset ovat siirrettävissä kohderyhmään. (Kananen, 2015, s. 347)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä eli kyetäänkö saamaan samat tulokset, jos tutkimus toteutetaan uudestaan. Kysymys on tutkimuksen kyvystä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Jos useammalla

mittauskerralla saadaan samanlaisia tuloksia samasta tai samantapaisesta aineistosta, on reliabiliteetti korkea. (Kananen, 2015, s. 343)

Tutkimustulokset eivät kuitenkaan ole ikuisesti voimassa, joten ne eivät välttämättä päde toisena aikana tai toisessa joukossa. Tutkimuksen tulokset voivat olla sattumanvaraisia, jos otoskoko on pieni. Reliabiliteettia heikentävät myös virheet, joita on voinut tulla tietoja kerätessä, syöttäessä sekä tuloksia käsiteltäessä ja tutkittaessa. (Heikkilä, 2014, s. 30.)

Opinnäytetyön teoria pohja on rakennettu tietokirjallisuuteen perustuen ja käyttäen mahdollisimman tuoreita painoksia. Digitaalisissa lähteissä on käytetty tarkkaa harkintaa lähteen hyväksymisessä. Teoriaa on käsitelty niin työntekijän kuin esimiehen näkökulmasta ja näin saatu aiheeseen laaja-alaisuutta.

Tutkimukseen liittyvään henkilöstölle suunnattuun kyselyyn vastasi 44 henkilöä. Kaikki vastaukset ovat nimettömiä eikä vastaajista tiedetä muuta kuin ikäjakauma. Vastaajia oli monipuolisesti eri ikäryhmistä. Tutkimuksella saavutetut tulokset ovat hyvin samankaltaisia teorian kanssa ja näin tukevat toisiaan. Aineiston koko ja vastaajien iän jakautuminen useampaan eri ikäryhmään tukee myös tutkimuksen luotettavuutta.

#### Kvalitatiivinen tutkimus

Kanasen (2015, s. 345) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on haastavampaa kuin kvantitatiivisen tutkimuksen, sillä määrällisen tutkimuksen validiteetti- ja reliabiliteettikriteerit eivät sovellu suoraan käytettäväksi laadullisen tutkimuksen arviointiin. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa yksiselitteistä tapaa arvioida luotettavuutta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan arvioida totuudellisuutta, sovellettavuutta, vahvistettavuutta sekä saturaatiota eli kylläntymistä. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole yleistää vaan ymmärtää ja arviointikeinoilla halutaan kysyä kuinka hyvin tulokset vastaavat todellista tilannetta? (Kananen, 2015, s. 352)

Kanasen (2017, s. 177-179) mukaan laadullisen tutkimuksen totuudellisuutta voidaan arvioida esimerkiksi antamalla tutkimus haastateltaville luettavaksi. Tämä on keino varmistaa, että haastateltavan kertomaa ei ole ymmärretty väärin. Tutkimuksen vahvistettavuus edellyttää tutkimuksen vertaamista eri tietolähteisiin ja mitä useampi lähde on saavutettujen tulosten kannalla, niin sitä pitävämpi tutkimus on. Luotettavuutta voidaan varmistaa myös saturaatiolla eli kun tutkimuksessa mukana olleiden havaintolähteiden tulokset alkavat toistua on saturaatio saavutettu. Sovellettavuus on laadullisessa tutkimuksessa aina tutkijan vastuulla ja mietittävässä ovatko tulokset siirrettävissä hänen olettamaansa tilanteeseen. (Kananen, 2015, s. 353)

Tutkimukseen liittyvään esimiehille suunnattuun avoimeen kyselyyn vastasi viisi esimiehenä pankkialalla työskentelevää henkilöä. Vastaukset ovat nimettömiä. Esimiehistä ei ole myöskään ikää tiedossa. Saadut avoimet vastaukset tukevat henkilöstölle suunnatulla kyselyllä saatuja vastauksia sekä ovat hyvin samankaltaisia työn teoreettisen viitekehyksen kanssa. Näin ollen tutkimuksen luotettavuus on hyvä.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

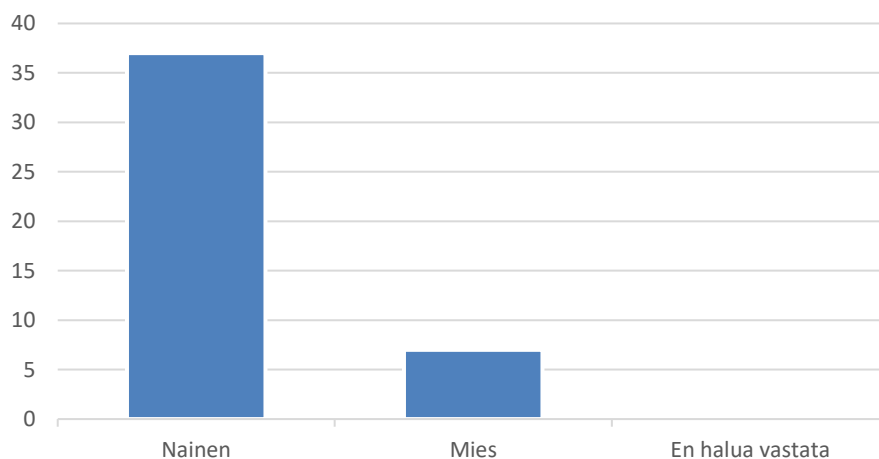
Opinnäytetyöhön liittyvässä tutkimuksessa haluttiin, että tulokset esitetään mahdollisimman havainnollisesti ja ymmärrettävällä tavalla, sillä tuloksien toivottiin olevan sovellettavissa suoraan käytäntöön. Tutkimuksen johtopäätöksien kautta on tarkoitus saada ideoita tulevien muutostilanteiden toteutukseen ja johtamiseen niin ettei muutos heikentäisi kommunikointia ja työssä pärjäämistä.

### 4.1 Etätyöhön liittyvän henkilöstölle suunnatun kyselyn tulokset

Pankkialalla työskentelevälle henkilöstölle suunnattuun kyselyyn vastauksia tuli yhteensä 44 kpl, jotka koostuivat useassa eri pankkiryhmässä työskentelevien henkilöiden vastauksista.

#### 1. Sukupuoli

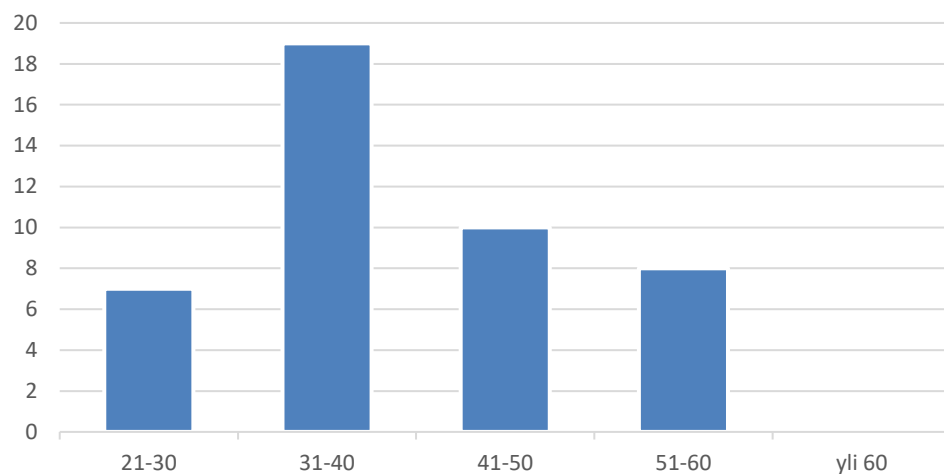
Vastaajista suurin osa oli naisia (37/44). Vastaajien suhde kuvaa hyvin pankkialalla työskentelevän henkilöstön sukupuolijakaumaa.



#### 2. Ikä

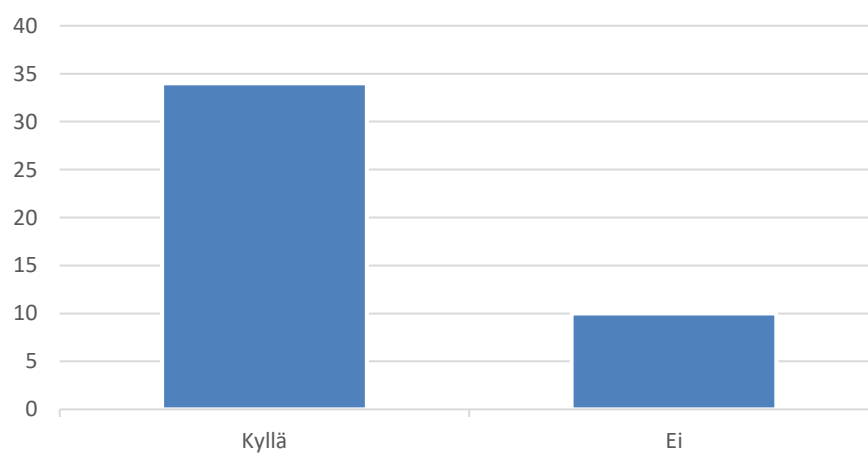
Vastaajia on useasta eri ikäryhmästä. Eri ikäryhmät ovat melko tasaisesti edustettuna vastaajien kesken. 31-40 vuotiaat edustavat vastaajista enemmistöä (19/44) ja puolestaan yli 60 - vuotiaita vastaajia ei ole lainkaan.





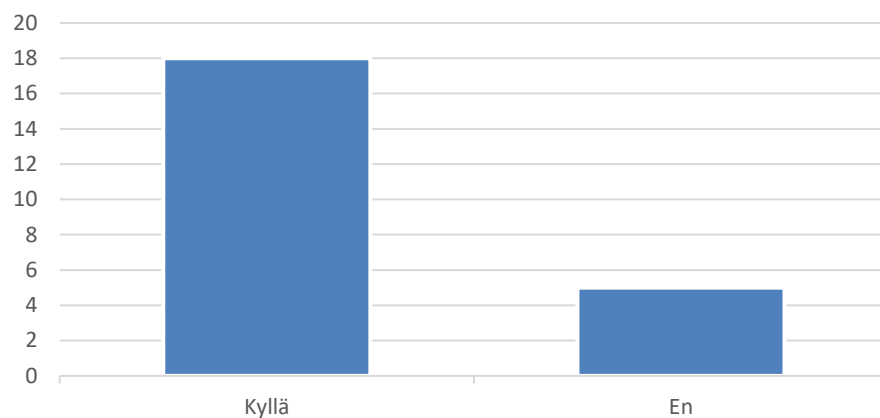
### 3. Onko työssäsi etätyömahdollisuutta?

Enemmistöllä (34/44) on työssään etätyömahdollisuus. Kaikkia työtehtäviä pankkialalla ei ole mahdollista tehdä etänä vaan ne vaativat henkilöstön läsnäoloa. Osa henkilöstöstä ei lisäksi mahdollisesti koe etätyötä omanaan vaan haluavat työskennellä fyysisesti työpaikallaan.



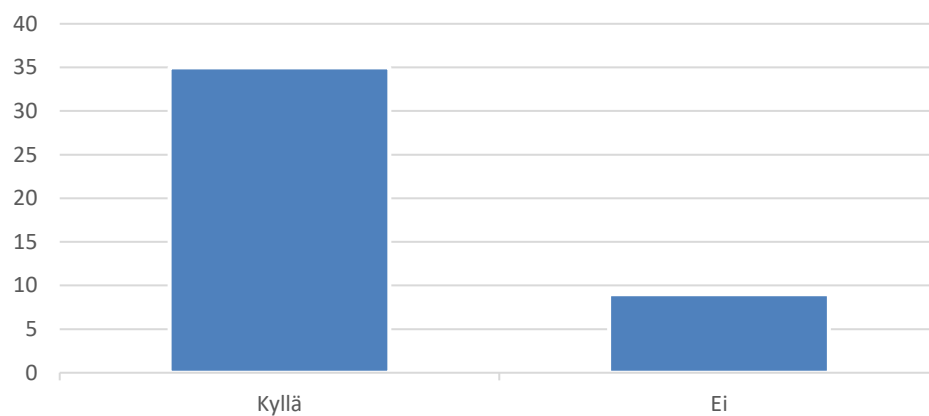
### 4. Kaipaako etätyö mahdollisuutta, jos sitä ei vielä ole?

Vastaajista vain muutama (5) ei kaipaakaan työhönsä lainkaan etätyömahdollisuutta.



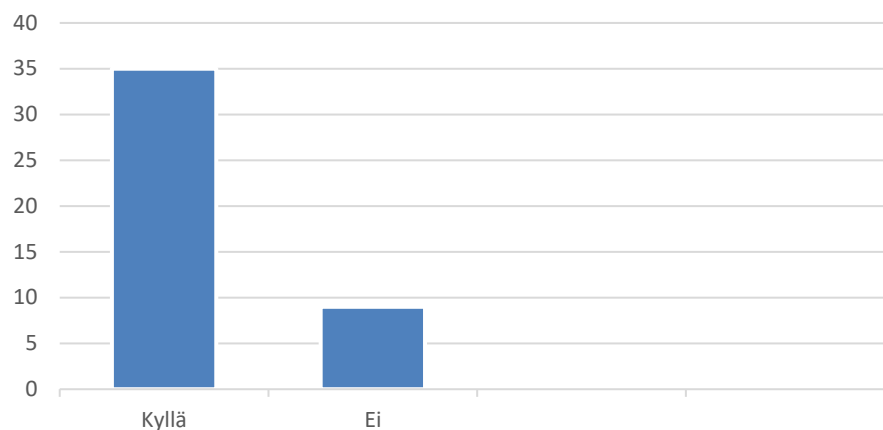
5. Olisiko etätyömahdollisuudella vaikutusta työhön sitoutuneisuuteen?

Vastaajista enemmistön (35/44) mielestä etätyömahdollisuudella on vaikutusta työhön sitoutuneisuuteen. Vain osa (9/44) ei koe mahdollisuudella tehdä etätyötä olevan vaikutusta työhön sitoutuneisuuteen.



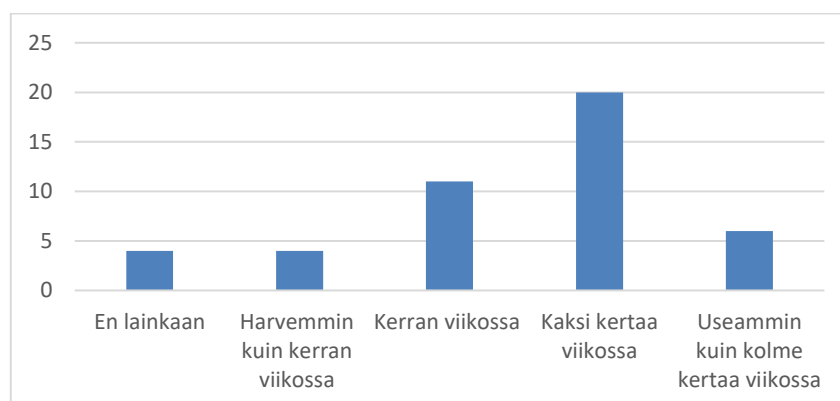
6. Uskotko etätyöllä olevan vaikutusta tiimihenkeen?

Vastanneista suurimman osan (35/44) mielestä etätyöllä on vaikutusta tiimihenkeen. Vastaajista 9/44 ei usko etätyön vaikuttavan tiimihenkeen.



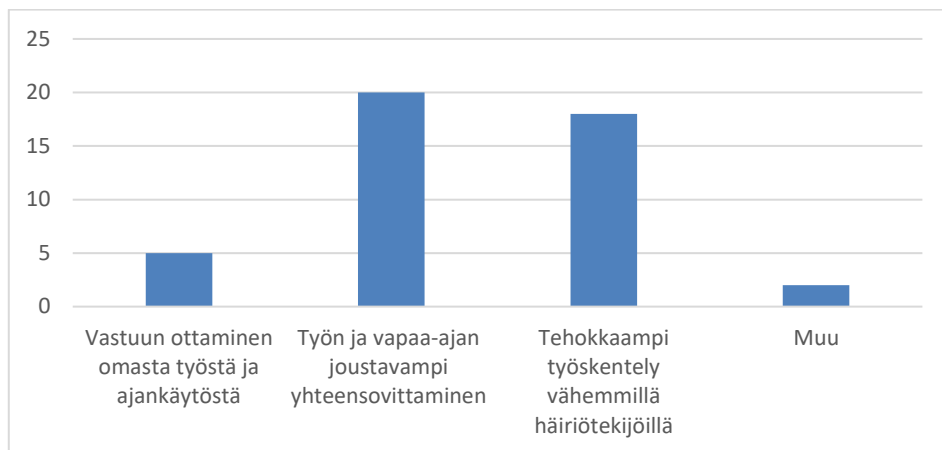
### 7. Kuinka usein haluaisit työskennellä kotona tai muualla kuin konttorilla?

Suurin osa (20/44) vastaajista haluaisi tehdä etätöitä kaksi kertaa viikossa. Toiseksi eniten (11/44) etätöitä halutaan tehdä kerran viikossa. Loput vastaajat jakautuivat melko tasaisesti vaihtoehtojen en lainkaan, harvemmin kuin kerran viikossa tai useammin kuin kolme kertaa viikossa välille.



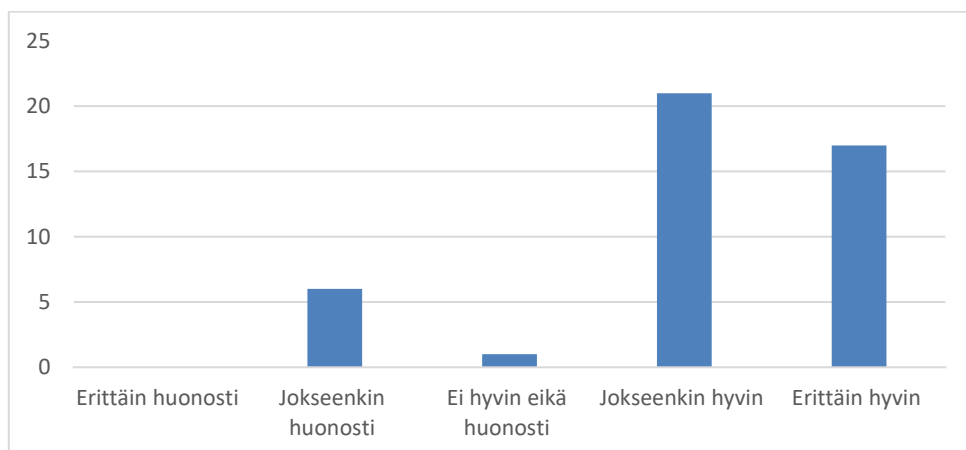
### 8. Mikä seuraavista vaihtoehtoista motivoi eniten etätöiden tekemiseen?

Etätöihin motivoivana tekijänä eniten vastauksia (20/44) sai työn ja vapaa-ajan joustavampi yhteensovittaminen. Toiseksi eniten (18/44) vastaajat arvostivat tehokkaampaa työskentelyä vähemmällä häiriötekijöillä. Viisi vastasi vastuunottaminen omasta työstä ja ajankäytöstä. Muu vaihtoehdon valitsi kaksi vastaajaa, joista toinen koki kaikki annetut vaihtoehdot motivoivina etätöiden tekemiseen ja toinen ei koe etätöitä itselleen sopivana.



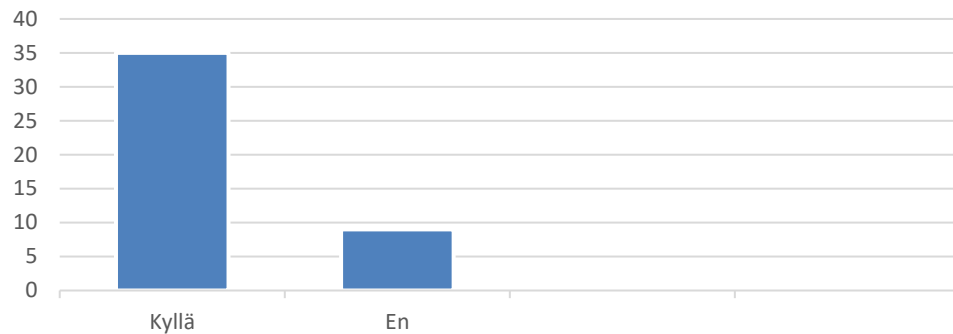
9. Onko esimies mielestäsi riittävän hyvin tavoitettavissa riippumatta hänen fyysisestä sijainnistaan.

Vastaajista lähes kaikkien mielestä esimies on tavoitettavissa jokseenkin hyvin (21/44) tai erittäin hyvin (17/44) riippumatta esimiehen fyysisestä sijainnista. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, ettei hyvin eikä huonosti ole tavoitettavissa. Jokseenkin huonosti esimiehen koki olevan tavoitettavissa muutama (6/44) vastaajista. Kukaan vastaajista ei kokenut esimiehen olevan erittäin huonosti tavoitettavissa.



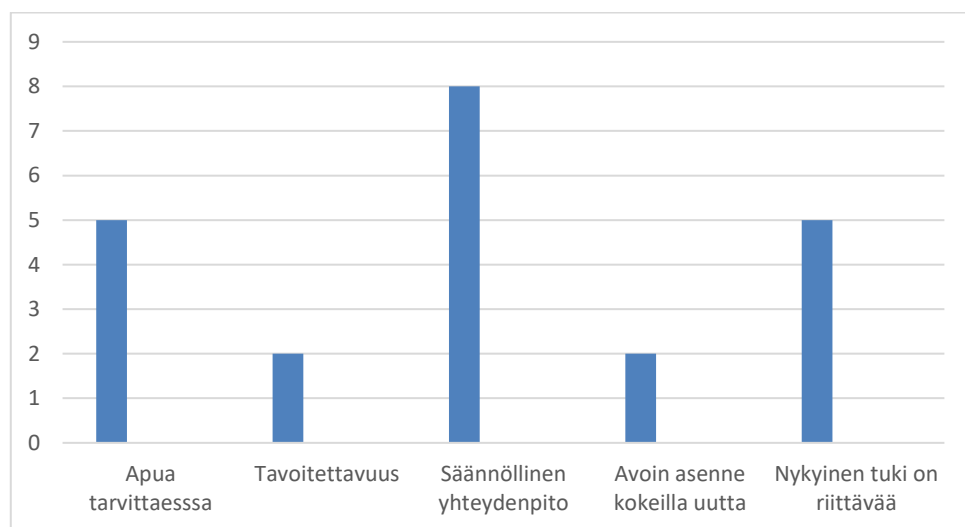
10. Uskotko apua ja neuvoa olevan yhtä helposti saatavilla ongelmatilanteissa työskennellessä etänä kuin fyysisellä työpaikalla?

Pääasiassa vastaajat (35/44) uskovat saavansa apua ja neuvoa ongelmatilanteisiin yhtä hyvin etätyössä kuin työskennellessään fyysisesti työpaikalla. Vain muutama (9/44) ei usko saavansa apua ja neuvoa yhtä helposti etätyössä ollessaan.



### 11. Millaista tukea kaipaisit esimieheltä etätyössä?

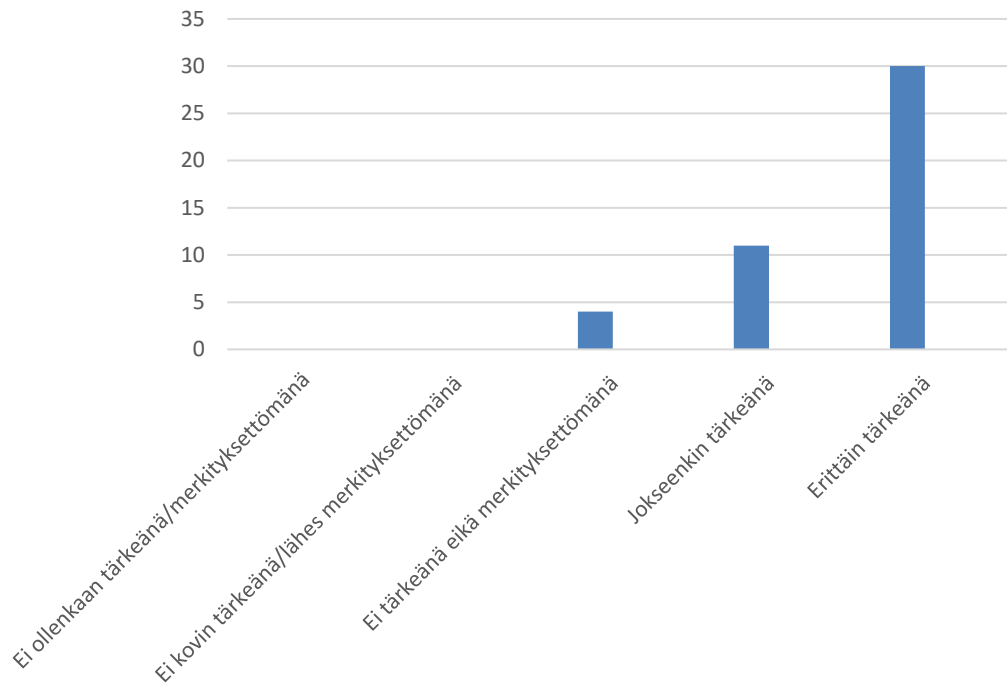
Työ on melko itsenäistä, tietoa etsitään usein intrasta sekä apua saadaan myös kollegoilta. Vastauksissa korostui esimieheltä kaivattava säännöllinen yhteydenpito (8/22) ja avun saaminen tarvittaessa (5/22). Osa vastaajista (5/22) koki nykyisen esimieheltä saatavan tuen riittävänä eikä kaivannut siihen muutoksia. Parempaa tavoitettavuutta sekä esimiehelle avoimempaa asennetta uuden kokeiluun toivoi yhtä moni (2/22).



### 12. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia tekijöitä yhteisöllisyyden ylläpitämisessä etätyötä tehdessä?

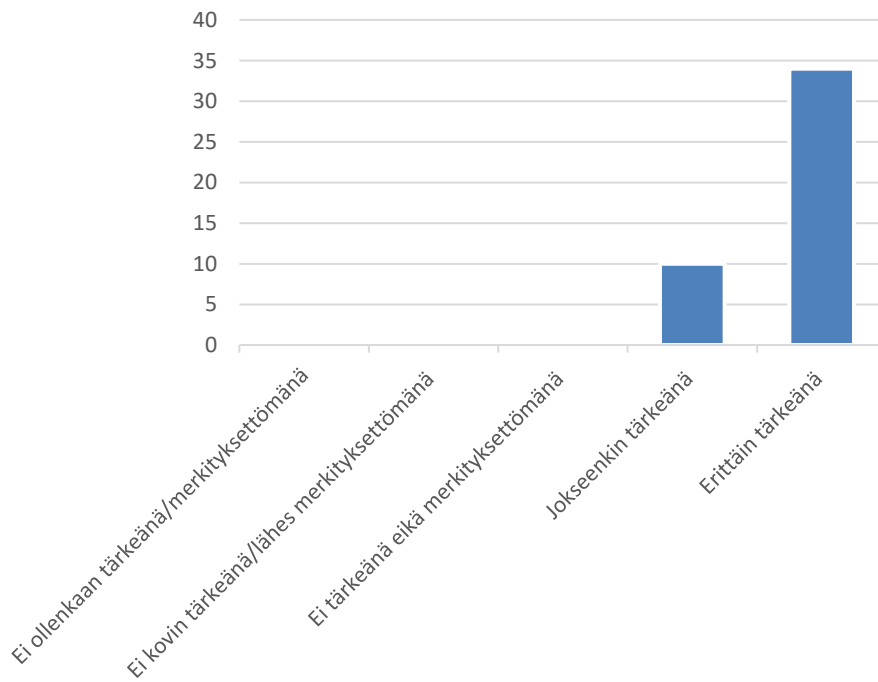
Avoin vuorovaikutus tiimin sisällä

Lähes kaikki vastaajat pitivät yhteisöllisyyden ylläpitämisessä etätyössä avointa vuorovaikutusta tiimin sisällä jokseenkin tärkeänä (11/44) tai erittäin tärkeänä (30/44). Vain muutama (4/44) vastaaja ei pidä yhteisöllisyyden ylläpitämistä tärkeänä eikä merkityksettömänä. Avoin vuorovaikutus ei ollut kenellekään lähes merkityksetön tai merkityksetön asia.



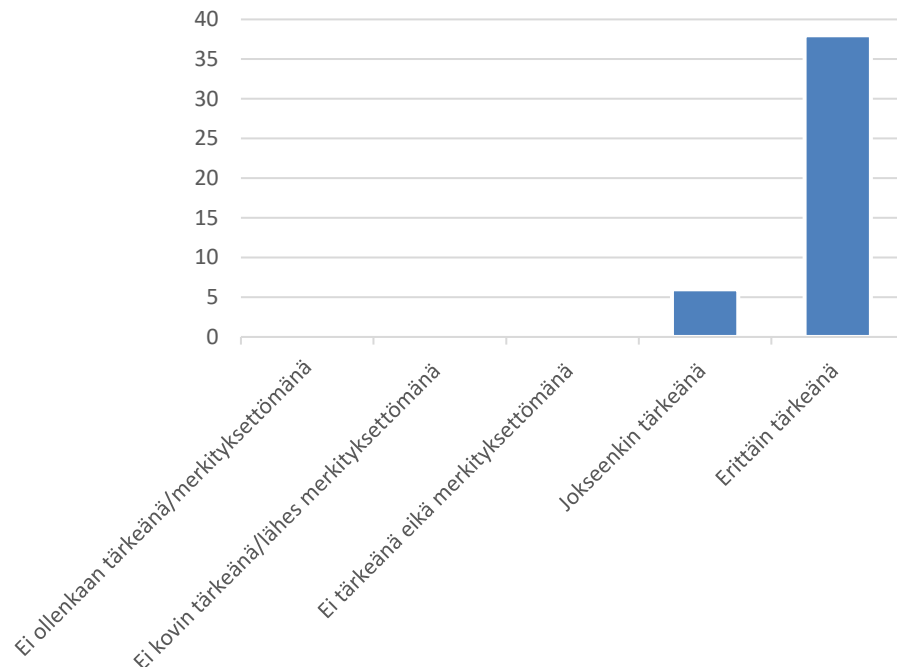
### Riittävä viestintä

Riittävä viestintä koettiin yhteisöllisyyden ylläpitämisessä etätyössä kaikkien vastaajien toimesta joko jokseenkin tärkeänä (10/44) tai erittäin tärkeänä (34/44).



### Tuen saatavuus ongelmatilanteissa

Tuen saatavuus ongelmatilanteissa koettiin yhteisöllisyyden ylläpitämisessä etätyössä lähes kaikkien vastaajien mukaan erittäin tärkeäksi (38/44). Muutaman vastaajan (6/44) mielestä tuen saatavuus ongelmatilanteissa on jokseenkin tärkeää yhteisöllisyyden kannalta.



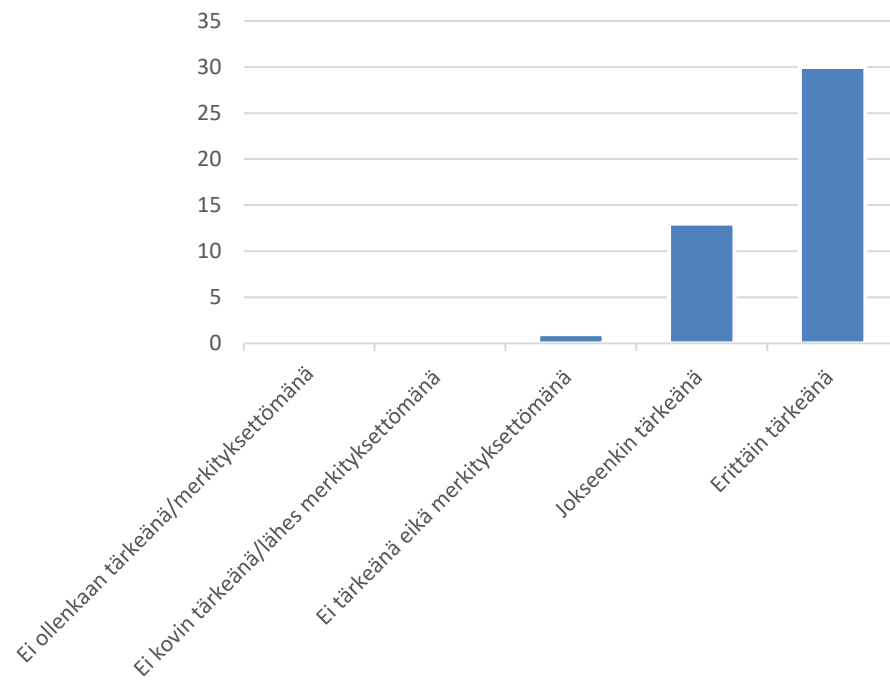
### Muu, mikä?

Luottamus niin esimiehen ja tiimin välillä kuin tiimin jäsenten kesken nousi esille useammassa vastauksessa. Viestinnän ja yhteydenpidon toivottiin olevan tasapuolista sekä työn tuloksien seuraamisen systemaattisempaa. Tiimin yhteisöllisyyden parantamiseksi ehdotettiin etäpalavereita sekä etäkahvihetkiä kameran välityksellä, jotta kaikki näkisi toisensa ja keskustelu olisi helpompaa. Tärkeänä kaiken onnistumisessa pidettiin oikeanlaista tekniikkaa ja sen toimivuutta.

### 13. Kuinka tärkeänä koet seuraavat tekijät työn itseohjautuvuuden onnistumisen kannalta?

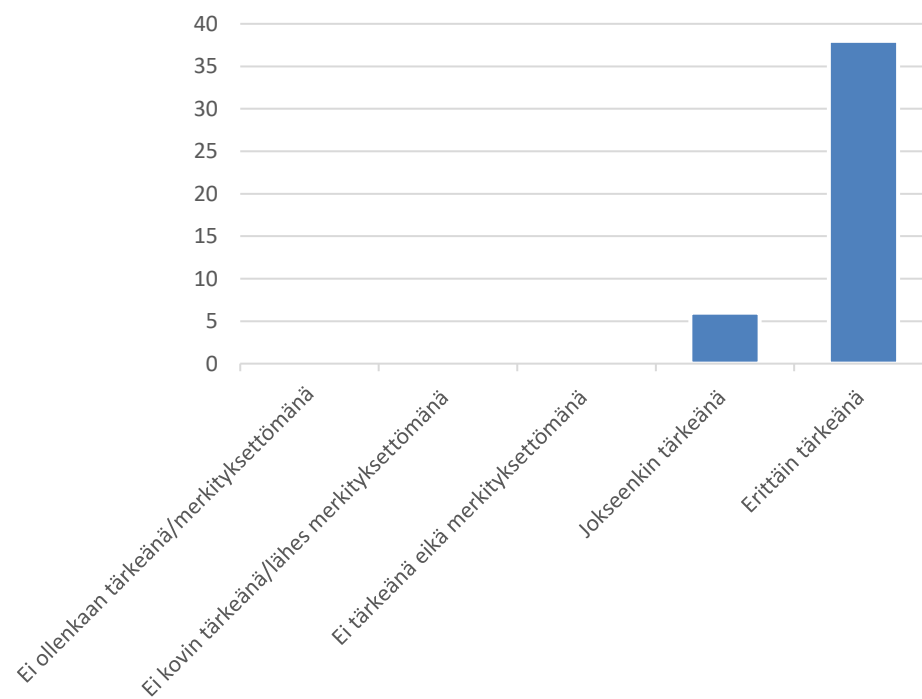
#### Työnkuvan selkeys

Työnkuvan selkeys koettiin jokseenkin tärkeänä (13/44) tai erittäin tärkeänä (30/44) itseohjautuvuuden onnistumisen kannalta. Vain yhden vastaajan mielestä työnkuvan selkeys ei ole tärkeää eikä merkityksetöntä.



### Riittävä perehdytys

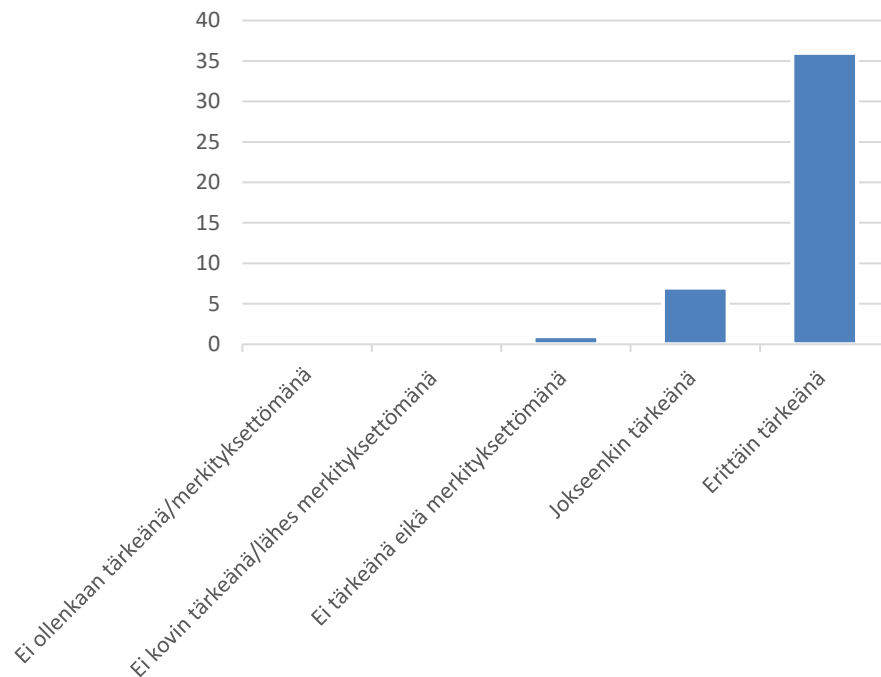
Itseohjautuvuuden onnistumisen kannalta riittävä perehdytys oli jokseenkin tärkeää (6/44) tai erittäin tärkeää (38/44) jokaisen vastaajan mielestä.





## Selkeät päätöksentekorajat

Selkeät päätöksentekorajat ovat vastaajien mielestä tärkeä tekijä itseohjautuvuudessa, sillä lähes jokainen vastaajista koki ne jokseenkin tärkeänä (7/44) tai erittäin tärkeänä (36/44).



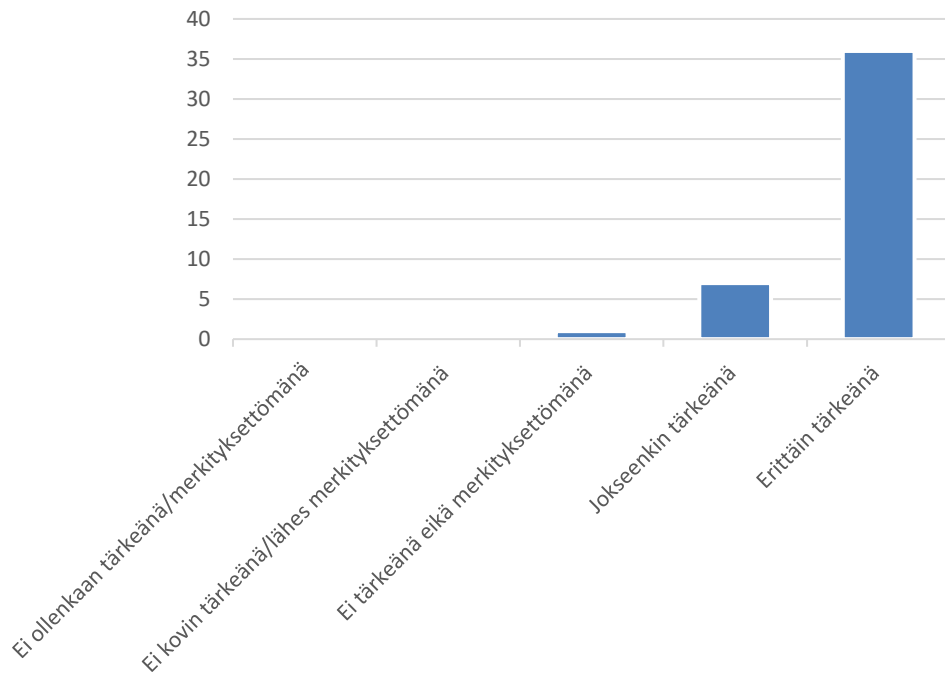
## Muu, mikä?

Mahdollisuutta ottaa vastuuta omasta tekemisestä sekä esimiehen ja johdon luottamus koetaan tärkeinä itseohjautuvuudessa onnistumisessa. Motivoivat ja selkeät tavoitteet ohjaavat toimintaa.

14. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia tekijöitä itseohjautuvuuteen motivoinnissa?

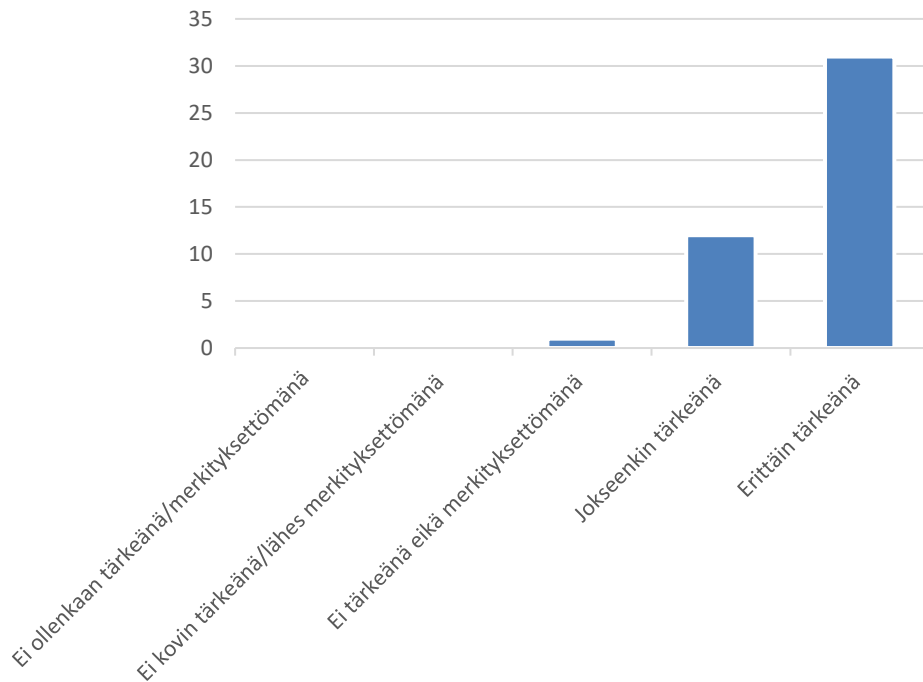
## Vapaus suunnitella omaa työtään

Itseohjautuvuuteen motivoinnissa suurin osa vastaajista piti erittäin tärkeänä (36/44) vapautta saada suunnitella omaa työtään. jokseenkin tärkeää oman työn suunnittelun vapaus oli seitsemälle vastaajalle. Yksi vastaaja koki asian ei tärkeäksi eikä merkityksettömäksi.



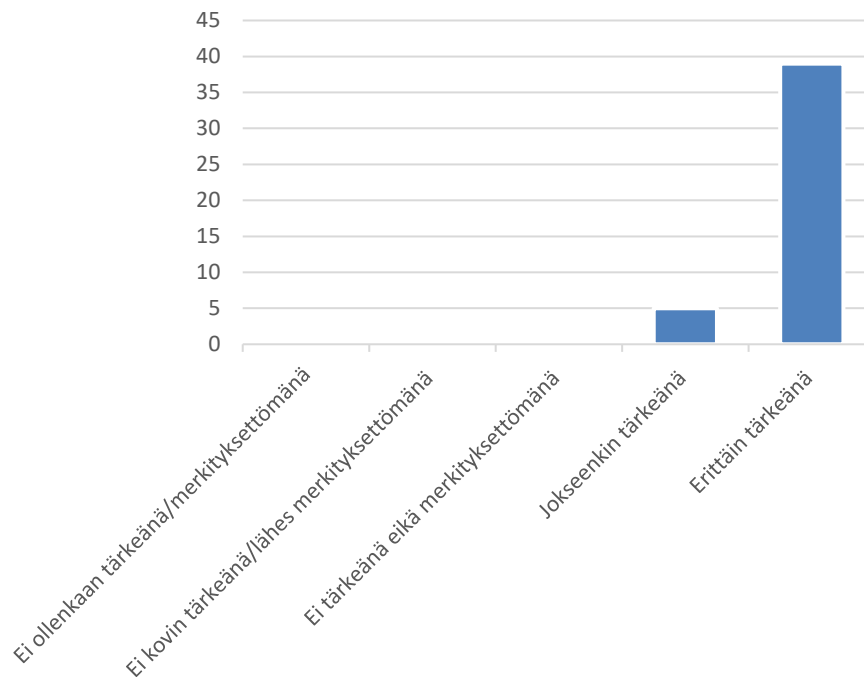
### Vastuunottaminen

Vastuunottaminen omasta työstä koettiin lähes jokaisen vastaajan keskuudessa jokseenkin tärkeänä (12/44) tai erittäin tärkeänä (31/44) itseohjautuvuuteen motivoivana tekijänä. Vain yksi vastaajista koki vastuunottamisen ei tärkeänä eikä merkityksettömänä.



## Esimiehen luottamus

Esimiehen luottamus koettiin kaikkien vastaajien toimesta jokseenkin tärkeänä (5/44) tai erittäin tärkeänä (39/44) tekijänä itseohjautuvuuteen motivoinnissa.



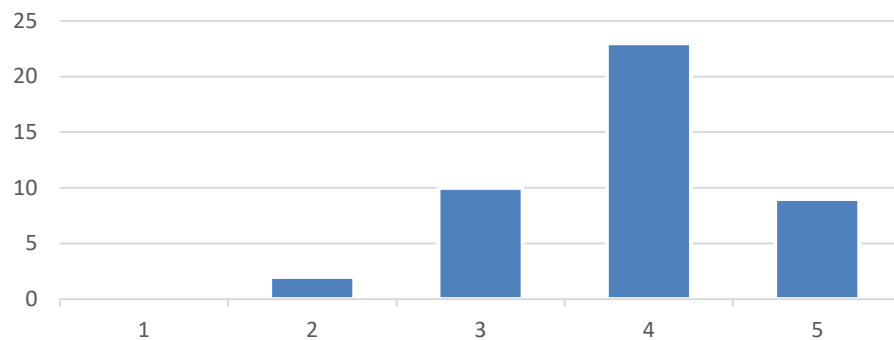
## Muu, mikä?

Itseohjautuvuuteen motivoinnissa pidettiin tärkeänä, ettei sitä koeta pakkona vaan sen on tunnettava myös itsestä hyvältä. Esimieheltä kaivataan kannustavaa ja tsemppaavaa otetta sekä työnkuva antaisi onnistumisen iloja.

15. Asteikolla 1-5, koetko työssäsi itseohjautuvuutta tuettavan mielestäsi riittävästi?

Ei =1, Kyllä = 5

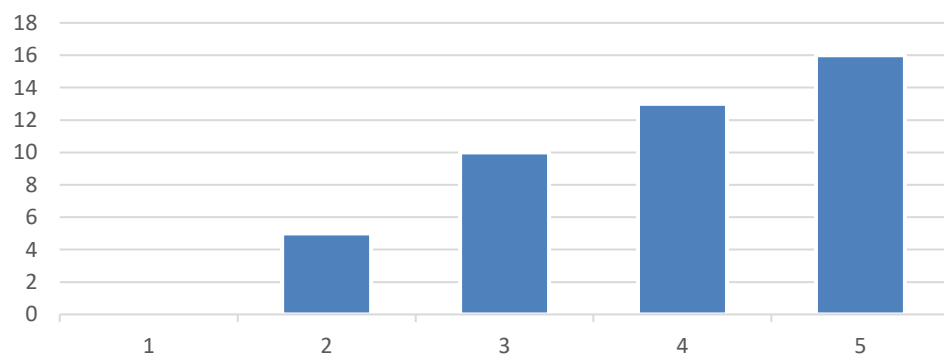
Vastaajista suurin osa koki saavansa riittävästi (9/44) tai lähes riittävästi (23/44) tukea itseohjautuvuuteen ja vastasivat asteikolla 4-5. Loput vastaajista (12/44) arvioi työssään itseohjautuvuuteen tukemisen olevan asteikolla 2-3 ja kaipaavansa lisää tukea itseohjautuvuuteen.



16. Asteikolla 1-5, koetko voivasi vaikuttaa tarpeeksi työsi suunnitteluun?

En= 1, Kyllä= 5

Vastaajista yli puolet (29/44) koki voivansa vaikuttaa tarpeeksi oman työn suunnitteluun asteikolla 4-5. Alle puolet vastaajista (15/44) puolestaan koki voivansa vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun asteikolla 2-3.



17. Jos et, niin miten haluaisit päästä vaikuttamaan?

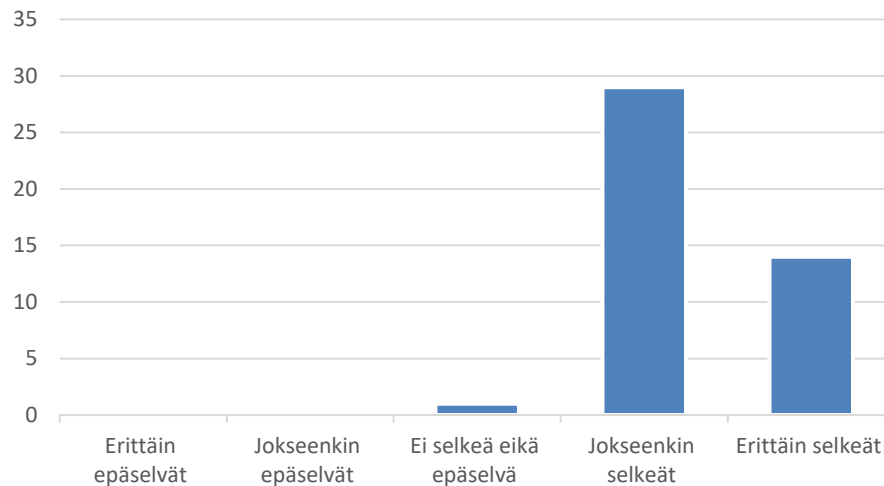
Useampi vastaajista nosti esille Korona kriisin tuomat vaikutukset työmäärään. Jatkuva kiire ja suuri työmäärä vaikuttaa siihen, ettei työtä pysty tekemään haluamallaan tai suunnitellulla tavalla. Työhön kaivattiin myös etätyömahdollisuutta, vaihtelua työn sisältöön tai työtehtävien jakamista useamman henkilön kesken sekä mahdollisuutta vaikuttaa paremmin kellon aikoihin milloin työskentelee.

18. Jos et halua työskennellä etänä niin miksi?

Sosiaaliset suhteet, ergonomia ja työn sisältö mainittiin syiksi miksi vastaajat haluavat työskennellä fyysisesti työpaikalla enemmän kuin etänä jossain muualla.

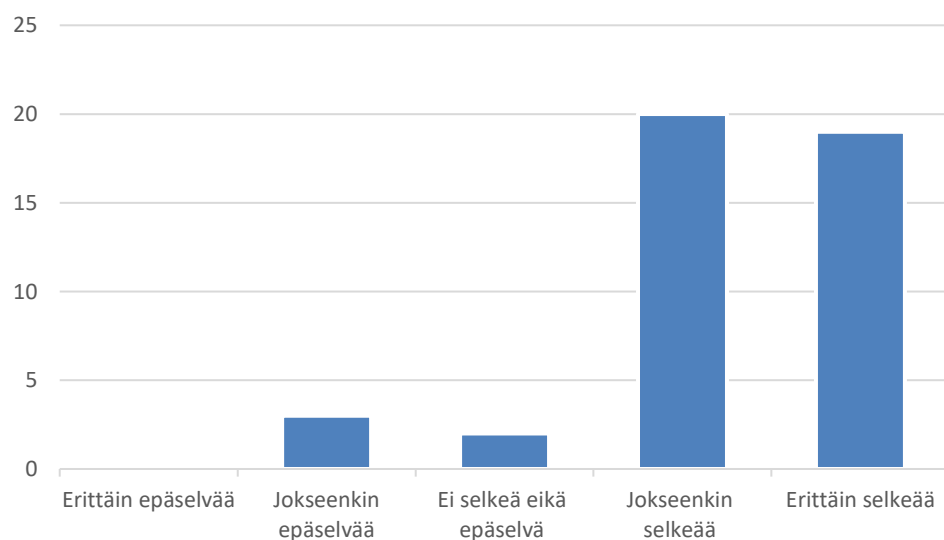
### 19. Työni vaatimukset ja toimenkuva ovat minulle selkeät.

Lähes kaikki vastaajat kokivat työn vaatimuksien ja toimenkuvan olevan heille jokseenkin selkeät (29/44) tai erittäin selkeät (14/44). Yksi vastaaja vastasi ettei työn vaatimukset ja toimenkuva ole selkeä eikä epäselvä.



### 20. Minulle on selkeää, miten työssäni onnistumista mitataan.

Vastaajista lähes jokainen piti jokseenkin selkeänä (20/44) tai erittäin selkeänä (19/44), miten heidän työssään onnistumista mitataan. Muutama vastaaja koki työssä onnistumisen mittaamisen jokseenkin epäselvänä (3/44) tai ei selkeänä eikä epäselvänä (2/44).



## 4.2 Etäjohtamiseen liittyvän esimiehille suunnatun kyselyn tulokset

Pankkialalla työskenteleville esimiehille suunnattuun kvalitatiiviseen kyselyyn vastasi viisi esimiestä.

### 1. Kerro omin sanoin, mitä mielestäsi etäjohtamisella tarkoitetaan?

Jokainen vastaajista mielsi etäjohtamisen esimiestyöksi, joka ei tapahdu jatkuvassa fyysisessä läsnäolossa johdettavien kanssa. Henkilöstö saattaa myös työskennellä useammalla eri paikkakunnalla. Vastauksissa nousi esille myös etäjohtamisen valmentava ote ja tekniikan hyödyntäminen esimiestyössä.

”Omassa työssäni etäjohtaminen tarkoittaa sitä, että tiimin työntekijät ovat usealla eri toimipisteellä ja minä esimiehenä tapaan kasvatusten johdettavia 1-4 kertaa/kk.”

”Mielestäni etäjohtamisella tarkoitetaan mm sitä, että coutsataan/sparraillaan ja mahdollistetaan kollegoita/alaisia pääsemään tavoitteisiin ja olemaan apuna heille ilman, että ollaan fyysisesti läsnä.”

### 2. Jos työskentelet tai olet työskennellyt esimiehenä tiimissä, jossa on etätyömahdollisuus, niin kuinka usein etätyötä tehdään/ tehtiin?

Kaksi viidestä esimiehestä vastasi, ettei heidän johdettavissa tiimeissä ole vielä ollut etätyömahdollisuutta. Muut kolme esimiestä kertoi heidän tiiminsä jäsenten tekevän 1-2 päivää viikossa etätyöpäivää viikossa.

### 3. Minkä asioiden hallitsemista etätyön johtaminen vaatii?

Etäjohtaminen edellyttää esimieheltä luottamusta tiimiin sekä avointa asennetta. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat kaiken lähtökohta, jotta esimies onnistuu saamaan luotua tunteen tiimille esimiehen läsnäolosta, viestimään avoimesti ja saamaan tiimin jokaisen jäsenen osallistumaan yhteiseen kommunikointiin. Seuraavassa vastauksessa korostuu jokaisen tiimin jäsenen säännöllisen huomioisen tärkeys:

”Säännöllisyys - säännölliset tiimi-, yksilöpalaverit. Yksilön huomioiminen - toiset pitää itseään esillä ja toiset taas ei - etätyössä mahdollisuus sulautua joukkoon huomaamattomaksi helpompaa.”

Etäjohtaminen vaatii teknisen osaaminen lisäksi myös itseohjautuvuutta ja oma-aloitteellisuutta. Ajankäytön hallinta ja työn suunnittelu on tärkeässä roolissa. Useammassa vastauksessa korostui myös selvät tavoitteet, tekniikan toimivuus eli toimivat työkalut työn tekemiseen, tavoitteiden seurantaan sekä selkeät yhteydenpitokanavat tai keskustelufoorumit sähköisinä.

#### 4. Mitä haasteita etätyön johtamiseen liittyy?

Etäjohtamisessa haasteina koetaan samoja asioita kuin mitä etäjohtaminen onnistuessaan edellyttää, joista vuorovaikutus tiimin kanssa on yksi suurimmista. Työn ja tuloksien seuranta koettiin myös haasteellisenä, mikäli käytössä ei ole konkreettisia tavoitteita, joita seurata. Eräs vastaajista kiteyttää asian seuraavasti:

”Etäjohtamiseen voi liittyä haasteita tavoitettavuuteen sekä läsnä olemiseen liittyen. Työn tulokset voivat jossain tapauksissa olla heikommat. Myös palautteen antaminen voi kärsiä, sillä se voi jäädä kokonaan antamatta tai sitten kirjoitettuna saada erilaisen merkityksen kuin kasvotusten annettuna.”

Fyysisten kohtaamisten puute vähentää epävirallisia keskusteluja ja ryhmäytyminen saattaa kestää normaalia kauemmin. Myös luottamuksen puute saattaa olla haaste, joka näkyy heikompana vuorovaikutuksena ja asioiden mahdollisena pimentoon jäämisenä, jos vuorovaikutus ei ole molemmien puolin avointa ja suoraa. Haasteena on myös saada ihmiset aidosti osallistumaan vuorovaikutukseen. Yksilöt ovat erilaisia viestinnässä ja erityisesti hiljaisempien yksilöiden kuuntelu yhteisissä palavereissa on erittäin tärkeää. Yksi vastaajista toi esille, että tilannetta saattaa auttaa, jos kaikki pistävät kamerat näkyviin, jolloin ilmeet ja eleet välittyvät myös kaikille.

#### 5. Miten etätyö tulisi ottaa huomioon johtamisessa ja viestinnässä?

Vastanneiden esimiesten mielestä etätyö on nykyaikaa ja jollei siihen vielä ole ollut mahdollisuutta työyhteisössä, tulisi mahdollisuudet etätyölle luoda ja tehdä siitä pysyvästi osa organisaation työkalutuuuria. Korona kriisi toi monissa asiantuntija tehtävissä etätyön yllättäen jokapäiväiseksi tavaksi tehdä työtä. Tilanne oli uusi kaikille ja ratkottavana oli nopealla aikataululla useita kysymyksiä liittyen esimerkiksi tekniikan toimivuuteen ja tietoturvaan.

”Sytä miksi etätyötä ei ole aiemmin toteutettu on varmasti monia, mutta tekniset haasteet, tietoturvallisuus ja luottamus työntekijöihin on omasta mielestäni keskeisiä syitä.”

Esimiehen tulee huomioida yhtä lailla niin etätyötä tekeviä kuin fyysisesti läsnä olevia työntekijöitä päivän aikana. Etänä työskentelevälle ei saisi välittyä yksinäinen tunne hänen ollessaan osa tiimiä. Etätoita tekeviä tulee ottaa mukaan palavereissa ja muussa arjessa yhtä lailla kuin fyysisesti läsnä olevia, jotta he eivät jää ulkopuoliseksi. Seurantamallien tulee yrityksessä olla sellaisia, joilla pystyy yhdenvertaisesti johtamaan niin paikan päällä kuin etänä tehtyä työtä. Yhdessä vastauksista, mietittiin jo alusta alkaen, kenelle etätyö sopii ja sen huomioimista henkilöstöä palkatessa:

”Jo rekrytointivaiheessa tulee palkata motivoituneita ja hyviä ihmisiä töihin (sekä myös huolehtia siitä, että he pysyvät tyytyväisinä, motivoituneina ja sitoutuneina).”

6. Missä, milloin ja miten viestintää olisi etätyötä tekevän kannalta järkevintä toteuttaa?

Viestinnässä koettiin tärkeänä sen tavoitettavuus ja tasapuolisuus koko tiimiä kohtaan. Jotta etätyö olisi mahdollisimman joustavaa työntekijän kannalta, viestintää olisi hyvä toteuttaa pääsääntöisesti ajasta ja paikasta riippumattomissa kanavissa kuten Teams. Viestintä tiimin kanssa tulisi olla päivittäistä ja tärkeää saada vuorovaikutuksesta mahdollisimman osallistavaa siten, että kaikilla on mahdollisuus nähdä viestit ja osallistua keskusteluun. Muun viestinnän lisäksi, säännöllisesti on kuitenkin hyvä olla myös niin yksilötason kuin tiimin etäpalavereita, joissa jokainen voi tulla kuulluksi ja olemaan mahdollisesti puhehteydessä muun tiimin kanssa. Myös viestinnän tarpeellisuutta kehoitettiin vastauksissa miettimään.

”Viestinnän määrää on hyvä pohtia tarkasti, jotta informaatiotulva ei häiritse työrauhaa tai pahimmassa tapauksessa tärkeät asiat jäävät huomioimatta liiallisen viestinnän seurauksena.”

”Sähköpostia käytettiin aiemmin liikaakin, Teams korvaa nykyään sähköpostin esim. tiimityössä. Puhelut/viestit/meilit kaikki ok ja jokaisen omalla vastuulla on pyrkiä tekemään työtä niin ettei työnteko jatkuvasti keskeydy.”

7. Miten viestintään liittyvästä koulutuksesta ja perehdytyksestä tulisi huolehtia?

Vastanneilla esimiehillä oli hyvin yhtenäinen näkemys siitä, että jokaisella tulisi saada ennen etätyön alkamista viestinnän ja tekniikan perusasioista lyhyt kertaus, mitä missäkin kanavissa viestitään, miten viestitään ja mitkä ovat hyvän viestintätavan periaatteet sekä yrityksen pelisäännöt viestinnän suhteen. Viestintään, käytettävään tekniikkaan sekä fasilitointitaitoihin liittyvän perehdytyksen tulisi olla osa myös uuden työntekijän koulutuskokonaisuutta ja vanhoille työntekijöille perehdytystä tarvitaan tilanteiden muuttuessa.

Koulutusta voidaan järjestää helposti myös etäyhteyksien kautta esimerkiksi Skypen, Teamsin tai Zoomin avulla. Myös erilaiset etukäteen toteutetut videokoulutukset ovat hyvä vaihtoehto, jolloin koulutuksen voi jokainen suorittaa oman aikataulun mukaisesti. Vastauksissa pohdittiin, miten koulutuksen tarpeellisuutta seurattaisiin käytännössä.

”Tulisi olla vastuuhenkilö sekä varahenkilö, jotka ottavat asian hoitoon ja kehittää toimintatapaa. Tulisi myös tehdä



aika ajoin myös lyhyitä ideariihä ja palautekyselyitä, että onko tarvetta tehdä muutoksia tai onko kentältä/johdolta muuten toiveita.”

8. Millaisia ominaisuuksia mielestäsi onnistuneen etätyön tekeminen työntekijältä vaatii?

Onnistunut etätyön tekeminen ei edellytä ainoastaan hyvää etäjohtamista vaan myös työntekijältä oikeanlaista asennetta ja motivaatioita. Etätyön tekeminen edellyttää sitoutuneisuutta, itsekuria ja oma-aloitteisuutta. Tarvetta on myös tavoitteellisuudelle, ajankäytön hallinnalle, suunnitelmallisuudelle ja avoimelle vuorovaikutukselle. Työntekijän on itse otettava vastuu omasta työstään ja siitä, että työ on tuloksellista. Onnistunut etätyö edellyttää työntekijältä useita erilaisia taitoja ja siksi kaikki eivät välttämättä koe etätyötä omaksi vaihtoehdokseen. Osa etätyötä tekevistä taas saattaa tehdä kotona myös paljon enemmän työtä kuin fyysisellä työpaikalla. Työpäivä saattaa venyä, taukoja ei pidetä ja kunnollinen lounastauko saattaa jäädä pitämättä. Myös etänä työskentelevän työntekijän on huolehdittava omasta jaksamisestaan, rajoistaan ja ajankäytöstään. Etätyö tuo mukanaan vapautta, mutta siihen sisältyy myös vastuu niin työn sujumisesta kuin omasta työhyvinvoinnista huolehtimisesta.

”Mikäli työn tekemisen kannalta ei ole ajalla tai paikalla merkitystä, etätyö voi parhaimmillaan olla erittäin joustavaa ja lisätä merkittävästi työntekijän työmotivaatiota ja -hyvinvointia. Myös oman työn hallinta eli riittävä osaaminen itsensäseen työskentelyyn on avainasemassa onnistuneeseen etätyöskentelyyn.”

9. Miten esimies voi kannustaa alaisiaan etätyöhön ja kohti itseohjautuvuutta?

Jokaisen viiden esimiehen vastauksessa toistui aiheet rohkaista ja antaa positiivista palautetta. Esimiehen tulisi itse oman tekemisen kautta toimia esimerkkinä tiimilleen. Vastauksia ei ole tarkoitus olla esimiehellä kaikkeen valmiina vaan antaa työntekijöiden ideoida itse sekä tiimin kesken vapaammin ja näin edistää itseopiskelua. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita kaikessa yksin pärjäämistä, vaan esimiehen tehtävä on huolehtia työntekijöiden riittävästä osaamisesta sekä tarvittavan tuen ja tiedon saatavuudesta sekä seurata tuloksia. Myös luottamuksellisella ja avoimella ilmapiirillä työyhteisössä on merkitystä. Itseohjautuvuus edellyttää luottamusta ja rohkeutta tehdä myös virheitä, joista voidaan ottaa opiksi.

”Kannustaisin etätyöhön, sillä juuri se on ollut sitä, mitä on toivottu. Tämä edellyttää yhteisten pelisääntöjen noudattamista ja tuloksellista työtä. Mikäli alalla haluaa pärjätä jatkossa, tulee kehittää itseään jatkuvasti, olla itseohjautuva ja ottaa vastuu omista tuloksista.”

10. Miten henkilöstöä voidaan tukea luottamaan itseensä ja pyrkimään vaikuttamaan aktiivisemmin oman työn sisältöön?

Positiivisella ja rakentavalla palautekulttuurilla voidaan lisätä työyhteisössä itseluottamusta ja onnistumiset innostavat saavuttamaan uusia onnistumisia kuten seuraavan vastauksen kirjoittanut esimies on myös ajatellut.

”Antamalla rohkaisevaa palautetta tiimiläisen työn ja osaamisen kehittymisestä. Vastuuttaa pienin askelin eri asioihin tai projekteihin. Suunnittelua työn sisällöstä ensiksi yhdessä esimiehen kanssa ja sitten myöhemmin itsenäisesti.”

Työntekijän tulee kokea oma työpanoksensa merkitykselliseksi, jotta hän alkaa ottamaan siitä vastuuta ja sitä kautta tuntee myös halua kehittää ja vaikuttaa työn sisältöön. Avainasemassa ovat kannustaminen uuden kokeiluun ja päätösten tekemiseen, avoin ja keskusteleva ilmapiiri, rakentava palaute ja onnistumisten huomioiminen. Myös työntekijän iällä ja aiemmin opituilla työskentelytavoilla voi olla merkitystä uusien toimintatapojen omaksumisessa.

”Iäkkäämmät ja kokeneemmat alaiset ovat olleet heitä, jotka ovat eniten kaivanneet esimiehen läsnäoloa ja sitä, että esimies kertoo mitä tehdään seuraavaksi ja auttaa tekemään päätökset. Kyse on varmastikin vanhasta poisoppimisesta sekä uskalluksen puutteesta ja epävarmuudesta.”

11. Miten esimieheen ja muuhun työyhteisöön saa sujuvimmin yhteyden etätyöpäivän aikana?

Yhteydenotot ja keskustelut tiimin kanssa koettiin käytännöllisimpänä Teamsin tai Skypen välityksellä sekä sovitusti puhelimitse. Vastanneet esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että sähköposti ei voi olla kanava kiireellisissä asioissa.

12. Millaiset kokouskäytännöt tukevat vuorovaikutusta ja työn sujuvuutta etätyöpäivän aikana?

Kokouskäytännöissä tärkeäksi koettiin säännöllisyys ja vuorovaikutus tiimin kanssa. Turhia kokouksia tulisi kuitenkin välttää ja kokoukseen käytettävään aikaan tulisi kiinnittää huomiota. Etänä tapahtuvien palaverien toivotaan olevan keskustelevia esimiehen yksin puhelun sijaan. Vastanneet esimiehet kaipaisivat kuulla rohkeasti kaikkien tiimin jäsenten ajatuksia. Ryhmytymisen ja tiimihengen näkökulmasta on hyvä pitää ajoittain myös epämuodollisempia kokouksia, joissa on mahdollisuus avoimelle keskustelulle ja ajatustenvaihdolle.

”Kokousten maksimitta saisi olla mielestäni 45 minuuttia, sillä tätä pidempään aikaan on vaikea keskittyä.”

”Videopalaverit ovat aina erinomaisia ja tuovat tiimin lähemmäksi toisiaan. Päivittäiset pienetkin palaverit tuovat ryhtiä päivään ja toisaalta kaivattua vuorovaikutusta.”

Etäpalavereiden haasteena on saada kaikki tiimiläiset osallistumaan, sillä etäpalaverin aikana saatetaan tehdä rästissä olevia töitä tai muuta palaverilta huomion vievää. Etäpalaveriinkin ehdotettiin agenda osallistujista ja käsiteltävistä aiheista ennakoon tiimille lähetettäväksi. Jokaisella osallistujalla olisi jokin rooli etäpalaverin aikana, joka aktivoisi osallistumaan palaverin kulkuun.

”Puheenvuorot tiimipalavereissa lyhyeksi ja jotenkin niin, että kaikki saisivat puheenvuoron. Etäpalavereissa jää helposti joku vain kuuntelijaksi, kun joku toinen pitää kaikki puheenvuorot. Tätä ei käy niin helposti face-to-face palavereissa.”

### 13. Miten tietoturva ja siihen liittyvät riskit tulisi ottaa huomioon etätyössä?

Pankkialalla on pitkään ollut olemassa tarkat säädökset tietoturvaa ja vaihtolovelvollisuutta koskien. Ohjeistukset on kuitenkin laadittu fyysisesti konttorilla tehtävää työtä varten. Etätyöhön siirryttäessä olisi hyvä kerrata tietoturvaan liittyvät yksityiskohdat ja mahdollisesti jopa allekirjoittaa uudet etätyön tietoturvaan liittyvät sopimukset. Etätyö asettaa tietoturvan ja siihen liittyvät asiat uuden pohdinnan äärelle.

”Ensiarvoisen tärkeää huolehtia siitä, että etätyö on mahdollista tehdä ympäristössä, jossa ei ole muita.”

Tehdään etätyötä sitten kotona tai muualla tulisi tilan olla rauhallinen ja käytettävän tekniikan tukevan työrauhaa sekä yksityisyyttä. Paperiton toimisto ja sähköinen allekirjoitus edistävät tietoturvaa ja myös helpottavat etätyön mahdollisuutta etätyöhön. Myös käytettäviä ohjelmia ja toimintoja on mahdollista rajata teknisesti pois käytöstä.

”Etätyötä varten on oltava selvät pelisäännöt ja ohjeistukset, joissa on huomioitu yrityksen kannalta merkittävät tietoturvariskit ja työntekijän tulee sitoutua noudattamaan annettuja ohjeistuksia. Myös käyttöoikeuksien rajaaminen voi tulla kyseeseen.”

### 14. Miten tiimin työsuorituksia, kuormittumista ja työaikaa seurataan?

Työn suorituksen mittaamisen tulisi olla yhtenevää riippumatta siitä, tehdäänkö työtä fyysisesti toimistolla vai etänä. Johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että työn suoritusta pystytään mittaamaan ja seuraamaan luotettavasti. Työtä tulisi mitata tulosten kautta osan vastaajien mielestä, ei minuuttien ja kellon kautta. Osa vastaajista puolestaan on sitä mieltä, että työajan seuranta on hyvä tehdä etätyössä yhtä lailla kuin toimistolla tehtävässä työssä. Työajan seurannalla mahdollisiin liian suuriksi kasvaneisiin työtunteihin ja kuormittumiseen voitaisiin puuttua.

”Työsuoritukset näkyvät hyvin myyntiraporteilta, joten näitä on helppo seurata myyntiorganisaatiossa. Myös asiakaspalautteet, asiakasviestien määrät sekä puhelut on helposti seurattavissa. Tehdyt asiakasneuvottelut ja tarjoukset kirjataan, joten näiden lukumäärä on seurattavissa myös ja mikäli myyntituloksia ei synny, on helppo miettiä siihen johtavia syitä.”

Esimiehen tulee olla helposti tavoitettavissa ja henkilöstön tukena. Säännöllisesti keskustelut niin tiimin kuin jokaisen kanssa henkilökohtaisesti auttavat pysymään perillä mitä kenellekin kuuluu ja millainen työtilanne heillä on. Vastauksissa nousi esille myös tarkeys jokaisen huolehtia omasta jaksamisestaan ja kertoa avoimesti esimiehelle, jos oma työtilanne tuntuu liian kuormittavalta.

#### 15. Miten esimiehenä seuraat omaa kuormittumistasi ja työaika?

Esimiehen on aivan yhtä tärkeää huolehtia omasta jaksamisestaan ja rajoistaan kuin muun henkilöstön. Tärkeinä keinoina omasta jaksamisesta huolehtimissa pidettiin työtuntien seuraamista sekä päivän tauottamista. Suunnitelmallisuudella, tehtävien priorisoinnilla ja muun elämän tasapainolla suhteessa työhön on suuri vaikutus jaksamiseen. Palautumiseen tulisi yhtä lailla ottaa aikaa eikä sähköpostia tule jatkuvasti seurata. Esimies toimii myös esimerkkinä koko tiimille omalla toiminnallaan ja välittää näin muille tiimin jäsenille viestejä omasta arvomaailmastaan.

”Myös omaan viestintään työajan ulkopuolella on syytä kiinnittää huomiota, koska esimies toimii esimerkkinä koko tiimille ja esim. jatkuva viestittely ilta-aikaan / työajan ulkopuolella, voi luoda jopa painetta / odotuksia tiimille, että myös heidän tulisi työskennellä ympäröivä työpäiviä.”

#### 16. Muita ajatuksia? Vapaata tilaa aiheelle.

Vastaukset kiteyttävät aiheen ajankohtaisuuden hienosti.

”Mielenkiintoinen aihe tämä etäjohtaminen”

”Erinomaisen ajankohtainen aihe!”

## 5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen ja kyselyiden toteuttaminen niin henkilöstölle kuin esimiehille tapahtui keväällä huhtikuussa 2020 Korona pandemian eli Covid19-viruksen vaikuttaessa voimakkaasti tapoihin tehdä työtä. Henkilöstölle ja esimiehille suunnattujen kyselyiden vastauksissa nousi molemmissa esille Koronan tuomat haasteet. Osa henkilöstöstä ei välttämättä ollut tehnyt ennen lainkaan etätyötä. Lisäksi vastauksista tuli esille työmäärän kasvaminen Koronan vaikuttaessa voimakkaasti asiakkaiden talouteen. Larson, Vroman & Makarus kirjoittavat Harvard Business Review:ssa (04/2020) Koronan tuomista muutoksista ja etätyön haasteista tilanteen alettua yllättäen. Kirjoittajien mukaan johdon tulisi ymmärtää, että etätyö voi olla hyvin haastavaa ja tunnistaa mistä haasteet johtuvat. Tarvitaan selkeitä ohjeita etätyöhön sekä johdon ja esimiehen läsnäoloa tilanteen muuttuessa jatkuvasti. Pandemia tilanteessa etätyöhön liittyi myös muita haasteita koulujen ja päiväkotien ollessa suljettuina.

Työn haastaessa uudella tavalla ja työroolien muuttuessa on henkilökunnan sitouttamisella ja ammattitaidon päivittämisellä tärkeä rooli. Kun työntekijällä oli aiemmin tarkasti määritelty tehtävä, nyt pärjää osaaja-asiantuntija, joka vaihtaa mielellään roolista toiseen, hyödyntää laajan verkoston osaamista ja jakaa omaa osaamistaan verkostoonsa. Tutkimukseen vastanneilla suurimmalla osalla oli jo mahdollisuus etätyöhön. Vain harva ei kaipaakaan etätyömahdollisuutta lainkaan ja tällöin tärkeäksi työpaikalle meno koettiin sosiaalisten suhteiden ja paremman ergonomian vuoksi.

### 5.1 Mitkä tekijät vaikuttavat etäjohtamisen onnistumiseen?

Kokemukseen hyvin sujuvasta etätyöstä ja onnistuneesta etäjohtamista vaikuttaa moni tekijä. Tärkeimpänä on läsnäolo – niin esimiehen kuin koko tiimin jäsenten. Tiimin jäsenet eivät saa kokea jäävänsä yksin, vaikka eivät ole fyysisesti läsnä. Etätöitä tekeviä tulee huomioida arjessa sekä palaverissa yhtä lailla kuin fyysisesti läsnä olevia. Työhön sitoutumiseen etätyömahdollisuus vaikuttaa positiivisesti ollessaan toivottu ja johdon toiveen lisäksi henkilöstön oma valinta eikä pakollinen. Etätyötä tekevä ja toivova henkilöstö on kiinnostunut työskentelemään pääasiassa 1-2 kertaa viikossa muualla kuin fyysisesti työpaikallaan. Etätyöhön motivoiviksi tekijöiksi koettiin lähes yhtä tasapuolisesti niin työn ja vapaa-ajan joustavampi yhteen sovittaminen kuin tehokkaampi työskentely vähemmällä häiriötekijöillä.

Miten etätyö vaikuttaa tiimihenkeen? Onko vaikutus hyvässä vai huonossa? Millaisia ratkaisuja etätyössä tiimihengen ylläpitämiseen voisi kehittää? Miten avointa vuorovaikutusta tiimin kesken ja luottamusta kollegoiden välillä voitaisiin lisätä? Avaintekijöitä etätyössä onnistumisessa on asiantuntijaorganisaatiossa ihmislähtöinen johtamistapa sekä esimiehen

luottamus ja avoimuus tiimiä kohtaan. Pääasiassa henkilöstö koki esimiehen olevan hyvin tai erittäin hyvin tavoitettavissa riippumatta esimiehen fyysisestä sijainnista. Tavoitettavuuden lisäksi arkisen vuorovaikutuksen tulisi pitää sisällään myös vapaata ja kiireetöntä keskustelua. Jotta vapaa ja kiireetön keskustelu onnistuu, tulee varata kiireetöntä aikaa jokaisen kalenterista. Toive virtuaalikahtaista koko tiimin kesken ilman virallista aiheutta nousi esille niin henkilöstön kuin myös esimiesten näkökulmasta tehdyssä kyselyssä. Yhteisöllisyyden ja tiimihengen säilyttäminen edellyttää myös avointa vuorovaikutusta, rentoa keskustelua ja yhdessä oloa. Toiveena oli myös, että ihmiset voisivat nähdä toisensa kameran välityksellä. Jokainen saa sanoa mitä haluaa, kaikilla on kahvikupit kädessä eikä ole kiire minnekään, kun aika on varattu valmiiksi. Muuten harmillisesti tällaisen vuorovaikutusprosessin aikaan saaminen olisi aika ajoin varsin hankalaa.

Hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeässä asemassa työskennellessä henkilöstön kanssa osittain tai jatkuvasti fyysisesti eri paikoissa. Viestinnän toteutusta tulee miettiä tarkkaan – mitä, milloin ja mitä kanavaa pitkin. Henkilökohtainen palaute, varsinkin rakentava palaute, kannattaa aina mahdollisuuksien mukaan antaa kasvotusten tai vähintään keskustellen puhelimitse väärin ymmärrysten välttämiseksi. Positiivista palautetta ei voi antaa liian herkästi. Se on voimaannuttavaa, motivoivaa ja sitouttavaa.

Omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen on esimies asemassa työskentelevälle tärkeää - kuten koko henkilöstölle. Etätyötä tehdessä helposti normaalit tauot, joita fyysisellä työpaikalla on, jäävät pitämättä. Lisäksi työpäivät saattavat huomaamatta venyä ja töitä jatketaan helposti illalla. Nämä ovat tilanteita, joissa esimiehen tulee näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä koko tiimille. Työajan ja vapaa-ajan välille on tärkeää löytää tasapaino. Lounas ja muut tauot on hyvä merkitä kalenteriin, jolloin myös muu tiimi tietää milloin esimies ei ole tavoitettavissa. Esimiehenkään ei tarvitse olla jatkuvasti työajan ulkopuolella tavoitettavissa ja esimerkiksi sähköpostin lukeminen on hyvä rajata työajalle.

## 5.2 Miten esimies voi kannustaa alaisiaan etätyöhön ja kohti itseohjautuvuutta?

Osa henkilöstöstä koki saavansa riittävästi tukea itseohjautuvuuteen, mutta moni kaipaisi lisää tukea. Henkilöstö haluaisi myös kyetä vaikuttamaan oman työnsä suunnitteluun nykyistä enemmän ja ottaa työstään nykyistä enemmän vastuuta. Niin työaikaa, kalenteria kuin muutakin tekemistä olisi henkilöstöstä mielekästä hallita enemmän itse. Itseohjautuvuuteen kannustamisessa henkilöstö koki tärkeimpänä esimiehen ja johdon luottamuksen. Itseohjautuvuus edellyttää selkeää käsitystä omasta työnkuvasta, selkeitä päätöksenteon rajoja ja riittävää perehdytystä.

Esimiehen tarkoitus ei ole antaa kaikkia vastauksia valmiina, vaan rohkaista koko tiimiä oppimaan ja kehittymään. Tiimin kanssa voidaan miettiä yhdessä toimintatapoja. Selkeät linjaukset ja toimintaohjeet korostuvat

etätyössä. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että kaikilla on mahdollisuuksia toteuttaa työtään parhaalla mahdollisella tavalla, ohjeistaa ja seurata tuloksia. Selkeät ja tavoiteltavissa olevat tavoitteet koetaan työlle suuntaa antavina ja motivoivina. Tavoitteiden seuranta koetaan pankkialalla pääasiassa selkeänä ja se tapahtuu samalla tavalla, on sitten kyse paikan päällä tehdystä työstä tai etänä tehdystä työstä.

Positiivisella ja rakentavalla palautekulttuurilla voidaan lisätä työyhteisössä itsetuottamusta. Henkilöstöä on tärkeää kannustaa sekä pyytää ottamaan vastuuta omasta työstä, joka edellyttää samalla esimieheltä luottamusta sekä valtuuksien antamista. Tiimiä kannattaa kannustaa kokeilukulttuuriin ja löytämään rohkeus tehdä asioita uusilla tavoilla. Antamalla palautetta, kehumalla ja hehkuttamalla luodaan avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä.

Esimiehille suunnattuun kyselyn vastanneen sanoin:

”Tulevaisuudessa varmasti työntekijöiden keskuudessa oman työn vaikutusmahdollisuuksilla ja joustavuudella on hyvin suuri rooli jo työpaikkaa valittaessa, joten tähän tulee myös työnantajan ja esimiesten valmistautua.”

### 5.3 Millaista tukea henkilöstö odottaa esimieheltä etätyössä?

Esimieheltä kaivataan ennen kaikkea luottamusta tiimiin ja ennakkoluulotonta asennetta kokeilla uusia mahdollisuuksia etätyön suhteen. Etätyöpäivän aikana esimieheltä kaivataan kuitenkin pääasiassa samoja asioita kuin fyysisestikin työpaikalla. Kuulumisten kysyminen, tsemppaaminen ja positiivinen palaute ovat tärkeitä. Esimiehen toivotaan olevan aidosti kiinnostunut tiimin jokaisen jäsenen kuulumisista ja kohtelun olevan tasapuolista. Palautetta toivotaan säännöllisesti ja onnistumisten huomioimista niin yksilö- kuin tiimitasolla.

Tavoitettavuus, tuki tarvittaessa ja säännöllinen yhteydenpito jokaiseen tiimiin jäsenen luovat kaivattua läsnäolon tunnetta. Ihmisten ollessa erilaisia ja toisen kaivatessa yhteydenpitoa vähintään kerran viikossa, kaipaa toinen puolestaan saada etäpäivän päätteeksi käydä päivän tapahtumat läpi kuten työmäärän ja siihen menneen ajan sekä päivän aikana heränneet kysymykset. Tavoitettavuuteen liittyen toivottiin enemmän esimiehen kalenteriin aikaa tiimin jäsenten tukemiseen eli niin sanottua sparrailuapua vaikeisiin caseihin. Vastauksissa nousi esille myös oman tiimin keskinäinen tuki sparrailuapuna ja tiedon löytämisen tärkeys.

Esimiehen toivotaan panostavan viestintään ja pitävän huolta, että tieto kulkee ajoissa kaikille. Viestinnän haasteellisuus nousi esille useammassa vastauksessa ja esimieheltä halutaan monipuolisempaa näkyvyyttä kuin sähköposti – ”Enemmän Teams tapaamisia”. Viestinnän tulisi olla riittävää, mutta samalla hallittua. Tieto on usein mahdollisesti hajallaan ja hukkuu

sähköposti tulvaan. Voisiko viestinnän haasteita pohtia koko tiimi yhdessä? Mikä olisi toimivin kanava tiedon jakamiselle, jotta se olisi helposti löydettävissä eikä hukkuisi sähköpostien sekaan?

#### 5.4 Loppupohdinta

Opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut mielenkiintoinen prosessi. Kirjoittaminen alkoi aiheeseen perehtymisellä ja teoriaosuuden kasaamisella. Tutkimussuunnitelmat muuttuivat matkalla varrella Koronan tuomien haasteiden vuoksi. Opinnäytetyö oli alun perin suunniteltu toteutettavaksi tietylle toimeksiantajalle, mutta Koronan ruuhkauttaessa toiminnan oli suunnitelmaa muutettava. Tutkimus toteutettiin ilman toimeksiantajaa koskemaan yleisesti pankkialaa. Suunnitellut esimiesten henkilöhaastattelut sekä havainnointi oli unohdettava ja laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi muodostui avoimista kysymyksistä muodostunut sähköinen kyselylomake. Alun jännityksen jälkeen kuinka tutkimukseen löytyy vastaajia, kaikki sujuikin paremmin kuin hyvin. Suunnitelmien muuttuessa matkan varrella on teoreettinen viitekehyskin elänyt ja teorian kirjoittamiseen palattu useita kertoja.

Tutkimuksen tulokset ovat varmasti hyödynnettävissä monilla muillakin aloilla kuin vain pankkialalla. Tuloksista voidaan tehdä päätelmiä, mitä niin henkilöstö kuin esimiehet toivovat etätyöhön liittyen. Useassa asiassa toiveet kohtaavat ja niitä voisi lähteä yhdessä kehittämään eteenpäin. Yksi näistä huomioita vaativista ja kehitettävistä asioista on tiimihenki ja keinot sen ylläpitämiseksi. Samoin niin sanotuista ongelmakohtista esimerkiksi viestintään liittyen henkilöstö ja esimiehet ovat hyvin samoilla linjoilla. Näitä asioita olisi syytä pohtia koko tiimin kesken, jotta kaikki voisivat tuoda ideoitaan esille ja löytyisi ne tavat viestintään, jotka koko tiimi kokee omakseen ja toimiviksi. Luottamus ja läsnäolo nousivat myös tutkimuksessa useaan otteeseen esille niin henkilöstön kuin esimiesten vastauksissa. Ne ovat aihepiiri, jota voisi tutkia syvemmin sekä selvittää miten erilaiset ihmistyyppit kokevat ne ja millaisista tekijöistä ne eri ihmisillä muodostuvat.



## LÄHTEET

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Riika: InPrint.

Ammattiliitto Pro. (2016). *Joka viides voi tehdä etätöitä finanssialalla*. Haettu 7.2.2020 osoitteesta <https://www.proliitto.fi/uutiset/tyomarkkinat/joka-viides-voi-tehda-etatyota-finanssialalla#2d90b339>

Angervo K., Laitinen K., Romppainen S., Ruuth E. & Kukkurainen M. (2019). LAMKpub: *Etäjohtaminen ja läsnäolon kokemus*. Haettu 11.5.2020 osoitteesta <http://www.lamkpub.fi/2019/01/08/etajohtaminen-ja-lasnaolon-kokemus/>

Asikainen, M. (2015). *Etätöön johtaminen finanssialalla*. Haettu 14.1.2020 osoitteesta [https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Etatyon\\_johtaminen\\_finanssialalla\\_tiivistelma.pdf](https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Etatyon_johtaminen_finanssialalla_tiivistelma.pdf)

Dunderfelt, T. (2012). *Konttorikemiaa – Seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ferrazzi, K. Harvard Business Review. (2014). *Getting Virtual Teams Right*. Haettu 17.1.2020 osoitteesta <https://hbr.org/2014/12/getting-virtual-teams-right>

Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. (2014). *Etänä – Toimistoa ei tarvita*. Viro: Meedia Zone Oü.

Haaranen, M. (2017). *Itsensä johtaminen*. Haettu 14.1.2020 osoitteesta <https://www.maijahaaranen.com/itsensa-johtaminen>

Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Porvoo: Bookwell Oy.

Heiskanen, M. & Lehtikainen, S. (2010). *Muutosviestinnän voimapaperi*. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2014). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Humala, I. (2007). *Johda verkossa – Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Juva: Bookwell Oy.

Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä*. Porvoo: Bookwell Oy.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio, yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum.

- Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen*. Viro: Meedia Zone Oü.
- Jyrälä, H. (2018). *Etätyö lisää tuottavuutta*. Haettu 14.1.2020 osoitteesta <http://www.nmt.fi/fi/artikkeli/tyo-ura/etatyo-lisaa-tuottavuutta>
- Jyväskylän Yliopisto. (2015). *Havainnointi eli observointi*. Haettu 17.1.2020 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetyoe>
- Kananen, J. (2011). *Kvantti – Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Tampere: Juvenes Print.
- Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Tampere: Juvenes Print.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Tampere: Juvenes Print.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kesti, M. (2014). *Henkilöstövoimavarat tuottaviksi*. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.
- Koppa, Jyväskylän Yliopisto. (2015). *Määrällinen analyysi*. Haettu 23.4.2020 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>
- Koroma, J. (2011). *Mobiili työ – Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä*. Tampere: Tammerprint.
- Larson, B., Vroman, S. & Makarius, E. Harvard Business Review. (2020). *Leading Teams: A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers*. Haettu 25.4.2020 osoitteesta <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
- Larvi, T. & Vanhala, A. (2018). *Pidätkö kaikki langat käsissäsi, esimies? Luota alaisiisi ja delegoi*. Haettu 7.2.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/pidatko-kaikki-langat-kasissasi-esimies-luota-alaisiisi-ja-delegoi/>
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Liettua: Balto Print.
- Opetushallitus. *Yhteisöllisyys*. Haettu 17.1.2020 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/opettajat-ja-kasvattajat/yhteisollisyys>

Palmgren, J. (2016). *Työn tekoa eivät rajoita enää konttorin seinät*. Finanssiala ry. Haettu 7.2.2020 osoitteesta <https://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Tyontekoa-eivat-rajoita-ena-konttorin-seinat.aspx>

Pekkola, J. & Uskelin, L. (toim.). (2007). *Etätyöopas työnantajille*. Haettu 14.1.2020 osoitteesta [https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyopas\\_tyonantajille.pdf](https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyopas_tyonantajille.pdf)

Puro, J. (2002). *Esimiehen viestintätaidot*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Puro, J. (2004). *Onnistu viestinnässä*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Rauramo, P. (2018). Työturvallisuuskeskus, Digijulkaisut: *Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä*. Haettu 4.1.2020 osoitteesta [https://ttk.fi/koulutus\\_ ja\\_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ ja\\_ virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ ja_ virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa)

Ruusuvuori J., Nikander P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tallinna: Raamatutrükikooda.

Räisänen N., Uusitalo J., Kiviniemi L. & Honkonen, H. (2020). *Itseohjautuvuudella haetaan uudistumiskykyä ja joustavuutta yritystoimintaan*. ePooki – Oulun ammattikorkeakouluntutkimus- ja kehitystyön julkaisut ISSN 1978-2022. Haettu 6.5.2020 osoitteesta [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/334470/ePooki%2014\\_2020.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/334470/ePooki%2014_2020.pdf?sequence=2)

Sitra. Nissinen, H. (2017). *11 hyvän johtajan ominaisuutta*. Haettu 6.5.2020 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/11-hyvan-johtajan-ominaisuutta/>

Tarkkonen, J. (2018). *Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen*. UNIpress.

Tikkanen, E. (2020). *"Otetaan fyysistä etäisyyttä, mutta henkistä läheisyyttä."* – Kuinka johtaa etäällä, mutta läsnä ollen? Haettu 4.5.2020 osoitteesta <https://halsa.fi/blogi-nosto/otetaan-fyysista-etaisytytta-mutta-henkista-laheisyytta-kuinka-johtaa-etaalla-mutta-lasna-ollen/>

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos. (2014). *Hyvän johtamisen kriteerit*. Haettu 6.5.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Tjäder J. (2018). *Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa*. Haettu 7.2.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa/>

Valli, R. (2015). *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. Juva: Bookwell Oy.

Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. Juva: Bookwell Oy.

Vilka, H. (2014). *Tutki ja havainnoi*. Haettu 17.1.2020 osoitteesta <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi.pdf>

Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa*. Haettu 8.5.2020 osoitteesta <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Vuorinen, M. (2019). Pomoa vailla paras – vai pahin? *Helsingin Sanomat* 21.7.2019, B14.

Wilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä*. Liettua: Balto Print.

YTN. (2018). *Rahoitusalan työehtosopimus 2018-2021*. Haettu 7.2.2020 osoitteesta [https://ytn.fi/wp-content/uploads/2018/12/ytn\\_rahointes\\_2018\\_2021.pdf](https://ytn.fi/wp-content/uploads/2018/12/ytn_rahointes_2018_2021.pdf)

Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

## LIITE 1/1

PANKKIALAN TYÖNANTAJALIITTO ry  
AMMATTILIITTO SUORA ry

**SUOSITUS**

## MALLI ETÄTYÖSOPIMUKSEKSI

## 1. SOPIJAPUOLET

Toimihenkilö  
Työnantaja  
Esimies

## 2. VARSINAINEN TYÖPAIKKA

Työpaikka  
Osoite  
Puhelin  
Fax

## 3. ETÄTYÖNÄ TEHTÄVÄ TYÖ

Sopijapuolet ovat sopineet liitteessä 1 niistä töistä, mitä toimihenkilö tekee etätyönä. Työvelvoite on henkilökohtainen, joten työssä ei saa käyttää ulkopuolista avustajaa.

## 4. ETÄTYÖN SUORITUSPAIKKA

Etätyö tehdään pääsääntöisesti toimihenkilön kotona, mutta myös muusta suorituspaikasta voidaan sopia esimiehen kanssa. Toimihenkilö työskentelee lisäksi työnantajan toimitiloissa esimiehen kanssa sovitulla tavalla.

Kotiosoite  
Puhelin  
Fax

## 5. TOIMIHENKILÖN TYÖHÖN LIITTYVÄT VELVOITTEET ETÄTYÖN AIKANA

Työnantajan työsopimuslakiin perustuvaa työnjohto- ja valvontaoikeutta toteutetaan ensisijaisesti työn tulosten valvontana. Työstä raportointi ja työajan seuranta tapahtuu esimiehen kanssa sovitulla tavalla. Toimihenkilön työvelvoite on sama kuin työnantajan toimitiloissa tehtävässä työssä.

Osapuolten kesken on sovittu, milloin toimihenkilö on työnantajan tavoitettavissa.

## LIITE 1/2

Työhön liittyvän normaalin salassapitovelvollisuuden lisäksi toimihenkilön on etätönn aikana noudatettava työnantajan tietoturvasuohjeita.

## 6. TYÖEHDOT

Työsuhteen ehdot määrätyvät työehtosopimuksen ja tämän sopimuksen mukaisesti. Työssä poissaoloista ilmoitetaan samalla tavalla kuin varsinaisessa työpaikassa.

Etätönnä noudatetaan normaalia työehtosopimuksen mukaista työviikkoa. Osapuolet ovat sopineet, että etätönnä säännöllinen työaika on X t/vrk ja/tai XX t/vko.

Toimihenkilö voi itse päättää sopimansa työajan sijoittumisesta. Tästä johtuen säännöllisestä työajasta ei makseta ilt- ja yötyölisää eikä korotettua palkkaa, jos toimihenkilö tekee työtä vapaapäivänään.

## 7. TYÖMATKAT

Työnantaja ei korvaa etätöpaikan ja varsinaisen työpaikan välisiä työmatkoja.

## 8. TYÖVÄLINEET JA LAITTEET

Työnantaja hankkii liitteessä 2 todetut välineet ja laitteet ja toimittaa ne etätöpaikalle.

## 9. KUSTANNUSTEN KORVAUKSET

Osapuolet ovat sopineet etätöpaikasta toimihenkilölle aiheutuvista kustannuksien korvaamisesta liitteen 3 mukaisesti.

## 10. MUUT OSAPUOLTEN SOPIMAT ASIAT

## 11. SOPIMUKSEN VOIMASSAOLO

Etätönn alkaa x.x.201x.

Sopimus voimassa toistaiseksi / x.x.201x asti.

Etätönn keskeyttäminen voi tapahtua noudattaen molemmin puolin yhden (1) kuukauden irtisanomisaikaa tai yhteisesti sovittavana ajankohtana. Etätönn keskeytyessä toimihenkilö palaa varsinaiseen työpaikkaansa, ellei toisin ole sovittu.

Tätä sopimusta on tehty kaksi (2) kappaletta, yksi (1) kummallekin sopijapuolelle.

LIITE 1/3

Päiväys

Työnantajan edustajan allekirjoitus

Toimihenkilön allekirjoitus

## LIITE 2/1

## Etätyöhön ja itseohjautuvuuteen liittyvien toiveiden kartoitus

Hei,

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa Yamk Tradenomiksi liiketoiminnan kehittämisen linjalla. Opinnäytetyöni aiheena on Etäjohtaminen etätyön menestystekijänä. Tällä kyselyllä haluan kartoittaa finanssialalla työskentelevän henkilökunnan kokemuksia/ toiveita liittyen etätyöhön ja itseohjautuvuuteen. Vastauksissa on kyse henkilökohtaisista mielipiteistä ja toiveistasi etätyöhön sekä itseohjautuvuuteen liittyen. Vastaukset ovat nimettömiä eikä mistään pysty päättelemään vastaajaa. Vastaamiseen tulee varata aikaa noin 5 minuuttia. Vastaukset ovat yhtä arvokkaita on vastaajalla kokemusta etätyöstä tai ei ole. Punaisella ruksilla merkityt kysymykset ovat pakollisia eli vaativat vastauksen.

Kiitos kaikille vastaajille!

Terveisin,  
Niina Korhonen  
niina.korhonen@student.hamk.fi

## 1. Sukupuoli?

Nainen  
Mies  
En halua vastata

## 2. Ikä?

21-30  
31-40  
41-50  
51-60  
Yli 60

## 3. Onko työssäsi etätyömahdollisuutta?

Kyllä  
Ei

## 4. Kaipaako etätyö mahdollisuutta, jos sitä ei vielä ole?

Kyllä  
En



## LIITE 2/2

5. Olisiko etätyömahdollisuudella vaikutusta työhön sitoutuneisuuteen?

Ei  
Kyllä

6. Uskotko etätyöllä olevan vaikutusta tiimihenkeen?

Ei  
Kyllä

7. Kuinka usein haluaisit työskennellä kotona tai muualla kuin konttorilla?

En lainkaan  
Harvemmin kuin kerran viikossa  
Kerran viikossa  
Kaksi kertaa viikossa  
Useammin kuin kolme kertaa viikossa

8. Mikä seuraavista vaihtoehtoista motivoi eniten etätyön tekemiseen?

Vastuun ottaminen omasta työstä ja ajankäytöstä  
Työn ja vapaa-ajan joustavampi yhteensovittaminen  
Tehokkaampi työskentely vähemmällä häiriötekijöillä

9. Onko esimies mielestäsi riittävän hyvin tavoitettavissa riippumatta hänen fyysisestä sijainnistaan.

Erittäin huonosti  
Jokseenkin huonosti  
Ei hyvin eikä huonosti  
Jokseenkin hyvin  
Erittäin hyvin

10. Uskotko apua ja neuvoa olevan yhtä helposti saatavilla ongelmatilanteissa työskennellessä etänä kuin fyysisellä työpaikalla?

En  
Kyllä

11. Millaista tukea kaipaisit esimieheltä etätyössä?

## LIITE 2/3

## 12. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia tekijöitä yhteisöllisyyden ylläpitämisessä etätöitä tehdessä?

Avoin vuorovaikutus tiimin sisällä

Ei ollenkaan tärkeänä/merkityksettömänä  
Ei kovin tärkeänä/lähes merkityksettömänä  
Ei tärkeänä eikä merkityksettömänä  
Jokseenkin tärkeänä  
Erittäin tärkeänä

Riittävä viestintä

Ei ollenkaan tärkeänä/merkityksettömänä  
Ei kovin tärkeänä/lähes merkityksettömänä  
Ei tärkeänä eikä merkityksettömänä  
Jokseenkin tärkeänä  
Erittäin tärkeänä

Tuen saatavuus ongelmatilanteissa

Ei ollenkaan tärkeänä/merkityksettömänä  
Ei kovin tärkeänä/lähes merkityksettömänä  
Ei tärkeänä eikä merkityksettömänä  
Jokseenkin tärkeänä  
Erittäin tärkeänä

Muu, mikä?

## 13. Kuinka tärkeänä koet seuraavat tekijät työn itseohjautuvuuden onnistumisen kannalta?

Työnkuvan selkeys

Ei ollenkaan tärkeänä/merkityksettömänä  
Ei kovin tärkeänä/lähes merkityksettömänä  
Ei tärkeänä eikä merkityksettömänä  
Jokseenkin tärkeänä  
Erittäin tärkeänä  
Riittävä perehdytys

Ei ollenkaan tärkeänä/merkityksettömänä  
Ei kovin tärkeänä/lähes merkityksettömänä  
Ei tärkeänä eikä merkityksettömänä  
Jokseenkin tärkeänä  
Erittäin tärkeänä

## LIITE 2/4

## Selkeät päätöksentekorajat

Ei ollenkaan tärkeänä/merkityksettömänä  
Ei kovin tärkeänä/lähes merkityksettömänä  
Ei tärkeänä eikä merkityksettömänä  
Jokseenkin tärkeänä  
Erittäin tärkeänä

Muu, mikä?

14. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia tekijöitä itseohjautuvuuteen motiivoinnissa?

## Vapaus suunnitella omaa työtään

Ei ollenkaan tärkeänä/merkityksettömänä  
Ei kovin tärkeänä/lähes merkityksettömänä  
Ei tärkeänä eikä merkityksettömänä  
Jokseenkin tärkeänä  
Erittäin tärkeänä

## Vastuunottaminen

Ei ollenkaan tärkeänä/merkityksettömänä  
Ei kovin tärkeänä/lähes merkityksettömänä  
Ei tärkeänä eikä merkityksettömänä  
Jokseenkin tärkeänä  
Erittäin tärkeänä

## Esimiehen luottamus

Ei ollenkaan tärkeänä/merkityksettömänä  
Ei kovin tärkeänä/lähes merkityksettömänä  
Ei tärkeänä eikä merkityksettömänä  
Jokseenkin tärkeänä  
Erittäin tärkeänä

Muu, mikä?

15. Asteikolla 1-5, koetko työssäsi itseohjautuvuutta tuettavan mielestäsi riittävästi?

Ei =1, Kyllä = 5

## LIITE 2/5

- 2
- 3
- 4
- 5

16. Asteikolla 1-5, koetko voivasi vaikuttaa tarpeeksi työsi suunnitteluun?

En= 1, Kyllä= 5

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17. Jos et, niin miten haluaisit päästä vaikuttamaan?

18. Jos et halua työskennellä etänä niin miksi?

19. Työni vaatimukset ja toimenkuva ovat minulle selkeät.

Erittäin epäselvät  
Jokseenkin epäselvät  
Ei selkeä eikä epäselvä  
Jokseenkin selkeät  
Erittäin selkeät

20. Minulle on selkeää, miten työssäni onnistumista mitataan.

Erittäin epäselvää  
Jokseenkin epäselvää  
Ei selkeää eikä epäselvää  
Jokseenkin selkeää  
Erittäin selkeää

## LIITE 3/1

## Etäjohtaminen etätyön menestystekijänä

Hei,

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa Yamk Tradenomiksi liiketoiminnan kehittämisen linjalla. Opinnäytetyöni aiheena on Etäjohtaminen etätyön menestystekijänä. Tällä kyselyllä haluan kartoittaa finanssialalla työskentelevien esimiesten kokemuksia/ toiveita liittyen etätyöhön ja itseohjautuvuuteen. Vastauksissa on kyse henkilökohtaisista mielipiteistäsi ja toiveistasi etätyöhön sekä itseohjautuvuuteen liittyen. Vastaukset ovat nimettömiä eikä mistään pysty päättämään vastaajaa. Vastaukset ovat yhtä arvokkaita on vastaajalla kokemusta etätyöstä tai ei ole.

Kiitos kaikille vastaajille!

Terveisin,  
Niina Korhonen  
niina.korhonen@student.hamk.fi

Kerro omin sanoin, mitä mielestäsi etäjohtamisella tarkoitetaan?

1. Jos työskentelet tai olet työskennellyt esimiehenä tiimissä, jossa on etätyömahdollisuus, niin kuinka usein etätyötä tehdään/ tehtiin?
2. Minkä asioiden hallitsemista etätyön johtaminen vaatii?
3. Mitä haasteita etätyön johtamiseen liittyy?
4. Miten etätyö tulisi ottaa huomioon johtamisessa ja viestinnässä?
5. Missä, milloin ja miten viestintää olisi etätyötä tekevän kannalta järkevintä toteuttaa?
6. Miten viestintään liittyvästä koulutuksesta ja perehdytyksestä tulisi huolehtia?
7. Millaisia ominaisuuksia mielestäsi onnistuneen etätyön tekeminen työntekijältä vaatii?
8. Miten esimies voi kannustaa alaisiaan etätyöhön ja kohti itseohjautuvuutta?
9. Miten henkilöstöä voidaan tukea luottamaan itseensä ja pyrkimään vaikuttamaan aktiivisemmin oman työn sisältöön?

## LIITE 3/2

10. Miten esimieheen ja muuhun työyhteisöön saa sujuvimmin yhteyden etäpäivän aikana?
11. Millaiset kokouskäytännöt tukevat vuorovaikutusta ja työn sujuvuutta etätyöpäivän aikana?
12. Miten tietoturva ja siihen liittyvät riskit tulisi ottaa huomioon etätyössä?
13. Miten tiimin työsuorituksia, kuormittumista ja työaikaa seurataan?
14. Miten esimiehenä seuraat omaa kuormittumistasi ja työaikaa?
15. Muita ajatuksia? Vapaata tilaa aiheelle.