



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Saska Asunmaa

Etätyön johtaminen asiantuntijatyössä

Case henkilöstöpalvelu yritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Lokakuu 2020

Tekijä Otsikko	Saska Asunmaa Etätyön johtaminen asiantuntijatyössä, Case henkilöstöpalvelu yritys X
Sivumäärä Aika	30 sivua + 1 liitettä Lokakuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä etätyön johtamisen nykytilan selvitys henkilöstöpalveluyritys X:lle, joka toimii toimialalla Y. Nykytilan selvityksen pohjalta opinnäytetyössä luotiin kehittämis ehdotukset. Työ päätehtiin tehdä, koska toimeksiantoyrityksessä ei ollut aiemmin tehty etätyönjohtamisen nykytilan selvitystä. Tämän opinnäytetyön avulla haluttiin luoda mahdollisia kehittämiskohteita ja luoda puitteet jatkotutkimusaiheille. Työ on luotu opinnäytetyön tekijän omasta kiinnostuksesta ja ehdotuksesta toimeksiantajalle eli henkilöstöpalveluyritys X:lle.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui etätyötä käsittelevistä kirjallisuuslähteistä ja internet -artikkeleista. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Opinnäytetyön tutkimusaineistoa kerättiin haastatteluiden avulla. Haastatteluihin valikoituivat henkilöstöpalveluyritys X:n esihenkilöitä. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelulla. Kaikki kysymykset olivat avoimia, joten haastattelussa saatiin mahdollisimman paljon tietoa etätyöjohtamisen nykytilanteesta ja kehitystarpeista. Litteroidut aineistot analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Keskeistä opinnäytetyön tuloksissa olivat nykytilanteesta selvinneet kehitysehdotukset henkilöstöpalveluyritys X:lle. Tutkimuksen haastatteluista ilmeni, että tutkimusaiheelle oli tarvetta ja aihe vaatii jatkotarkastelua. Etätyönjohtamisen trendit ja uudet tahtotilat vaativat jalkauttamista sekä jatkojalostamista.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että etäjohtamisen tueksi tulisi järjestää täsmällisiä konsultointeja tai koulutuksia esihenkilöiden osaamisen lisäämiseksi. Tämän lisäksi ehdotettiin esihenkilöiden suunnitteluajkojen lisäämistä ja johtamisen laadun yhtenäistämistä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että johtamisen palkitsemisen tapoja sekä onnistumisen mittareita tulisi uudistaa toimeksiantoyrityksessä.</p> <p>Tämä opinnäytetyö luo hyvän pohjan jatkotutkimuksille ja antaa kehitysehdotuksia toimeksiantoyritykselle. Työtä voidaan pitää onnistuneena, sillä tavoitteet nykytilan selvityksestä saavutettiin ja kehitysehdotuksia saatiin esille jatkon hyödyntämistä varten.</p>	
Avainsanat	johtaminen, asiantuntijatyö, etätyö, etätyönjohtaminen

Author Title	Saska Asunmaa Remote Management in Expert Work, Case company X
Number of Pages Date	30 pages + 1 appendices June 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to carry out a study on the current state of remote work management for the personnel service company X, which operates in industry Y. Based on the current state report, the thesis presents development proposals. The company decided to carry out the study because they had not previously charted the current state of remote work management. The aim of this thesis was to clarify any areas for development and to create a framework for further research topics. The study is based on the author's own interest and proposal to the commissioning personnel service company X.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consists of literature sources and internet articles dealing with remote working. The qualitative research method was chosen as the research method of the thesis. The research material of the thesis was collected through interviews. Managers of personnel service company X were selected for the interviews. The interviews were conducted with a thematic interview process. All questions were open-ended, so the interview provided as much information as possible about the current situation and development needs of remote working. Transcribed data was analyzed using a data-driven content analysis.</p> <p>The essential outcome of the thesis comprises the development proposals for the personnel service company X that emerged from the current situation. The interviews of the study revealed that there was a need for the study and the topic requires further examination. The trends in remote working and the new target state requires implementation and further processing.</p> <p>The study discovered that specific consulting or training should be provided to support managers' skills in remote management. In addition, the study proposes that the managers' planning times is increased, and the management quality is harmonized. In conclusion, it is also good to look at ways of rewarding the management and the key performance indicators of success in terms of reformation.</p> <p>The thesis laid a good foundation for further studies and provided development suggestions for the case company. The objectives of the current situation report were achieved well, and development proposals were put forward for further utilization. As a result, the study can be considered successful.</p>	
Keywords	management, remote work, remote work management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Tutkimus ja aiheen raja	1
1.3	Opinnäytetyön tavoite ja rakenne	3
1.4	Tutkimusmenetelmät ja viitekehys	4
2	Etätyö	5
2.1	Etätyön käsitteistö	5
2.2	Etätyön määritelmä	5
2.3	Etätyön historia	7
2.4	Asiantuntija etätyössä	8
2.5	Itseohjautuvuus asiantuntijatyössä	8
2.6	Työhyvinvointi	10
3	Etätyönjohtaminen asiantuntijatyössä	11
3.1	Etätyönjohtaminen asiantuntijatyössä korostuu	11
3.2	Valmentava johtaminen etätyössä	12
3.3	Laadukas viestintä etätyössä	15
4	Tutkimuksen toteutus	17
4.1	Tutkimuksen tavoite	17
4.2	Tutkimusmenetelmät	17
4.3	Teemahaastattelu ja haastateltavat	17
4.4	Haastattelukysymykset	19
4.5	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	19
5	Tutkimustulokset	20
5.1	Etätyöjohtamisen nykytilanne henkilöstöpalveluyrityksessä X	20
5.2	Etätyöjohtamisen epäkohdat ja kehittämiskohteet	22
5.3	Valmentava johtaminen etätyössä	23
5.4	Etätyönjohtamisen kehitysideat	24
5.4.1	Osaamisen kehittäminen	25
5.4.2	Johtamisen yhteneväisyys ja runko	25
5.4.3	Esihenkilösuhteiden syventäminen ja suunnitteluajat	26
5.4.4	Etä- ja valmentavan työnjohtamisen ajatuksen kirkastaminen	26

5.4.5	Johtamisen mittaristot ja palkitseminen	27
5.5	Jatkotutkimuksien mahdollisuudet	27
6	Päätäntö	28
6.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	28
6.2	Opinnäytetyön itsearviointi	29
	Lähteet	31
	Liitteet	
	Liite 1. Esihenkilöiden teemahaastatteluiden runko	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Esimiestyön ja työyhteisön kehittämiseen erikoistuminen tradenomiopinnoissani innoitti minua tähän opinnäytetyöhön. Asiantuntijatehtävissä työskentely on lisännyt kiinnostustani etätyötä ja itsensä johtamista kohtaan sekä johtamisen vaikutus tulokseen ja työhyvinvointiin.

Tein opinnäytetyötä maalisi-syyskuussa 2020 keskellä aivan uudenlaista tilannetta, korona -pandemiaa. Covid -19 taudin hillitsemiseksi valtioneuvosto suositteli maaliskuussa 2020 mahdollisimman laajaa etätyötä. Eurooppalaisen Living, working and COVID-19 kyselyn mukaan ennen koronavirusta vain 5,4 prosenttia suomalaisista teki päivittäin etätöitä, koronapandemian alettua 51 prosenttia (Eurofound 2020). Ylen Taloustutkimuksen (Valkama 2020) tekemän kyselyn mukaan 75 prosenttia vastaajista oli siirtynyt maaliskuussa etätöihin ja heistä noin puolet halusivat myös jatkossa tehdä työnsä etänä joko kokonaan tai lähes kokonaan.

1.2 Tutkimus ja aiheen rajaus

Vuonna 2020 jyllännyt koronavirus Covid-19 muutti ihmisten ja yritysten käsitykset etätyöskentelystä. Isot yritykset sulkiivat ovensa ja satojen ihmisten toimistot sulkeutuivat ja ihmiset siirtyivät etätyön pariin. Ylen taloustutkimuksen (Valkama 2020) mukaan jopa puolet etätöissä olevista haluavat jatkaa sitä myös myöhemmin. Yritykset ovat alkaneet pohtimaan, pitäisikö suurista toimistotiloista luopua ja mitä muutoksia etätyö tuo tullessaan. Työn luonne on muuttunut, vaikka työtä on tehty etänä jo ennen viruksen alkuakin (Valkama 2020).

Uudenlainen korona-ajan työteon tapa on haastanut yritysten toimintakulttuurin, työtavat ja teknologiankin. Etätyöharppaukseen kuuluivat teknologian nopea haltuunotto sekä uuden etäkulttuurin rakentaminen. Muutos ei ollut kaikilta osin harkittu eikä suunniteltu, pakko oli tässä paras kannustin. Myös tässä opinnäytetyössä esiintyvän yritys X:n työntekijät ja esimiehet joutuivat siirtymään etätöihin tavalla ja volyymillä, josta ei ollut etätyöskentelystä aikaisempaa kokemusta.

Myös sellaiset ihmiset, jotka työskentelivät ja pitivät toimistolla työskentelystä, joutuivat siirtymään etätyöhön koronavirusepidemian aikana. Mäkelän (2020) kyselystä nousi esiin keskeisiä asioita etätyöhön liittyen. Kotona yksin asuvien työskentely oli helpompaa kuin perheellisten työskentely etänä (Mäkelä 2020). Häiriötekijät nousivat kyselyssä esille, sillä esimerkiksi melu häiritsi työn suorittamista. Työpäivän suunnittelu ja tauottaminen hankaloituivat, kun työpaikka oli samalla työntekijän olohuone ja etätyö toi samalla sosiaalisen kanssakäymisen vähentymisen (Mäkelä 2020). Toimistolla olevat hyvät työtuolit ja sähköpöydät eivät tulleet mukaan etätöihin ja työergonomia kärsi tästä. Hyviä puolia etätyössä Mäkelän (2020) kyselyn mukaan olivat ajansäästäminen, keskittymisrauha ja mahdollisuus oppia uusia asioita.

Luomi (2020) kirjoittaa Ilmarisen blogissa itsensä johtamisen tärkeydestä etätyöskentelyssä ja siitä, kuinka nopeaan etätyöhön siirtymisen tulisi suhtautua. Työntekijän tulisi huolehtia omasta hyvinvoinnistaan, eli katsoa, että perusasiat toteutuvat arjessa. Näitä ovat muun muassa unenlaadusta huolehtiminen, ravinto, riittävä lepo sekä työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan korostaa, että on hyvä huolehtia työergonomiasta ja sosiaalisista suhteista myös siksi, että koronakriisi on vähentänyt fyysisiä kontakteja vapaa-ajalla. Nämä kaikki asiat luovat ihmisen hyvinvoinnin perusteet, jotka kiinnittyvät hyvin työelämään. (Luomi 2020.)

Vaikka työntekijä olisi turhautunut ja sekavassa mielentilassa, tätä ei näe etätyön palaverissa, koska digitaalisten työkalujen kautta tunteet ja eleet eivät välity. Etätyössä korostuvat asiassa pysyminen ja asiakeskustelun tärkeys. Muulle keskustelulle ei anneta aikaa tai se ei tunnu etäyhteyden kautta luonnolliselta. Työn murros on ollut viime vuosina läsnä, mutta kevään 2020 koronakriisi pakotti vielä nopeampaan ja suurempaan digiloikkaan. (Valkama 2020.)

Esimiestyön ja työyhteisön kehittämiseen erikoistuminen tradenomiopinnoissani innoitti minua tähän opinnäytetyöhön. Asiantuntijatehtävissä työskentely on myös lisännyt kiinnostustani etätyötä ja itsensä johtamista kohtaan. Alan ammattilaisena olen kiinnostunut lisäksi johtamisen vaikutuksesta tulokseen ja työhyvinvointiin. Omakohtainen tarkastelu yrityksessä ja alustavat haastattelut loivat kiinnostuksen ja pyrkimyksen yhtenäistää etätyönjohtamista yrityksessä.

Etätyö aiheena on hyvin laaja ja sitä voidaan käsitellä useasta eri tulokulmasta. Tämä opinnäytetyö on pyritty rajaamaan valmentavaan esimiestyöhön, työhyvinvoinnin

johtamiseen, etätyön haasteisiin ja etätyöjohtamisen kehityskohteisiin. Opinnäytetyön aihe valikoitui kirjoittajan oman mielenkiinnon perusteella. Metropolia ammattikorkeakoulun henkilöstöjohtamisen kurssilla opinnäytetyön kirjoittaja suoritti erään tuotantopäällikön haastattelun ja huomasi erään keskustelunaiheen puhuttelevan häntä itseään. Etätyöjohtaminen vaikutti aiheelta, josta nykyajan työntekijä hyötyisi. Opinnäytetyön tutkimustyötä ja tietoa on kerätty vuoden 2020 keväästä saakka. Viitekehyksen teoriaosion kirjoittaminen on alkanut kesäkuussa 2020. Tavoitteeni on saada opinnäytetyö valmiiksi marraskuussa 2020. Opinnäytetyön laajuus ja rakenne selkiytyi maaliskuun 2020 aikana, kun globaali virus Covid-19 alkoi vaikuttamaan myös Suomessa ja muutti työn luonteen nopeasti täysin etätyöpainotteiseksi.

1.3 Opinnäytetyön tavoite ja rakenne

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona suomalaiselle henkilöstöpalveluyritykselle X. Opinnäytetyön tavoite on selvittää etätyöjohtamisen nykytilaa ja haastatteluista saatujen tulosten avulla nostaa esille mahdollisia kehitystarpeita. Työn tavoite on löytää kehityskohteita etätyöjohtamiseen sekä esimiesten johtamisen. Asiantuntijaorganisaatiossa itseohjautuvuus korostuu jatkuvasti ja konsulttien työ on itsenäistä. Työn murroksen aikana toimistotiloja voidaan vähentää ja etätyön mahdollisuuksia lisätä. Etätyön ohjeiden modernisointi ja uudistaminen on hyvin ajankohtainen ja tärkeä asia toimeksiantajan yrityksessä.

Toimeksiantaja pysyy salaisena tässä opinnäytetyössä mahdollisen aiheen arkaluontoisuuden vuoksi. Toimeksiantajasta puhutaan nimellä henkilöstöpalveluyritys X. Toimeksiantaja toimii henkilöstöpalvelun ja henkilöstövuokrauksen alalla Suomessa. Henkilöstöpalveluyrityksessä X työskentelee henkilöstöalan ammattilaisia. Yrityksessä on usean eri toimialan asiantuntijoita ja useita esimiehiä eri toiminnoissa.

Toimeksiantajalla työskentelee ammattitaitoisia henkilöitä ja työtehtävät vaativat asiantuntijuutta ja työntekijän itsenäistä päättelykykyä. Työntekijät työskentelevät joko etätyössä valitsemassaan paikassa tai yrityksen toimitiloissa. Henkilöstöpalveluyritys X:n työntekijöiden työ perustuu pääsääntöisesti asiakaspalveluun ja rekrytointiin. Tämän ohella työtehtäviin kuuluvat myös asiakkaille henkilöstövuokrauksena menevien työntekijöiden asiakaspalvelu ja optimointi.

Henkilöstöpalveluyrityksessä X on toteutettu etätyöskentelyä jo vuosia, ja tämä on vakiintunut käytäntö yrityksessä. Työntekijät ovat keskimääräisesti voineet tehdä

etäyhteyden välityksellä töitä noin kahtena päivänä viikossa ja toimistolla on pitänyt työskennellä, jos tilanne on näin vaatinut. Etätyöpäivät työntekijä on voinut päättää itsenäisesti, mutta tiimissä näistä on kuitenkin pitänyt sopia etukäteen.

Toimeksiantajan etätyön uusien linjausten, työnmurroksen ja digitalisaation kehittymisen kannalta aihe on ajankohtainen ja etätyönjohtamisen tilaa pitää tarkastella tarkemmin. Henkilöstöpalveluyritys X pyrkii huolehtimaan ja kehittämään työntekijöidensä hyvinvointia. Yritys on tarjonnut paljon koulutuksia ja palveluita työntekijöiden sekä esimiesten kouluttautumisen tueksi. Tämä alusta luo hyvän pohjan etätyön johtamisen nykytilanteen ja kehittämiskohteiden tutkimiselle.

Tämä opinnäytetyö koostuu johdannosta, jossa avataan tutkimusmenetelmää, tutkimuksen taustaa, tutkimuksen laajuutta, tutkimuksen tavoitetta sekä keskeisessä roolissa olevaa toimeksiantajaa, joka toimii opinnäytetyössä nimellä henkilöstöpalveluyritys X. Luvussa 1.4 kerrotaan valikoituneesta kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käytöstä. Tutkimustyön aineistoa on kerätty avoimilla haastatteluilla. Haastatteluiden ennalta suunnitellut kysymykset ovat kerrottuna luvussa neljä. Tutkimustyön viitekehystä on avattu kappaleessa kolme. Opinnäytetyön haastatteluaineistot ovat nähtävillä kappaleessa viisi. Luvussa kuusi on opinnäytetyön päättäntö, jossa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitellään kirjoittajan itsearviointia. Tutkimuksen jatkokysymyksiä ja -mahdollisuuksia käydään läpi tutkimuksen viimeisessä kappaleessa.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja viitekehys

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan luoda yksittäisistä vastauksista yleistyksiä jostain tietyistä aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Laadullisen tutkimuksen menetelmien käyttäminen tässä opinnäytetyössä mahdollistavat täsmällisen tiedon saamisen esimiesten näkemyksistä ja etätyön nykytilanteesta. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, sillä opinnäytetyön tekijällä oli jo valmiiksi tiedossa opinnäytetyön aihealueet, joista hän halusi haastatteluiden avulla saada tietoa. Haastattelemalla suoraan tutkittavia, tässä tapauksessa esimiehiä, on opinnäytetyön tekijällä mahdollista saada tietoa suoraan tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelu tässä opinnäytetyössä mahdollistaa vielä enemmän esimiesten omien näkemysten ja kokemusten esiin tuomisen, sillä opinnäytetyön tekijä ei esitä tiettyjä, tarkkoja kysymyksiä, vaan haastattelutilanne etenee haastateltavien ehdoilla. (Eskola & Lähti & Vastamäki 2018.)

Teemahaastattelun avulla saatuja tuloksia analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysimenetelmän avulla, jonka tarkoitus on esittää kerätty aineisto mahdollisimman pelkistetyksi. Sisällönanalyysissa aineistosta pyritään etsimään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia, minkä jälkeen tutkittavaa ilmiötä, tässä opinnäytetyössä etätyötä ja etätyönjohtamista, kuvaavat näkemykset ryhmitellään yhteen. Opinnäytetyön tekijä luo aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa samankaltaisia alaluokkia, yläluokkia ja pääluokkia, jotka ovat lopulta yhteydessä tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Sisällönanalyysin avulla voidaan luoda myös teoreettisia käsitteitä. Eri luokkiin jaotelluista vastauksista opinnäytetyön tekijä muodostaa teoreettisia käsitteitä sekä johtopäätöksiä, jolloin aineistosta nousee esiin kaikkein olennaisimmat tiedot (Tuomi & Sarajärvi 2018).

2 Etätyö

2.1 Etätyön käsitteistö

Tässä tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä ovat etätyö, asiantuntijatyö, johtaminen, esimiestyö, etätyönjohtaminen, työtehokkuus, itseohjautuvuus, työhyvinvointi ja valmentava esimiestyö. Opinnäytetyössä käsitellään etätyönjohtamiseen liittyviä tekijöitä, joihin myös opinnäytetyön aihealueen rajausta perustuu. Tässä luvussa on avattu etätyöjohtamisen terminologiaa sekä käsitteiden merkityksiä.

2.2 Etätyön määritelmä

Etätyö on työtä, jota tehdään toimipaikan ulkopuolella etäyhteydellä. Keskeisintä etätyön määrittelyssä on se, että pääsääntöisesti se perustuu teknologiaan ja etäyhteyden luomiseen. Etätyö voi olla osa-aikaista taikka jatkuvaa sekä työntekijä voi työskennellä puolet viikosta työnantajan toimitiloissa ja puolet kotona. Etätyössä on yleensä tietynlaisia säännöksiä, kuten se, että työntekijän tulee olla tavoiteltavissa tietyn ajan toimiston auki ollessa. (Vilkman 2016.) Etätyö on kuitenkin laaja termi, jota käytetään kuvaamaan varsin erilaisia järjestelyitä, niin osa- ja kokoaikaisia, joihin sisältyy työskentelyä poissa työnantajan päätoimipisteeltä. Kun kyselyissä vastaaja vastaa tehneensä etätyötä, se voi siis tarkoittaa aina muutamasta tunnista sähköpostin lukua junamatkalla aina koko työajan tekemiseen asiakkaan tiloissa - tai pääsääntöistä

työntekoa kotikonttorilla. Työskentelytapoina ja tarvittavan tuen kannalta nämä ovat keskenään kuitenkin hyvin erilaisia etätyön tekemisen muotoja ja kulttuureita. Covid -19 aikaisen epidemian aiheuttamaa äkillistä kokoaikaiseen etätyöhön siirtymistä ei ole tapahtunut ennen tässä mittakaavassa.

Etätyöskentely siirtyi kuluvan vuoden 2020 alussa työaikalain piiriin (Työaikalaki, 1 luku 13 §). Edellinen työaikalaki on päivitetty viimeksi vuonna 1996. Nykyaikaistetun työaikalain mukaan esimiehellä on juridinen oikeus valvoa työntekijän etätyöskentelyä ja pyhänä tehdystä etätyöskentelystä työntekijä saa asianmukaisen korvauksen. Etätyömahdollisuutta voi käyttää myös vain osittain päivän aikana, esimerkiksi työskentelemällä aamupäivän toimistolla ja loppupäivän kotona. 1.1.2020 lähtien siirtymiin kuluva matka-aika voidaan laskea myös työajaksi, mikäli työntekijä pystyy osoittamaan työnteon mahdollisuuden (Työaikalaki, 1 luku, 3§). Etätyöskentelyn uudistuminen ja tarkentuminen työaikalain piiriin on ollut eduksi niin työnantajalle kuin työntekijällekin.

Työntekijällä on uuden työaikalain (1 luku 13 §) mukaan oikeus hyödyntää joustotyöaikaa, mikä mahdollistaa työntekijälle oman työaikansa, -paikkansa ja -päiviensä valinnan vapauden. Yleisenä määritelmänä etätyölle voidaan pitää sitä, että etätyö on paikasta ja ajasta riippumatonta, ja etätyössä korostuu teknologian käyttö, jolla etäyhteys muodostetaan. Työnantaja ei voi kuitenkaan määrätä tai pakottaa työntekijää tekemään etätöitä, mutta työsopimukseen voidaan kirjata etätyömahdollisuus (Helle 2004, 42).

Etätyön toteuttamisessa Suomi, Hollanti ja Ruotsin ovat edelläkävijöitä muihin maihin verrattuna. Etätyö yleistyy vauhdilla useissa organisaatioissa ja tämä alkaa olemaan myös vakiintunut käytäntö monissa paikoissa. Ainoa hidaste etätyölle on yleensä organisaation johdon asenne etätyöhön ja vaikeuteen mitata tuloksia. Harvemmin työntekijät ovat enää fyysisesti sidottuja kiinteään työpaikkaan tai toimitilaan. Nykyinen teknologia antaa mahdollisuuden työskennellä työntekijän tahtomassa paikassa. (Kauhanen 2012, 54.) Etätyön käytännön toteutus vaihtelee paljon ja työntekijät tarvitsevat kovin erilaista tukea riippuen oman työnsä sisällöstä ja siitä kuinka mobiilia heidän työnsä ja työtapansa oikeasti ovat. Itsenäisen asiantuntijan tekemään tietotyöhön etätyö sopii paremmin kuin vaikkapa yhdessä tehtävään suorittavaan toimistotyöhön.

Etätyön hallinnan haasteita ovat paitsi etätyöhön siirtymiseen tarvittavan teknologian ja osaamisen lisääminen myös tarvittava kulttuurin muutos ja muutoksen hallinta.

Hiljaisen tiedon siirtyminen ja rinnakkaisoppiminen myös vähenevät etätyön aikana. Hyvin tärkeänä koettu yhteishenki ei pääse etätyössä kehittymään samalla tavalla, kuin fyysisessä kontaktissa oltuna. Tietoturvallisuus on hyvin hankala ratkaista ja tämä on myös monelle yritykselle hidaste etätyötä ajatellen. (Kauhanen 2012, 54–55.)

2.3 Etätyön historia

Etätyö-sana on saanut alkunsa 1970-luvulla Yhdysvalloista Kaliforniassa. 1970-luvulla Kaliforniassa tapahtui suuri öljykriisi, joka ajoi tutkijat tutkimaan, miten Yhdysvaltojen talous kehittyisi, jos työmatkailua vähennetään. Alun perin etätyötä lähdettiin ajattelemaan ympäristön suojelemiseksi, toimistojen vähentämiseksi ja polttoainesäästöjen vuoksi. Suomessa perusteluina etätyölle ovat olleet pääkaupunkiseudun paha ruuhkaantuminen ja työmatkojen pidentyminen. Työmatkoissa säästäminen on suomalaisille työntekijöille suuri motiivi. Moni työssäkäyvä suomalainen suosii etätyötä helpottaakseen kiirettä arjessaan. Tietotekniikan kehitys on osaltaan lisännyt etätyöskentelyn mahdollisuuksia yhä useammilla aloilla. Etätyön suosio on kasvanut aina 1990-luvun lopulta lähtien. Tilastojen mukaan vuonna 1997, 5 prosenttia työssäkäyvistä suomalaisista teki etätyötä, kun taas vuonna 1999 luku oli 16,8 prosenttia. (Helle 2004, 16, 31.)

Muutos etätyössä on ollut Suomen lähihistoriassa dramaattista. Etätyön määrä kasvoi jopa seitsemänkertaiseksi vuodesta 1990 verrattuna vuoteen 2008. Vaikka toimistolla työskentely koetaan vielä tärkeäksi ja oma toimipaikka koetaan turvalliseksi, myös työskentelyn mahdollisuutta etänä suositaan. Pääosin etätyötä tekevät asiantuntijatehtävissä toimivat korkeasti koulutetut henkilöt. (Piha & Poussa 2012.) Tietotyö on työtä, jota pidetään parhaiten soveltuvaksi etätyönä tehtäväksi. Useat toimistotyöt voidaan määritellä tietotyöksi eikä se ole aikaan ja paikkaan sidottua. Erityisesti etätyöhön soveltuu paljon ajattelutyötä ja keskittymistä vaativat tehtävät. (Helle 2004, 92.) Kehittämisorientoituneeseen asiantuntijatyöhön etätyö saattaa kuitenkin sopia ajoittain huonosti. Luovuus tarvitsee turvallista ympäristöä ja henkilökohtaista luottamusta, joka luodaan kohtaamisella ja kehonkielen lukemisella. Läsnäololla, kuten katseella, on uuden luomisessa oman kokemukseni mukaan suuri merkitys.

2.4 Asiantuntija etätyössä

Etätyössä työskentelevältä asiantuntijalta vaaditaan tiettyjä ominaisuuksia, jotta hän onnistuu työssään etäyhteyden välityksellä. Etätyöhön voi siirtyä vain tehtävissä, joissa työtä voidaan suorittaa etäyhteyden välityksellä. Etätyötä tekevän asiantuntijan keskeisiä taitoja tulisi olla ongelmanratkaisukyky ja taito tehdä työssään itsenäisiä päätöksiä. Tämän lisäksi asiantuntijalla tulisi olla hyvät taidot suunnitella ja hallita omaa ajankäyttöä työssään. Myös vuorovaikutustaidot, motivaatio, kyky keskittyä ja tietotekniikan hallinta ovat hyviä etätyöntekijän taitoja. Samoja asioita tulisi hallita myös läsnäolotyössä eli toimistolla, mutta nämä asiantuntijalta toivottavat ominaisuudet korostuvat, kun työ siirtyy etäyhteydellä tehtäväksi. Etätyö ei kuitenkaan sovellu kaikille ja tämä vaatii esimieheltä ohjaamista sekä keskustelua. Työntekijän tulee olla itseohjautuva ja kyvykäs toimimaan itsenäisesti myös haastavissa tilanteissa. Tällöin etätyötä tekevän asiantuntijan esimieheltä vaaditaan myös luottamusta ja taitoa ohjata työntekijää hänen tarpeidensa mukaisesti. (Helle 2004, 94–95.) Samoja asioita tarvitaan etätyössä kuten toimistollakin, mutta esimerkiksi itsensä johtamisen taidot ja teknologian hallinta korostuu, kun työ siirtyy etäyhteydellä tehtäväksi.

Asiantuntijuus rakentuu kolmesta eri osa-alueesta. Asiantuntijalla on teoreettista tietoa, joka on kertynyt työntekijän opiskeluista ja työhistoriasta. Tietoperusta teorialle koostuu tietyn asiantuntijatyön säännöksistä ja toimintaperiaatteista. Toisena asiana asiantuntijuus rakentuu työntekijän kokemuksien avulla. Työntekijälle on työhistorian ja opintojen aikana muodostunut käsitys asioiden toimeenpanemisesta, kommunikoinnista ja viestinnästä. Henkilökohtainen kokemus tuo taidon tehdä päätöksiä tällöin etsimättä tietoa tietokirjoista tai kollegoilta. Osaamista itsenäiselle päätöksenteolle on jo syntynyt. Asiantuntijalla on myös prosessitietoa eli asiantuntija osaa prosessoida asioiden sisältöä toimintamalleiksi. Asiantuntija osaa tunnistaa ongelmien tekijöitä ja taustaa sekä löytää puuttuvat epäkohdat ja hän osaa toimia luovasti muuttuvissa tilanteissa. (Aaltonen & Pitkänen & Ristikangas 2015.)

2.5 Itseohjautuvuus asiantuntijatyössä

Itsensä johtamisen taidot eli itseohjautuvuus on korostunut nyt etätyön aikana. Etätyötä tekevän pitää asettaa itselleen tavoitteita ja määreitä, miten johtaa omaa työskentelyä. Tämä lisää vastuuta omasta työnteosta ja tämä vastuu korostuu myös asiantuntijatyössä. Tutkimukset myös osoittavat, että motivaatio kasvaa, kun valinnan

vapaus lisääntyy. Johtamisen kannalta pitää huomioida, että toiset nauttivat vapaudesta ja toiset tarvitsevat enemmän ohjausta eli yksilöllisyys korostuu. Itseohjautuvuutta ja itsensä johtamisen taitoja voidaan kehittää rakentamalla luottamuksellista ja avointa ilmapiiriä esihenkilön ja työntekijän välille. (Vilkman 2016.) Etätyön esimieheltä vaaditaan aivan uudenlaista ihmistuntemusta ja kykyä tunnistamaan työntekijöiden erilaiset tarpeet, tavallista pienemmistä vihjeistä sekä kykyä kysellä ja kuulostella missä mennään.

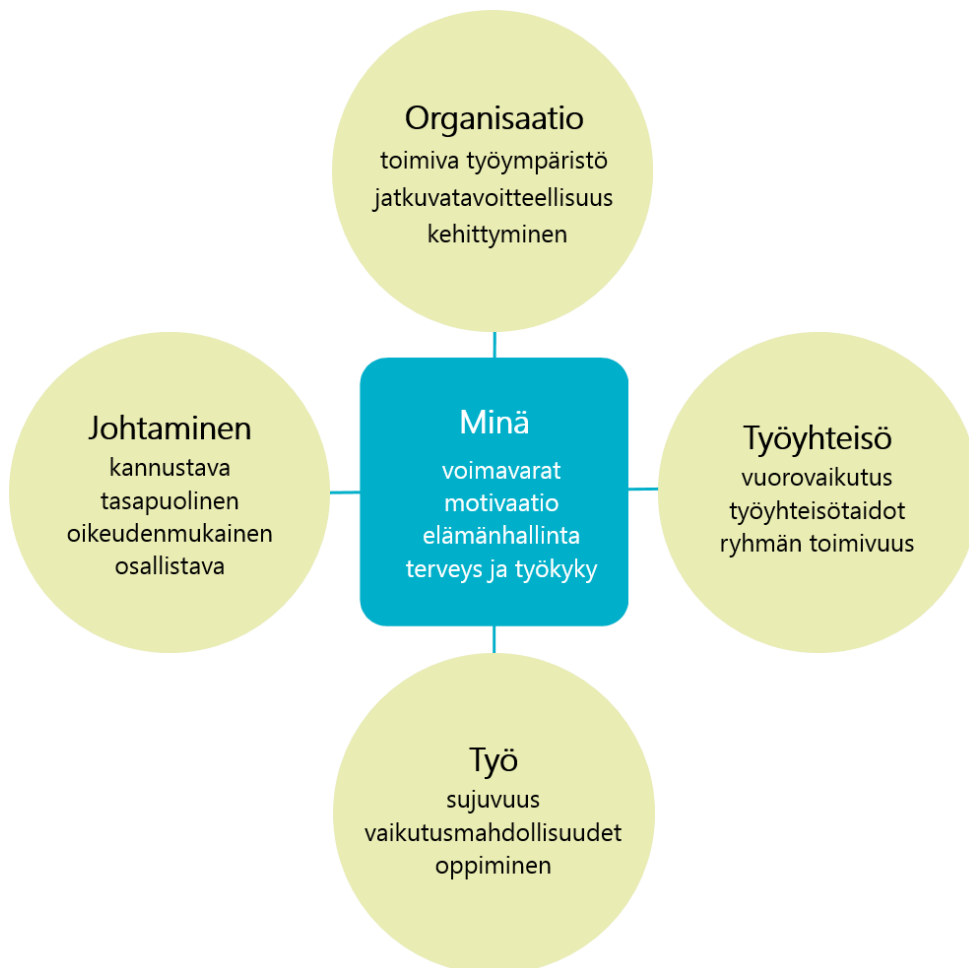
Itseohjautuvuuden ja asiantuntijuuden perustana toimii luottamus. Luottamuksella tarkoitetaan sitä, että työntekijöillä ja työryhmällä on positiivinen tunne yrityksen tulevaisuudesta. Positiivinen näkemys tulevasta luo enemmän motivaatiota kuin epävarmuus huomista. Luottamus syntyy myös ajatuksesta, että omat kollegat hoitavat tehtävänsä sekä kaikki tekee itsellensä määritellyt työt. Luottamus johtamiseen syntyy taas kokemuksista ja siitä, että toiminta olisi reilua ja ennustettavaa. (Sutinen & Kuitunen 2018, 96–97.) Luottamus on ihmisten välisen kaiken toiminnan perusta ja on usein aika vaikeasti määriteltävissä. Luottamus kehittyy kokemuksen ja tuntemisen kautta. Mutta miten luoda luottamusta tilanteessa, jossa tunteminen tiivistyy Teams kokouksen pyörylöihin, jossa välkkyvät vain nimikirjaimet?

Itseohjautuva työtiimi vaatii enemmän esihenkilöltä johtamistaitoja, kuin perinteisen tiimin. Itseohjautuvan työtiimin tulee saada entistä tarkemmat raamit sekä hyvin luodut tavoitteet, että työskentely itsenäisesti mahdollistuu. Etätyössä työntekijän itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden taidot korostuvat. Esihenkilön tulee tukea etätyön aikana itseohjautuvaa työtiimiä. Tämän mahdollistaa hyvän avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin pitäminen. Toisena hyvin keskeisenä asiana on luoda omaan työtiimiin hyvä yhteenkuuluvuuden tunne, joka tukee itseohjautumista ja etätyöskentelyn haasteita. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020, 109–111.)

Etätyötä voidaan pitää läsnäolotyöhön verrattuna kaksisuuntaisena. Aiempien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että etätyö kehittää yksilön omaa työsuoritusta. Aiemmissa etätyötutkimuksissa on esimerkiksi todettu, että etätyö voi huonontaa yrityksen innovointia ja kehitystä. Tähän liittyy fyysinen yhteisöllisyys, hiljaisen tiedon jakaminen sekä saman pöydän ääressä istuminen. (Luukka 2019.)

2.6 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on työterveyslaitoksen mukaan tila, jossa työ on palkitsevaa, turvallista, tuottavaa ja työntekijän osaamista vastaavaa. Työhyvinvointiin liittyvät myös laadukas työn johtaminen sekä tunne, että työ itsessään tukee yksilön elämistä ja sen hallintaa. (Työterveyslaitos 2020.)



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Työterveyslaitos).

Kuviossa 1 on kuvattu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Työterveyslaitoksen mukaan vastuu työhyvinvoinnista ovat sekä työnantajalla että työntekijöillä. Työhyvinvointia edistäviin keinoihin kuuluvat työterveyshuolto erittäin tärkeänä tekijänä sekä luottamusmiehet ja työpaikan työsuojeluhenkilöstö. Työhyvinvoinnin perimmäinen tarkoitus on edistää työn mielekkyyttä, jolloin työntekijöiden sairauspoissaolot vähenevät, henkilöstön vaihtuvuus vähenee ja työurat pitenevät. Työhyvinvointia voidaan työpaikoilla tarkkailla erilaisilla kyselyillä, kehityskeskusteluilla tai seuraamalla sairauspoissaoloja. (Työterveyslaitos 2020.) Täyden etätöyön toteutuessa kaikki nämä

osaset siirtyvät teknologiavälitteisiksi. Pahimmillaan tai parhaimmillaan paitsi itse työ myös työyhteisön sosiaalisuus, johtaminen, osallisuus ja koko organisaatio tiivistyy työntekijän tietokoneen ruudulle.

Joidenkin aiempien tutkimusten mukaan etätyö parantaa työntekijän työhyvinvointia. Etätyöhön siirrytään useimmiten työntekijän aloitteesta. Etätyö mahdollistaa työntekijälle joustavat työajat, paremman työrauhan, enemmän vapaa-aikaa sekä tätä kautta työhyvinvoinnin lisääntymistä. Etätyöstä työnantaja puolestaan hyötyy tuottavammilla ja tehokkaammilla työntekijöillä. (Helle 2004, 17.) Toisaalta etätyö ei sovi kaikille. Kotona työskentely ei takaa työrauhaa ja myös työn tuottavuus saattaa kärsiä, jos itsensä johtamisen kyvyt tai arjen hallinta eivät onnistu. Työntekijän kotikonttorilla saattaa tuottavuutta ja viihtyvyyttä vähentää paitsi lapsiperhe, myös työpisteen ergonomia tai teknologian toimimattomuus tai osaamisen puute, ihmissuhteet, sosiaalisen vuorovaikutuksen puute, persoonallisuuden tekijät tai oman työn johtamisen vaikeudet. Etätyön tekijältä vaaditaan aivan uudenlaista itsensä johtamisen kykyä.

Etätyössä työturvallisuus liittyy työhyvinvointiin ja tätä ohjaavat samat työturvallisuusvelvoitteet kuin läsnäolotyössä. Työturvallisuuslain mukaan työntekijän vastuu omasta työturvallisuudesta on määräten vähäinen, sillä päävastuu tästä on työnantajalla. Työntekijän tulee kuitenkin toimia työnantajan ohjeiden mukaisesti, jotta työturvallisuus toteutuisi. Etätyöstä kertovassa puitesopimuksessa 8 artiklan toisessa kappaleessa on kohta, jonka mukaan työntekijän tulee noudattaa työnantajan ilmoittamia työsuojelua koskevia menettelytapoja. (Helle 2004, 216.)

3 Etätyön johtaminen asiantuntijatyössä

3.1 Etätyön johtaminen asiantuntijatyössä korostuu

Vilkman (2016) kertoo, että etätyön johtaminen on etätyön, hajautetun työn, ajasta ja paikasta riippumattoman työn ja liikkuvan työn johtamista. Etäjohtaja ei tapaa työntekijäänsä toimistolla kasvotusten, joten etäjohtaminen eroaa normaalista kasvokkain tapahtuvasta mallista. Etäjohtaminen vaatii esihenkilöltä teknologian hallintaa ja kertyneitä johtamisen tapoja. Etäjohtaminen vaatii myös esihenkilöltä tahtoa oppia uutta ja kehittyä tilanteen mukaisesti. Myös oman työtiimin tapojen luominen on suuri osa etätyönjohtamista. Etätyö voi tuoda mielikuvan, että työntekijöihin ollaan hyvin

etäisiä. Johtaminen ja luottamuksen rakentuminen tapahtuu uuden teknologian avulla ja sitä hyödyntäen. (Vilkman 2016.)

Etätyön kulmakiviä fyysisen kontaktin puuttumisen takia ovat avoimuus, luottamus ja yhteiset pelisäännöt. Tämän lisäksi tulisi työtä tekevien tiimillä olla yhteisöllisyyttä ja hyvät vuorovaikutustaidot. Etätyön virtuaalisuuden ja haasteiden vuoksi tulee työpaikalla olla säännöt ja sovitut työtavat. (Vilkman 2016.) Alla kuviossa 2 on avattu kohdittain, mitä asioita tulisi tarkastella työyhteisössä etätyön onnistumisen kannalta.



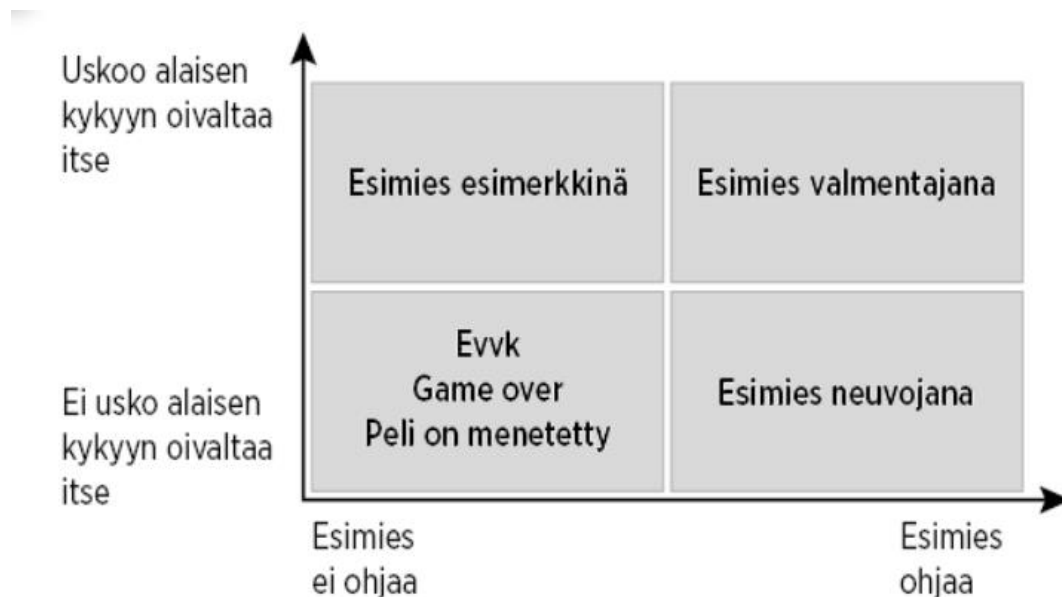
Kuvio 2. Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016).

3.2 Valmentava johtaminen etätyössä

Sydänmaanlakka määrittelee valmentavaa johtamista kirjassaan Älykäs johtaminen. Valmentava esimiestyö on kyky alati kehittää työntekijöitään ja pyrkiä mahdollistamaan heidän kasvunsa työuralla. Johtamista tehdään valmentavasti eli tukien eikä sanoen, miten tehdä. Esihenkilö tekee työtään kysymyksillä ja ohjaten. (Sydänmaanlakka 2015.)

Johtamisen tyyli on valmentava, jos se on osallistava ja työntekijää arvostava. Valmentavassa johtamisessa yksilöiden osaaminen korostuu ja heidän potentiaalinsa saadaan koko yritykselle näkyviin. Kankainen (2020) on nostanut kolme syytä esille, miksi valmentava johtaminen on nykypäivää. Nopeat muutokset työympäristössä vaativat työntekijöiltä uuden tiedon oppimista. Osaamisen kehittäminen on keskeinen tavoite ja tämän saavuttamiseksi paras tapa on valmentava esimiestyö. Valmentavalla

johtamisella yksilöiden potentiaalit saadaan parhaiten esille. Uudet sukupolvet arvostavat yhteistyötä ja väheksyvät vanhaa auktoritaarista johtamistapaa. Esihenkilöiltä ja johtajilta odotetaan aiempaa parempaa tsemppaamista ja palautteenantoa. Yhteisöllisyys on nykypäivää ja valmentava johtaminen on kokonaisvaltaisesti osallistavaa ja tätä kautta tiimin suorituksen merkityksellisyys kasvaa. (Kankainen 2020.)



Kuvio 3. Valmentavan esimiehen ohjenuora.

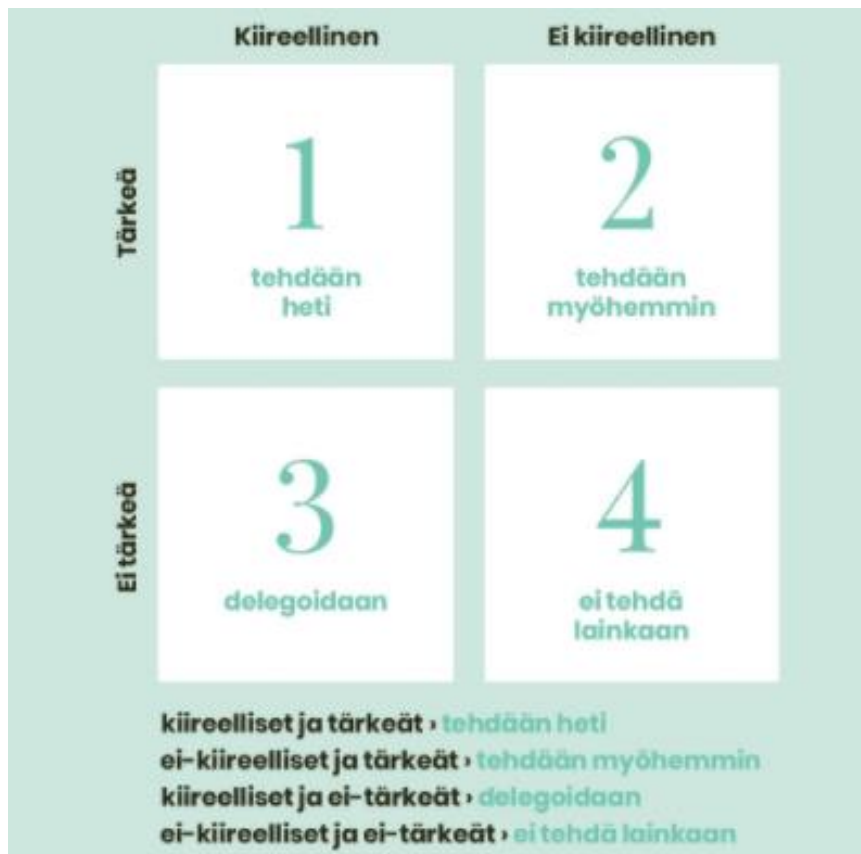
Kuviossa kolme kerrotaan, että valmentavalla esimiestyöllä pyritään siihen, että työntekijällä olisi vastuu omasta työurasta ja ammatillisesta kehitymisestä. Valmennuksen taustalla on myös suuresti se, että työntekijä saa vastuuta, joka vastaa hänen omaa osaamistaan. Esimiehen tulisi parhaassa tilanteessa olla ohjaava henkilö, joka luottaa työntekijän osaamiseen ja kykyyn arvioida omaa työskentelyä. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014.)

Valmentava suhde työntekijään luodaan keskustelevalle vuorovaikutukselle. Tätä varten esimiehen tulee käyttää ajatuksia ja avoimia kysymyksiä, millä saadaan työntekijä luomaan omia ideoita. Aito kuuntelu ja suunniteltu viestintä on tärkeä osa valmentavaa esimiestyötä. Työntekijän valmentaminen perustuukin coaching toimintatapaan. Tässä esimies on läsnä ja saa työntekijän potentiaalin käyttöön. Työntekijä hyötyy kehittymällä, saavuttaa asetetut tavoitteet ja oppii uusia asioita. (Kupias ym. 2014.) Etätyössä valmennus tapahtuu teknologiavälitteisesti. Kuuntelun ja vuorovaikutuksen menetelmät

ovat varsin erilaisia etänä ja vaativat esimiehiltäkin uutta osaamista ja etämenetelmien ja etäfasilitoinnin tuntemusta sekä sopivaa läsnä- ja etätapaamisten yhdistämistä.

Jotta valmentava johtaminen onnistuisi esimiehellä tulisi olla hyvät vuorovaikutustaidot ja osaamista alasta millä työskennellään. Esimiehen tulee antaa kehittävää palautetta sekä sanoa ääneen korjattavat asiat. Esimiehen tulee tuntee alaisensa ja tunnistaa millä tavoilla heille palautetta voidaan antaa. Tärkeää on myös varmistaa, että palaute on ymmärretty tarkoitetulla tavalla. Tällä toiminnalla valmentava johtaminen kehittää työntekijän itseluottamusta ja työilmapiiriä. Valmentava johtaminen vaatii rohkeutta ja tämä on monelle yritykselle täysin uusi tapa tehdä esimiestyötä. Tässä johtamisen malli siirtyy hyvin kokeilevaan, luottamukselliseen ja virheitä sallivaan ilmapiiriin. (Kupias ym. 2014.) Virheiden ja kokeilun salliminen vaatiikin esimieheltä ja valmentajalta kypsyyttä ja kykyä antaa periksi tilanteiden ja tuotosten hallinnasta. Tämä ei ole aina helppoa eikä itsestään selvää.

Valmentavan johtamisen taustalla tulee olla viisi johtamisen peruskiven luomaa avainosaamista. Nämä pätevät, kun työnmurros ja muuttuvat tekijät tekevät työskentelystä haastavaa muutoksien alla. Esihenkilön tulisi osata tarkkailla ja havainnoida aktiivisesti työntekijöitään. Esihenkilö tulee ennakoida ja huomata pienet muutokset ja niiden ilmiöt työtiimissä ja työntekijöissä. Laadukas viestintä ja läsnä oleminen on valmentavan johtamisen tärkeä kohta. Suunnittelu ja visiointi on olennainen osa esihenkilön työskentelyä. Nopea ja ketterä toiminta uusien mahdollisuuksien löydyttyä tulee ottaa käyttöön sekä ajaa konkretiaan. (Sydänmaanlakka 2015.)



Kuvio 4. Valmentava johtaminen & priorisointi (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020).

Esihenkilön taito työskennellä itse hyvin priorisoiden on keskeistä oman jaksamisen kannalta. Tavoite tila valmentavalle johtamiselle on, että esihenkilö osaa jakaa omaa osaamistaan myös työntekijöille. Kuvion neljä mukaisesti etätyössä tulisi toteuttaa Eisenhowerin matriisin mukaista työtehtävien priorisointia. Esihenkilön tulee tukea itseohjautuvuutta ja työntekijöiden myös etätyössä jaksamista. Etätyössä ei myöskään kerkeä tekemään kaikkia tehtäviä. Työlistaa luodessa tulisi matriisin mukaisesti tehtävät luokitella kaavion mukaisesti neljään luokkaan. Esihenkilö voi avustaa keskustellessa työntekijän kanssa, että miten tämänhetkiset työtehtävät jakautuvat kuvion kolme matriisin avulla. Priorisoinnin lisäksi työntekijöitä tulee muistuttaa omien rutiinien pitämisestä, jotka on aiemmin ollut sidoksissa fyysiseen työkohteeseen. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020, 106–108.)

3.3 Laadukas viestintä etätyössä

Esimiehen tapaaminen fyysisesti harvenee ja etäyhteydellä työskentely korostuu. Työntekijät saattavat työskennellä myös hyvin kaukana fyysisesti ja välissä saattaa olla myös eri aikavyöhykkeitä. Tämä korostaa viestintätapojen ja pelisääntöjen luomisen

tärkeyttä. Esimiehen pitää myös pystyä pitämään kontaktoinnin tasavertaisena, mutta ottaa huomioon yksilön tarpeet ja ohjauksen määrän riittävyyden. Etätyöhön tulisi myös perehdyttää ja kertoa organisaation toimintatavoista. On hyvä, että pelisääntöjä luodessa tai perehdyttäessä jo etätyön tapoihin sovitaan työntekijän kanssa kiinteitä tapaamisaikoja valitun etäyhteyden välityksellä. Esimerkiksi työntekijälle voidaan ottaa tietty päivä keskustelulle ja sovitaan etukäteen mitä näissä keskusteluissa käydään läpi. Läsnäolon tärkeys vähenee, kun työntekijällä on selkää mitkä hänen tavoitteensa ja onnistumisen mittarit ovat. Tämä vaatii vaan tueksi hyvää keskustelua ja yhteyden suunnitelmallista ylläpitoa. (Kupias ym. 2014.) Tämä vaatii esimieheltä kykyä ja osaamista luoda ja ylläpitää osallistavaa keskustelua teknologivälitteisesti ja yhteyden suunnitelmallista ylläpitoa.

Etäjohtamisessa tunteiden fyysinen tarkkailu katoaa, vaikka näiden merkitys on suuri koko yrityksen onnistumisen kannalta. Tunteita on vaikea välittää etäyhteydellä samalla tasolla, kuin läsnä alaisen kanssa. Esihenkilön tulee osata oikealla digitaalisella läsnäololla ja hyvin muotoiluilla kysymyksillä löytää vastaukset ja tunteet työntekijöistä. Tiimin sekä esihenkilön tunteminen on hyvin olennaista tunteiden välittymiseksi ja tämän onnistumiseksi tulee olla hyvää vuorovaikutusta. Positiivisuuden ja empaattisuuden ilmapiiri ajaa koko yritystä sekä työtiimiä kohti parempia tuloksia. Tunteiden jakaminen ja empatiavajeen välttäminen vuorovaikutuksella vie etätyön aikana tiimiä eteenpäin ja on esihenkilön tärkeä tavoite. (Haapakoski ym. 2020, 96–97.)

Etätyön johtamisessa keskeinen haaste on viestintä ja yhteyden ylläpito. Läsnäolotyössä tapahtuvat käytäväkeskustelut puuttuvat eikä esimiestä voi vetää hihasta etätyössä. Tämä korostaa entistä enemmän huomiota viestinnän toteutumiseen esimiehen suunnalta. Kaikkien työntekijöiden tulisi tuntee olevansa osa tiimiä sekä työyhteisöä. Vuorovaikutus luo yhteenkuuluvuuden tunne, jonka tärkeys on löydetty tutkimuksien perusteella. Työntekijällä tulisi olla olo, että esimiestä saa lähestyä matalla kynnyksellä myös etänä. Laadukas viestintä vaatii suunnitelmallisuutta ja esimiestyöhön tulisi varata riittävästi aikaa. Viestinnän suunnitelmaa toteuttaessa esimiehen tulee ymmärtää yksilön tarpeet johtamisen tyyliä ajatellen. (Koivuniemi 2015.)

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on saada käsitys henkilöstöpalveluyritys X:n etätyönjohtamisen nykytilasta sekä luoda kehitysehdotuksia. Kappaleessa 4.2 on avattu tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmät. Alaluvussa 4.3 on kerrottu esihenkilöiden haastatteluita varten luotujen kysymysten taustaa. Tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksessa tehdään kolmen esihenkilön haastattelu, jotka toteutetaan teemahaastatteluina. Teemahaastattelun runko löytyy liitteestä yksi. Luvussa viisi on esihenkilöiden haastattelut.

Tutkimustyön tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin. Nämä toimivat opinnäytetyön teemahaastatteluiden pääteemoina:

1. Mikä on henkilöstöpalveluyritys X:n etätyönjohtamisen nykytila?
2. Miten etätyönjohtamista voidaan kehittää?
3. Miten valmentava esimiestyö toteutuu etäyhteydellä?

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla, sillä tietoa haluttiin saada suoraan esimiehiltä haastattelun keinoin. Haastatteluiden tavaksi valikoitui teemahaastattelu, koska tutkimuksessa haluttiin välttää liian rajattuja ja johdattelevia kysymyksiä ja suosia haastateltavien itse esille nostamia aiheita ja asioita. Haastatteluiden keskeisiä teemoja olivat etätyön johtaminen, etätyössä valmentaminen sekä etätyöjohtamisen haasteet ja edut. Haastattelut toteutettiin nimettömänä ja toimeksiantajayritys pysyy tässä tutkimuksessa salaisena yrityksen ja henkilötietojen turvaamiseksi. Nimikkeitä ja tarkkoja sisältötietoja on saatettu muuttaa salauksen takaamiseksi. Tutkimukseen haastateltiin kolmen eri toiminnon esimiestä, joiden alaiset toimivat asiantuntijatyössä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

4.3 Teemahaastattelu ja haastateltavat

Laadullisessa tutkimustavassa käytetään useasti teemahaastattelua tapana kerätä tietoa. Teemahaastatteluissa opinnäytetyön tekijällä on ajatus tietystä aihealueesta ja on halunnut rajata ja rakentaa rungon haastattelukysymyksille. Teemahaastattelun runko

löytyy opinnäytetyöstä liitteestä yksi. Teemahaastattelu on luonteeltaan keskustelua ja kevyempää kuin perinteinen haastattelu. Teemaahaastattelut yleensä äänitetään myöhempää käyttöä varten. (Eskola & Lähti & Vastamäki 2018.)

Teemahaastattelun toteutus on alkanut siitä, että esihenkilöt ovat valikoituneet tarkoituksenmukaisesti. Esihenkilöt, jotka on valittu tutkimustyön haastatteluihin tekevät myös itse etätyötä ja heidän alaisensa työskentelevät myös etäyhteyden välityksellä. Teemat haastatteluihin valikoituivat aiempien tutkimusten ja tutkimuksen viitekehyksen perusteella. Teemat on luotu vastaamaan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen luojan tulee Hirsjärven ja Hurmeen mukaan olla haastattelun aikana valpas, eleetön ja vuorovaikutuksellinen. Tutkijan reagointi vastauksiin ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen ovat hyvin tärkeää laadukkaasti haastattelutilanteen luomiseksi. Tutkijan tulee myös pyrkiä olemaan eleetön, jotta hän ei vaikuta mahdollisesti seuraaviin vastauksiin tai haastattelun kulkuun. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.)

Haastattelutyyppinä ovat muun muassa strukturoitu ja strukturoimaton haastattelu. Teemahaastattelu ei kuitenkaan ole näistä kumpaakaan. Teemahaastattelussa tutkija määrittelee etukäteen aihepiirit, mistä haluaa tietoa. Tutkijan ei täydy esittää kysymyksiä strukturoidusti samalla tavalla ja samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville. Tutkijalla voi olla kirjoitettuna aihepiirit tai halutessaan valmiit kysymykset paperille. Tarkoitus on, että kaikki aihealueet käydään läpi jokaisen haastateltavan kanssa, mutta järjestyksellä tai vastausten laajuudella ei ole väliä. (Eskola ym. 2018)

Halusin säilyttää haastatteluiden luonteen teemahaastattelun mukaisesti keskustelevana ja rentona. Näin varmistan tutkimuksen sisällön ja haastatteluiden kysymysten vastauksien aitouden. Tämä vaikuttaa osin myös tutkimuksen luotettavuuteen ja tutkimuksen lopputulokseen sekä kehitysehdotuksiin. Haastateltavat saivat kysymykset viisi päivää ennen suunniteltua haastatteluajankohtaa. Suunnitelmassa on myös nähtävillä haastattelun teemat. Käytettäväksi etähaastattelualustaksi valikoitui sekä opinnäytetyön tekijälle, että haastateltaville jo entuudestaan tuttu viestintäpalvelin. Etäyhteyden avulla toteutetun haastattelun etuja on haastateltavan vapaus valita itse haastattelupaikka, jonka hän kokee turvalliseksi ja rauhalliseksi. Salauksen kannalta vain tutkimuksen luoja tietää haastateltavien

henkilöllisyyden. Haastatteluissa esitettyjä lukuja on myös muutettu pyöristämällä. Haastateltavat ovat esitetty tässä opinnäytetyössä kirjaimilla A, B ja C.

Haastateltava A:n koulutustausta on kauppatieteiden maisteri ja hän opiskelee tällä hetkellä myös johtamista. Hän on työskennellyt esimiehenä tai johtamistehtävissä kahden vuoden ajan. Asiantuntijoiden johtamisesta ja esimiehenä toimimisesta A:lla oli vuoden työkokemus. Haastateltavan A:n työtiimissä työskentelee noin 25 henkilöä, joista kaikki ovat toimineet etäyhteyden avulla muualla, kuin yritys X:n toimitiloissa.

Haastateltava B:n koulutustausta on kasvatustieteiden maisteri. Haastateltava B:n työtiimissä työskentelee noin 20 henkilöä. Myös hänen työtiiminsä on haastattelun aikana työskennellyt pääsääntöisesti etäyhteyden välityksellä. Hän on työskennellyt esimiehenä kahdeksan vuotta. Haastateltava B:n työura johtamistehtävissä on koostunut pääsääntöisesti asiantuntijoiden johtamisesta. Hänellä on reilusti kokemusta etäjohtamisen parista.

Haastateltava C:n koulutustausta on terveydenhoitaja sekä hän opiskelee johtamista. Haastateltavan C:n työtiimissä työskentelee noin 20 henkilöä, joista myös kaikki pääsääntöisesti etäyhteyden välityksellä kevästä 2020 lähtien. Hänellä on kahden vuoden työkokemus esimiestyöstä, joka on ollut pääsääntöisesti asiantuntijatehtävissä toimivien henkilöiden johtamista.

4.4 Haastattelukysymykset

Liitteessä 1 on eriteltynä henkilöstöpalveluyritys X esihenkilöille järjestettyjen haastatteluiden kysymykset. Näiden taustalla on tavoite selvittää henkilöstöpalveluyritys X:n etätyönjohtamisen nykytilaa sekä luoda näiden pohjalta kehitysehdotuksia johtamisen tueksi. Kysymyksien laadinnassa on käytetty harkintaa, jotta kysymyksien vastaukset toisivat tietoa nykytilasta kehitysehdotuksia varten.

4.5 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Tässä opinnäytetyössä haastattelutuloksia analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysimenetelmän avulla. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on paljon käytetty analyysimenetelmä varsinkin laadullisissa tutkimuksissa. Sen tarkoitus on esittää kerätty aineisto mahdollisimman pelkistettynä versiona. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

valikoitui tähän opinnäytetyöhön sen väljyyden vuoksi. Aineistolähtöisen sisällönanalyysissä aineistoa ei tarvitse rajata minkään tietyn teorian mukaan, vaan tutkija saa vapaasti valita tutkittavan ilmiön. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on kaiken kaikkiaan kolme eri vaihetta. Ensimmäiseksi tutkija redusoi, eli pelkistää aineiston. Tutkija tarkastelee kerättyä aineistoaan, litteroi sen ja merkitsee ne kohdat ylös, jotka tuottavat vastauksia tutkimuskysymyksiin. Seuraava vaihe on klusterointi, eli ryhmittely, jolloin aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Tutkittavaa ilmiötä kuvaavat mielipiteet ja näkemykset ryhmitellään yhteen, jolloin niistä muodostuvat tutkimuksen alaluokat. Luokittelun tarkoituksena on tiivistää aineistoa. Alaluokat nimetään sen mukaan, mitä niiden sisältö kertoo tutkittavasta ilmiöstä. Seuraavaksi samankaltaiset alaluokat yhdistetään yläluokiksi, jonka jälkeen yläluokat yhdistetään pääluokiksi ja lopuksi pääluokista luodaan luokkia, jotka ovat yhteydessä tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Kolmantena, eli viimeisenä vaiheena on abstrahointi, eli teoreettisten käsitteiden luominen. Luokitelluista vastauksista muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä, jolloin aineistosta nousee esiin oleellinen tieto. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkijan tehtävänä on tehdä aineistosta teoreettinen kokonaisuus. Aineistosta esille nousseet tyypit ja teemat eivät ole etukäteen valittuja, vaan tutkijan keräämästä aineistosta poimittuja. Aineistolähtöisen analyysin tarkoitus on kokoava. Tätä voidaan verrata induktiiviseen päättelyyn, minkä tehtävänä on luoda yksittäisistä vastauksista yleistyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

5 Tutkimustulokset

5.1 Etätyöjohtamisen nykytilanne henkilöstöpalveluyrityksessä X

Vuoden 2020 keväällä alkanut Covid-19 koronapandemian aiheuttama nopea siirtymä etätyön pariin työllisti henkilöstöpalvelu yritys X:n esimiehiä. Yrityksessä jouduttiin tekemään nopea siirtyminen kokoaikaiseen etätyöhön lyhyessä ajassa, mikä nousi esille kaikissa haastatteluissa. Vuonna 2019 yrityksessä työntekijät työskentelivät pääsääntöisesti etäyhteyden välityksellä vain yhtenä tai kahtena päivänä viikossa ja tämä näkyi johtamisen eroavaisuuksina. Haastatteluissa nousi esiin samankaltaisuuksia

vuosien 2020 ja 2019 välillä: haastateltavien mukaan työntekijät olivat harvemmin samassa tilassa ja työntekijät kommunikoivat etäyhteyden välityksellä.

”Viime kesänä mun tiimi oli etänä kerran viikossa. Koska ainostaan kerran viikossa se oli mahdollista työnpuiteissa. Mä olin useinkin eri paikassa kuin he. Että he olivat yhdessä, mutta mä olin muualla. Etäjohtamista sekin oli ja me oltiin yhdessä yksi tai kaksi päivää viikossa niinku samassa tilassa.”

”No mä olin siinä edellisessä työpaikassa, jossa etätyö oli tosi yleistä, mulla oli sellainen muistikuva, että se oli vähän helpompaa kuin nyt on ollut.”

Poikkeustilanne antoi arvokasta tietoa etäjohtamisen tilanteesta. Kokoaikaiseen etätyöhön siirtyminen tehtiin lyhyellä aikataululla pakonsanottamana. Johtamiskulttuurin äkkinäinen muutos herätti tunteita ja esimiehet joutuivat pohtimaan, pystyvätkö he pitämään työn laadun samalla tasolla kuin aiemmin. Fasilitointia käytettiin apuvälineenä, kun esimiehet lähtivät pohtimaan, miten käytäntöjä voitaisiin rakentaa kokous- ja palaveritilanteissa. Haastateltavat kokivat epävarmuutta, joka on Heleen (2004, 130) mukaan hyvin tyypillinen tunnetila silloin, kun rutinoituneista johtamisen tavoista luovutaan nopeasti. Etätyön mahdollisuus koettiin ennen kaikkea positiivisena, mutta myös haasteellisena, koska muutos oli suuri.

”No aluksi mielikuvat oli kyllä aika pelonsekaiset se tuli vähän niiku tavallaan pakotettuna se johtamiskulttuurin muutos, niin kyllä siinä aluksi hirtti aika paljon, että mitäköhän tästä tulee ja mitenkä saa muodostettua sellaiset raamit johtamiselle. Ja miten tiimi ottaa sen vastaan ja miten ite onnistuu siinä.”

”No alkuun toki tuntu kivalta, ku mä oon tehnyt paljon etänä ja johtanut etänä. 1,5kk ku kerkesin olla uutena ja sen kiireisen ajan jälkeen tuntui kivalta, että voi siirtyä tekemään etätyötä mitä on tehnyt säännöllisesti. Mut kyllähän se aika äkkiä kääntyi pääläelleen.”

Haastattelujen perusteella oli huomattavissa, että etätyön johtamisessa onnistuttiin yksilötasolla hyvin tasalaatuisesti. Eroavaisuuksia johtamisentavoissa kuitenkin oli ja haastatteluissa tuli ilmi, että niissä on ollut aiemminkin eroavaisuuksia. Haastateltavien esihenkilöiden vastauksista käy ilmi, että he kaikki kokivat pärjäävänsä etätyössä ja harjaantuvansa suhteellisen nopeasti uusiin olosuhteisiin. Tukea saatiin kaikkien haastateltavien mukaan Hr:n sekä oman esimiehen kautta.

5.2 Etätyöjohtamisen epäkohdat ja kehittämiskohteet

Valmentavan johtamisen eroavaisuudet ovat yleinen keskustelun aihe useissa eri yrityksissä. Asiantuntijatyössä korostuvat johtamisen laatu ja sen tasalaatuisuus. Yrityksen tulisi tuottaa kaikissa toiminnoissaan kaikille työntekijöille saman arvoista ja yhtä laadukasta johtamista. Tämä toteutuu osittain työn tasalaatuisuudella ja sillä, että koko yrityksen alaisuudessa olisi tietyt laatuvaatimukset ja raamit, joiden perusteella esimiestyö toteutetaan. Johtamisen tavat tulisivat olla tämän tutkimuksen perusteella suunniteltuja ja selkeä runkoisia, joita voitaisiin tiimikohtaisesti soveltaa käytäntöön esimiehen toimesta.

”Toki jos mennään nyt laajempaan keskusteluun niin meidän talon tasolla on vähän haasteita ja variaatioo eri tiimien ja esimiesten välillä tässä valmentavan johtamisen toteuttamisessa.”

”Se voisi olla suunnitellumpaa. Sillee vahvasti suunnitellumpaa. Meillä voisi olla koko talossa jokseenkin mietitty yhteneväisiä käytäntöjä ja toimintatapoja. Välttämättä suunniteltuja, että jokainen voisi soveltaa sitä omassa työssään ja oman tyyliinsä ja persoonaansa mukaiseksi. Mutta meillä voisi olla joku sellainen runko mietittynä.”

Ylhäältä annettu johtajuus koettiin tärkeäksi kokoaikaiseen etätyöhön siirryttäessä. Kuitenkin haastattelut esimiehet nauttivat vapaudestaan valita ja toteuttaa omaa työtään. Haastatteluissa ilmeni tyytymättömyyttä esimiesten kouluttamiseen. Tutkimusaineistosta nousi esiin tarve saada lisäkoulutusta omaan työhönsä. Kouluttautuminen uudessa johtamisen tilanteessa jäi haastattelujen perusteella esimiesten omalle vastuulle.

”No ei ole koulutettu. Mutta saa kyllä tukea jonkun verran hr:n johdolla. Lähinnä yhteisten miettimishetkien ja järjestettyjen keskustelujen muodossa. Mutta kyllä se koulutus on sellaista omaehtoista. Nyt jos tää etätyötrendi jatkuu. Kuin varmasti tämän koronan myötä jatketaan tätä etätyötä niin kyllä se koulutus olisi ihan hyvä. Enkä tarkoita mitään sellaista heviä tai pitkää mut jotain täsmä koulutuksia.”

”Oon törmännyt siihen, että hirveen moni konsultti ja kauheen paljon tarjotaan tällaista etätyön johtamisen konsultointia. Niin ehkä se olis sellainen, että käytäis vielä kootummin läpi vinkkejä ja mitä tulis ottaa huomioon”

”Mä en muista saaneeni mitään koulutusta. Tukea kylläkin olen kollegoilta saanut paljonkin. Ja me käytiin heti alkuun myös ihan Hr ja oman esimiehen kanssa läpi niitä hyväksi havaittuja toimenpiteitä, joita jalostettiin ja jaettiin keskenään”

Vaikka koulutuksen tarvetta nousi esiin monessa eri haastattelussa, koettiin sekä johdolta että kollegoilta saatu tuki tärkeäksi ja onnistuneeksi. Kollegoiden välistä keskustelua toivottiin vielä enemmän tai ainakin mahdollisuuksia sen edistämiseksi.

5.3 Valmentava johtaminen etätyössä

Etätyössä itsessään keskeinen asia on tietotekniset välineet, joiden avulla työtä tehdään. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että etätyössä käytettävät välineet toimivat, eikä niihin koettu tarvittavan parannusta. Vastauksissa oli hieman hajontaa, mutta kaiken kaikkiaan jokainen haastateltava koki pystyvänsä toteuttamaan valmentavaa johtamista myös etätyössä. Haastateltavilta kysyttiin, miten he kokivat valmentavan johtamisen toteutumisen etätyön aikana:

”Omasta näkökulmasta ei päässyt toteutumaan hirveen hyvin siitä näkökulmasta, että pystyy tarjoamaan ihmisille sellaista laajempaa sparrausta ja tuomaan esille heidän omia vahvuuksiaan. Koska se tilanne oli sellainen, että oli vähän tulipalojen sammuttelua, koska omat haasteensa loi se.”

”Ei mun mielestä mitään negatiivista sanottavaa, siinä missä muutoinkin. Toki jos mennään nyt laajempaan keskusteluun niin meidän talon tasolla on vähän haasteita ja variaatioo eri tiimien ja esimiesten välillä tässä valmentavan johtamisen toteuttamisessa.”

Valmentavan johtamisen nykytilaa oli vielä vaikea arvioida tutkimuksen perusteella. Vastauksissa oli hajontaa ja yritys vielä hakee selkeästi valmentavan johtamisen tapoja sekä sen muotoa. Valmentavan johtamisen - termi koettiin vielä subjektiivisesti kaukaiseksi. Kaikki haastatellut esihenkilöt eivät olleet varmoja omaksutaanko yrityksessä valmentavan johtamisen sisältöä ja tärkeyttä. Haastateltavat kertoivat paljon näkemyksiään valmentavasta johtamisesta. Tavoitteet ja arvioinnit ohjasivat valmentavaa johtamista ja esimiehen tuli olla tavoiteltavissa näiden käsittelyä varten.

”Mitä tulee valmentamiseen, niin pyrin viestimään, että olen hyvin käytettävissä sen puolen vuoden tavoitteiston mietintään ja väliarvointiin. Sellaiseen välitsekkaamiseen. Mun tapa tehdä valmentavaa johtamista perustuu myös siihen, että mulla on itselläni aika hyvää substanssi osaamista siitä itse työstä. Pystyn antamaan myös hyvän tuen myöskin sille. Totta kai yritän ohjata ihmistä oivaltamaan itse niitä asioita, mutta sitten myöskin pystyn tavallaan varmistamaan sen hyvän substanssiosaamisen kautta.”

”No pohjimmiltaan etäyhteydellä valmentaminen ei mitenkään eroa läsnäolotyöstä. Periaatteena se, että on ihmisen kanssa tekemisissä ja

auttaa ihmisiä ratkaisemaan ongelmia. Ehkä se suurin ero on siinä, että kynnys ehkä. En tiedä onko molemmin puolin mut, voi sanoa, että on molemmin puolin iso. Jolloin niitä ongelmia ei tuu pohdittua ja sparrailtua yhdessä.”

Valmentava johtaminen niin etätyössä, kuin läsnäolotyön aikanakin, oli haastateltavien mukaan hyvin samanlaista. Eroja läsnäolotyön ja etätyön johtamisessa ei koettu olevan valmentamisen johtamisen näkökulmasta. Esimies pyrkii keskustelulla ja hyvillä kysymyksillä ohjaamaan johdettavaa asiantuntijaa löytämään itse ratkaisun mahdolliseen ongelmaan. Läpi tutkimuksen esimiehet toivat esille, että tärkeä osa omaa johtamista on juuri yhdessä työntekijän kanssa ongelmien ratkaisu.

”Sillonku on toimistolla niin sä kuulet työntekijän työntekoa siinä sivussa, ku oot läsnä. Niin on tavallaan helppo tarttua ja antaa vinkkejä ja kysellä hyviä kysymyksiä. Sellaista ei tuu ollenkaa, ku ollaan etänä. Silloin ollaan paljon sen varassa, että mitä työntekijä mulle itse kertoo tai mitä mä saan kuulla palautteena jostakin talon sisältä. Et valmentava johtaminen onnistuu myös etänä, mutta kyllä se on heikompaa läsnä.”

Haastattelujen perusteella esihenkilöt kokivat fyysisesti työpaikalla tapahtuvan työn teon johtamisen helpommaksi. Etätyössä valmentaminen koettiin haastattelujen perusteella mahdolliseksi, mutta enemmän aikaa ja vaivaa vaativaksi. Valmentavan johtamisen koettiin onnistuvan parhaiten silloin, kun esimies tuntee oman työntekijänsä ja on nähnyt hänen työskentelytapansa toimistolla.

6 Tutkimustulokset

6.1 Etätyönjohtamisen kehitysideat

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli tarkastella toimeksiantajan etätyönjohtamisen nykytilaa, tarjota tueksi mahdollisia kehitysideoita sekä löytää jatkotutkimusaiheita. opinnäytetyön tekijän tarkkailun, kirjallisuuteen perehtymisen ja tutkimusaineiston avulla oli mahdollista löytää valideja kehitysideoita. Näiden jatkojalostaminen sekä mahdollinen käyttöönotto voi tapahtua toimeksiantajan suunnalta. Nämä kehitysideat on kerätty haastatteluiden ja oman pohdinnan kautta.

6.1.1 Osaamisen kehittäminen

Etätyönjohtamisen kehittämiseksi tulisi lisätä esimiesten etäjohtamisen ja etävalmennuksen osaamista. Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ja osallistamisen osaamisen tueksi tulisi kehittää paitsi koulutuksia myös esimiesten keskinäistä oppimista, esimerkiksi työpari- tai opintopiirityöskentelyä. Myös benchmarkkaus muista organisaatiosta voisi olla hedelmällistä. Etävalmentajina osaavimpia esihenkilöitä voitaisiin tunnistaa ja käyttää heitä vertaisohjaajina kollegoille. Koulutusten tulisi olla aiheen kautta tarkasti rajattuja, aikatauluun sopivia ja kiinnostavia. Esimiesten osaamisen päivittäminen säännöllisesti kirkastaa tavoitteita, auttaa jäsentämään asioita ja omia työtapoja (Isotalus & Rajalahti 2017). Esimiehen tai kenen tahansa työntekijän koulutuksen päivittäminen tekee työstä mielekkäämpää, mikä taas osaltaan auttaa jaksamaan työssä paremmin (Työterveyslaitos 2020).

Esihenkilöille olisi hyvä luoda myös etätyön johtamisen työkalupakki, jossa olisi erilaisia fasilitointi- osallistamis- jne. työkaluja ja valmiita malleja. Koulutuksen pohjalta tulisi saada käyttöön materiaalia mitä voisi hyödyntää omassa etäjohtamisen arjessa. Koulutus voitaisiin organisoida yrityksen sisällä jakamalla vastuita ja tehtäviä koko esimiesporukalle tai siten ostaa palvelu etätyöhön ja valmentavaan johtamiseen erikoistunut johtamiskoulutus palveluita tarjoava konsultti.

6.1.2 Johtamisen yhteneväisyys ja runko

Haastatteluiden perusteella esille noussut johtamisen tasalaatuisuus on hyvin kriittinen kehityksen kohde. Tasalaatuisuus tarkoittaa, että kaikki esihenkilöt antavat yhtä hyvää tai huonoa johtamista sekä valmentamista omille työntekijöilleen. Tähän kehitysideana on luoda toimeksiantaja yrityksen puolelta johtamisentapojen runko.

Runko helpottaa esihenkilöiden työskentelyä ja antaa määreet toiminnalle (Vilkman 2016). Tällöin esihenkilöt voivat esimerkiksi varata riittävästi ja tasaisesti aikaa alaisilleen kaikissa toiminnoissa. Johtamisen rungon tulisi olla riittävän konkreettinen, mutta vapaa sovellettavaksi. Haastatteluissa nousi esille, että osaavat esihenkilöt haluavat itse päättää miten johtamista suorittaa, mutta kaipaa tämän pohjalle kuitenkin tukea. Tämä heijastuu suoraan työnantaja mielikuvaan, koko yrityksen brändiin ja työntekijöiden tasa-arvoisuuden tunteeseen. Johtamisen yhtenäistämiseen varmasti pystyisivät kaikki yritykset jo ennakoon tulevaisuutta varten.

Valmentava johtaminen vaatii tämän tutkimuksen mukaan tuekseen omien työntekijöiden tuntemuksen. Alaisten työntekotapojen tarkkailu hankaloituu etätyön aikana. Etätyössä valmentaminen on mahdollista, mutta vaatii enemmän suunnittelua ja ajankäyttöä, jotta omien työntekijöiden suoriutumisen tarkkailu onnistuu. Työntekijän tuntemisen avulla esihenkilö pystyy kysymään oikeita kysymyksiä ja tukemaan työntekijää oikeaan suuntaan.

6.1.3 Esihenkilösuhteiden syventäminen ja suunnitteluajat

Esihenkilöiden välillä jaettu tieto ja johtamisen tavat sekä taidot ovat yleensä yksilön itse kerättyjä ja opiskeltuja. Hyvien tapojen ja ideoiden jakamiseksi tutkimuksen perusteella johtamisen ideointiin ja tapausten läpikäyntiin tulisi varata aikaa. Tämän voisi toteuttaa kahden viikon välein toteutettavilla esihenkilöiden välisillä tapaamisilla, joiden agenda rakennetaan tapausten ympärille ja yksilöiden hyvien käytäntöjen vaihtamiseksi. Esihenkilöiden omat etäkokoukset voisivat myös toimia uudenlaisen työskentelytavan parhaiden toimintatapojen laboratoriona. Uusiin menetelmiin ja kokeiluihin voitaisiin kannustaa, vaikka palkitseamalla kuukauden etätyöskentelyteko.

Haastatteluista nousi myös tämän ohella, että esihenkilöiden välillä olevaa suhdetta ja tuntemusta olisi hyvä syventää. Tämä helpottaa matalan kynnyksen ajatusten vaihtoa sekä kokemusten jakamista (Vilkman 2016). Esihenkilöille suunnitellut tapaamiset edistävät myös tätä. Niin sanottujen sparraus aikojen tärkeys korostuu etätyönaikana ja sen tuomat hyödyt.

Vilkman kertoo etätyönjohtamisen kirjassaan, että vuorovaikutus on etäjohtamisen tärkeimpiä kulmakiviä. Etäjohtaminen ei ole itsessään pelkkää viestintää ja asioiden kertomista, vain paljon syvempää tekemistä. Näitä tekemisiä on muun muassa jatkuvaa kehittämistä ja työn muutosjohtamista. (Vilkman 2016.)

6.1.4 Etä- ja valmentavan työnjohtamisen ajatuksen kirkastaminen

Tarve henkilöstöpalveluyritys X:n etätyönjohtamisen ja valmentavan johtamisen ydinidean kirkastaminen organisaation läpi koettiin ajankohtaiseksi. Trendikäs ja tärkeiden termien jalkauttaminen käytäntöön tulisi tehdä johtoryhmän tasolta esihenkilötasolle. Olisi tärkeää selventää ajatuksia siitä, mitä yrityksessä tahdotaan esimerkiksi valmentavalta johtamiselta ja millä tavalla tämä tulisi näkyä arjessa. Tämä

helpottaa esihenkilöiden ymmärrystä, mitä myös heiltä odotetaan valmentavan sekä etätyön johtamisen saralta. Haastateltujen esihenkilöiden ajatukset valmentavan johtamisen – termistä olivat samansuuntaisia aiemmin esitetyn alan kirjallisuuden (Sydänmaalakka 2015) kanssa.

Johtamisen tavoite- ja tahtotilojen kirkastaminen voi tapahtua joko kirjallisesti tai lyhyellä presentaatiolla esihenkilöiden päällikön puolelta (Vilkman 2016). Tähän ei tulisi käyttää kuitenkaan merkittävästi aikaa, sillä sen tulisi vain avata trendikkäiden ja ajankohtaisten johtamisten tapojen tavoitetilaa henkilöstöpalveluyrityksen X:ssä.

6.1.5 Johtamisen mittaristot ja palkitseminen

Henkilöstöpalveluyrityksessä X toteutetaan useiden toimintojen onnistumisen mittarointia ja useat eri mittarit kuvaavat myös esihenkilöiden suoritusten onnistumisia. Tutkimustuloksissa nousi kuitenkin esille, ettei haastateltavat ainakaan suoraan osanneet kertoa, minkä mittarin avulla heidän suoritustensa tarkastellaan. Suoraa palkitsemisen mallia onnistuneesta johtamisesta ei myöskään ollut, vaikkakin aineetonta palkitsemista oli: positiivista palautetta ja kiitosta annettiin esihenkilöiden mukaan. Kehittämiskohteeksi voitaisiin asettaa esihenkilöiden onnistumisen palkitseminen selkeämmin.

Johtamisen onnistumisen mittaamisessa keskeistä on huomioida, kuuluuko mittarointi suoraan kasvuun tai myyntiin vai kehittämisen alle menevään työhön. On tärkeä tarkastella, palkitaanko ennakoivia näkymiä vai rahallista tulosta ja tuottoa. (Raikaslehto & Mitronen 2019, 207.)

6.2 Jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen yksi tavoitteista oli etsiä etätyönjohtamiselle jatkotutkimus aiheita. Etätyönjohtamisen yleistymisen ja johtamisen tärkeys on nostettu alati enemmän esille. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen laajuus antoi erittäin hyvän pohjan tutkia etätyön johtamisen kirjallisuutta ja yleistä teoriaa. Tätä aihetta voidaan hyödyntää myös mahdollisen tulevan Pro gradun tutkielman aiheena, jossa voitaisiin pureutua syvemmin etäjohtamisen tekijöihin ja mittareihin. Jatkotutkimuksessa olisi tärkeä haastatella isompaa määrää esihenkilöitä eri aloilta.

Toimeksiantajan näkökulmasta tutkimuksen tulososio jäi vielä suppeaksi, mutta tärkeän aiheen selvitystyön aloittaminen on olennaisinta. Opinnäytetyön tekijä voi jatkaa näiden tietojen perusteella toimeksiantaja yrityksen kanssa lisätutkimuksia. Tämä tutkimuspohja on tehty toimeksiantona, mutta se mahdollistaa hyvin myös muiden yritysten etätyönjohtamisen nykytilan ja kehittämisideoiden tutkimisen.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin ottaa otanta henkilöstöpalveluyritys X:n kaikista esihenkilöistä sekä heidän päällikköistään. Tällöin kyselyt tulee kuitenkin muokata erikseen esihenkilöille ja päälliköille. Tällä tavalla tutkimuksesta saataisiin vielä kattavampi sisältö ja parempi pohja kehitysideoiden luonnille. Opinnäytetyöhön valitulla tutkimustavalla voitaisiin myös tutkia muita johtamisen osa-alueita ja jalostaa valmista pohjaa tätä varten.

7 Päättäntö

7.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi jaetaan usein validiteettiin ja reliabiliteettiin. Tutkimuksen validiteetti kertoo siitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä tutkija on luvannutkin. Reliabiliteetti kertoo tutkimustulosten toistettavuudesta, eli kenen tahansa toisen tutkijan mahdollisuudesta löytää samanlaisia tutkimustuloksia samoin tutkimusmenetelmin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen laadusta kertoo esimerkiksi se, että tutkija on tutkinut juuri sitä, mitä on luvannutkin, ja että kaikki tutkimuksen vaiheet on toteutettu tarkoituksenmukaisesti sekä tiedeyhteisön normien mukaan. Tutkimuksen eettisyys kertoo myös paljon sen laadusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tämän tutkimuksen sisäinen koherenssi, eli johdonmukaisuus oli hyvä, sillä valitut tutkimusmenetelmät olivat perusteltuja ja tarkoitin harkittuja, tutkimussuunnitelma oli selkeä sekä raportoinnissa kerrottiin kaikki tutkimustulokset avoimesti mitään sensuroimatta. Tämän tutkimuksen luotettavuudesta kertoo myös se, että kirjoittajalla oli oma sisäinen motivaatio ja kosketuspinta tutkittavaan aiheeseen, sillä kirjoittaja suorittaa tällä hetkellä johtamisen opintoja ja työskentelee asiantuntijaroolissa.

Tutkimuksen objektiivisuus, eli toisin sanoen tutkimuksen havaintojen puolueettomuus liittyy myös olennaisesti tutkimuksen luotettavuuden arviointiin (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkijan oma mielipide ja näkemys tutkittavasta aiheesta eivät ole vaikuttaneet tämän

tutkimuksen tutkimustuloksiin. Tutkimuksen aihe ja jotkin tietyt tulkinnot ovat nousseet esille tutkijan omista mielenkiinnonkohteista ja mieltymyksistä. Tutkijan on mahdotonta arvioida tutkimustaan täysin ulkopuolisena, joten lähtökohdat kaikelle tieteelle ovat tällöin samat (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Työn reliabiliteetin kehittämiseksi opinnäytetyöhön olisi pitänyt tavoitteiden mukaisesti haastatella viittä henkilöstöpalveluyritys x:n esihenkilöä. Tämä tavoite jäi kuitenkin saavuttamatta aikatauluongelmien sekä pandemian aiheuttamien peruuntumisien vuoksi. Kolme esihenkilön haastattelua antoivat kuitenkin laadullisesti tarpeeksi hyvän tutkimusaineiston ja sisällönanalyysin perusteella oli nähtävissä riittävästi samanlaisuuksia tulosten luomiseksi. Hyviin tutkimustuloksiin opinnäytetyön tekijä pääsi laadukkailla kysymyksillä sekä osaavien ja kriittisissä asemassa toimivien esihenkilöiden onnistuneilla vastauksilla.

7.2 Opinnäytetyön itsearviointi

Arvioisin tätä opinnäytetyötä hyvin onnistuneeksi. Tutkimustyö sisälsi tutkimuskysymykset, mitä lähdin tavoittelemaan sekä kaikki muut tutkimukselle tyypilliset vaiheet. Tutkimuskysymyksinä olivat: mikä on henkilöstöpalveluyritys X:n etätyönjohtamisen nykytila, miten etätyönjohtamista voidaan kehittää ja miten valmentava esimiestyö toteutuu etäyhteydellä. Nykytilan selvitys arvioni mukaan onnistui kiitettävästi suhteutettuna aikataulutukseen sekä vuoden 2020 keväällä tapahtuneeseen pandemiaan nähden. Etäjohtamisesta saatiin riittävästi tietoa ja tämä tieto antaa hyvät lähtökohdat jatkotutkimukselle.

Yleisellä tasolla tätä opinnäytetyötä ja sen onnistumista voisi arvioida hyväksi. Jotta pystyisin saavuttamaan tästä opinnäytetyöstä kiitettävän tason, tulisi teoreettisen pohjan aiheesta olla syvempi ja laajempi. Parhaan tutkimustuloksen saavuttamiseksi olisi ollut hyvä myös haastatella esihenkilöiden päällikköjä. Lähteiden määrä olisi voinut olla vielä kattavampi. Ajankohtaisia ulkomaalaisia aineistoja olisi myös voinut hyödyntää tässä opinnäytetyössä. Etätyönjohtamisesta on tehty paljon kansainvälisiä tutkimuksia sekä artikkeleita, joita olisi hyvä suosia jatkotutkimuksissa.

Tämä opinnäytetyö käsitteli etätyönjohtamista asiantuntijatyössä. Sisällön rajaus onnistui riittävällä tasolla ja keskeisiä käsitteitä sivuttiin kattavasti lukijan tiedon lisäämiseksi. Etätyönjohtamisen kehityskohteet jäivät tavoitteeseen nähden hieman

kapeiksi. Tämä johtui pienen otannan takia. Tutkimustyö käsitteli valmentavaa johtamista eri tulokulmista, joita tarkentavat kysymykset olisivat voineet täydentää hyvin.

Paikan päällä suoritetuista haastatteluista saadaan eettisesti laadullista tutkimustietoa, koska aineisto on koottu luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Vielä parempi haastattelutilanne olisi voitu luoda, jos opinnäytetyön tekijä olisi päässyt haastattelemaan kasvotusten esihenkilöitä. Tämä on kuitenkin ymmärrettävää poikkeustilan takia, sillä haastattelut tuli suorittaa etäyhteyden välityksellä. Opinnäytetyön tekijän kokemus ja osaaminen haastatteluissa vaikuttivat myös osaltaan haastattelutilanteiden kulkuun. Jatkotutkimuksissa opinnäytetyön tekijällä on jo enemmän kokemusta ja tietoa haastattelijan merkityksestä haastattelutilanteessa.

Kehityskohteeksi tässä tutkimuksessa jää kysymysten tarkempi pohjustaminen haastateltaville. Vaikka haastateltavilla oli vahva substanssi ja osaaminen työstään, olisi kysymykset voineet olla tarkemmin muotoiltuja tasalaatuisten vastausten saamiseksi. Koska etätyö on yhteiskunnassamme nykyisesti yksi työnteon perusmuodoista, on opinnäytetyön tekijällä suuri riski sokeutua yleiselle osaamistasolle menemättä syvemmälle aiheeseen.

Opinnäytetyön lopuksi kuvailisin tutkimustyötä hyvin opettavaiseksi prosessiksi. Opinnäytetyön tekijänä pystyin luomaan etätyönjohtamisen ja valmentavan johtamisen teoreettisen viitekehyksen hyvin sekä sen pohjalta hahmotella jatkotutkimusaiheita. Tutkimustyöprosessissa kehittäisin vielä oman aikataulutukseni selkeyttä ja pyrkimystä pysyä siinä.

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Pitkänen Eeva Ristikangas Vesa 2016. Asiantuntija esimiehenä. Alma Talent Oy. [Http://verkkokirjalyly.almatalent.fi/teos/JABBBXXUBGAJ](http://verkkokirjalyly.almatalent.fi/teos/JABBBXXUBGAJ). Luettu 2.7.2020.

Eskola, Jari & Lätti, Johanna & Vastamäki, Jaana 2018. Teemahaastattelu lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle 5. uudistettu painos. PS-kustannus Jyväskylä.

Eurofound 2020. Living, working and COVID-19 dataset, Dublin. [Http://eurofound.link/covid19data](http://eurofound.link/covid19data). Luettu 14.8.2020

Finlex 2019. Työaikalaki, 872/2019.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872#Pidp446944688](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872#Pidp446944688). Luettu 23.7.2020.

Haapakoski, Kati, & Niemelä, Anna, & Yrjölä, Elina 2020. Läsnä etänä, seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent Oy. [Http://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/BAXBBXATHBCEE](http://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/BAXBBXATHBCEE). Luettu 3.8.2020.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki University Press.

Helle, Minna 2004. Etätyö. Edita Prima Oy, Helsinki.

Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent Helsinki. [Http://verkkokirjalyly.almatalent.fi/teos/GAEBJXCTEB](http://verkkokirjalyly.almatalent.fi/teos/GAEBJXCTEB). Luettu 15.7.2020.

Kankainen, Saara 2018. Miksi valmentava johtaminen kannattaa? [Http://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa](http://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa). Luettu 22.7.2020.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent Oy. [Http://verkkokirjalyly.almatalent.fi/teos/EABBIXGTFF](http://verkkokirjalyly.almatalent.fi/teos/EABBIXGTFF). Luettu 30.7.2020.

Koivuniemi, Heli 2015. Näin johdat etätyötä menestyksellisesti. [Http://eventolehti.fi/artikkelit/nain-johdat-etatyota-menestyksellisesti/](http://eventolehti.fi/artikkelit/nain-johdat-etatyota-menestyksellisesti/). Luettu 24.7.2020.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä Alma Talent Oy. [Http://verkkokirjalyly.almatalent.fi/teos/IACBFXJTFF](http://verkkokirjalyly.almatalent.fi/teos/IACBFXJTFF). Luettu 15.8.2020.

Luomi, Elsi 2020. Etätyö haastaa. [Http://ilmarinen.fi/ilmiot/blogit/elsi-luomi/etatyo-haastaa](http://ilmarinen.fi/ilmiot/blogit/elsi-luomi/etatyo-haastaa). Luettu 16.7.2020.

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent Oy. [Http://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/HAGBFXDTEB](http://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/HAGBFXDTEB). Luettu 1.8.2020.

Mitronen, Lasse & Raikaslehto, Timo 2019. Voittajan strategia. Alma Talent Oy. [Http://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/HAJBFXDTEB](http://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/HAJBFXDTEB). Luettu 30.6.2020.

Mäkelä, Anna 2020. Etätöön hyvät ja huonot puolet listattuna – kärkisijaa pitää molemmissa sama asia. [Http://duunitori.fi/tyoelama/etatyo-vaikutukset-hyvät-ja-huonot-puolet](http://duunitori.fi/tyoelama/etatyo-vaikutukset-hyvät-ja-huonot-puolet). Luettu 16.7.2020.

Pantsu, Pekka 2020. Sadat tuhannet haluavat jatkaa etätöissä myös koronan kaikottua: muutos tuo yrityksille mahdollisuuden säästää vuokrakuluissa pysyvästi. [Http://yle.fi/uutiset/3-11310841](http://yle.fi/uutiset/3-11310841). Luettu 16.7.2020.

Piha, Kirsi & Poussa, Liisa 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Talentum Media Oy. [Http://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-1805-1](http://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-1805-1). Luettu 20.8.2020.

Sutinen, Mika & Kuitunen, Mikko 2018. Mahtava moka –uskalla, opi ja menesty. Alma Talent Oy. [Http://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/JABBXXBTABDED](http://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/JABBXXBTABDED). Luettu 20.7.2020.

Sydänmaanlakka, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Alma Talent Oy. [Https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/BAXBBXATFBCEC](https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/BAXBBXATFBCEC). Luettu 16.08.2020.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Uudistettu laitos. [Http://www-ellibslibrary-com.libproxy.helsinki.fi/book/9789520400118](http://www-ellibslibrary-com.libproxy.helsinki.fi/book/9789520400118). Luettu 25.7.2020.

Työterveyslaitos 2011. Työhyvinvointi on yhteinen asia. [Http://ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia](http://ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia). Luettu 23.7.2020.

Valkama, Heikki 2020. Virtuaalikokouksissa pitää pinnistellä, koska toisen eleitä ja ilmeitä ei näe – etätöissä tunteet eivät välity. [Http://yle.fi/uutiset/3-11397381](http://yle.fi/uutiset/3-11397381). Luettu 14.7.2020.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen. Alma Talent Oy. [Https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/DAEBIXCTEB](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/DAEBIXCTEB). Luettu 10.08.2020.

Esihenkilöiden teemahaastattelun runko

1. Tausta

Kuinka kauan olet työskennellyt esimiehenä?

Minkälaisesta taustasta olet päätenyt esimiestyöhön?

Kuinka paljon johdettavia sinulla on?

2. Etäjohtamisen nykytila henkilöstöpalveluyrityksessä X

Minkälaisia muistikuvia sinulle herää etätyön johtamisesta?

Kuinka kauan sinulla kuluu tällä hetkellä etätyönjohtamiseen?

3. Valmentava johtaminen etäyhteydellä

Miten toteutat valmentavaa johtamistapaa etätyössä?

Miten valmentava johtaminen eroaa etätyössä läsnäolotyöhön verraten?

Miten valmentava johtaminen toteutui etätyön aikana?

Miten olet aktivoinut kaikki mukaan etäkokouksissa?

4. Etätyön johtamisen hyödyt ja haasteet

Kerro kokemus viimeisen puolen vuoden ajalta etäjohtamisesta, jossa tuntui haasteelliselta?

Mitä tarvitse, jotta voit onnistua etätyönjohtamisessa?

Miten etätyönjohtamiseen koulutetaan ja saako johtamiseen tukea?