

TULOKSEKKAAN ETÄTYÖN VAATIMAT KYVYKKYYDET

Vänttinen Ninni

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2020

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Ninni Vääntinen	Vuosi	2020
Ohjaaja(t)	Katja Kankaanpää		
Toimeksiantaja	Yritys X		
Työn nimi	Tuloksekkaan etätyön vaatimat kyvykkyydet		
Sivu- ja liitesivumäärä	50 + 5		

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, mitä kyvykkyyksiä tuloksekas etätyö vaatii. Tarkoitus oli tutkia asiaa sekä esimies-, että työntekijä näkökulmasta. Tavoitteena oli saada tietoa, mitkä kyvykkyydet antavat parhaat edellytykset toimia tuloksekkaasti etätyössä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tutustuttiin etätyökäsitteeseen ja relevantteihin kyvykkyyksiin. Työssä käytettiin tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella, jonka tarkoituksena oli saada vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Kyselyn tulokset ja opinnäytetyön teoriatieto linkittyivät hyvin toisiinsa. Luottamus on edellytys tuloksekkaalle etätyölle ja -johtamiselle. Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus nousivat tärkeimmiksi etätyön vaatimiksi kyvykkyyksiksi. Tutkimuskyselyn vastauksista tuli kuitenkin selkeästi ilmi se, että tuloksekas etätyö vaatii työntekijöiltä ja esimiehiltä hyvin monenlaista osaamista. Tutkimuksen vastauksia voi hyödyntää, sillä vastaukset kertoivat selkeästi sen, mitkä ovat keskeisimmät kyvykkyydet tuloksekkaassa etätyössä. Tämän avulla työntekijät ja esimiehet voivat vahvistaa ja kehittää omaa osaamistaan.

Avainsanat

etätyö, etäjohtaminen, kyvykkyydet, etätyön johtaminen

Degree Programme in Business
Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Ninni Vääntinen	Vuosi	2020
Supervisor	Katja Kankaanpää		
Commissioned by	Yritys X		
Subject of thesis	Prerequisites for successful distance working		
Number of pages	50 + 5		

The purpose of this thesis was to examine the capabilities successful distance working requires. The point was to investigate the matter from both the supervisor's and the employee's perspectives. The goal was to get information on which the capabilities give providing the best prerequisites to work efficiently in distance work.

The theoretical frame of reference for the thesis introduced the distance work concept and the relevant capabilities. The research method used was a qualitative research method. The research data was collected using a questionnaire, which was intended to get answers to the research questions.

The survey results and thesis theory matched well. Confidence is a prerequisite for successful distance working and remote management. Self-management and self-direction were the main capabilities required for success in distance working. The survey responses clearly indicate the fact that successful distance working requires a wide range of skills from supervisors and employees. The survey responses could be utilized because the answers clearly indicated what the main capabilities are for successful distance working. With the help of this information the employees and supervisors could develop their competencies.

Key words

distancework, remote management, capability

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	5
2	ETÄTYÖ	8
2.1	Etätyön määritelmä	8
2.2	Luottamus	10
2.3	Etätyön johtaminen	10
2.4	Valmentava johtajuus.....	12
2.5	Vuorovaikutus	14
3	KYVYKKYYDET	16
3.1	Itsensä johtaminen.....	16
3.2	Itseohjautuvuus.....	17
3.3	Vuorovaikutus	18
3.4	Yhteistyötaidot	20
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	21
4.1	Tutkimusongelma	22
4.2	Tutkimuksen toteutus.....	22
5	TUTKIMUSTULOKSET	24
5.1	Etätyö.....	24
5.2	Etäjohtaminen	27
5.3	Itsensä johtaminen.....	30
5.4	Itseohjautuvuus.....	32
5.5	Vuorovaikutustaidot	35
5.6	Yhteistyötaidot	39
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	43
6.1	Esimiesten näkökulma etäjohtamisesta ja kyvykkyyksistä.....	43
6.2	Työntekijöiden ja esimiesten näkökulmat etätyöstä ja kyvykkyyksistä .	44
	LÄHTEET	48
	LIITTEET	50

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Etätyötä on tehty monissa suomalaisissa organisaatioissa jo vuosia. Sen tekeminen on vuosien saatossa kasvanut ja yleistynyt, eikä se ole tänä päivänä vain harvojen ja valittujen etuoikeus. Jopa perinteisimmissäkin organisaatioissa, kuten julkisella sektorilla, etätyön ja joustavan työn käytännöt on otettu enimmäismäärin käyttöön. Etätyöilmiö on aiheena ajankohtainen juuri siitä syystä, että se on nykyään jopa arkipäivää monissa organisaatioissa. (Vilkman 2016, luku 1.)

Etätyön eduista ja haitoista löytyy paljon tutkimustietoa, ja päällimmäisenä esille nousevat työntekijän kannalta katsottuna muun muassa joustavuuden, työtyytyväisyyden ja työtehon paranemiseen liittyvät elementit. Myös huonoja puolia on tunnistettu, kuten työ- ja vapaa-ajan raja-aitojen hämärtyminen, syrjäytyminen työyhteisöstä sekä yksinäisyyden kokemukset. Etätyöstä on myös merkittäviä hyötyjä työnantajalle, niin taloudellisesta näkökulmasta katsottuna kuin yhteiskunnallisesti katsottuna. (Työterveyslaitos 2020.) Vilkmanin (2016, luku 1) mukaan Suomessakin on rekrytoinnissa nähtävissä trendi, jossa etätyön mahdollisuus tuodaan esiin jo työpaikkailmoituksissa.

Etätyötä tekeville työntekijöille ja esimiehille itsensä johtamisen taidot ovat huomattavan tärkeässä roolissa. Kun työntekijät työskentelevät itsenäisesti, joutuvat he ikään kuin ottamaan osan johtamisen haasteista itselleen, ja sitä kautta myös vastuut kasvavat. Yksilöillä on erilaisia valmiuksia ja kyvykkyyksiä tehdä itsenäistä työtä, ja esimiehen on omalla johtamisellaan pyrittävä varmistamaan se, että jokaisen yksilön kyvykkyydet suoriutua tehtävistään tuloksettaasti on otettu huomioon. (Vilkman 2016, luku 3.)

Kyvykkyydessä on kyse kahdesta asiasta, osaamisesta ja aikaansaavuudesta. Kun ihmisellä on tunne, että nämä asiat ovat kohdallaan, kokevat he itsensä kyvykkääksi ja uskovat, että pystyvät suoriutumaan hyvällä menestyksellä tehtävistään. Vastakohtana kyvykkyydelle voidaan pitää kokemusta paikallaan junnauksesta ja aikaansaamattomuutta. Kuitenkin oppiminen ja itsensä reflektointi ovat osa kyvykkyyttä, joten negatiiviset kokemukset on mahdollista kääntää kyvykkyyttä vahvistavaksi kokemukseksi. Organisaatiolla ja erityisesti esimiehellä on

oma roolinsa yksilöiden kyvykkyyksien vahvistamisessa. Luomalla mahdollisuuden työskennellä ilman turhia häiriötekijöitä sekä aktiivisen palautteen antaminen ovat elementtejä, joissa työntekijöillä on mahdollisuus keskittyä itse työn tekemiseen. (Martela & Jarenko 2015, 59.)

Tutkimuksen aihe sai alkunsa omasta kokemuksesta ja kiinnostuksesta etätyötä kohtaan sekä aiheen ajankohtaisuudesta niin yleisellä tasolla kuin myös omalla työpaikallanikin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella ja tutkia, mitä kyvykkyyksiä tulokset etätyö vaatii. Käytännön ongelma, johon opinnäytetyöni aihe pohjautuu, on etätyössä vaadittavien kyvykkyyksien tunnistaminen. Lähtökohtaisesti siitä löytyy vähän tietoa, ja tutkimuksessani esiin tulevat seikat ovat merkityksellisiä niin työntekijöille kuin työnantajillekin. Opinnäytetyö on toteutettu työntekijöiden sekä esimiesten näkökulmasta, ja tarkoituksena on vertailla näitä näkökulmia keskenään sekä löytää yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään kyselomakkeella ja teoriaosuuden aineistona käytetään tutkimustietoa, asiantuntijätietoa, tuoreita artikkeleita ja alan kirjallisuutta. Tutkimuksen tavoitteena on antaa näkökulmia kyvykkyyksistä, joita tulokset etätyö vaatii. Tutkimuksessani tarkoitan kyvykkyyksillä ihmisten osaamista ja aikaan saamista, oman osaamisen ja resurssien hyödyntämistä, itsensä johtamista, itseohjautuvuutta ja viestintä- ja yhteistyötaitoja. Opinnäytetyö on vertaileva työntekijöiden ja esimiesten välillä sekä tutkimuspainotteinen. Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jossa on käytetty kvantitatiiviselle eli määrälliselle tutkimusmenetelmälle tyypillistä aineistonkeruumenetelmää eli kyselylomaketta. Tulokset kuitenkin analysoidaan laadullisesti, teemojen mukaan.

Tutkimuksen pääkysymys on:

Mitkä ominaisuudet antavat parhaat edellytykset menestyä etätyössä työntekijän ja esimiehen näkökulmasta?

Lisäksi alakysymys on:

Mitä ovat kyvykkyydet?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu etätyöstä, etäjohtamisesta sekä kyvykkyyksistä ja niiden alakäsitteistä. Tutkimus rajataan koskemaan työntekijöitä ja esimiehiä, jotka tekevät etätyötä.

Vilkmanin (2016, luku 1) mukaan etätyö on ansiotyötä, jossa työntekijä työskentelee säännöllisesti tai epäsäännöllisesti itse valitsemassaan paikassa/ympäristössä eikä työnantajan toimitiloissa. Erityispiirteenä etätyölle on tietotekniikan käyttö ja se, että yleisesti ottaen se on työtä, jota voisi myös tehdä työpaikallakin. (Vilkman 2016, luku 1.)

Vilkman (2016, luku 1) on kuvannut etäjohtamista siten, että se on yksinkertaisesti etänä tapahtuvan työn johtamista. Työntekijä ja esimies eivät näe toisiaan usein, ja yhteydenpito on pääasiallisesti sähköisten kanavien kautta tapahtuvaa. (Vilkman 2016, luku 1.)

Tutkimuksessani tarkoitan kyvykkyydellä ihmisten osaamista ja aikaan saamista, oman osaamisen ja resurssien hyödyntämistä, itsensä johtamista, itseohjautuvuutta ja viestintä- ja yhteistyötaitoja. Martela ja Jarenko (2015, 58) ovat kuvailleet itsensä kyvykkääksi tuntevan ihmisen niin, että hän uskoo ja kokee olevansa aikaansaava ja osaava yksilö.

2 ETÄTYÖ

2.1 Etätyön määritelmä

Etätyö-määritelmää käytetään työstä, jota tehdään muualla kuin työnantajan toimipisteellä säännöllisesti tai epäsäännöllisesti. Työntekijä määrittelee itse paikan tai ympäristön, jossa työskentelee. Etätyöhön sopivia paikkoja on lukuisia, liikkuvasta kulkuneuvosta vapaa-ajan asuntoon. (Vilkman 2016, luku 1.) Etätyön vaikutuksesta työn tehokkuuteen on tehty lukuisia tutkimuksia, ja esimerkiksi elokuussa 2020 julkaistiin työelämägallup, johon vastasi 1039 Suomessa asuvaa työntekijää, joista 46 prosenttia teki etätyötä. Puolet vastanneista koki työtyytyväisyyden lisääntyneen jonkin verran tai selvästi. Työn itsenäisyys ja oman työn hallinta paranivat tutkimuksen perusteella huomattavasti. Nämä seikat ovat merkityksellisiä tuottavuuden ja työssä viihtyvyyden näkökulmasta katsottuna. (Yrittäjät 2020.)

Vilkmanin (2016, luku 1) mukaan etätyö tuo mukanaan myös haasteita, joista suurimmat vaikuttavat olevan luottamukseen, vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen ja työskentelytapoihin liittyviä haasteita. Yksilön vastuu itsensä johtamisessa vaikuttaa merkittävästi edellä mainittuihin haasteisiin, joihin jokainen voi itse vaikuttaa. Teknologia on avainasemassa vuorovaikutuksen ja viestinnän onnistumisessa silloin, kun tiimin jäsenet työskentelevät hajallaan. Teknologian merkitystä ei voi aliarvioida, koska onnistunut ja avoin vuorovaikutus sitoo henkilöt tiimiksi. (Vilkman 2016, luku 1.)

Etätyön muotoja on useita. Se voi olla epäsäännöllistä, jolloin sovitaan työnantajan edustajan kanssa tapauskohtaisesti, milloin etätyötä tehdään. Etätyö voi olla myös säännöllistä, tiettyinä viikonpäivinä tehtävää, tai esimerkiksi tietty lukumäärä päiviä viikossa tai kuukaudessa. Etätyö voi olla myös liikkuvaa tai monipaikkaista, jolloin työskennellään yrityksen muissa toimipisteissä tai muissa tilapäisissä paikoissa, kuten hotelleissa tai muissa julkisissa tiloissa. Keskeistä etätyölle on molemminpuolinen joustavuus sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Vaikka etätyön muotoja ja toteutustapoja on monia, edelleen on työ-

tehtäviä, joita ei voi tehdä etätyönä. (Aho, Höykinpuro, Kähärä, Lehtoranta & Sipilä 2017.) Etätyömahdollisuus antaa työnantajalle mahdollisuuden palkata parhaita osaajia mistä päin maapalloa tahansa (Fried & Hansson 2014, 35).

Monet ihmiset kokevat, että he eivät pysty keskittymään hektisessä toimistoympäristössä. Työpäivät koetaan katkonaisiksi, koska keskeytyksiä voi olla hyvinkin paljon työpäivän aikana. Etätyö tarjoaa mahdollisuuden rauhalliseen, keskeyttämättömään ympäristöön, ja tämä onkin yksi etätyön eduista. Monet erilaiset työtehtävät, kuten luova työ, tarkkuutta vaativa työ ja ajatustyö, vaativat keskeyttämättömää aikaa, ja etätyö luo siihen erinomaisen mahdollisuuden. Toimiston ulkopuolella työskennellessä eri aiheuttajat voivat myös keskeyttää työskentelyrauhaa, mutta näissä tapauksissa ainakin voi itse pyrkiä vaikuttamaan asiaan, toisin kuin toimistoympäristössä, jossa kontrolli ei ole pelkästään itsellä. (Fried & Hansson 2014, 15.)

Etätyöhön siirtyminen edellyttää työtehtävien sopivuuden lisäksi etätyöntekijältä monenlaisia taitoja ja ominaisuuksia. Helteen (2004, 94) mukaan merkittävimmät ominaisuudet ja taidot ovat:

- Päätöksenteko ja ongelmanratkaisukyky
- Ajankäytönhallinta ja työnorganisointikyky
- Vastuuntuntoisuus ja kurinalaisuus
- Motivaatio ja keskittymiskyky
- Tietotekninen osaaminen ja hyvät vuorovaikutustaidot
- Työkokemus ja kyky sietää vähentyneitä sosiaalisia kontakteja.

Näiden ominaisuuksien ja taitojen merkitys korostuu etätyössä, vaikka ne ovatkin relevantteja vaatimuksia myös työnantajan toimitiloissa työskennellessä. Työntekijä, joka vaatii paljon taustatukea ja ohjausta, ei sovi etätyöntekijäksi. (Helle 2004, 94–95.)

2.2 Luottamus

Luottamus on tärkein tekijä työyhteisössä, jossa työskennellään virtuaalisesti, ja sitä ei saavuteta helposti. Luottamukseen liittyvät elementit korostuvat erityisesti etätyössä. Luottamuksellinen työilmapiiri sitouttaa ja kasvattaa yhteisöllisyyttä sekä vaikuttaa myös merkittävästi kommunikoinnin ja yhteistyön onnistumiseen. (Ellinmäki, Kähärä, Lehtoranta, Savinko & Rauramo 2018.) Luottamuspuola on suurin ennakkoluulo ja pelko, joka etätyöhön liittyy. Esimiesten kontrollin menetyksen pelko voi johtaa siihen, että luottamus työntekijöitä kohtaan kärsii. Mikäli luottamukseen liittyvät asiat ovat jatkuvasti esillä ja työntekijöillä on vaikeuksia suoriutua omista työtehtävistä sekä hallita aikatauluja, voidaan jopa sanoa, että rekrytointi on mennyt pieleen. (Fried & Hansson 2014, 57.)

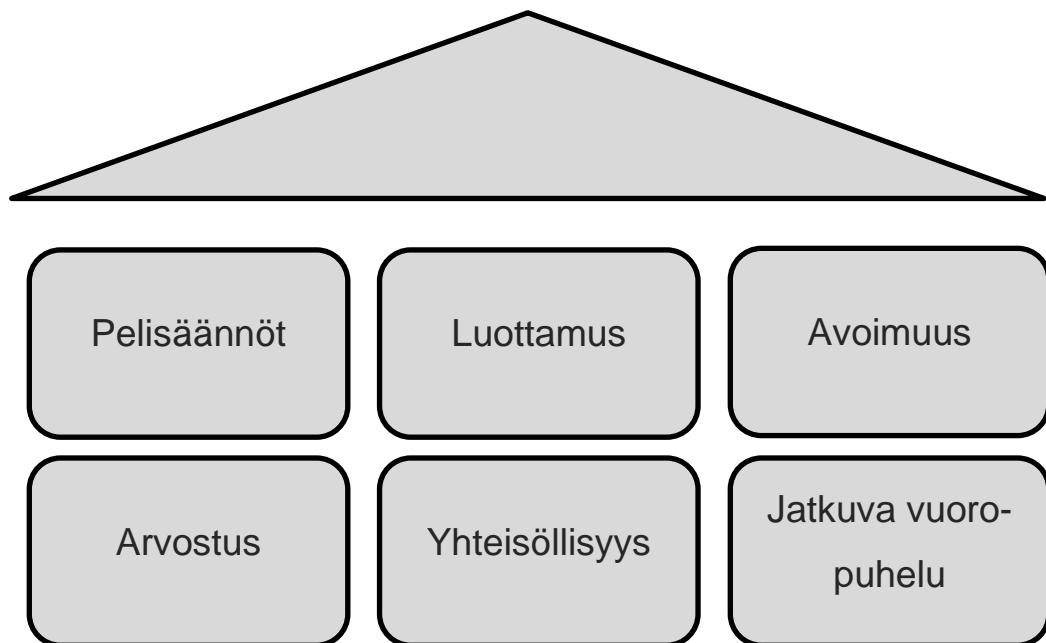
Luottamusta pidetään etätyön suurimpana haasteena, ja sen rakentaminen esimiehen ja työntekijöiden välille on erittäin tärkeää (Vilkman 2016, luku 2). Luottamuksen syntymiseen pätee pääsääntöisesti samat asiat kuin perinteisessä työyhteisössä, kuten hyvä kommunikointi, sitoutuneisuus tiimiä ja yhteisiä tavoitteita kohtaan, hyvä reagoitokyky ja onnistunut viestintä. Virtuaalisesti toimivissa työyhteisöissä luottamuksen rakentamiselle ei ole samalla tavalla aikaa kuin perinteisessä työyhteisössä. Tämän takia tiimin sisälle saattaa syntyä niin sanottua piiloluottamusta, joka on luonteenpiirteeltään herkempää ja lyhytkestoisempaa kuin perinteisesti mielletty luottamuksen tapa. Piiloluottamus perustuu ajatusmalliin, jossa luotetaan toisten osaamiseen ja kyvykkyyksiin suorittaa annetut tehtävät. (Ellinmäki ym. 2018.)

2.3 Etätyön johtaminen

Etäjohtamista voidaan pitää nyt ja tulevaisuudessa esimiehen ydinosaamisena, joka korreloi suoraan organisaation menestykseen. Onnistuminen etäjohtamisessa koetaan globaalisti tekijänä, joka vaikuttaa huomattavasti organisaatioiden kilpailukykyyn, ja näin ollen uusien esimiesten rekrytoinnissakin nämä kyvykkyydet olisi järkevä huomioida. (Vilkman 2016, luku 1.) Etäjohtaminen vaatii esimieheltä herkkyyttä ja tunneälyä sekä ihmisten erilaisuuden ymmärtämistä (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 79). Jotta hajautetun tiimin etäjohtaminen on on-

nistunutta, vaaditaan esimieheltä enemmän johtamista. Onnistuessaan etäjohtaminen tuo yritykselle mitä luultavammin kilpailuetua. Etäjohtamisessa tiimin itseohjautuvuuden ja yhteistyön mahdollistaminen on esimiestyön ydintoimintaa. (Elinmäki ym. 2018.)

Esimiesten on oltava tietoisia työntekijöiden työn sisällöstä ja kokonaisuuksista, jotta he pystyvät luomaan parhaat mahdolliset edellytykset onnistuneelle työntelolle ja toimimaan ikään kuin suunnannäyttäjinä. Esimiesten on myös oleellista varmistaa, että oikeat henkilöt toimivat heille oikeissa työtehtävissä. (Fried & Hansson 2014, 179.) Vilkmanin (2016, luku 2) mukaan hyvän etäjohtamisen lähtökohtana pidetään luottamusta, toimivia pelisääntöjä, avointa vuorovaikutusta, arvostusta sekä yhteisöllisyyttä (Kuvio 1). Nämä kaikki elementit korreloivatkin vahvasti keskenään.



Kuvio 1. Etäjohtamisen perusta (Vilkman 2016, luku 2)

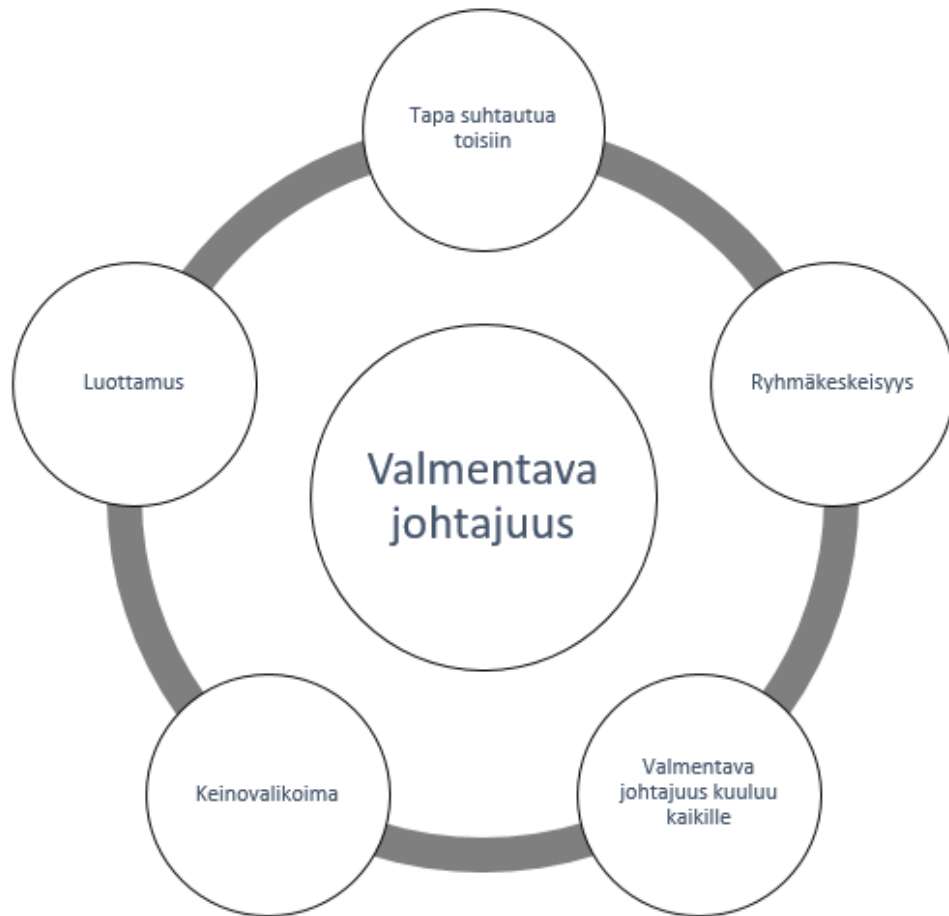
Etäjohtamisessa ja johtamisessa pätee monet samat merkitykselliset teemat, esimerkiksi selkeys. Tämä korostuu erityisesti silloin, kun tiimiä johdetaan virtuaalisesti. Informaation ja ohjeiden on oltava selkeitä, jotta voidaan varmistua siitä, että kaikki kuulijat ovat ajan tasalla. Myös strategisella tasolla selkeydellä on merkitystä, jotta tavoitteet ja vastualueet ovat kristallin kirkkaat kaikille. (Haapakoski

ym. 2020, 113.) Mitä enemmän etätyötä tehdään, sitä enemmän esimiehet kokevat haasteita etäjohtamisessa. Suurimpia haasteita ovat luottamuksen lisäksi työsuoritusten mittaaminen, yritykseen sitouttaminen, itsensä johtamisen taidot, työntekijöiden stressi sekä tiedon jakaminen ja tavoitettavuus. Näiden lisäksi esimiestyöhön liittyy omat haasteensa aina, eivätkä nämä poissulje toisiaan. (Vilkman 2016, luku 3.)

2.4 Valmentava johtajuus

Valmentava esimiestyö on saanut vaikutteensa coachingista. Coachingissa olennaisia asioita ovat tavoitteellisuus, kuunteleminen ja läsnäolo, rohkea kysyminen ja kyseenalaistaminen sekä toisten ihmisten arvostaminen. Samat tekijät ovat merkittäviä myös valmentavassa esimiestyössä. Alaiset saavat vastuuta, kun esimies valitsee omaksi lähestymistavaksi valmentajuuden, jossa kannustetaan jatkuvan oppimisen kulttuuriin. Valmentava johtajuus ei sovi kaikille työntekijöille, kuten uusille työntekijöille. Parhaiten se sopii kokeneille työntekijöille, jotka ovat tiedostavia omalle toiminnalleen ja toimintatavoilleen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, luku 4.)

Valmentava johtajuus pohjautuu luottamukseen ja on kaikenkattava olemisen tapa. Valmentava johtajuus muodostuu viidestä eri osasta, jotka ovat tapa suhtautua toisiin, ryhmäkeskeisyys, luottamus, keinovalikoima ja valmentava johtajuus kuuluu kaikille -ajatus (Kuvio 2). Valmentavalla johtajalla on kyky nähdä johdettavat inhimillisestä näkökulmasta, ja tapa suhtautua toisiin on holistista, joka vahvistaa ammatillista ja persoonallista kasvua. Itsensä ja vuorovaikutuksen kehittäminen kuuluvat valmentavan johtajan keinovalikoimaan. Jotta valmentavaan johtamiseen on edellytykset, tarvitaan siihen asianmukaista vuorovaikutusosaamista ja itsetuntemusta. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 43–44.)



Kuvio 2. Valmentavan johtajuuden viisi osaa (Ristikangas & Ristikangas 2013, 43)

Huomion keskipiste valmentavassa johtajuudessa kohdistuu ryhmään ja sen potentiaalin hyödyntämiseen. Yhdessä tekemällä opitaan toisilta ja rakennetaan toimivampia tapoja toimia. Yhteinen menestyminen motivoi kaikkia tavoittelemaan parasta mahdollista lopputulosta. Valmentava johtajuus voi olla myös epävirallista, eli se ei kuulu pelkästään esimiesasemassa oleville. Tiimeissä voi hyvinkin olla luontaisia johtajia, jotka mielellään kantavat vastuuta enemmän. Kuten kaikissa johtamisen malleissa, myös valmentavassa johtajuudessa luottamus on olennaisen tärkeää. Ilman luottamusta ei valmentavaa ajattelua ja toimintaa voi lähteä rakentamaan. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 43–44.)

Valmentava johtajuus on organisaatiokulttuurisidonnaista. Luovuuteen ja oppimiseen kannustava organisaatiokulttuuri luo parhaat edellytykset yksilöiden ja ryhmien potentiaalin hyödyntämiseen. Valmentava kulttuuri syntyy, kun keskitytään ainakin kolmeen osa-alueeseen: toimintatapoihin ja arvostukseen, osaamisen

kehittämiseen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. Organisaation on oltava kehittymismyönteinen ja määrätietoinen tavoitteiden tavoittelija. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 267–268.)

Itsenäinen työskentely ja siihen kannustaminen vaatii vastuunottamisen ja -antamisen lisäämistä. Vilkmanin (2016, luku 5) mukaan valmentava johtajuus on yksi tapa kasvattaa työntekijän autonomisuutta ja vastuunottamista. Etäjohtamisen kulmakivistä arvostuksen ja vuorovaikutuksen merkitys ovat samoja elementtejä (Vilkman 2016, luku 2), jotka luovat myös valmentavan johtamisen kulttuurin (Ristikangas & Ristikangas 2013, 267–268).

2.5 Vuorovaikutus

Esimiesten ja työntekijöiden on oltava aktiivisia vuorovaikutuksen ja tiedonkulun ylläpitämisessä. Säännöllinen tarkastelu on hyvä keino varmistaa sujuva tiedonkulku erityisesti tilanteissa, joissa etätyötä tehdään runsaasti. Esimiehen vastuulla on huolehtia, että kaikilla työntekijöillä on asianmukaiset ja toimivat ohjelmistot ja välineet, sekä tarvittaessa tarjota perehdyttämistä. (Aho ym. 2017.) Vilkmanin (2016, luku 5) mukaan vuorovaikutuksen merkitystä ei voi liikaa korostaa, etenkin hajautetussa työssä.

Voidaan jopa sanoa, että onnistunut vuorovaikutus on välttämätöntä etätyön onnistumisen kannalta. Muita kuuntelemalla syntyy aito vuorovaikutus, joka parhaimmillaan luo myös mahdollisuuden oppimiseen. Kuulluksi tuleminen on myös tapa osoittaa toiselle ihmiselle, että hän on tärkeä. Tiimeillä on kaikki mahdollisuudet myös etätyössä olla kollektiivisesti tuottoisampia kuin yksinään työskennellessä. Tämä edellyttää kaikilta osapuolilta pohdiskelua siitä, mitä toimenpiteitä onnistunut yhteistyö verkossa edellyttää. (Haapakoski ym. 2020, 92–93.)

Suurin osa ihmisistä viihtyy osana tiimiä. Työpaikan toimitiloissa ollaan toistuvasti toisten ympäröimänä, mutta toisin on etätyötä tehdessä. Me-hengen ja tuottavuuden ylläpitämisessä vuorovaikutus on merkittävässä asemassa, ja kommunikointia kannattaa lisätä. Kommunikointi esimerkiksi videopuheluiden avulla voi auttaa ihmisiä vahvistamaan heidän välistään yhteyttä, koska kasvokkain käytävä keskustelu on ilmaisuvoimaisempaa kuin pelkkä puhelimesta puhuminen. (Paul 2020, 71.)

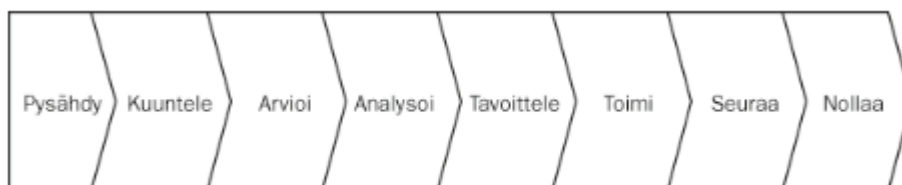
On tärkeää kehittää avoin palautekulttuuri, jossa jokaisella on mahdollisuudet antaa palautetta ja ottaa palautetta vastaan. Itsensä reflektointitaidot ovat oleellisessa asemassa, jotta jokainen voi antaa myös itselleen palautetta. Palautteen tulisi aina olla perusteltua, ja positiivisen palautteen antaminen on suotavaa aina tilaisuuden tullen, koska sillä on kehittymisen kannalta motivoiva vaikutus. (Vilkinen 2016, luku 5.)

3 KYVYKKYYDET

3.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen edellyttää hyvää itsetuntemusta ja kykyä tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet. Itsensä johtamisella ihminen ottaa vastuun itsestään ja pysyy vaikuttamaan uuden oppimiseen ja vanhojen tapojen poisoppimiseen. (Salmimies 2008, 21–22). Siitä huolimatta, että tiimit ja työntekijät johtavat itseään, jonkun on kuitenkin asetettava tavoitteet, johdettava kokonaisuutta, ratkaistava ongelmat ja autettava kaikkia suoriutumaan. Etätyöntekijät toimivat pitkälti itsensä johtajina. Heidän on hallittava monia itsensä johtamisen elementtejä, kuten ajankäyttöä, priorisointia, organisointia ja omien selviytymiskykyjen rajoja. Etätyö vaatii tehokkaampaa itsensä johtamista, kuin fyysisesti yhdessä työskenteleminen. (Haapakoski ym. 2020, 102.)

Ihminen johtaa itseään koko ajan tiedostamatta ja tietoisesti. Itsensä johtaminen on jaettavissa kolmeen eri osa-alueeseen – ajatteluun, sisäiseen motivaatioon ja toimintaan. Itsensä johtaminen edellyttää dialogia itsensä kanssa sekä kaikenkattavaa oman toiminnan ja tilanteen analysointia sekä arviointia. Kyky uudistua liittyy olennaisesti itsensä johtamiseen, mutta onnistuakseen se vaatii energisointumista eli niitä asioita, jotka antavat yksilöille energiaa. Jokaisella on oikeus ja vastuu itsensä johtamisesta. Ollakseen hyvä muita kohtaan on oltava ensin hyvä itseään kohtaan, eli olla rakentavasti itsekäs. Kuten kuvio 3 osoittaa, itsensä johtaminen on prosessi, joka voidaan kuvata visuaalisesti etenevänä prosessina. (Aarnikoivu 2010, 100–101.)



Kuvio 3. Itsensä johtamisen prosessi (Aarnikoivu 2010, 100)

Itseään johtava työntekijä pitää huolta osaamisestaan ja ammattitaidostaan sekä panostaa omaan kehittymiseensä päästäkseen tavoitteisiinsa. Hän kykenee arvioimaan omaa osaamista ja toimintaa, myös kriittisesti, sekä tiedostaa oman

mukavuus- ja epämukavuusalueensa. (Aarnikoivu 2010, 101.) Sydänmaanlakan (2017, 44) mukaan hyvällä itsensä johtamisella tavoitellaan parempaa itsetunte-
musta sekä pyritään maksimoimaan ammatilliset ja henkilökohtaiset kyvykkyudet
ja pienentämään heikkoudet. Myös henkilökohtaisen ja ammatillisen tehokkuu-
den sekä elämän merkityksellisyyden tavoittelu on hyvän itsensä johtamisen ta-
voitteena.

3.2 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus on käsitteenä hieman amorfinen, vaikka kyse ei ole uudesta il-
miöstä. Filosofi Frank Martela on todennut, että itseohjautuvuus on organisoitu-
misen tapa, jossa luotetaan ihmiseen ja hänen motivaatioonsa tehdä asiat hyvin,
ilman kontrollointia. Itseohjautuvuuden elementit ja prosessi on viety jopa uuteen,
vuonna 2016 voimaan astuneeseen opetussuunnitelmaan, jossa korostetaan op-
pimaan oppimista ja yksilön vastuuta omasta oppimisesta. Oppijan oma aktiivi-
suus oppimisessa edellyttää itseohjautuvuutta eli sitä, että oppilas itse osallistuu
tavoitteiden asettamiseen ja tapoihin, joilla tavoitteisiin päästään. Kasvatetaanko
nykypäivän lapsista työelämää varten tulevaisuuden itsensä johtajia ja itseohjau-
tuvia yksilöitä jo pienestä alakoululaisesta alkaen, on relevantti kysymys. (Savas-
puro 2019, 25–26, 123.)

Käytännössä itseohjautuvuus on itsenäistä päivittäisen työn vastuun kantamista
ja johtamista sekä niihin liittyvien päätöksien tekemistä. Se pitää sisällään myös
osan esimiehelle kuuluvien tehtävien hoitamisesta ja omien työtehtävien aikatau-
lutuksen ja suunnittelun. Itseohjautuvuus vaatii monenlaisia kompetensseja ku-
ten oma-aloitteisuutta, päätöksentekokykyä, yhteistyötaitoja, itsenäistä otetta
sekä priorisointikykyä. (Ellinmäki ym. 2018.)

Tutkijakaksikko Edward Decinin ja Richard Ryanin yksilön itseohjautuvuusteorian
mukaan ihmisen sisäiseen motivaatioon vaikuttavat tietyt perustarpeet. Saades-
saan positiivista palautetta omasta kyvykkyudestään, omaehtoisuudesta, ja kuulu-
misesta yhteisöön ihmisen sisäinen motivaatio kasvaa, joka puolestaan näkyy
vastuun kantamisena sekä määrätietoisesti ja innokkaasti työskentelemisenä.

(Savaspuro 2019, 27–28.) Sisäisen motivaation löytäminen on oleellista itseohjautuvuudessa. Sen syntyminen perustuu omaan oivaltamiseen eikä ulkoiseen kontrolliin tai ohjaukseen. (Akola 2020, 65.)

Sanna Suvanto-Harsaae on todennut, että itseohjautuvuudessa on paljon kyse työn tarkoituksesta. Vastuualueen määrittäminen on todella tärkeää, jotta ihminen todella ymmärtää, mistä hän on vastuussa, ja pystyy kantamaan vastuunsa. (Savaspuro 2019, 63.) Pääsääntöisesti itseohjautuvuus on itsensä johtamista, jonka merkitys ja vaatimus korostuu erityisesti etätyössä. Onnistuessaan itseohjautuvuus luo muun muassa vapautta ottaa ja kantaa vastuuta, antaa vapauden tehdä itsenäisiä päätöksiä, lisää työn imua ja motivoi sekä sitouttaa työntekijöitä. (Haapakoski ym. 2020, 102–103.)

3.3 Vuorovaikutus

Vuorovaikutustaidot perustuvat luottamukselle ja molemminpuoliselle ajatusten ja tunteiden jakamiselle. Ne vaativat kyvykkyyttä ihmissuhteiden ylläpitämiseen ja solmimiseen. Vuorovaikutuksessa on ennen kaikkea kyse vastavuoroisen ymmärryksen ja yhteisten käsitysten rakentamisen halukkuudesta ja kyvystä. Selkeä, täsmällinen ja avoin itsensä ilmaisu on oleellista onnistuneessa vuorovaikutuksessa, jotta toinen ymmärtää asian seikat samalla tavalla. Ihmisten välistä vuorovaikutusta tapahtuu erilaisissa ympäristöissä, kuten virtuaaliympäristössä. Vuorovaikutustaitoja ovat muun muassa seuraavat:

- Keskustelutaidot
- Kuunteleminen ja kuuleminen
- Neuvottelu- ja esiintymistaidot
- Yhteistyö- ja yhteistoimintataidot
- Viestintätaidot ja ryhmä- ja tiimityötaidot
- Esimies- ja alaistaidot
- Tunnetietoisuus ja empatiakyky. (Salmimies & Ruutu 2014, luku 4.)

Teknologian merkitys virtuaalisessa vuorovaikutuksessa on edellytys yhteistyön onnistumiseen. Virtuaalisessa työympäristössä työskennellessä suurin osa vuorovaikutuksesta tapahtuu sähköisiä kommunikointivälineitä käyttäen ja niitä yhdistellen. Erityisesti seuraavat tekijät vaikuttavat virtuaalisesti kommunikoivan työyhteisön onnistumisen edellytyksiin:

- Luottamus ja itseohjautuvuus
- Jäsenten yhteisöllisyys ja sitoutuminen
- Yhteiset toimintatavat ja aktiivinen kommunikointi
- Tiedon jakaminen ja hyödyntäminen. (Ellinmäki ym. 2018.)

Vuorovaikutuksen on oltava ensisijaisessa roolissa työskennellessä virtuaalisesti. Virtuaalisen tiimin vuorovaikutusta tutkittaessa on todettu, että viestinnän puutteellisuuden on havaittu myötävaikuttavan vähentyneeseen yhteistyöhön, ja riittämättömään tiedon jakamiseen. Tärkein tekijä tiedon jakamisen kannalta on asianomaisten välinen luottamus, joka puolestaan kasvattaa avoimuutta ja monipuolistaa viestintäkanavien käyttämistä. Virtuaalisesti työskentelevillä tiimeillä on vähemmän epämuodollista ja vapaamuotoista kommunikointia kuin samanpaikaisessa tiimissä työskentelevillä, ja se hankaloittaa työkavereihin tutustumista. (Vilkman 2016, luku 4.)

Vähentyneellä vuorovaikutuksella on merkittäviä seurauksia työn tulosten, motivaation ja sitoutumisen, sekä yhteisöllisyyden tunteen perspektiivistä katsottuna, eikä sitä voi jättää huomioimatta. Keskustelulle on jätettävä tilaa, ja avoimelle keskustelukulttuurille on rakennettava mahdollisuudet. Vuorovaikutuksen tärkeys korostuu erityisesti etätyössä (Vilkman 2016, luku 4) ja se luo mahdollisuuden hiljaisemmille ja harkitsevammillekin ihmisille päästä ääneen (Haapakoski ym. 2020, 95).

Vuorovaikutus auttaa työyhteisöä laadukkaampaan kollektiiviseen ajatteluun ja uudistumiseen, sekä pitää työyhteisöä kasassa rakenteellisista uudistuksista huolimatta (Haapakoski ym. 2020, 95). Vastuullisissa organisaatioissa tiedostetaan vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys, koska ilman niitä, organisaatiolla

ei ole toimintaedellytyksiä. Avoin ja keskusteleva organisaatiokulttuuri viestiikin sitä, että työyhteisö on menestyvä ja hyvinvoiva. (Aarnikoivu 2010, 123.)

3.4 Yhteistyötaidot

Työyhteisössä toimiminen ja omien vastualueiden hoitaminen vaatii jäseniltään ryhmässä toimimista ja yhteistyön tekemistä. Ollakseen tuloksekasta työyhteisössä toimiminen edellyttää jäseniltään paitsi kykyä toimia erilaisten ihmisten kanssa, myös hyväksyvää suhtautumista erilaisiin työyhteisön jäseniin. Rakentavassa yhteistyössä työyhteisön jäsenet kykenevät ymmärtämään toisten henkilöiden näkökannat ja käyttäytymisen syyt. Tämän seurauksena syntyy yhdessä oppimista ja jäsenten välistä vuoropuhelua. Kaikki työyhteisön jäsenet eivät voi pitää toisistaan, eli henkilökemiat joko toimii tai eivät toimi. Hyvät yhteistyötaidot omaava henkilö kuitenkin arvostaa jokaista työyhteisön jäsentä, ja ymmärtää yhteistyön merkityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Diversiteetin hyödyntäminen työyhteisössä lisää työyhteisön tuloksellisuutta, tehokkuutta ja hyvinvointia. (Aarnikoivu 2010, 117–119.)

Yhteistyötaidot ja siihen liittyvät elementit ovat yksi tärkeimpiä taitoja työyhteisössä toimimisessa. Yhteistyössä onnistumisen voidaan sanoa korreloivan suoraan menestykseen. Yhteistyötaitoja voi parantaa ja kehittää monella eri tavalla, kuten olemalla empaattinen muita kohtaan, sekä aidosti kiinnostunut muiden mielipiteistä ja kuuntelemisesta. Myös omien mielipiteiden ja tarpeiden avoin ja selkeä ilmaisu ja perustelu ovat keino parantaa yhteistyötaitoja. Vastavuoroisuus on keskeinen osa yhteistyön tekemistä. Yhteistyön odotetaan synnyttävän synergiaa, ja osapuolten on pohdittava mistä omista kyvykkyyksistä olisi hyötyä kaikille. (Ilmakangas 2020.)

Tutkittaessa virtuaalisesti toimivia tiimejä, on todettu, että niiden yhteistyönlaatuun on kiinnitettävä huomiota, koska näissä tiimeissä siedetään erilaisuutta huommin, ja vuorovaikutustyylien eroihin suhtaudutaan jäykemmin. Virtuaalisesti toimivien tiimien kohdalla dynaamisen yhteistyön rakentaminen ei automaattisesti ole vaivatonta, koska arvostamisen osoitusten ja rakentavien keskustelujen ympäristö on virtuaalinen. (Vilkman 2016, luku 4.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimusprosessi aloitettiin elokuussa teoria- ja menetelmäoppikirjallisuuteen perehtymällä. Tämän jälkeen tehtiin tutkimussuunnitelma ja suunniteltiin raamit kyselylomakkeelle. Tässä opinnäytetyössä etätyön vaatimia kyvykkyyksiä tutkitaan suuressa suomalaisessa pörssiyhtiössä, jonka asiantuntijatehtävissä työskentelee useita tuhansia henkilöitä. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Organisaatiosta käytetään tuonnempana nimeä Yritys X. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät toimivat Yritys X:ssä asiantuntijatehtävissä. Organisaatiossa henkilöstöllä on mahdollisuus monipaikkaiseen työskentelyyn, mikäli työtehtävät sen sallivat. Halusin saada näkemyksiä etätyöstä esimies asemassa työskenteleviltä, sekä työntekijä asemassa työskenteleviltä. Tarkoitukseni oli saada vastauksiin monipuolisia näkemyksiä, ja samalla vertailla niitä keskenään.

Tutkimus toteutettiin kyselynä, laadullisena tutkimuksena, hyödyntäen määrällisessä tutkimuksessa tyypillisesti aineistonkeruumenetelmänä käytettävää kyselylomaketta. Kyselyssä kyseltiin etätyöntekijöiltä, niin esimies asemassa olevilta, kuin työntekijä asemassa olevilta, mitkä kyvykkyydet vaikuttavat onnistuneeseen etätyöskentelyyn. Tarkoitus oli saada mahdollisimman perusteellinen kokonaiskuvaus. Kyselyn tarkoituksena oli saada vastauksia tutkimuskysymyksiin, joiden avulla pystyi tekemään johtopäätöksiä etätyössä tarvittavista kyvykkyyksistä. Vastauksia käsiteltiin anonyymisti ja kysely toteutettiin sähköisellä lomakkeella.

Kyselyllä halusin selvittää, oliko esimiesten ja työntekijöiden näkökulmissa eroavaisuuksia vai samankaltaisuutta, ja mitkä seikat nousivat selvästi esiin. Kyselylomake oli jaettu kolmen eri teeman ympärille. Teemoja ei erikseen avattu kyselyä varten, jotta kysely olisi mahdollisimman objektiivinen vastaajille. Kysymykset olivat joko avoimia, monivalintakysymyksiä tai valmiita väittämiä, joista vastaaja arvioi itselleen sopivamman vaihtoehdon. Kyselylomake on opinnäytetyön liitteenä 1.

4.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyöni tutkimusongelma on tutkia mitkä ominaisuudet antavat parhaat edellytykset menestyä etätyössä työntekijän ja esimiehen näkökulmasta. Tavoitteena on tutkia, mitkä ovat niitä ominaisuuksia, joita kehittämällä sekä työntekijällä, että esimiehelläkin olisi paremmat edellytykset toimia etätyössä. Tutkimuksella pyrin selvittämään, mitkä kyvykkyudet ovat etätyöntekijöiden mielestä merkityksellisimmät etätyössä työskennellessä. Tavoitteenani on selvittää myös työntekijöiden näkökulmasta, mikä on esimiehen tärkein kyvykkyys etäjohtamisessa, sekä esimiesten näkökulmasta mitkä ovat tärkeimmät kyvykkyudet etäjohtamisessa.

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen eli laadullinen, mutta hyödynnän myös kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää lähinnä tulosten esittämisessä numeerisessa muodossa ja aineistonkeruussa. Kyseessä on tutkimus kyvykkyyksistä, ja mitkä niistä antavat parhaat edellytykset toimia etätyössä, ja sitä tutkitaan kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeella sain selvitettyä tavallisimpia mielipiteitä ja tunteuksia kyvykkyyksistä. Tutkimukseni tarkoitus ei ollut kattaa koko yrityksen työntekijöitä, vaikka ilmiötä oli tarkoitus pyrkiä ymmärtämään mahdollisimman tarkasti, joten laadullinen tutkimusmenetelmä sopi hyvin tähän tutkimukseen. Laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin, sekä tarkastelemaan ilmiötä, ja aineistoa arvioidaan kokonaisuutena (Vilka 2015).

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimukseni kvantitatiivinen osa oli sähköisen kyselyn avulla aineiston kerääminen. Kyselylomakkeen kysymykset muodostin tutkimukseni keskeisten tutkimusongelmien perusteella. Kyselyyn valitut henkilöt valittiin harkinnanvaraisesti. Tarkoitus oli saada tutkimukseen henkilöitä, jotka ovat työskennelleet etätyössä säännöllisesti. Kysely toteutettiin samanaikaisesti kaikille kyselyyn valituille henkilöille, ja tätä aineistoa analysoitaessa pystyin tulkitsemaan ilmiötä, sekä havainnollistamaan vastausten yhteyttä taustamuuttujiin. Vilkan (2007, 28) mukaan kyselyn yksi tärkeimmistä asioista on kyselyn lähettämisen ajoitus. Jotta vastausprosentti ei jäisi alhaiseksi, kannattaa kyselyn ajoitus suunnitella huolellisesti.

Kyselyni toteutettiin suunnitelmien mukaan. Kysely oli auki lokakuussa 2020, yhteensä puolitoista viikkoa, ja se suljettiin suunnitelmien mukaan. Vastaamisesta kyselyyn muistutettiin kerran, ja sitä kautta saatiin lisää vastauksia.

Kyselyn kohderyhmänä oli Yritys X:n muutama tiimi, eri yksiköistä. Kysely lähetettiin kaikille kohderyhmän henkilöille, joita oli 92. Kyselyyn vastanneita oli yhteensä 67, joista esimiehiä oli 9 ja työntekijöitä 58. Kyselyn vastausprosentti oli 73. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää etätöissä vaadittavat tärkeimmät kyvykkyudet, sekä esimies- että työntekijänäkökulmasta katsottuna, ja vertailla niitä keskenään ja siinä onnistuttiin tulosten perusteella hyvin.

Tutkimuksen reliabiliteetti arvioi tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen, eli tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava ja tarkka, kun toistetussa mittauksessa saadaan yhdenmukainen tulos tutkijasta huolimatta (Vilkkä 2007, 149). Tutkimuksen vastausmäärä oli hyvä, ollen 73 prosenttia, joten siltä osin tutkimuksen reliabiliteetti oli tarpeeksi hyvä, mutta esimiesten vähäinen määrä laskee reliabiliteettia kokonaisuutta tarkastellessa. Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää etätöissä vaadittavia kyvykkyyksiä, ja siinä onnistuttiin hyvin, joten niiltä osin tutkimus oli validi.

Jotta tulokset olisivat luotettavat, tutkimusprosessin oli tarkoitus olla mahdollisimman objektiivinen. Tutkimuksen aineisto on kerätty sähköpostitse, ja vastaukset annettu anonyymina, eikä tutkittavia ole tavattu tutkimuksen aikana. Tutkimuksen tulokset olivat hyvin yhdenmukaisia teoreettisen viitekehyksen kanssa, ja näin ollen ne tukevat toisiaan. Tämä lisäsi tulosten kokonaisluotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotakin ilmiötä, tai ymmärtämään tiettyä toimintaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 72).

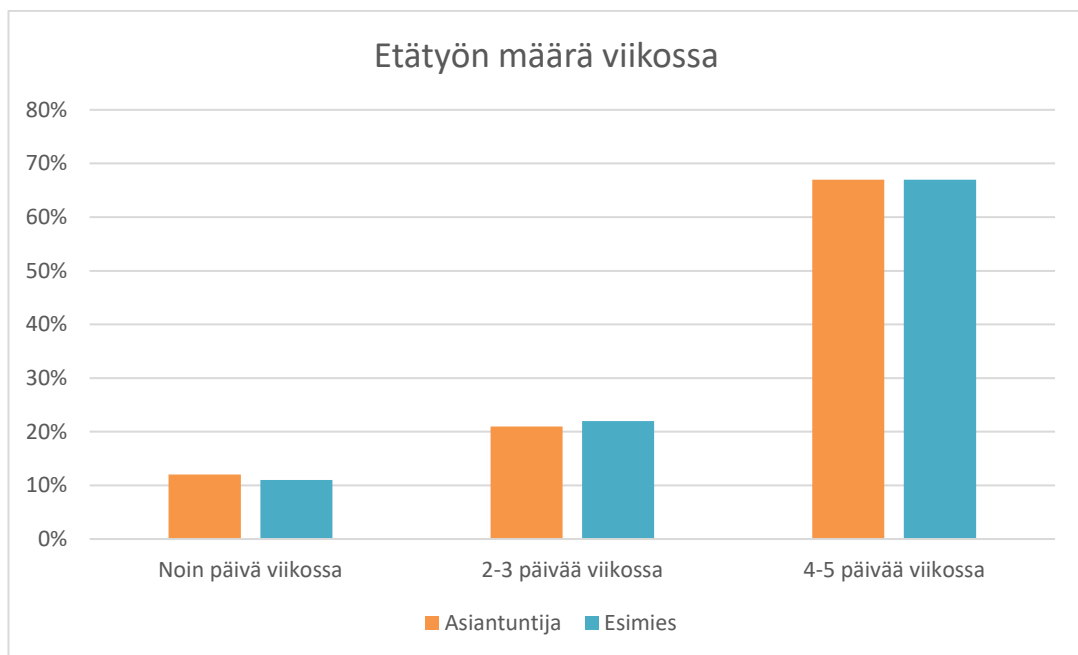
Tarkoitukseni on selvittää esimiesten ja työntekijöiden ajatuksia avoimien kysymysten ja niiden vastausten kautta, ja tehdä niistä yhteenveto. Laadullisessa tutkimuksessa kysymysten tulee olla perusteltuja ja merkityksellisiä, ja kysymyksille tulee löytyä peruste tutkimuksen viitekehyksestä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64). Tässä tutkimuksessa kysymyksiä testattiin koevastaajalla, ja sen nojalla kysymyksiä vielä viimeisteltiin ja spesifioitiin. Vastausten analysoinnissa käytettiin työkaluna Excel-ohjelmaa, jossa vastauksista luotiin taulukoita. Avoimien kysymysten vastauksia analysoitiin ja jäsenneltiin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset esitetään erikseen työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksessa kysymyksiä ei teemoitettu, jotta ne eivät ohjaisi vastaajien vastauksia. Kysymykset on kuitenkin suunniteltu teemoittain, joten tutkimustuloksia analysoidaan teemojen mukaan. Taustamuuttujatietoina käytin vastaajien asemaa yrityksessä ja viikoittaisen etätyöskentelyn määrää. Kaikki kyselyyn vastanneet tekevät etätyötä säännöllisesti.

5.1 Etätyö

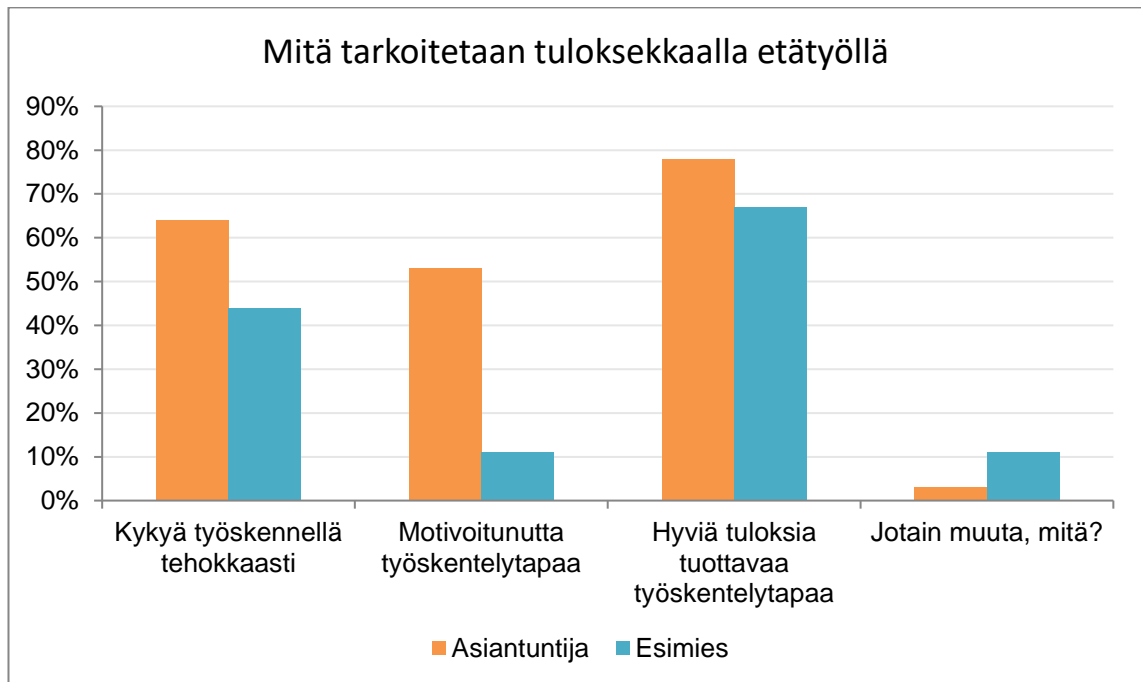
Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka usein teet etätyötä. Tämä kysymys esitettiin siksi, että halusin selvittää, kuinka tottuneita etätyöskentelijöitä vastaajat ovat. Kysymyksessä oli kolme vastausvaihtoehtoa ja vaihtoehdot jakautuivat Kuvion 4 mukaisesti.



Kuvio 4. Etätyön määrä viikossa

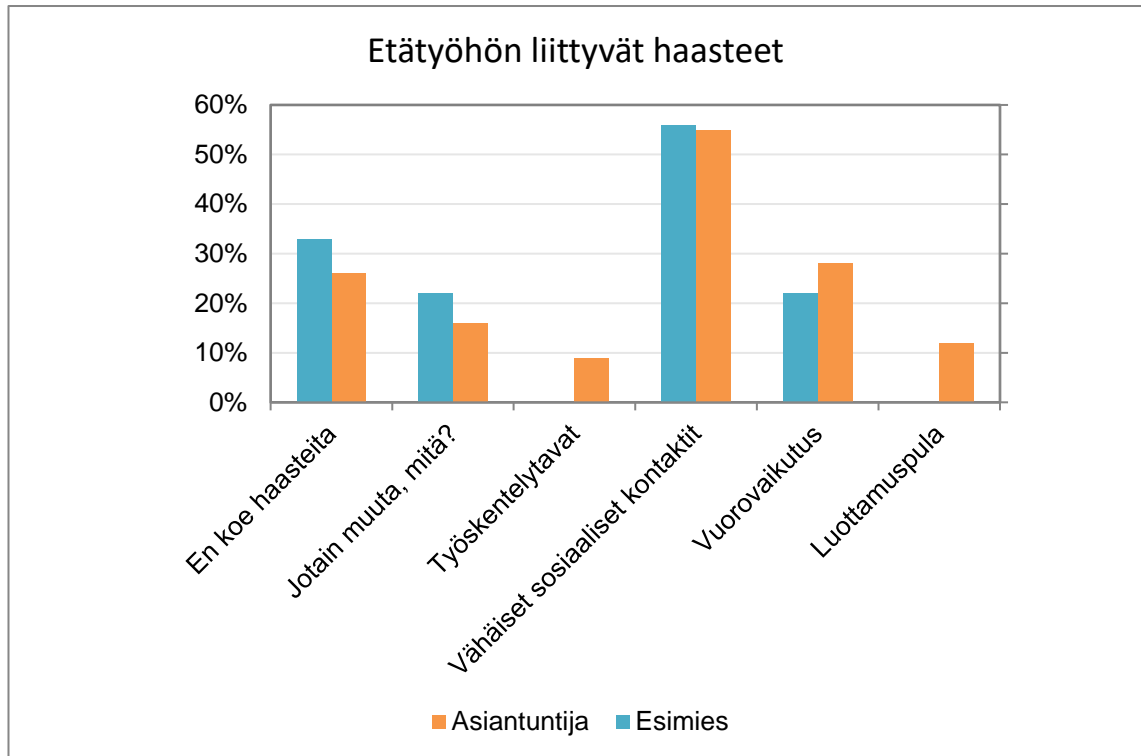
Tämän perusteella voidaan todeta, että vastaajat ovat erinomaisia etätyön kokemusasiantuntijoita.

Toisena kysymyksenä kysyttiin, mitä tarkoitetaan tuloksekkaalla etätyöllä. Kysymyksessä oli neljä vastausvaihtoehtoa. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää tarkemmin vastaajien näkemyksiä tuloksekkaasta etätyöskentelystä, sekä määrittellä sitä terminä. Vastausten perusteella kaikki valmiiksi annetut vastaehdotukset koettiin tarkoittavan tuloksekasta etätyötä työntekijöiden näkökulmasta. Hyviä tuloksia tuottava työskentelytapa oli molempien henkilöstöryhmien kohdalla se vastausvaihtoehto, joka tarkoitti eniten tuloksekasta etätyöskentelyä. Eroavaisuuksia henkilöstöryhmien välillä oli eniten motivoituneen työskentelytavan kohdalla. Esimiehet eivät kokeneet sen merkitsevän tuloksekasta etätyötä niin paljon, kuin työntekijät. Jotain muuta -vastausvaihtoehdosta esiin tuli uuden innovointi ja kehitys sekä kaikki valmiit vastausvaihtoehdot (Kuvio 5).



Kuvio 5. Tuloksekkaan etäyön määritelmä

Kolmantena kysymyksenä kysyttiin, mitä haasteita koet etäyöhön liittyen. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että vähäiset sosiaaliset kontaktit ja vuorovaikutus olivat suurimmat haasteet etäyöhön liittyen. Vastaajista useat myös kokivat, että etätyöskentelyyn ei liity haasteita. Jotain muuta -vastauksista suurin osa oli työergonomiaan liittyviä epäkohtia (Kuvio 6). Henkilöstöryhmien välillä ei vastauksista löytynyt merkittäviä eroavaisuuksia.



Kuvio 6. Etätyöhön liittyvät haasteet

Neljäntenä kysymyksenä kysyttiin, mitkä ovat etätyön hyviä puolia. Tämä oli avoin kysymys, johon vastasi 65 vastaajaa. Vastauksista tuli ilmi, että etätyö koettiin joustavana työskentelymuotona, joka mahdollistaa hyvin työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen. Vastauksissa toistui työn tehokkuuteen ja vähäisiin häiriötekijöihin liittyvät asiat. Myös oman hyvinvoinnin määrän lisääntyminen tuli toistuvasti esiin vastauksissa, sen mahdollisti muun muassa työmatkoista säästynyt aika, joka puolestaan lisää vapaa-aikaa. Myös palaverikäytäntöjen koettiin olevan napakoita ja tehokkaita Teamsissa.

”Työskentelyrauha ilman turhia keskeytyksiä.”

”Työn tehokkuus eri luokkaa kuin toimistolla, ei juurikaan tule kotitoimistolla ylimääräisiä häiriötekijöitä.”

”Keskittyminen työtehtäviin on usein jopa helpompaa etätyössä. Työmatkojen poisjäänti etätyössä antaa joustavuutta työpäivän kulkuun.”

”Työmatkat jäävät pois ja voi työskennellä keskeytyksettä rauhallisessa ympäristössä.”

”Vapaa-ajan lisääntyminen, kun työmatkoihin kulkeva aika jää omaan käyttöön.”

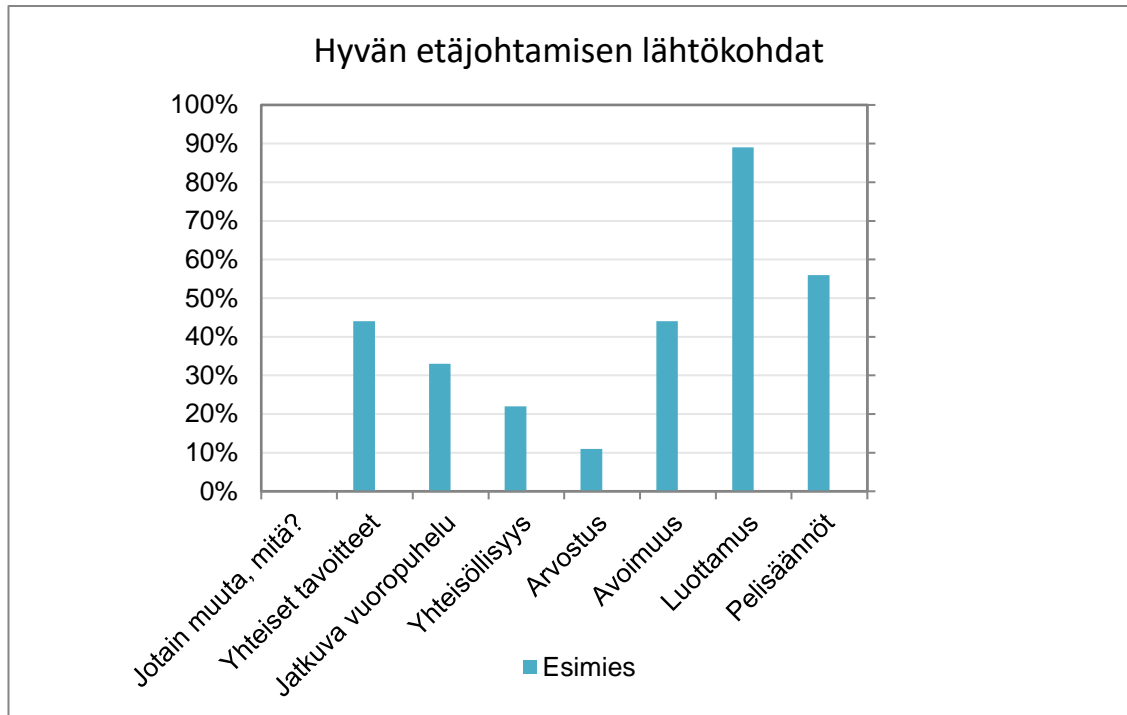
5.2 Etäjohtaminen

Esimesten osuus kyselyn vastauksista oli 9 henkilöä. Esimiehille ja työntekijöille oli yhteisiä kysymyksiä, ja tämän lisäksi esimiehille esitettiin spesifejä kysymyksiä etäjohtamiseen liittyen. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, mitä kyvykkyyksiä etätyön johtaminen vaatii. Pyysin vastaajia valitsemaan kolme, omasta mielestään tärkeintä ominaisuutta. Luottamus oli selkeästi vastausten perusteella tärkein kyvykkyyks. Itsensä johtaminen ja organisointitaidot nousivat seuraavaksi tärkeimmiksi kyvykkyyksiksi (Kuvio 7).



Kuvio 7. Etätyön johtamiseen vaadittavat kyvykkyydet

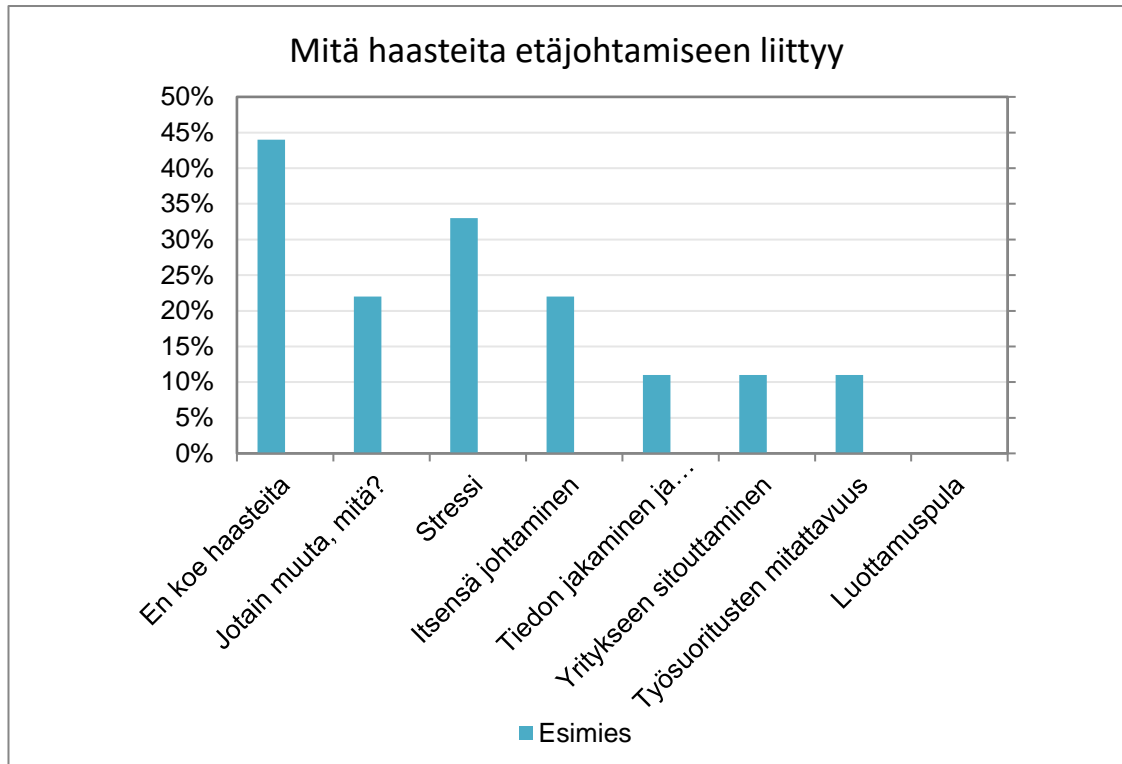
Toisena kysymyksenä kysyttiin, mitkä ovat hyvän etäjohtamisen lähtökohdat. Pyysin vastaajia valitsemaan kolme, omasta mielestä tärkeintä vaihtoehtoa. Luottamus nousi selkeästi tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Myös yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet sekä avoimuus koettiin merkitykselliseksi (Kuvio 8).



Kuvio 8. Hyvän etäjohtamisen lähtökohdat

Tutkimukseeni kuului myös avoimia kysymyksiä, joiden avulla halusin saada tarkempia ajatuksia ja näkemyksiä aiheesta. Kolmantena kysymyksenä kysyttiin, mitkä ovat etäjohtamisen hyviä puolia. Kysymys oli avoin kysymys ja tähän vastasi viisi esimestä. Avoimissa vastauksissa nousivat esiin hyvä tavoitettavuus ja jatkuva vuoropuhelu tiimiläisten kanssa. Ajankäytön tehostuminen ja tehokkuuden lisääntyminen toistui vastauksissa.

Neljäntenä kysymyksenä kysyttiin, mitä haasteita etäjohtamiseen liittyy. Vastaukset jakaantuivat kokonaisuudessaan melko tasaisesti. Osa ei kokenut minkäänlaisia haasteita, ja osa vastaavasti koki. Koetut haasteet jakaantuivat suhteellisen tasaisesti, stressin noustessa eniten esiin. Jotain muuta -vastausvaihtoehdossa esiin tuli vuorovaikutuksen aktiivisuuden puute, ja sanattoman viestinnän mahdollisuus etänä työskennellessä (Kuvio 9).



Kuvio 9. Etäjohtamiseen liittyvät haasteet

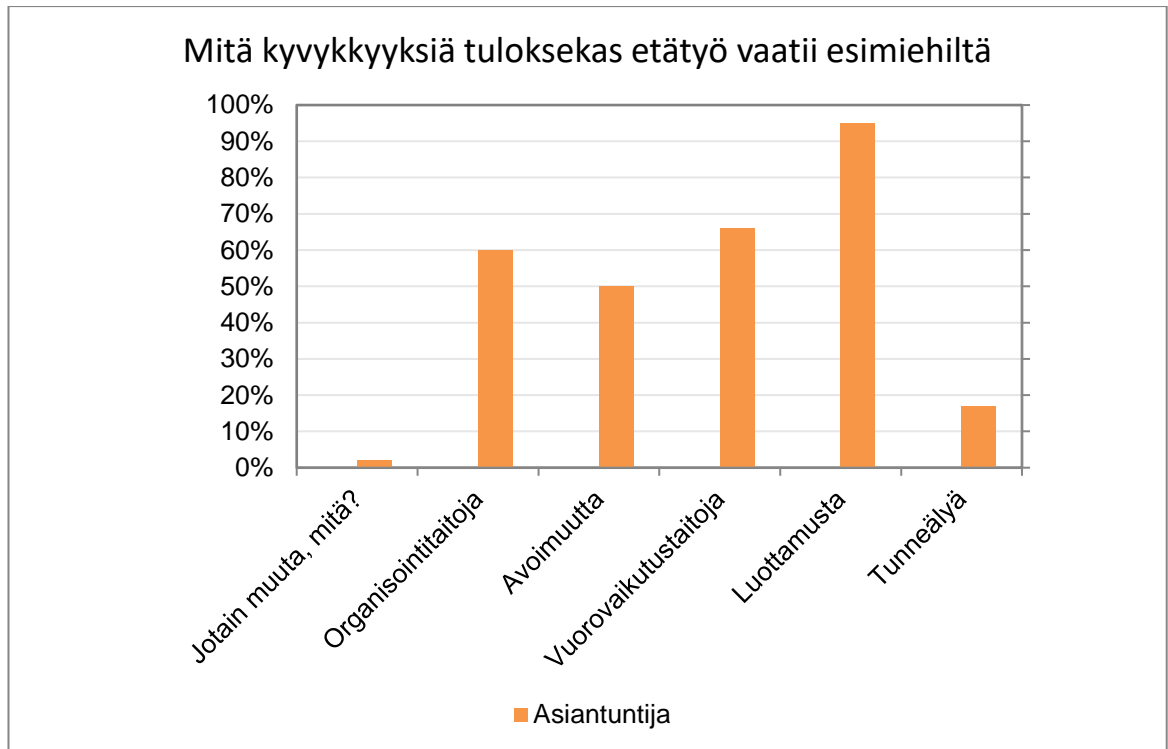
Esitin viidentenä kysymyksenä vapaita ajatuksia etäjohtamiseen liittyen. Tämä oli avoin kysymys, johon vastasi 5 esimiestä. Tässä kysymyksessä tuli ilmi seuraavia seikkoja. Etäjohtamiseen suhtaudutaan positiivisesti, mutta sosiaalisten kontaktien puuttuminen ja tarpeellisuus tunnistetaan. Tulevaisuudessa toivotaan etä- ja lähityön sopivaa kombinaatiota.

”Varsinaisia haasteita en koe etäjohtamisen osalta, koska monelta osin tiedon jakaminen, tavoitettavuus yms. ovat helpompia, ja työn mittarointi toimii samoin kuin lähityössäkin. Lähinnä sosiaalisten kontaktien puute joillain vaikuttaa. Muutoin etätö ja etäjohtaminen sujuvat erinomaisesti ja tämä on ollut toimiva työskentelymuoto.”

”Tulevaisuuden työskentelyssä etätöskentely ja -johtaminen ovat suuremmassa roolissa kuin ovat olleet tähän asti (ennen Koronaa).”

”Etäjohtaminen on nykypäivää, ja johtamisessa pitäisi aina miettiä miten sama asia tehdään etänä ja kasvotusten.”

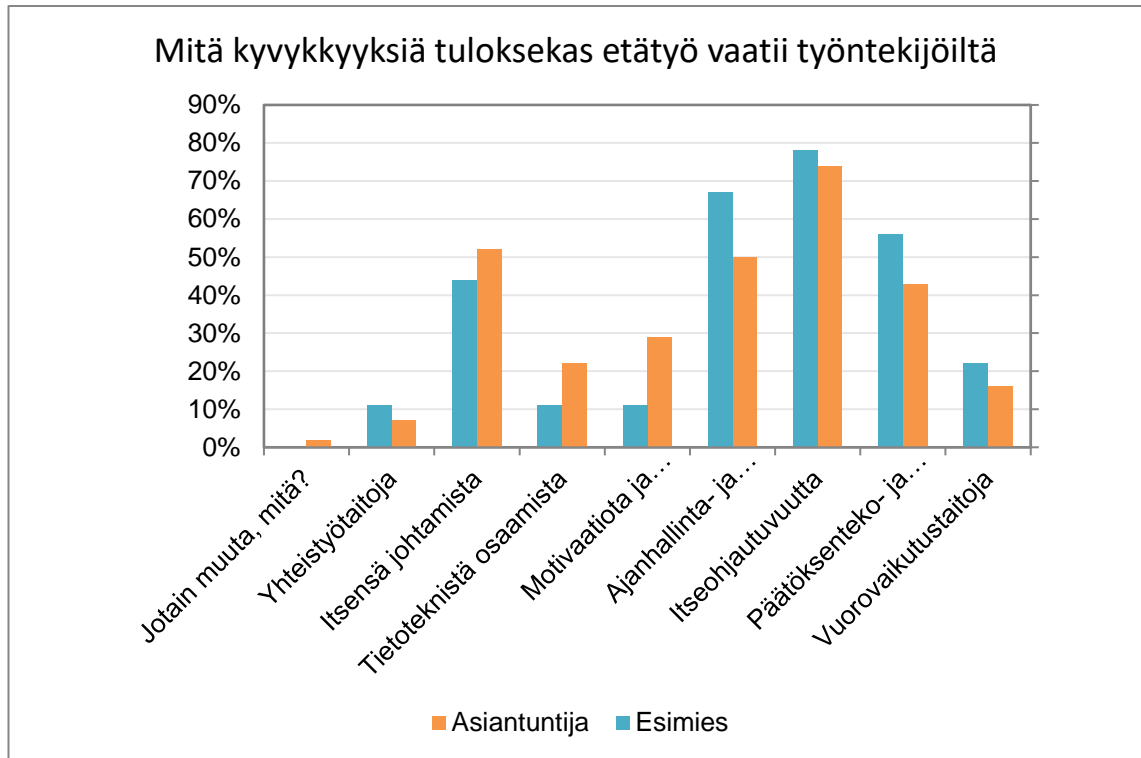
Työntekijöille esitettiin kysymys, mitä kyvykkyyksiä heidän mielestään tuloksekas etätyö vaatii esimiehiltä. Pyysin vastaajia valitsemaan kolme, omasta mielestä tärkeintä vaihtoehtoa. Luottamus oli vastausten perusteella selkeästi tärkein tekijä. Vuorovaikutus- ja organisointitaitoja pidettiin luottamuksen jälkeen tärkeimpinä kyvykkyyksinä (Kuvio 10).



Kuvio 10. Esimiehiltä vaaditut kyvykkyydet tuloksekkaaseen etätyöhön

5.3 Itsensä johtaminen

Tutkimustuloksissa kysymykseen, mitä kyvykkyyksiä tuloksekas etätyö vaatii työntekijöiltä, itsensä johtamisen kohdalla henkilöstöryhmien välillä tuli eroja. Asiantuntijat olivat sitä mieltä, että itsensä johtaminen on kyvykkyyksistä toiseksi tärkein, ja esimiehet arvottivat sen neljänneksi tärkeimmäksi kyvykkyydeksi (Kuvio 11).



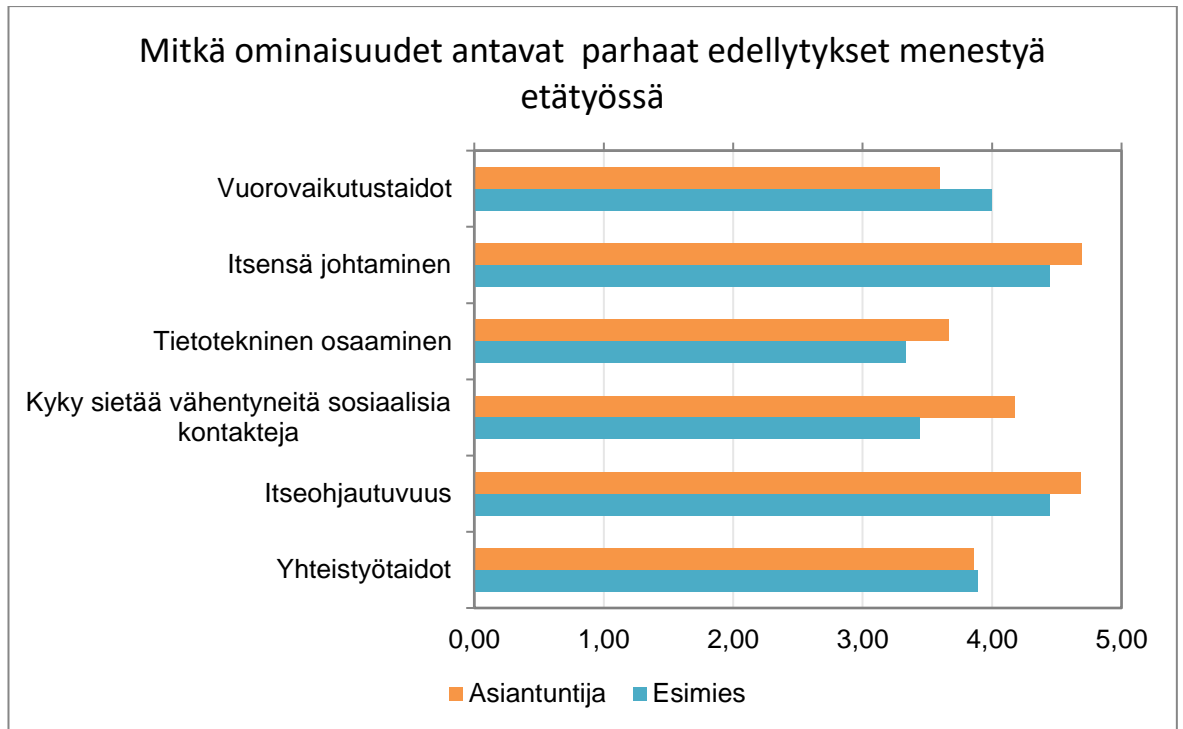
Kuvio 11. Työntekijöiltä vaaditut kyvykkyydet tuloksekkaaseen etätyöhön

Esitin tutkimuksessani esimiehille kohdennetun kysymyksen, mitä kyvykkyyksiä etätyön johtaminen vaatii, ja itsensä johtaminen koettiin toiseksi tärkeimmäksi kyvykkyydeksi yhdessä organisointitaitojen kanssa (Kuvio 12).



Kuvio 12. Etätyön johtamiseen vaadittavat kyvykkyydet

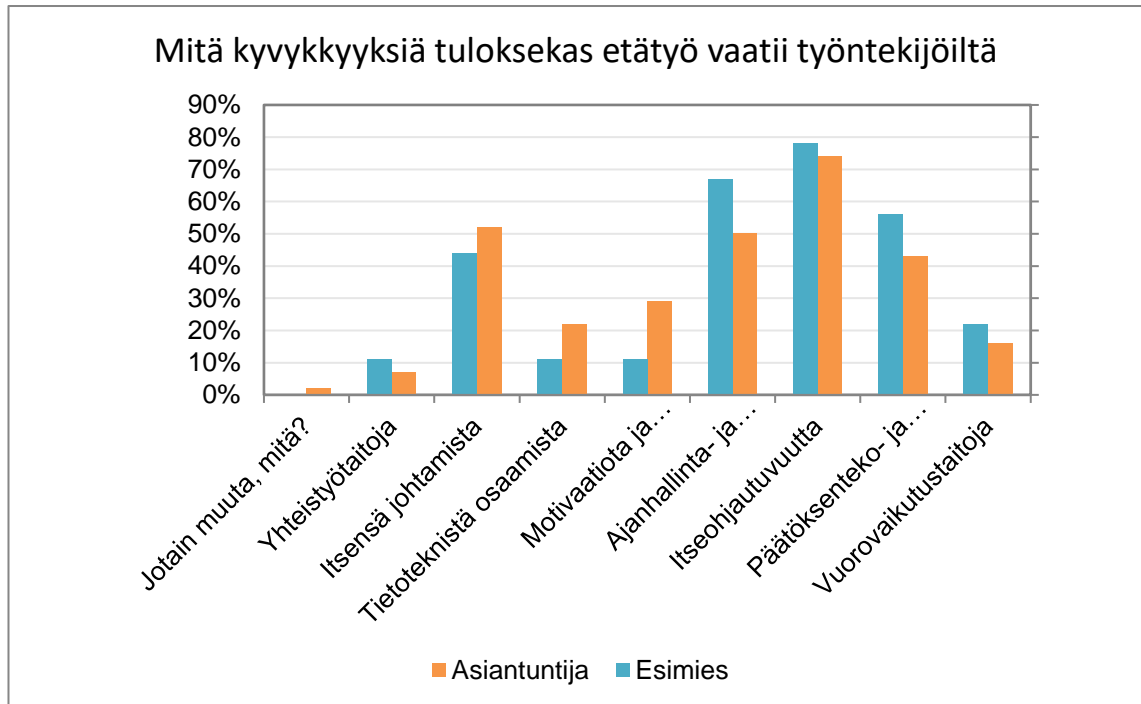
Tutkimustuloksissa kysymykseen, mitkä ominaisuudet antavat parhaat edellytykset menestyä etätyössä, itsensä johtaminen oli molempien henkilöstöryhmien mielestä tärkein ominaisuus (Kuvio 13). Kaikkia vastausvaihtoehtoja pystyi arvioimaan asteikolla 1–5, kuinka paljon tai vähän kyseisellä ominaisuudella on merkitystä.



Kuvio 13. Tärkeimmät ominaisuudet menestyksekkääseen etätyöskentelyyn

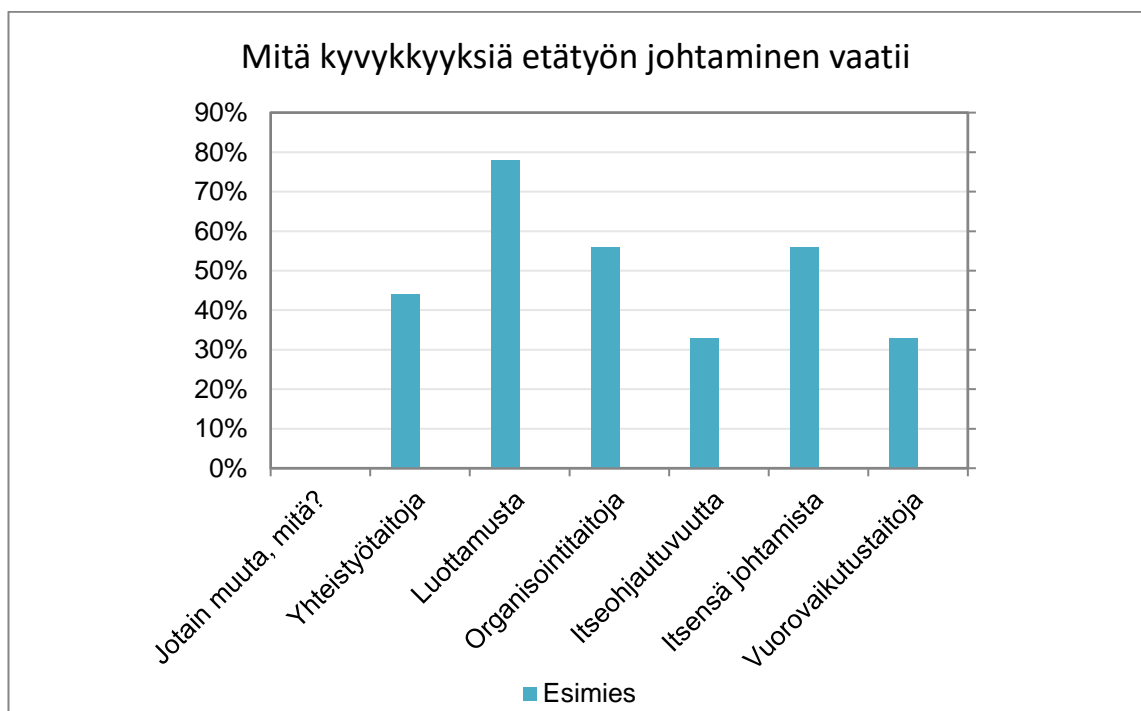
5.4 Itseohjautuvuus

Tutkimustuloksissa kysymykseen, mitä kyvykkyyksiä tuloksekas etätyö vaatii työntekijöiltä, itseohjautuvuus nousi molempien henkilöstöryhmien kohdalla selkeästi tärkeimmäksi ominaisuudeksi (Kuvio 14).



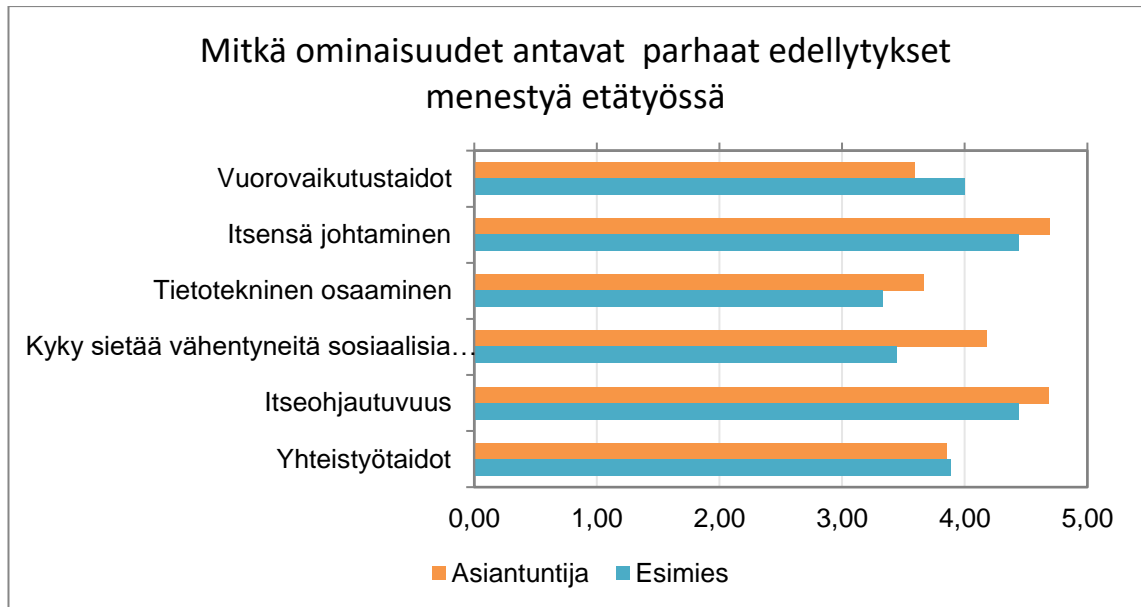
Kuvio 14. Työntekijöiltä vaaditut kyvykkyydet tuloksekkaaseen etätyöhön

Esitin tutkimuksessani esimiehille kohdennetun kysymyksen, mitä kyvykkyyksiä etätyön johtaminen vaatii, ja tässä kysymyksessä itseohjautuvuus sijoittui vähiten valituksi vaihtoehdoksi yhdessä vuorovaikutustaitojen kanssa (Kuvio 15).



Kuvio 15. Etätyön johtamiseen vaadittavat kyvykkyydet

Tutkimustuloksissa kysymykseen, mitkä ominaisuudet antavat parhaat edellytykset menestyä etätyössä, itseohjautuvuus arvioitiin molemmissa henkilöstöryhmissä tärkeimmäksi ominaisuudeksi yhdessä itsensä johtamisen kanssa (Kuvio 16). Kaikkia vastausvaihtoehtoja pystyi arvioimaan asteikolla 1–5, kuinka paljon tai vähän kyseisellä ominaisuudella on merkitystä.



Kuvio 16. Tärkeimmät ominaisuudet menestyksekkääseen etätyöskentelyyn

Esitin myös avoimen kysymyksen, mitä muita ajatuksia vastaajilla on etätyön vaatimista kyvykkyyksistä. Itseohjautuvuuden merkitys toistui vastauksissa.

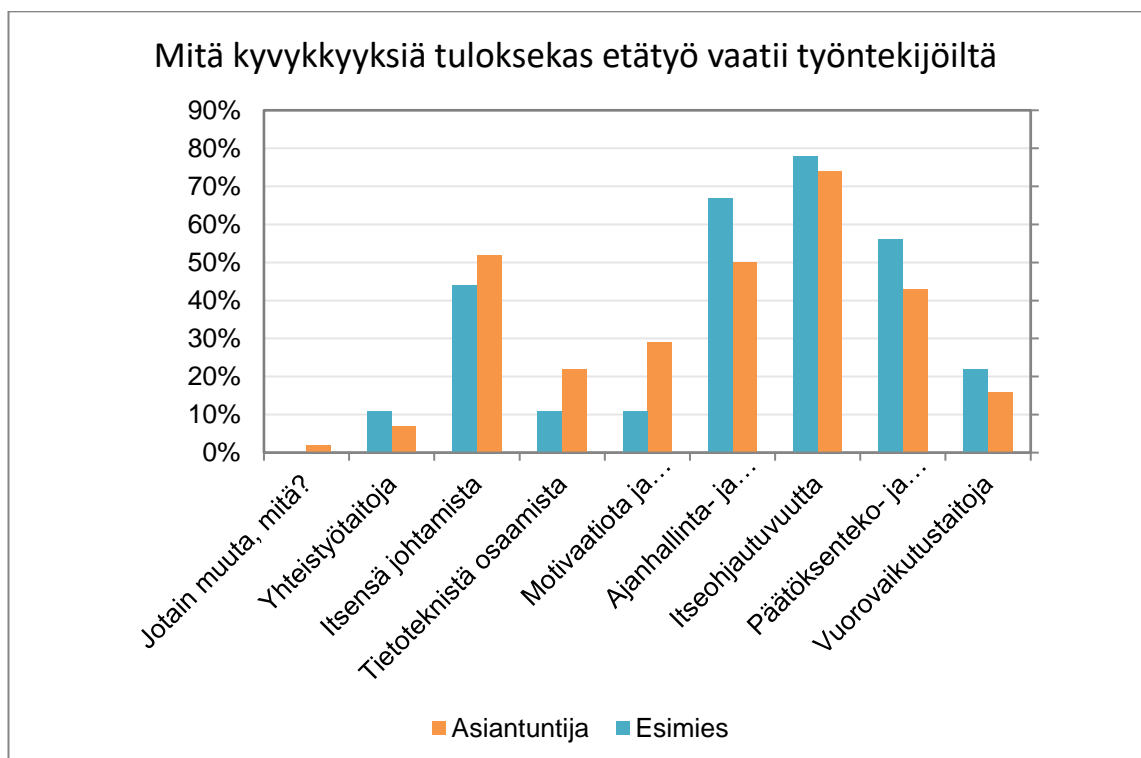
”Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus ovat mielestäni tärkeimmät ominaisuudet etätyössä. Tuntuu, että toisilla on tähän valmiiksi olemassa parempi kyvykkyys, mutta moni on toisaalta päässyt kehittymään näissä ominaisuuksissa ns. pakon edessä.”

”Itseohjautuvuus sekä oma-aloitteisuus erittäin tärkeitä ominaisuuksia.”

”Itsenäinen työskentely ja itseohjautuvuus nousut korkealle.”

5.5 Vuorovaikutustaidot

Tutkimustuloksissa kysymykseen, mitä kyvykkyyksiä tuloksekas etätyö vaatii työntekijöiltä, vuorovaikutuksen kohdalla henkilöstöryhmien välillä ei tullut merkittäviä eroja. Esimiehet arvioivat vuorovaikutustaidot tärkeämmäksi kyvykkyydeksi, kuin työntekijät. Vuorovaikutustaitoja ei kaiken kaikkiaan arvioitu kovinkaan tärkeäksi kyvykkyydeksi tässä kysymyksessä (Kuvio 17).



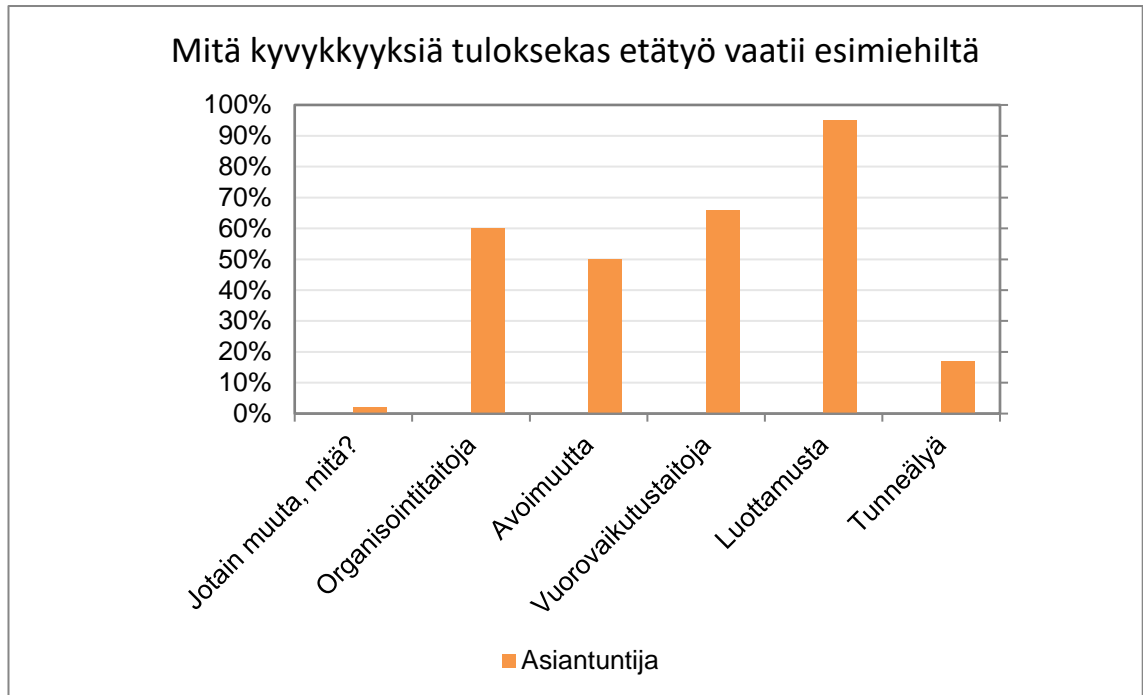
Kuvio 17. Työntekijöiltä vaaditut kyvykkyydet tuloksekkaaseen etätyöhön

Esimiehille kohdennetussa kysymyksessä, mitä kyvykkyyksiä etätyön johtaminen vaatii, vuorovaikutustaidot sijoittuivat vähiten valituksi vaihtoehdoksi yhdessä itseohjautuvuuden kanssa (Kuvio 18).



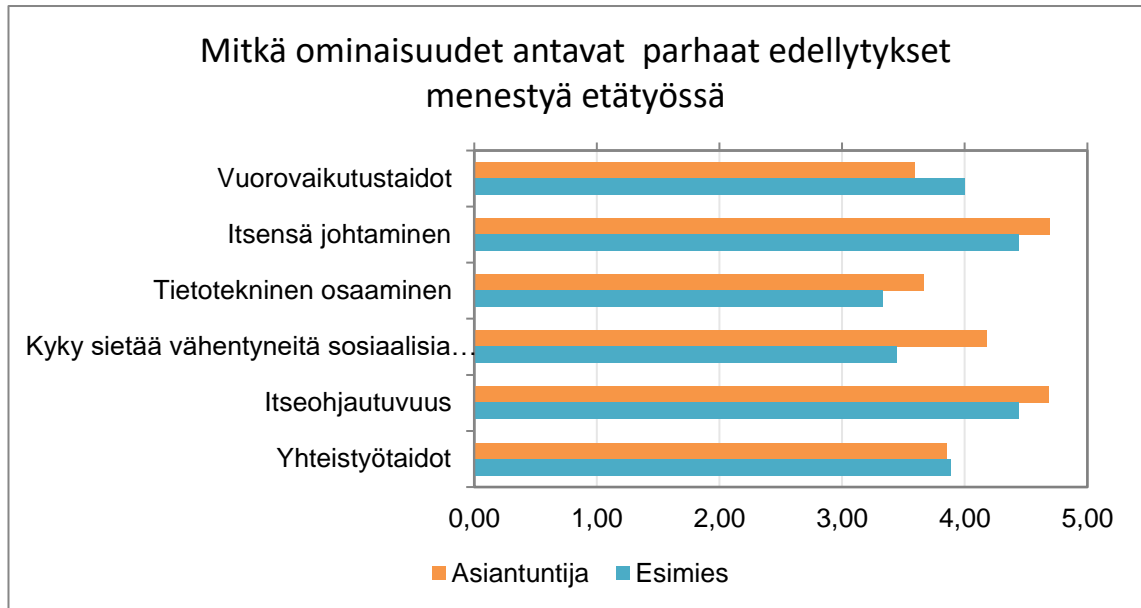
Kuvio 18. Etätyön johtamiseen vaadittavat kyvykkyydet

Työntekijöille esitettiin kysymys, mitä kyvykkyyksiä heidän mielestään tuloksekas etätyö vaatii esimiehiltä. Pyysin vastaajia valitsemaan kolme, omasta mielestä tärkeintä vaihtoehtoa. Vuorovaikutustaidot arvioitiin luottamuksen jälkeen tärkeimmäksi kyvykkyydeksi (Kuvio 19).



Kuvio 19. Esimiehiltä vaaditut kyvykkyydet tuloksetaaseen etätyöhön

Tutkimustuloksissa kysymykseen, mitkä ominaisuudet antavat parhaat edellytykset menestyä etätyössä, oli vastauksissa selkeitä eroja henkilöstöryhmien välillä. (Kuvio 20). Esimiehet arvioivat vuorovaikutustaidot heti itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden jälkeen, jotka saivat täsmälleen saman lukeman, seuraavaksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Työntekijät arvioivat vuorovaikutustaidot vähiten merkitykselliseksi ominaisuudeksi. Kaikkia vastausvaihtoehtoja pystyi arvioimaan asteikolla 1–5, kuinka paljon tai vähän kyseisellä ominaisuudella on merkitystä.



Kuvio 20. Tärkeimmät ominaisuudet menestyksekkääseen etätyöskentelyyn

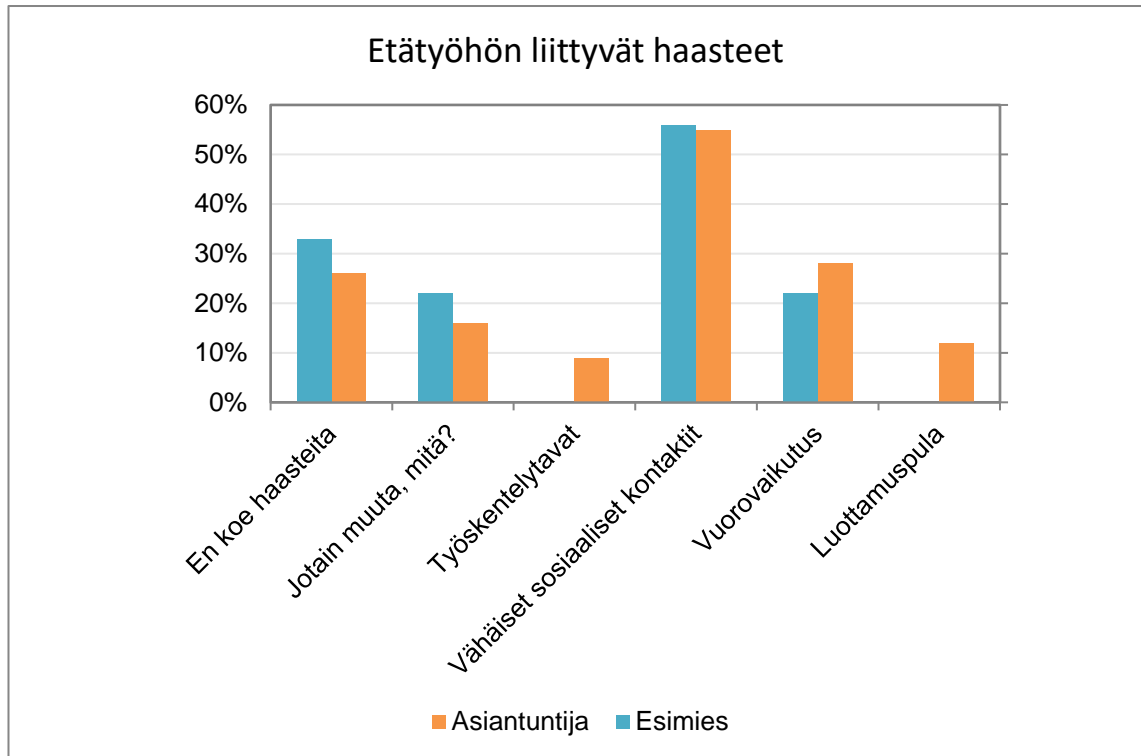
Esitin myös avoimen kysymyksen, mitä muita ajatuksia vastaajilla on etätyön vaatimista kyvykkyyksistä. Vuorovaikutus toistui useammassa vastauksessa. Esimerkkinä muutama poiminta:

”Koen, että etätyöskentely vaatii ennen muuta tekijältään sosiaalisia vuorovaikutuksellisia taitoja kuten, kameran päälle laittaminen palaverissa, selkeä ystävällinen viestintä, läsnäolo palaverissa ja reagoitua saamiinsa viesteihin.”

”Kun muu kuin sanallinen kommunikaatio jää pois, korostuvat sellaiset henkilöt, joilla on sanallinen kommunikaatio hallussa.”

”Pitää myös koettaa ylläpitää sosiaalisia yhteistyötaitoja ja etätyön pitkittyessä tämä korostuu entisestään.”

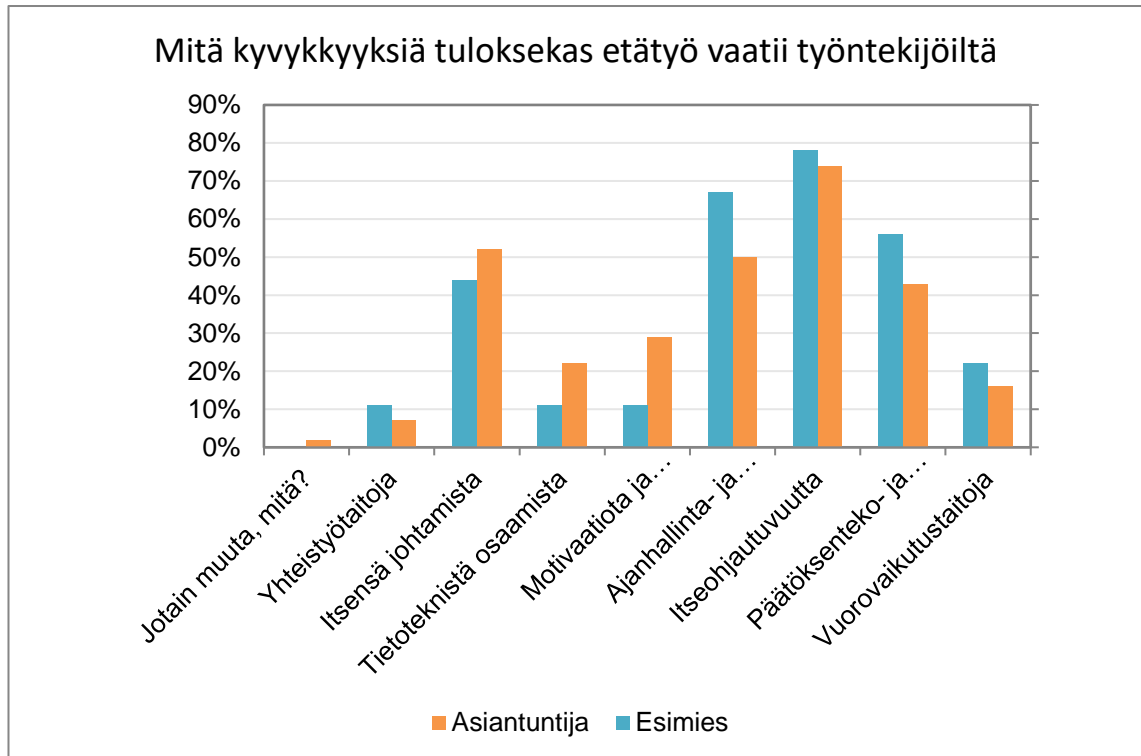
Vuorovaikutustaidot olivat vastausten perusteella molempien henkilöstöryhmien mukaan yksi vaikuttava tekijä etätyöhön liittyvissä haasteissa. Työntekijät arvioivat vuorovaikutustaidot heti vähäisten sosiaalisten kontaktien jälkeen toiseksi suurimmaksi haasteeksi, kuten esimiehetkin (Kuvio 21).



Kuvio 21. Etätyöhön liittyvät haasteet

5.6 Yhteistyötaidot

Kysymykseen, mitä kyvykkyyksiä tuloksekas etätyö vaatii työntekijöiltä, yhteistyötaitojen kohdalla henkilöstöryhmien välillä ei tullut merkittäviä eroja. Esimiehet arvioivat yhteistyötaidot hieman tärkeämmäksi kyvykkyydeksi, kuin työntekijät (Kuvio 22). Yhteistyötaitojen merkitystä ei kaiken kaikkiaan arvioitu kovinkaan tärkeäksi kyvykkyydeksi tässä kysymyksessä.



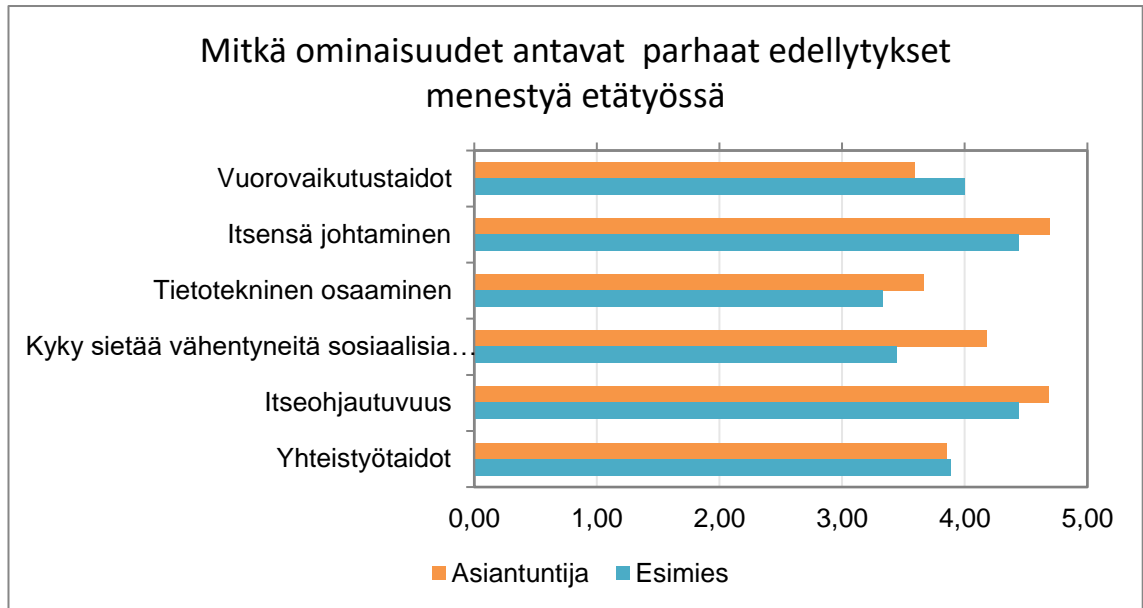
Kuvio 22. Työntekijöiltä vaaditut kyvykkyydet tuloksekkaaseen etätyöhön

Esimiehet arvioivat yhteistyötaidot kolmanneksi merkitykselliseksi kyvykkyydeksi heille kohdennetussa kysymyksessä, mitä kyvykkyyksiä etätyön johtaminen vaatii. Itsensä johtaminen ja organisointitaidot saivat saman prosentuaalisen luvun, ollen toiseksi tärkeimmiksi arvioidut kyvykkyydet (Kuvio 23).



Kuvio 23. Etätyön johtamiseen vaadittavat kyvykkyydet

Tutkimustuloksissa kysymykseen, mitkä ominaisuudet antavat parhaat edellytykset menestyä etätyössä, henkilöstöryhmien välillä ei ollut eroavaisuuksia yhteistyötaitojen merkityksen suhteen. Molemmat henkilöstöryhmät olivat sitä mieltä, että yhteistyötaidot vaikuttavat positiivisesti etätyössä menestymiseen (Kuvio 24). Kaikkia vastausvaihtoehtoja pystyi arvioimaan asteikolla 1–5, kuinka paljon tai vähän kyseisellä ominaisuudella on merkitystä.



Kuvio 24. Tärkeimmät ominaisuudet menestyksekkääseen etätyöskentelyyn

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimukseni pääkysymys oli, mitkä ominaisuudet antavat parhaat edellytykset menestyä etätyössä työntekijän ja esimiehen näkökulmasta. Tavoitteena oli tarkastella ja tutkia, mitä kyvykkyyksiä tuloksekas etätyö vaatii. Pääkysymykseen nojaten tutkimukseni viitekehys – kyvykkyydet – on itsensä johtaminen, itseohjautuvuus, vuorovaikutus ja yhteistyötaidot. Tutkimukseni aiheeseen olennaisesti liittyvät termit, etätyö ja etäjohtaminen, olivat yksi kyselyn teemoista, jotta sain mahdollisimman perusteellisen kokonaiskuvauksen. Analysoin kyselyyn tulleita vastauksia henkilöstöryhmittäin ja niitä keskenään vertaillen.

6.1 Esimiesten näkökulma etäjohtamisesta ja kyvykkyyksistä

Vilkmanin (2016, luku 2) mukaan yksi hyvän etäjohtamisen lähtökohdista on luottamus. Luottamukseen liittyvät elementit korostuvat erityisesti etätyöskentelyssä (Ellinmäki ym. 2018). Kyselystä kävi ilmi, että asia todella on näin. Esimiesten vastausten perusteella luottamus oli kirkkaasti tärkein kyvykkyyks etätyön johtamisessa. Etätyö vaatii tehokkaampaa itsensä johtamista kuin fyysisesti yhdessä työskenteleminen (Haapakoski ym. 2020, 102). Esimiesten vastausten perusteella voidaan todeta myös tämä, koska itsensä johtaminen ja organisointitaidot koettiin luottamuksen jälkeen seuraavaksi tärkeimmiksi kyvykkyyksiksi.

Luottamus osoittautui myös selkeästi tärkeimmäksi lähtökohdaksi hyvän etäjohtamisen lähtökohdista kysyttäessä. Esimiehet olivat myös sitä mieltä, että yhteiset pelisäännöt ja -tavoitteet sekä avoimuus olivat tärkeitä lähtökohtia hyvään etäjohtamiseen. Nämä seikat myös Vilkman (2016, luku 2) on nostanut hyvän etäjohtamisen lähtökohdiksi. Kyselyn vastausten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että etäjohtamisen kulmakivi on yksiselitteisesti luottamus, ja muut seikat tulevat sen jälkeen.

Avoimissa vastauksissa tuli ilmi, että etäjohtamisen hyvinä puolina esimiehet näkivät hyvän tavoitettavuuden ja jatkuvan vuoropuhelun tiimiläisten kanssa. Lisäksi ajankäytön tehostuminen ja tehokkuuden lisääntyminen toistui vastauksissa. Nämä tulokset vahvistavat sitä käsitystä, että etätyö vaikuttaa positiivisesti työn tehokkuuteen, johon viitataan luvussa 2.1.

Kyselyyn vastanneista esimiehistä suurin osa ei kokenut etäjohtamiseen liittyvän minkäänlaisia haasteita. He, jotka kokivat haasteita, olivat sitä mieltä, että stressi on suurin etäjohtamiseen liittyvä haaste. Avoimissa vastauksissa tuli myös ilmi, että etäjohtaminen toimii toisiin työntekijöihin paremmin kuin toisiin ja että kaikilla työntekijöillä ei ole samanlaiset valmiudet kestää esimerkiksi vähentyneitä sosiaalisia kontakteja. Tämän tunnistaminen vaatii esimieheltä herkkyyttä ja tunteälyä, kuten Haapakoski ym. (2020, 79) toteavat. Etäjohtamista pidettiin myös nykypäivän asiana, ja etätyön ja -johtamisen sujumista pidettiin erinomaisena ja toimivana työskentelymuotona. Tulevaisuudessa etäjohtamisen koettiin olevan suuremmassa roolissa, kuin se on ollut tähän asti. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että tulevaisuudessa sopivammaksi työskentelyvaihtoehdoksi nähtiin etä- ja lähi-työn sopivaa yhdistämistä.

Esimiehet olivat sitä mieltä, että tuloksekas etätyö vaatii työntekijöiltä eniten itseohjautuvuutta, ajanhallinta- ja organisointitaitoja sekä päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukykyjä. Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus antavat vastausten perusteella parhaat edellytykset menestyä etätyössä ja osoittautuivat tärkeimmiksi ominaisuuksiksi. Toisaalta myös vuorovaikutustaidot koettiin erittäin tärkeiksi ominaisuudeksi, ja kuten Vilkmán (2016, luku 4) on todennut, vuorovaikutuksen tärkeys korostuu erityisesti etätyössä.

6.2 Työntekijöiden ja esimiesten näkökulmat etätyöstä ja kyvykkyyksistä

Suurin osa vastaajista työskentelee etätöissä 4–5 päivänä viikossa. Henkilöstöryhmien välillä ei ollut tämän suhteen eroavaisuuksia. Molemmat henkilöstöryhmät olivat ennen kaikkea sitä mieltä, että tuloksekas etätyö merkitsee työskentelytapaa, joka on tehokas ja tuottaa hyviä tuloksia. Enemmistö vastaajista oli myös yksimielisiä siitä, että vähäiset sosiaaliset kontaktit sekä vähäinen vuorovaikutus olivat suurimmat etätyöhön liittyvistä haasteista. Useat vastaajat myös kokivat avoimissa vastauksissa työergonomiaan liittyvän haasteita. Toisaalta tulokset myös vahvistivat sen, että moni ei koe haasteita etätyöhön liittyen ollenkaan. Henkilöstöryhmien vastauksista ei löytynyt mainittavia eroavaisuuksia, vaan näkemykset olivat hyvinkin samankaltaisia.

Etätöön keskeisimpiä hyötyjä työntekijöille ovat muun muassa työajan joustavuus, työrauha ja vapaa-ajan lisääntyminen (Helle 2004, 17). Avoimissa vastauksissa tuli ilmi, että vastaavat kokevat etätöön joustavaksi työskentelymuodoksi. Työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen helppous, työn tehokkuus ja vähäiset häiriötekijät olivat toistuva teema vastauksissa. Näkemykset olivat samanlaiset henkilöstöryhmien välillä.

Kyselyn vastaukset osoittivat, että itseohjautuvuus oli selkeästi molempien henkilöstöryhmien mielestä tärkein kyvykkyys, kun haluttiin selvittää, mitä kyvykkyysisiä tuloksetas etätö vaatii työntekijöiltä. Ainoat eroavaisuudet, ja nekin erittäin vähäiset, henkilöstöryhmien vastauksista löytyivät siinä, mitkä kyvykkyudet itseohjautumisen jälkeen koettiin tärkeimmiksi. Esimiesten vastausten perusteella ajanhallinta- ja organisointitaidot sekä päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukyky olivat seuraavaksi tärkeimmät kyvykkyudet. Työntekijät puolestaan olivat sitä mieltä, että itsensä johtaminen sekä ajanhallinta- ja organisointitaidot tulevat itseohjautuvuuden jälkeen. Odotin, että näkemykset voisivat olla hyvin samankaltaisia henkilöstöryhmien välillä, ja se osoittautui oikeaksi oletukseksi.

Luottamus osoittautui myös työntekijöiden vastausten perusteella esimiehen tärkeimmäksi kyvykkyudeksi etätöön johtamisesta kysyttäessä. Kaiken kaikkiaan luottamus osoittautui kyselyssä erittäin merkittäväksi seikaksi, koska molemmat henkilöstöryhmät kokivat sen kirkkaasti tärkeimmäksi etäjohtamisen kyvykkyudeksi. Luottamusta ja sen merkitystä voidaan sanoa virtuaalisesti toimivan yhteisön tärkeimmäksi menestystekijäksi (Ellinmäki ym. 2018).

Merkittäväksi seikaksi kyselyssä osoittautui se, että molempien henkilöstöryhmien vastaukset indikoivat sitä, että etätöössä menestyminen edellyttää hyvin monenlaista osaamista. Tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nostettiin itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus, mutta myös muut ominaisuudet kuten vuorovaikutustaidot, tietotekninen osaaminen, kyky sietää vähentyneitä sosiaalisia kontakteja ja yhteistyötaitot arvioitiin arviointiasteikolla tasaisen tärkeiksi. Henkilöstöryhmien väliset erot vastauksissa olivat lähinnä vivahde-eroja.

Tutkimuksen tavoitteena oli antaa näkökulmia kyvykkyyksistä, joita tuloksekas etätyö vaatii. Tutkimuksella havainnollistettiin, mitkä ovat ne kyvykkyydet, joita työntekijät ja esimiehet tarvitsevat, jotta etätyöskentely on tuloksekasta. Tavoitteena oli selvittää, oliko esimiesten ja työntekijöiden näkökulmissa eroavaisuuksia, vai samankaltaisuutta ja mitkä seikat nousivat selkeästi esille. Tarkoituksena oli myös selvittää itsensä johtamisen, itseohjautuvuuden, vuorovaikutustaitojen ja yhteistyötaitojen tärkeyden merkitystä kyvykkyyksien näkökulmasta.

Kyselyn vastaukset varmistivat näiden kyvykkyyksien tärkeyden sekä työntekijöiden, että esimiesten vastausten perusteella. Vastausten perusteella luottamuksen voidaan sanoa olevan etätyön perusta, jonka päälle rakennetaan muut elementit. Luottamuksen merkitys tuli kyselyn vastauksien lisäksi esiin myös teoriatiedossa. Tutkimuksessa tuli ilmi myös se seikka, että henkilöstöryhmien näkökulmat olivat hyvin samankaltaisia, ja samat seikat nousivat esille. Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus olivat ne kyvykkyydet, jotka toistuvasti nousivat vastausten perusteella esiin. Teoriatieto tukee tätä seikkaa yksiselitteisesti. Etätyöntekijät tosiaankin toimivat pitkälti itsensä johtajina, ja heidän on hallittava monia asioita samanaikaisesti, joka vastaavasti vaatii itseohjautuvuutta, eli kykyä asettaa itselleen tavoitteita ja tapoja, joilla tavoitteisiin päästään. Tutkimustuloksen perusteella voidaan todeta, että yksilön sisäinen motivaatio on avainroolissa itsensä johtamisessa sekä itseohjautuvuudessa.

Se on selvää, että ollakseen tuloksekasta etätyö vaatii tekijöiltään monenlaista osaamista ja itsensä reflektointitaitoja, ja tutkimustulokset tukevat tätä näkökulmaa vaikkakin kyvykkyyksien keihäänkärjiksi osoittautuikin itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus. Tutkimustulosten perusteella voidaankin olettaa, että tulevaisuudessa yritysten ja henkilöstön tulisi panostaa resursseja vahvasti osaamisen kehittämiseen ja ylläpitoon. Oman lisämausteensa tähän varmasti tuo vauhdilla eteenpäin menevä digitalisaatio. Näkisin kuitenkin, että jokaisella yksilöllä on vastuu omasta oppimisesta ja itsensä kehittämisestä.

Etätyö ja siihen liittyvät käsitteet ovat erittäin ajankohtainen ja mielenkiintoinen aihe. Tällä hetkellä koronapandemian jyllätessä etätyötä tehdään globaalistikin todennäköisesti enemmän kuin koskaan aiemmin, ja onkin vaikea kuvitella, että

vanhaan tullaan palaamaan sellaisenaan enää pandemian jälkeen. Yrityksillä onkin loistava mahdollisuus tämän myötä kehittää omia työnteontapoja, ja voisi kuvitella, että yleinen asenneilmapiiri etätyötä kohtaan tulee olemaan positiivisempi jatkossa, myös niillä tahoilla, jotka eivät ole aiemmin olleet niin myönteisiä asiaa kohtaan.

Tutkimustulokset selkeästi puoltavat etätyön tekemistä, ja tästä voidaan päätellä, että tulevaisuudessa työn tekeminen monipaikkaisesti tuleekin lisääntymään niissä tehtävissä, missä se olisi ollut mahdollista tähän astikin. Uskoisin, että tulevaisuudessa uuden sukupolven astuessa työelämään etätyö tulee lisääntymään entisestään. Nähdäkseni tätä uskomusta tukee myös työtehtävien muuttuminen ja uusien työtehtävien syntyminen digitaalisaaton myötä. Etätyön mahdollisuus on houkutteleva elementti työntekijöiden ja -hakijoiden keskuudessa, ja se myös tuodaan esiin työpaikkailmoituksissa ja rekrytoinneissa, joten myös työnantajat tunnistavat sen merkityksen.

Onnistuminen etätyössä vaatii luonnollisesti henkilöstöltä osaamista ja erilaisia kyvykkyyksiä. Itseohjautuvuus, itsensä johtaminen sekä luottamus ovat kyvykkyyksiä, jotka tutkimukseni mukaan vaikuttavat tuloksekkaaseen työskentelyyn. Ohjeistusten ja yhteisten pelisääntöjen merkityksellä on tarkoituksensa, eli toisin sanoen, etätyön tekemiselle on luotava selkeät raamit. Kontrolloitu johtaminen ei sovi etäjohtamiseen, vaan siinä tarvitaan nimenomaan luottamusta ja suunnannäyttäjää sekä valmentavan johtajuuden elementtejä. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät toimivat Yritys X:ssä asiantuntijatehtävissä. Asiantuntijoiden etäjohtamisen voidaankin katsoa olevan johtamisen kannalta erilaista, koska johdettavana on nimenomaan asiantuntijat, jotka ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Tästä voidaankin päätellä, että asiantuntijat odottavatkin johtamiselta enemmänkin valmentavaa otetta ja suunnannäyttämistä sekä työn teon mahdollistamista ja siihen sopivat fasiliteetit.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 2.10.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Alma Talent verkkokirjahylly.

Aho, T., Höykinpuro, T., Kähärä, E., Lehtoranta, E. & Sipilä, R. 2017. Digijulkaisut: Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 11.9.2020 https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti.

Akola, A. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio. Helsinki: Basam Books Oy.

Ellinmäki, P., Kähärä, E., Lehtoranta, T., Savinko, L. & Rauramo, P. 2018. Digijulkaisut: Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 18.9.2020 https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa.

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

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.

Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ilmakangas, V. 2020. Yhteistyötaito on työyhteisössä taidoista tärkeimpiä. Valmennustrio 12.1.2020. Viitattu 5.10.2020 <https://valmennustrio.fi/itseohjautuvien-tiimien-taidot/yhteistyotaito-on-tyoyhteisossa-taidoista-tarkeimpia/>.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro. E-kirja. Viitattu 25.9.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Alma Talent verkkokirjahylly.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Alma Talent. E-kirja. Viitattu 11.9.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Alma Talent verkkokirjahylly.

Paul, G. 2020. Etätyökirja. Helsinki: Aula & Co.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Alma Talent. E-kirja. Viitattu 25.9.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Alma Talent verkkokirjahylly.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: Talentum cop. E-kirja. Viitattu 26.8.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Alma Talent verkkokirjahylly.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 1.10.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Alma Talent verkkokirjahylly.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 1.10.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Alma Talent verkkokirjahylly.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja. Viitattu 26.10.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Työterveyslaitos 2020. Joustava työaika. Viitattu 4.9.2020 <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 7.10.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Alma Talent. E-kirja. Viitattu 4.9.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Alma Talent verkkokirjahylly.

Yrittäjät 2020. Työelämägallup: Etätyö lisää työttytyväisyyttä ja vähentää kiirettä. Viitattu 16.11.2020 <https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/635113-tyoelamagal-lup-etatyo-lisaa-tyotyytyvaisyytta-ja-vahentaa-kiiretta>.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Etätöön vaadittavat kyvykkyydet

Liite 1 1(5). Kyselylomake

Oletko esimies vai asiantuntija (ei esimiesasemassa)?

Esimies

Asiantuntija (ei esimiesasemassa)

Arvioi seuraavassa näkemyksiäsi etätöön johtamiseen liittyen

Mitä kyvykkyyksiä etätöön johtaminen mielestäsi vaatii?

Valitse kolme tärkeintä.

Vuorovaikutustaitoja

Itsensä johtamista

Itseohjautuvuutta

Organisointitaitoja

Luottamusta

Yhteistyötaitoja

Jotain muuta, mitä?

Liite 1 2(5). Kyselylomake

Mitkä ovat mielestäsi hyvän etäjohtamisen lähtökohdat?

Valitse kolme tärkeintä.

Pelissäannot

Luottamus

Avoimuus

Arvostus

Yhteisöllisyys

Jatkuva vuoropuhelu

Yhteiset tavoitteet

Jotain muuta, mitä?

Mitkä ovat mielestäsi etäjohtamisen hyviä puolia?

Mitä haasteita mielestäsi etäjohtamiseen liittyy?

Luottamuspula

Työsuoritusten mitattavuus

Yritykseen sitouttaminen

Tiedon jakaminen ja tavoitettavuus

Itsensä johtaminen

Stressi

Jotain muuta, mitä?

En koe haasteita

Muita ajatuksia etäjohtamisesta, sana on vapaa?

Liite 1 3(5). Kyselylomake

Arvioi seuraavaksi etätyöskentelyä yleisesti

Kuinka usein teet etätyötä?

Noin päivä viikossa

2-3 päivää viikossa

4-5 päivää viikossa

Mitä mielestäsi tarkoitetaan tuloksetta etätyöllä?

Kyky työskennellä tehokkaasti

Motivoitunutta työskentelytapaa

Hyviä tuloksia tuottavaa työskentelytapaa

Jotain muuta, mitä?

Mitä haasteita koet etätyöhön liittyen?

Luottamuspuola

Vuorovaikutus

Vähäiset sosiaaliset kontaktit

Työskentelytavat

Jotain muuta, mitä?

En koe haasteita

Mitkä ovat mielestäsi etätyön hyviä puolia?

Liite 1 4(5). Kyselylomake

Arvioi seuraavassa etätyön vaatimia kyvykkyyksiä

Mitä kyvykkyyksiä tuloksetas etätyö vaatii mielestäsi työntekijältä?
Valitse kolme tärkeintä.

Vuorovaikutustaitoja

Päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukykyä

Itseohjautuvuutta

Ajanhallinta- ja organisointitaitoja

Motivaatiota ja keskittymiskykyä

Tietoteknistä osaamista

Itsensä johtamista

Yhteistyötaitoja

Jotain muuta, mitä?

Mitä kyvykkyyksiä tuloksetas etätyö vaatii mielestäsi esimieheltä?
Valitse kolme tärkeintä

Tunneälyä

Luottamusta

Vuorovaikutustaitoja

Avoimuutta

Organisointitaitoja

Jotain muuta, mitä?

Liite 1 5(5). Kyselylomake

Mitkä ominaisuudet antavat mielestäsi parhaat edellytykset menestyä etätyössä?

5 = Paljon, 1 = Vähän

	5	4	3	2	1
Vuorovaikutustaidot					
Itsensä johtaminen					
Tietotekninen osaaminen					
Kyky sietää vähentyneitä sosiaalisia kontakteja					
Itseohjautuvuus					
Yhteistyötaidot					

Muita ajatuksia etätyön vaatimista kyvykkyyksistä, sana on vapaa?