



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

ANNIINA HUHTALA

Tuottavaa etätyötä ja etäjohtamisen onnistumisen edellytyksiä

”lääppärin ruudulla näkyvät kasvot ja kaiuttimista kuuluva ääni”

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

2020

Tekijä Huhtala, Anniina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2020
	Sivumäärä 53	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Tuottavaa etätyötä ja etäjohtamisen onnistumisen edellytyksiä		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
<p>Työn aiheena oli etätyö, joka oli ajankohtainen, sillä kevästä 2020 alkaen covid-19-pandemian johdosta etätyön määrä on lisääntynyt huomattavasti, Suomessa noin 60 % ja Euroopassa lähes 40 % työntekijöistä teki etätyötä keväällä 2020 ja etätyön uskotaan jäävän pysyväksi työmuodoksi myös tulevaisuudessa. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kansainvälisen toimeksiantajayrityksen etätyön tuottavuutta ja etäjohtamisen onnistumisen edellytyksiä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisena esimiehet kokevat työntekijöidensä etätyön tuottavuuden. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, millaiset tekijät vaikuttavat esimiesten mielestä heidän työntekijöidensä etätyön tuottavuuteen.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen. Opinnäytetyön aineistonkeruu suoritettiin teemahaastatteluina, joiden kaikki kysymykset olivat avoimia. Haastattelut suoritettiin etäyhteyden avulla toimeksiantajayrityksen neljälle esimiehelle, jotka työskentelevät kahdessa eri Euroopan maassa.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksista selvisi, että etätyö olisi tuottavampaa kuin työpaikalla suoritettu työ. Etätyö lisäsi tuottavuutta erityisesti keskittymistä ja ideointia vaativissa tehtävissä ja vähensi sairaspöissaoloja merkittävästi. Tuottavimmiksi työmuodoiksi koettiin erilaiset etätyötä ja työpaikalla tapahtuvaa työtä yhdistävät niin sanotut hybridimallit. Etätyön koettiin sitouttavan työntekijöitä yritykseen, mikä puolestaan lisäisi työn tuottavuutta. Toisaalta toisen työntekijän apua tai tukea vaativat tehtävät toteutuisivat tuottavammin työpaikalla. Tuottavuutta lisäävänä tekijänä havaittiin etäjohtajan tehtävissä myös se, että etäjohtajan tulisi huolehtia työntekijöidensä tietotekniikan ja tietoliikenneyhteyksien ehdottomasta toimivuudesta.</p> <p>Etäjohtamisen onnistumisen edellytyksinä havaittiin, että esimiehen tulisi luottaa työntekijöihinsä. Lisäksi esimiesten tulisi mukauttaa oma vuorovaikutustyylinsä etätyöntekijän persoonallisuuseroja huomioon ottaen, josta nousi esille etenkin introverttien ja ekstroverttien erilaisten vuorovaikutustyylien tunnistaminen. Etäjohtajien tulisi huomioida myös työntekijöiden erilaiset tarpeet esimiehen tuelle ja auttaa työntekijöitä kehittämään itsensä johtamisen taitoja etätyössä.</p>		
<u>Etätyö, tuottavuus, etäjohtaminen, virtuaalinen vuorovaikutus, sitoutuminen</u>		

Author Huhtala, Anniina	Type of Publication Bachelor's thesis	Date November 2020
	Number of pages 53	Language of publication Finnish
Title of publication Productive teleworking and the conditions for successful remote management		
Degree programme Degree program in Business Administration		
<p>The topic of the work, teleworking, was a current theme, as teleworking has increased significantly since the spring of 2020, due to the covid-19 pandemic, in Finland about 60% and in Europe almost 40% of employees worked remotely in the spring of 2020, and teleworking is expected to remain a permanent form of work also in the future. In this thesis, the productivity of teleworking of an international client company and the preconditions for its remote management success were investigated. The aim of the study was to find out how supervisors perceive the productivity of their employees telework. In addition, the aim was to find out the factors affecting the productivity of their employees teleworking, according to the managers opinion.</p> <p>The research method of the thesis was qualitative. The data collection of the thesis was carried out in the form of thematic interviews, all questions of which were open. Interviews were conducted remotely with four supervisors of the client company working in two different European countries.</p> <p>The results of the thesis showed that teleworking would be more productive than work done at the office. Teleworking increased productivity, especially in tasks that require concentration and ideation and significantly reduced sick leave. The most productive forms of work were considered to be various so-called hybrid models combining teleworking and work at the office. Teleworking would be perceived to engage employees in the company, which in turn would increase labour productivity. On the other hand, tasks that require the help or support of another employee would be more productive at the office. A factor that increased productivity in remote managing was that the functioning of the IT and telecommunication connections of the employees should be well taken care of by the supervisor.</p> <p>As a prerequisite for the success of remote management, it was found that a supervisor should trust his or her employees. In addition, supervisors should adapt their own interaction style to take into account the personality differences of the teleworker, which highlighted in particular the identification of different interaction styles between introverts and extroverts. Remote managers should also observe non-verbal interactions of the employees and detect their different needs for supervisor support.</p>		
<u>Telework, productivity, remote management, virtual interaction, commitment</u>		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUSONGELMA	7
2.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	7
2.2	Tutkimusmenetelmät.....	7
2.3	Aineistonkeruu.....	8
2.4	Teoreettinen viitekehys.....	10
3	ETÄTYÖ JA TUOTTAVUUS.....	11
3.1	Työn tuottavuuden tunnusluvut ja mittarit.....	11
3.1.1	Kansantalouden näkökulma.....	11
3.1.2	Työn tuottavuus globaalisti ja OECD maissa.....	13
3.2	Etätyö kasvavana ja tuottavana työmuotona.....	14
3.3	Etätyön vaikutuksia yrityksen ja etätyöntekijöiden tuottavuuteen	16
3.3.1	Etätyön tehokkuus	17
3.3.2	Etätyön sairauspoissaolot ja työhyvinvointi.....	18
3.4	Etätyön työaika	20
3.4.1	Suomen työaikalaki	21
4	ETÄTYÖN TUOTTAVA JOHTAMINEN.....	23
4.1	Lähiesimiestyö ja etäjohtaminen.....	23
4.2	Etätyön virtuaalinen työympäristö.....	24
4.3	Etätyön johtamisen onnistumisen edellytyksiä.....	26
4.3.1	Itsensä johtaminen	27
4.3.2	Sitoutuminen yritykseen.....	28
4.3.3	Yhteisistä säännöistä sopiminen.....	29
4.3.4	Luottamus ja arvostus.....	31
4.3.5	Virtuaalinen vuorovaikutus	33
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	35
5.1	Taustamuuttajat.....	35
5.2	Haastattelukysymykset	36
5.3	Työn tuottavuus	37
5.4	Virtuaalisen vuorovaikutuksen haasteet ja mahdollisuudet.....	41
5.5	Tuottavuutta parantavat ja heikentävät tekijät etätyössä	43
5.6	Yritykseen sitoutuminen	46
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	48

6.1	Johtopäätökset.....	48
6.2	Pohdinta	52
LÄHTEET		
LIITTEET		

1 JOHDANTO

”Etäjohtaja ymmärtää, että läppärin ruudulla näkyvät kasvot ja kaiuttimista kuuluva ääni ovat vain jäävuoren huippu ihmisestä” (Tikkanen 2020). Etätyö sisältää paljon muutakin, kuin sen mitä etäjohtaja näkee ”läppäriltä” videoyhteyden päästä. Erityisesti vuonna 2020 covid-19-pandemia aiheutti sen, että etätyöstä on tullut ajankohtainen työmuoto koko maailmanlaajuisesti. Esimerkiksi Suomessa jo lähes 60 prosenttia työntekijöistä teki etätyötä keväällä 2020 pandemian alkamisen myötä (Eurofound 2020). Euroopan neuvoston suositukset korostavat etätyön lisäämistä EU-maissa työpaikkojen säilyttämisen mahdollistajana covid-19-pandemian aikana. (European commission 2020). Aikaisemmin yhteiskunnan rakennemuutos oli vaikuttanut siihen, että etätyön mahdollisuudet olivat lisääntyneet. Kun tehdasteollisuudesta siirryttiin enemmän palvelu- ja tietoyhteiskuntaan, se mahdollisti yhä useampien työtehtävän suorittamisen etätyönä. (Pohjola 2019, 51.) Jopa 40 prosenttia kaikista työntekijöistä Euroopassa on pystynyt suorittamaan työnsä etätyönä vuonna 2019 (European Commission 2020). Etätyön lisääntynyt määrä onkin asettanut yritykset ja esimiehet monien uusien haasteiden, mutta myös mahdollisuuksien äärelle etsimään etätyön onnistumisen edellytyksiä.

Työn tuottavuuden kannalta on oleellista, että työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista pidetään huolta. Tätä tuottavuuden näkökulmaa tukee sosiaali- ja terveysministeriön (STM) suositus, jonka mukaan yrityksen työntekijöille tulisi tarjota mahdollisuutta etätyöhön. STM:n tutkimustulosten (2020) mukaan etätyötä tekevien sairauspoissaolot ovat maassamme vähentyneet pandemian aikana. Esimerkiksi valtiolla etänä työskentelevien työntekijöiden sairauspoissaolot ovat vähentyneet lähes 50 prosentilla vuodesta 2019 vuoden 2020 vastaavaan aikaan. Poissaolojen vähentymistä voivat osittain selittää myös työmatkojen poisjääminen ja muiden ihmisten lähikontaktien vähentyminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.) On huomionarvoista, että etätyön mahdollisuutta tarjoavien yritysten tulos olisi keskimäärin jopa 15 prosenttia parempi kuin yrityksillä, joiden työntekijöillä ei ole mahdollisuutta etätyön tekemiseen. (Clancy 2020, 9).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia etätyön tuottavuutta ja etäjohtajan onnistumisen edellytyksiä. Opinnäytetyön tutkimusaineisto koostuu Euroopassa toimivan kansainvälisen toimeksiantajayrityksen neljän esimiehen kokemuksista heidän alaisensa etätyön tuottavuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Näistä esimiehistä kaksi työskentelee maassa M1 ja kaksi maassa M2. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella, ja sen aineisto kerättiin etäyhteyksien avulla haastatteluilla, joiden kysymykset olivat avoimia kysymyksiä.

Opinnäytetyön tutkimustuloksina saatiin, että etätyö olisi tuottavampaa kuin työpaikalla suoritettu työ erityisesti keskittymistä ja ideointia vaativissa tehtävissä, sekä niin sanotussa *hybridimallissa*, jossa yhdistettäisiin etätyö ja työpaikalla suoritettu työyöntötarpeiden mukaisesti. Etätyön havaittiin myös sitouttavan työntekijöitä yritykseen, mikä puolestaan lisäisi työn tuottavuutta. Etäjohtamisen onnistumisen edellytyksinä havaittiin, että esimiehen tulisi luottaa etätyöntekijöihinsä, sekä sopeuttaa oma vuorovaikutustyylinsä etätyöntekijän persoonallisuuseroja huomioivaksi. Edellytyksinä voitaisiin pitää myös virtuaalisen vuorovaikutuksen säännöllistä ylläpitämistä, josta alkaisi hiljalleen muodostua niin sanottua *small talk -pallottelua*, jonka avulla saataisiin selvitettyä työhön liittyviä epäselvyyksiä. Tutkimustuloksista nousi esille edellä esitettyjen ”etätyö-slangisanojen” lisäksi myös *mikromanageeraus*, joka koettaisiin esimiehen suorittavana ”käyttäjäksi”. Sen seurauksena työntekijöiden sitoutuminen työhönsä ja koko organisaatioon huonontuisi, josta taas seuraisi etätyön tuottavuuden heikentymistä. Etäjohtajan olisi tärkeätä oppia tunnistamaan työntekijöistään *ekstrovertit ja introvertit*. Näitä erilaista vuorovaikutteisuutta edustavilla työntekijöillä näyttäisi olevan erilaiset tarpeet etätyön työskentelytavoissa ja vuorovaikutuskana- vissa. Yhteenvetona tämän opinnäytetyön tutkimustuloksista voitaneen todeta, ”etätyö-slangia” käyttäen, että etäjohtajana toimivan esimiehen olisi hyvä luoda etätyöntekijöilleen sellainen virtuaalinen hybridimallinen työympäristö, jossa olisi puitteet *small talk -pallottelulle* ja jossa huomioitaisiin samantarvoisesti niin ekstroverttien kuin introverttienkin tarpeet, eikä siinä työympäristössä mikromanageerattaisi. Nähtäväksi jäänee, kuinka tuottavaa tällainen etätyö olisi ja millaisia etäjohtamisen onnistumisen edellytyksiä siitä ilmenisi.

2 TUTKIMUSONGELMA

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tarkastella toimeksiantajayrityksen etätöiden tuottavuutta. Työn tavoite on selvittää, millaisena esimiehet kokevat työntekijöidensä etätöiden tuottavuuden. Lisäksi työn tavoite on selvittää, millaiset tekijät esimiesten mielestä vaikuttavat heidän työntekijöidensä etätöiden tuottavuuteen.

Opinnäytetyöongelmaa pyritään ratkaisemaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- 1) *Millaisena esimiehet kokevat työntekijöidensä etätöiden tuottavuuden?*
- 2) *Millaiset tekijät vaikuttavat esimiesten mielestä heidän työntekijöidensä etätöiden tuottavuuteen?*

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on laadittu kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä, jonka avulla pyritään selvittämään tarkemmin ilmiötä ja saamaan syvällisempi näkemys aiheesta. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmä perustuu tulkintoihin ja toimijoiden eri näkökulmien ymmärtämiseen. Sen tavoitteena on pyrkiä kontekstuaalisuuteen eli asian tai ilmiön laajempaan ymmärtämiseen. Kvalitatiivinen tutkimus on tulkitsevaa ja sen tarkoituksena on tutkia merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 22.) Tutkijan tarkoitus on saada perusteellinen selvitys tutkittavasta ryhmästä tai organisaatiosta (Bryman 1988, 49). Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä käytetään erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Haastattelut, havainnointi, kyselyt sekä aiheeseen liittyvistä dokumenteista saatu tieto ovat tyypillisiä tapoja kerätä tutkimusaineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Kvalitatiivisessa tutkimusprosessissa käytetään induktiivista eli yleistävää päättelyä. Induktiivisessa päättelyssä yksittäisistä havainnoista muodostetaan yleistävä päätelmä. Tässä tutkimuksessa käsitellään samanaikaisesti useampia tekijöitä, jotka vaikuttavat tutkimuksen lopputulokseen. Tutkimuksen edetessä ja havaintomäärän kasvaessa johtopäätökset ja laajempi ymmärrys kokonaisuudesta ovat kehittyneet.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus ja tarkkuus saavutetaan verifioimalla eli tarkastamalla sen täyttävän tutkimukselle asetetut vaatimukset. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 25.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin haastattelulla, joka on yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastattelu toteutetaan yleensä tutkijan aloitteesta ja kiinnostuksesta saada tietoa haastateltavilta tutkimukseen liittyvästä aiheesta (Hyvärinen, Nikander & Ruusu-vuori 2017). Tässä opinnäytetyössä on käytetty haastattelumuotona teemahaastattelua, jossa tutkija voi määrittää haastattelussa käytettävät teemat (Hyvärinen ym. 2017). Teemahaastattelussa pyritään löytämään tutkimuksen kannalta merkittäviä vastauksia. Se koostuu eri teemojen mukaisista kysymyksistä, ja haastattelun edetessä kysymyksiä on mahdollista täydentää, tarkentaa tai syventää lisäkysymyksillä. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Hyvärinen ym. 2017.) Tämän opinnäytetyön teemahaastattelun kaikki kysymykset ovat avoimia. Vastaukset on litteroitu eli kirjoitettu sanatarkasti ylös, mikä mahdollistaa tutkimustulosten analyysien laatimisen litteroidun aineiston pohjalta. (Alasuutari 2011.) Avoimiin kysymyksiin ei ole ennalta annettuja vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavan on mahdollisuus vastata kysymyksiin omin sanoin. Avoimet kysymykset antavat haastattelijalle myös mahdollisuuden esittää tarkentavia lisäkysymyksiä oman intuiotensa tai kokemustensa pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

2.3 Aineistonkeruu

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineistoa varten haastateltiin neljää toimeksiantajayrityksessä työskentelevää esimiestä. Nämä haastateltavat valikoituivat haastatteluun lumipallo-otantamenetelmää (*snowball sample*) käyttäen. Lumipallo-otannalla tarkoitetaan sitä, että ensimmäinen haastateltava kertoo haastattelusta toiselle, tässä tapauksessa yrityksen esimiehelle, ja pyytää osallistumaan haastatteluun. Näin haastateltavat tulevat mukaan haastatteluun yksi kerrallaan, ja haastateltavien ryhmä kasvaa lumipallon tavoin. (Metsämuuronen 2006, 49.) Yksi haastatteluun lupautuneista henkilöistä oli alustavasti yhteydessä yrityksen muihin esimiehiin, jotka täyttivät haastatteluun tarvittavien henkilöiden kriteerit. Valitut henkilöt olivat kiireisiä työssään ja heitä oli vaikea tavoittaa, joten kontakti talon sisältä mahdollisesti yhteyden saamisen heihin.

Kaikkiin haastatteluihin oli varattu aikaa 30–60 minuuttia, mikä myös haastateltaville kerrottiin saatekirjeessä. Lisäksi siinä kerrottiin, miten haastattelu toteutettaisiin: joko puhelimitse tai Teams-sovelluksen välityksellä. Haastateltava sai päättää itselleen sopivamman vaihtoehdon.

Ensimmäinen haastattelu suoritettiin haastateltavan esimiehen toiveesta puhelimitse. Haastattelu toteutettiin suomeksi. Aluksi kirjattiin haastateltavan taustamuuttajat ylös kyselylomakkeeseen (liite 1) ja haastateltava kertoi lisää työhön liittyvistä taustoisista. Varsinaisen haastattelun alkaessa nauhoitus käynnistettiin, ja kaikki haastattelun kysymykset käytiin yhdessä lävitse. Haastattelu sisälsi muutamia ylimääräisiä lisäkysymyksiä haastateltavien vastauksiin liittyen. Olosuhteet haastattelun aikana olivat rauhalliset ja puhelinyhteys toimi hyvin, joten haastattelu sujui ilman häiriötekijöitä. Haastattelu kesti noin 35 minuuttia.

Toinen haastattelu toteutettiin Teams-sovelluksen välityksellä. Haastattelu suoritettiin suomeksi. Tämä toinen haastateltava esimies oli työstään kesälomalla, ja osallistui haastatteluun puhelimensa kautta. Haastateltavalla ei ollut Teams-sovelluksessa videota päällä, joten haastattelutapa vastasi puhelimitse suoritettua haastattelua. Haastattelu nauhoitettiin, mutta nauhoituksen äänenlaatu oli ajoittain heikko, joka kävi ilmi haastattelua litteroitaessa. Haastattelu kesti noin 35 minuuttia.

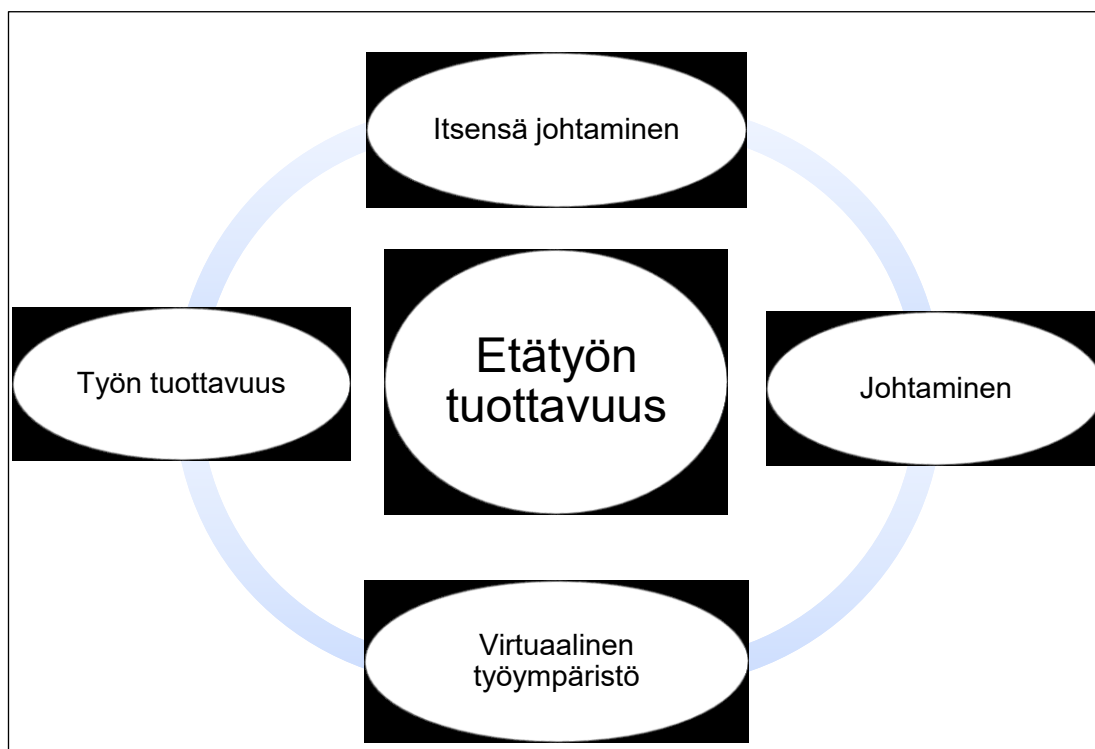
Kolmatta haastattelua jouduttiin siirtämään haastateltavan esimiehen työkiireiden vuoksi. Haastattelun kielenä oli englanti. Haastattelu toteutettiin Teamsissä videokuvayhteydellä, mikä sujuvoitti vieraskielisen haastattelun toteutusta. Koska edellisen haastattelun nauhoituksen äänenlaatu oli ajoittain heikko, tässä haastattelussa nauhoitus tehtiin erillisellä nauhurilla paremman äänenlaadun varmistamiseksi. Haastattelun olosuhteet olivat rauhalliset, ja haastattelu eteni sujuvasti. Haastateltava oli vastannut saatekirjeessä kysytyihin taustamuuttujiin (liite 2) jo etukäteen sähköpostitse. Haastattelu kesti noin 35 minuuttia.

Viimeinen eli neljäs haastattelu suoritettiin Teams-sovelluksessa ilman videokuvaa. Haastattelukielenä oli suomi. Haastateltava esimies työskenteli haastattelua tehdessä etänä omasta kodistaan. Haastatteluun liittyvät taustamuuttajat käytiin lävitse ennen

varsinaisen haastattelun alkamista. Tämä haastattelu oli neljästä haastatteluista kestoltaan pisin, eli 60 minuuttia.

2.4 Teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys (kuvio 1) rakentuu teorioista, jotka käsittelevä etätyön tuottavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan asioita esimiehen näkökulmasta. Asioita tarkastellaan itsensä johtamisen, johtamisen, virtuaalisen työympäristön ja työn tuottavuuden näkökulmista.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

3 ETÄTYÖ JA TUOTTAVUUS

3.1 Työn tuottavuuden tunnusluvut ja mittarit

3.1.1 Kansantalouden näkökulma

Työn tuottavuus on kansantaloudellisesti tärkeä taloudellinen indikaattori, joka liittyy talouden kasvuun, kansainväliseen kilpailukykyyn sekä valtioiden elintasoon (International Labour organization 2019). Kansantaloudessa työn tuottavuutta mitataan *bruttokansantuotteella* (BKT), joka ilmaisee, kuinka paljon vuoden aikana tehdyt työtunnit tuottavat tuloa (kuvio.2). BKT on mittarina kansainvälisesti vertailukelpoinen (Pohjola 2020, 9; International Labour organization 2019.)



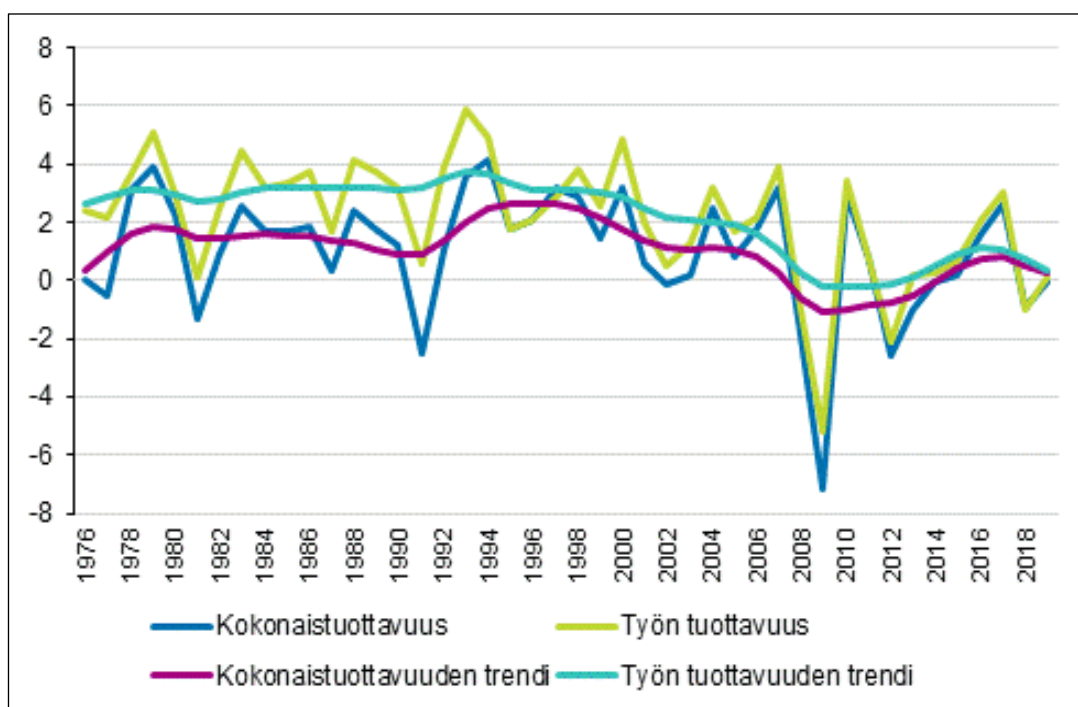
Kuvio 2. Työn tuottavuuden kärkimaat maailmassa bruttokansantuotteella mitattuna (International Labour organization 2019)

BKT:n kasvuvauhtiin vaikuttaa sekä työpanoksen sekä että tuottavuuden kasvuvauhti. Koska työpanos ei voi kasvaa loputtomasti, pitkällä aikavälillä bruttokansantuotteen

kasvuvauhtiin vaikuttaa enemmän työn tuottavuuden kasvu, ja lopulta koko talouskasvu syntyy työn tuottavuuden kasvusta. (Pohjola 2007, 144–145.)

Kansantaloudessa elintason kasvu on kiinteästi yhteydessä työn tuottavuuden kasvuun ja sitä mitataan bruttokansantuotteella. Näin ollen voidaan ajatella, että kansalaisten elintaso voidaan kasvattaa, kun työn tuottavuutta pyritään lisäämään. (Pohjola 2020, 24.)

Työn tuottavuus edustaa kokonaistuottavuutta (kuvio.3) (International Labour organization 2019; Tilastokeskus 2019). Kokonaistuottavuus on osa tuottavuuden kehitystä, joita muut tekijät, kuten työvoiman laadun muutos tai pääoman määrä työntekijää kohden, eivät selitä. Kokonaistuottavuus ei ole ainoastaan teknologiaan, johtamiseen tai osaamiseen liittyvää kehittymistä, vaan siihen sisältyy kaikki muutkin työn tuottavuuteen vaikuttavat tekijät, joita ei ole muutoin selitetty. (Valtionvarainministeriö 2019, 18–19.)



Kuvio. 3. Kokonaistuottavuuden ja työn tuottavuuden vuosimuutokset Suomessa (Tilastokeskus 2019)

Tuottavuuden kasvussa on kyse siitä, miten ja minkälaisilla keinoilla saadaan enemmän tuottavuutta aikaan samassa ajassa. Ei ole kyse työtuntien lisäämisestä, vaan siitä,

miten nykyisellä työpanoksella tulos saadaan paremmaksi. Tuottavuus voi kasvaa paranneltujen toimintatapojen, paremman osaamisen, kehittyvän teknologian sekä hyvän johtamisen vaikutuksista. (Valtiovarainministeriö 2019.)

Yksi tuottavuuden kasvun ja talouden kestävyiden haasteista Euroopassa on väestön ikääntyminen. Tätä voidaan pitää erityisen huolestuttavana etenkin hyvinvointivaltiona pidettävissä maissa, joissa väestö ikääntyy nopeasti ja joissa sen vanhemmalle väestölle on pystytty tarjoamaan hyvät sosiaaliset etuudet. (Kluge, Goldstein & Vogt 2019.) Suomessa työtä tekevien ihmisten osuus väestöstä vähenee matalan syntyvyyden ja väestön ikääntymisen johdosta. (Tilastokeskus 2019).

Investoinnit työntekijöiden koulutukseen tai hankinnat työpaikalle vaikuttavat työn tuottavuuteen ja sen kasvuun. Niiden vaikutukset ovat kuitenkin havaittavissa vasta pidemmällä aikavälillä. (Tilastokeskus 2020.) Yritysten tuottavuuden kasvuun ei tarvita aina suuria investointeja. Sen kasvuun vaikuttaa enemmän hyvä johtaminen sekä työntekijöiden hyvät itsensä johtamistaidot. Myös työntekijöiden työhyvinvoinnin on tutkittu parantavan heidän kykyään tehdä tuottavaa työtä. (Palvalin 2019, 220.)

3.1.2 Työn tuottavuus globaalisti ja OECD maissa

Työn globaali tuottavuuden kasvu on hidastunut merkittävästi vuodesta 2005 lähtien, mitä on osattu odottaakin, sillä työn tuottavuuden kasvuvauhti ei voi jatkua aina samanlaisena. Kuitenkin nyt maailman rikkaimpiin lukeutuvat maat kamppailevat saavuttaakseen aikaisempaa menestystään maailman tuottavimpina innovaattoreina. Vaikka maat ovat investoineet työn tuottavuuden tutkimiseen, ja tuottavuuden kehittäminen on ollut nopeaa, uusien ideoiden tuottavuuden innovoinnissa on silti ollut laskeva trendi jo yli vuosikymmenen ajan. (Bloom 2019, 12–13.)

Työn tuottavuuden kasvun hidastuminen on ollut havaittavissa myös OECD-maissa, joissa tuottavuuden kasvua on ollut vain noin 0,9 prosenttia vuodessa. Vielä vuosina 2000–2005 kasvu oli kaksinkertainen nykytilanteeseen nähden. (OECD 2019.) OECD:n maista, esimerkiksi Saksassa ja Ruotsissa, työn tuottavuus on kasvanut Suomea nopeammin 2010-luvun aikana (OECD 2019).

Vuonna 2007 Suomen bruttokansantuote oli samalla tasolla kuin Ruotsin ja Saksan bruttokansantuote. Vuonna 2008 alkanut taantuma pysäytti Suomen työn tuottavuuden kasvun lähes kymmeneksi vuodeksi, ja tällä hetkellä, vuonna 2020, Suomen bruttokansantuote on noin kymmenen prosenttia Saksaa ja Ruotsia matalampi. Työn tuottavuus kasvoi Suomessa nopeasti vuoteen 2007 asti. Tehdasteollisuuden synnyttämällä kokonaistuottavuudella oli kasvuun suuri vaikutus. Tämän jälkeen kokonaistuottavuuden kasvu on hidastunut erityisesti tehdasteollisuudessa, eikä palvelutuotannon kasvu ole pystynyt vastaamaan tähän kasvutarpeeseen. Tutkimukseen ja kehitykseen käytettävät investoinnit ovat vähentyneet viime vuosien aikana, eivätkä ICT-investoinnitkaan ole tuottaneet enää kasvua entiseen tasoon nähden (Pohjola 2019, 12, 17, 51.)

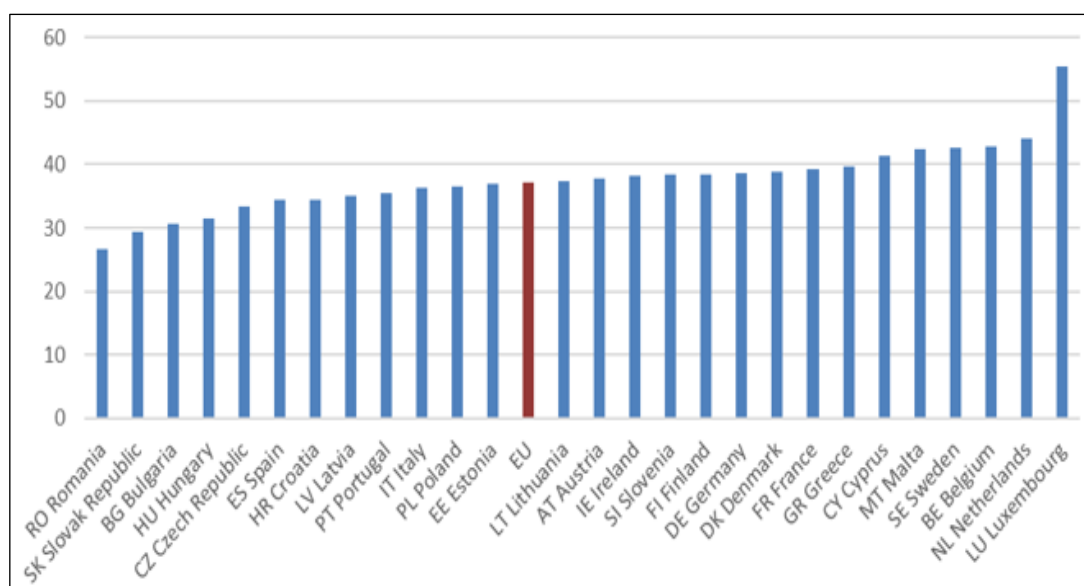
3.2 Etätyö kasvavana ja tuottavana työmuotona

Etätyö (*remote work, telework*) määritellään työnä, jota tehdään työpaikan ulkopuolella, kuten kotona tai muussa työntekoon soveltuvassa paikassa. Työ on luonteeltaan samanlaista kuin työpaikalla. Etätyöhön sovelletaan samoja sopimuksia ja lakeja, joita työsuhteessa yleisestikin noudatetaan (Työturvallisuuskeskus 2017). Etätyössä sovelletaan 55/2001 Työsopimuslain 1 §:ää samalla tavalla kuten työpaikalla tehtävässä työssä. Lain soveltamiseen ei vaikuta se, että etätyö suoritetaan etätyöntekijän valitsemassa paikassa, kuten esimerkiksi kotona, tai hänen omilla työvälineillään. (Työsopimuslaki 55/2001, 1 luku 1 §.)

Vuonna 2019 etätyötä tai ajoittain etätyötä tekeviä oli Yhdysvalloissa 43 prosenttia työntekijöistä. Vastaavasti tuolloin Euroopassa yhdeksän prosenttia työskenteli etänä, kun samaan aikaan Suomessa etätyöntekijöitä oli 18 prosenttia 15-64 vuotiaista työntekijöistä. Etätyön tekeminen on lisääntynyt globaalisti vuoden 2020 aikana covid-19-pandemian takia. Euroopassa etätyötä on vuonna 2020 tehnyt jo noin 40 prosenttia työntekijöistä, ja Suomessa etätyön tekemisen arvioidaan nousseen lähes 60 prosenttiin. Tutkijat ovat ennustaneet etätyön jäävän pysyväksi ja globaaliksi työtavaksi myös pandemian jälkeen. (European Commission 2020; Yle 2020.)

Etätyön tekemisen mahdollisuus saattaa korostaa yritysten työntekijöiden eriarvoisuutta. Työntekijät, joiden on suoritettava työtään fyysisesti työpaikalla, eivät välttämättä voi tehdä etätyötä ainakaan silloin, kun heidän tulisi tavata asiakkaita ja käyttää työpaikalla kiinteästi olevia koneita tai laitteita. Tällaisia toimialoja voivat olla esimerkiksi kuljetusala, terveydenhuolto, yrityspalvelut tai vähittäiskauppa. (Bloom 2020.) Eriarvoisuus työntekijöiden kesken korostuu työtilojen ja laitteiden lisäksi myös työntekijän aseman takia. Etätyön on todettu kiinnostavan erityisesti korkeasti koulutettuja ja kokeneita työntekijöitä. Suurella osalla etätyöntekijöistä on korkeakoulututkinto tai he työskentelevät johtotehtävissä. Johtajat työskentelevät etänä jopa kaksinkertaisen määrän työntekijöihinsä verrattuna. (O’Grady 2019; Reynolds 2018.)

Eurofound ja Living Working ovat tutkineet, kuinka moni työntekijä EU27-maissa pystyisi teknisesti työskentelemään etänä. Reaaliaikaisten tutkimusten mukaan vuonna 2020 covid-19-pandemian aikana EU27-maissa etätyötä teki noin 37 prosenttia väestöstä. (Eurofound 2020.) Se on hyvin lähellä arvioita, joita EU27- maiden työntekijöiden etätyöstä on aiemmin esitetty. Etätyötä tekevien osuus vaihtelee 35 prosentista 41 prosenttiin suurimmassa osassa EU-maita (kuvio 4).



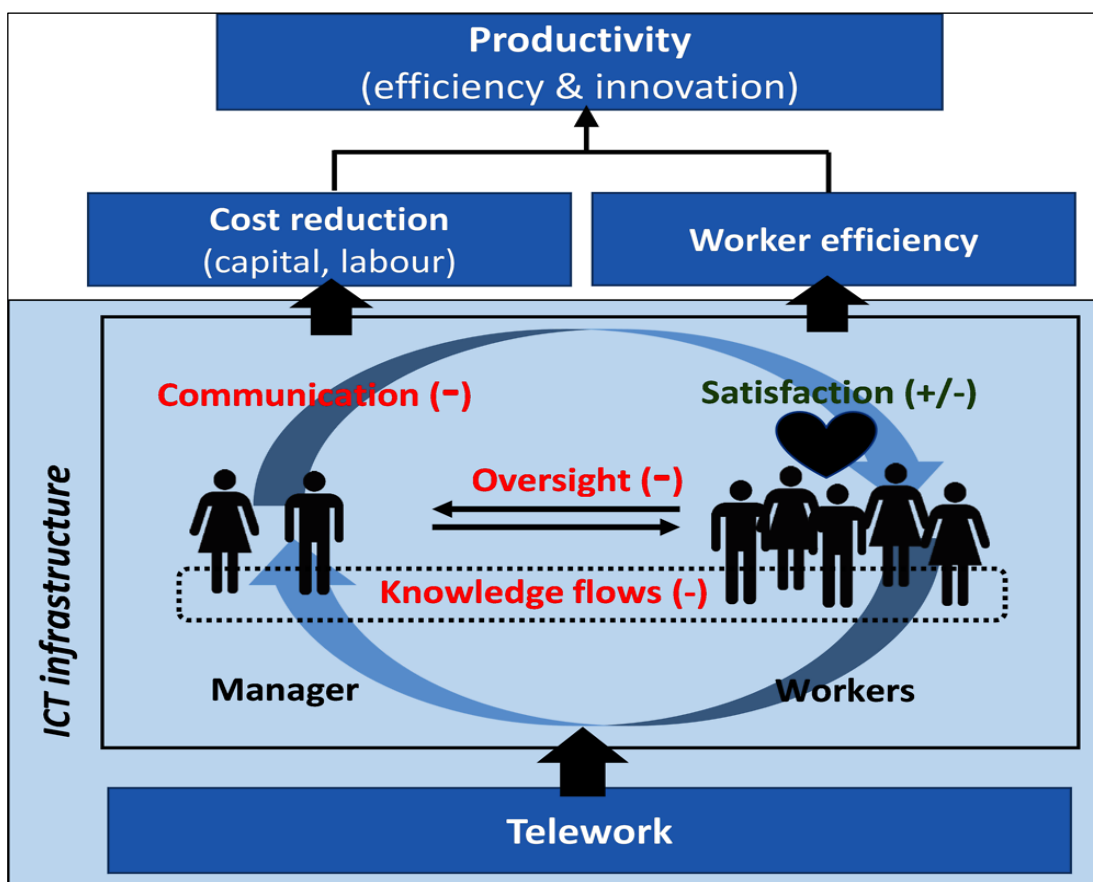
Kuvio 4. Tilasto EU27-maiden työntekijöistä, joiden työtehtävät pystyy teknisesti suorittamaan etänä (Milasi ym. 2020)

Eniten etätyötä on mahdollista tehdä Luxemburgissa (54 prosenttia) ja vähiten Romaniassa (27 prosenttia) työntekijöistä. (Milasi, Bisello, Hurley, Sostero & Fernández-

Macías 2020.) Opinnäytetyön haastatteluissa esimiehet kertoivat tiimiensä siirtyneen etätöihin covid-19 pandemian alettua keväällä 2020. Kaikkien haastateltavien ja heidän työntekijöidensä työtehtävät on mahdollista tehdä etätöinä. M2 maan toinen esimies kertoi erään työntekijänsä työskentelevän sellaisessa maassa, jossa etätöihin siirtyminen tapahtui vasta kesän 2020 aikana.

3.3 Etätöiden vaikutuksia yrityksen ja etätöitehtävien tuottavuuteen

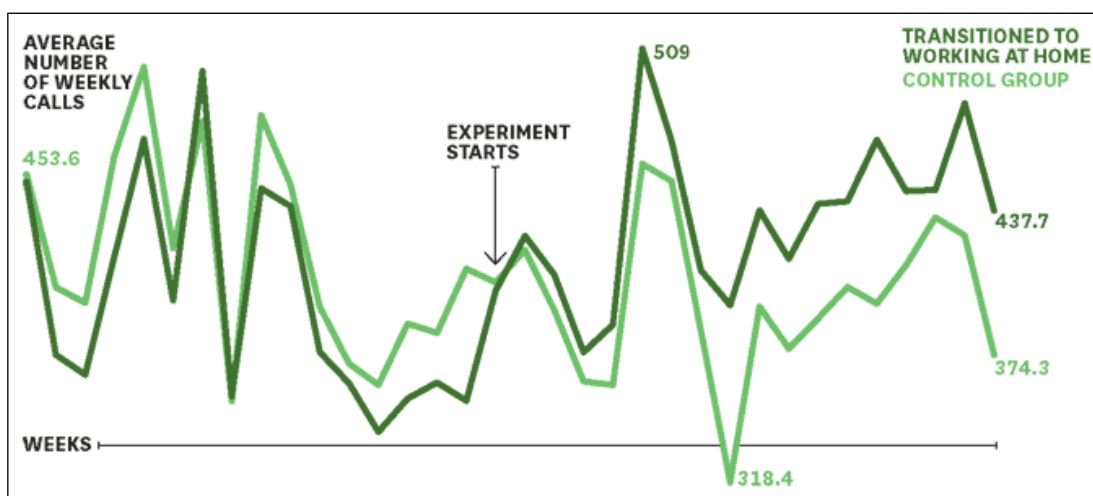
Etätö voi parantaa tai heikentää yrityksen tuottavuutta (kuviot 5). Sen kokonaisvaikutus riippuu merkittävästi kahden päätekijän: suoran ja epäsuoran tekijän vaikutuksesta. Suora vaikutus kohdistuu yrityksen suorituskykyyn, koska se parantaa tai heikentää yrityksen työvoiman tehokkuutta, motivaatioita ja tiedon kulkua. Epäsuora vaikutus puolestaan vaikuttaa etätöiden kustannuksiin, jolloin resursseja enemmän vapautuu tuottavuutta parantaviin innovaatioihin ja organisaation uudistamiseen. (OECD 2020, 11.)



Kuvio 5. Etätöiden vaikutus yrityksen suorituskykyyn ja tuottavuuteen (OECD 2020)

3.3.1 Etätyön tehokkuus

Stanfordin yliopiston taloustieteiden professori Nicholas Bloom on tutkinut etätyötä ja sen tuottavuutta. Vuonna 2014 työntekijöiden suorituskykyyn viittaavassa tutkimuksessa (kuvio 6) havaittiin etätyötä tekevien henkilöiden työnteon olevan tehokkaampaa, kun heidän kollegoidensa suorittama työ työpaikalla. Tutkimuksessa tutkittavat, etänä puhelintyötä tehneet työntekijät, soittivat keskimäärin 13,5 prosenttia enemmän puheluita kuin työpaikalla työskentelevät samaa työtä tehneet työntekijät (Bloom,2014.)



Kuvio 6. Suorituskyvyn mittari (Bloom 2014)

Haastattelussa toinen M1 maan esimiehistä kertoi myös alaistensa työskentelevän tehokkaasti kotona, mikäli työtehtävät ovat rutiininomaisia:

Jos sinulla on rutiininomaisia työtehtäviä, niin niitä on melko helppo tehdä videopuheluilla ja puheluilla. H3

Pigini ja Staffolani (2019, 280–281) ovat tutkineet etätyötä ja sen tuottavuutta Italiassa. Tutkimuksessa on saatu positiivisia tuloksia monella osa-alueella, kuten tuottavuudessa ja palkkauksessa. Sen mukaan etätyötä tekevät työskentelisivät tehokkaammin ja heidän palkkansa on 2–8 prosenttia parempi, kuin henkilöillä, jotka eivät työskentele etänä. Tutkimuksessa todettiin työnantajien kustannusten vähentyneen, kun työntekijät työskentelivät kotona. Tutkimuksessa on tutkittu esimies- ja johtotehtä-

vissä työskenteleviä henkilöitä sekä toimihenkilöitä. Perheen ja työn tasapaino oli paremmassa suhteessa etätyötä tekevillä, sillä työmatkojen poisjääminen vapautti työntekijälle lisää aikaa päiviin.

Etätyön mahdollisuutta tarjoavien yritysten tuotto oli noin 15 prosenttia parempi, kun yritysten, jotka eivät tarjonneet tätä mahdollisuutta omille työntekijöilleen. Etätyö itsessään ei kuitenkaan tehnyt yrityksistä tuottavia, vaan tuottavat yritykset tarjosivat helpommin etätyön mahdollisuutta. (Clancy 2020, 9.) International Workplace Groupin (IWG) toteuttamaan tutkimukseen osallistui 15 000 henkilöä 80 eri maasta. Tutkimuksiin osallistuvista 85 prosenttia koki heidän työnsä olevan tuottavampaa etätyön tuoman jouston ansioista (IWG 2019, 16). Yksi haastateltavista esimiehistä pyrki antamaan työntekijöilleen joustoa ja vapautta etätyön tekemiseen. Hän kannusti työskentelemään siihen aikaan päivästä, kun työntekijä koki olevansa tuottavimmillaan:

Ne keinot, että yrittää antaa sitä vapautta. Tee työt silloin, kun sopii. Tehdään silloin, kun on flow päällä, ottaen huomioon erilaiset perhelanteet. H2

Professori Choudhury oli myös havainnut työn tuottavuuden parantuvan sellaisissa yrityksissä, jotka antavat työntekijöillensä vapauden päättää, missä ja milloin he tekevät työnsä. Tämä vapaus ja autonomia työntekoon vähensi lisäksi työntekijöiden vaihtuvuutta ja alensi organisaatiokustannuksia. (Senz 2019.) Kaikilla aloilla etätyön tekeminen ei kuitenkaan ole mahdollista, ja on havaittu, että asiantuntija- ja johtotehtävissä toimivat henkilöt tekevät etätyötä jopa kaksinkertaisen määrän verrattuna keskimääräiseen työntekijään (Paul, Haavisto & Heiskanen 2020, 10).

3.3.2 Etätyön sairauspoissaolot ja työhyvinvointi

Sairauspoissaolot tarkoittavat työnantajan näkökulmasta ajateltuna menetettyä työpanosta. Se lisää työnantajan kustannuksia ja vähentää yrityksen tuottavuutta. (Rissanen & Kaseva 2014.) Etätyön sairauspoissaolojen määrää on tutkittu globaalisti. Tutkimuksessa on selvinnyt, että esimerkiksi Iso-Britanniassa työpaikalla työskentelevät sairastivat keskimäärin 3,1 päivää vuoden aikana, kun taas etätyötä tekevillä henkilöillä vastaava luku oli vain 1,8 päivää vuodessa. (Paul ym. 2020, 11.) Myös Italiassa

ja Kiinassa on saatu samankaltaisia tutkimustuloksia ja näissä maissa etätöitä tekeillä oli vähemmän sairauspoissaoloja toimistolla työskenteleviin kollegoihin verrattuna (Pigini & Staffolani 2019, 280–281; Bloom 2014). Suomessa valtiolla sairauspoissaolot ovat vähentyneet radikaalisti etätöihin siirtymisen jälkeen. Vuonna 2020 sairauspoissaolojen määrä laski 50 prosenttia verrattuna vuoden 2019 vastaavaan aikaan, jolloin työskenneltiin pääsääntöisesti työpaikoilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö www-sivut 2020.)

Suomessa työnantajat maksavat keskimäärin 1 590 € vuodessa yhden työntekijän sairauspoissaoloista. Sairauspoissaolot eivät kuitenkaan jakaannu tasaisesti kaikkien työntekijöiden kesken. Suuremmissa tuloluokissa ja korkeammin koulutetuilla ihmisillä sairauspoissaolot ovat yleensä vähäisempiä sekä sairaslomien pituudet lyhyempiä, kuin alemmassa sosioekonomisessa asemassa olevilla työntekijöillä. (Rissanen & Kaseva 2014.) Korkeammin koulutetuilla työntekijöillä on myös mahdollisuus työskennellä etänä useammin, jolloin sairastumisen mahdollisuus vähenee. Siihen vaikuttaa osaltaan sosiaalisten kontaktien vähentyminen työpaikalla sekä pienentynyt riski sairastua työmatkoilla julkisissa kulkuvälineissä. (Sosiaali- ja terveysministeriö www-sivut 2020.) Etätöitä tekevät sairastavat harvemmin ja työskentelevät tehokkaammin. Tämä tuo rahallista tuottoa yritykselle (Bloom 2014).

Sairauspoissaolojen vähenemisen lisäksi etätöillä on vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin. Joustavan ja rauhallisen työympäristön ansioista etätöitä tekeville vapautuu enemmän aikaa perheen kanssa. Etenkin perheelliset ja naimisissa olevat työntekijät kokevat etätöiden parantavan työhyvinvointia, sillä he saavat sosiaalisia kontakteja työpaikan ulkopuolelta. (Bloom 2014.) Iso-Britanniassa ja Sveitsissä naimisissa olevat työntekijät kokivat itsenä aiempaa onnellisemmaksi etätöihin siirtymisen jälkeen ja se lisäsi pariskuntien tasa-arvoa kotitöiden tekemisessä. (Gonzalez 2018.) Nuorempien ja perheettömien työntekijöiden sosiaalinen elämä taas on enemmän yhteydessä työpaikkaan. Heillä ei ole yleensä halukkuutta työskennellä etänä siinä määrin, kuin perheellisillä kollegoilla. (Bloom 2014.) Sosiaalisten kontaktien vähentyessä yksin elävät etätöntyöntekijät saattavat kokea eristäytymistä ja väsymistä. Tämä vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa negatiivisesti, eivätkä he pysty hyödyntämään omia vahvuuksia etätöissä kuten normaalissa työympäristössä. (Gonzalez 2018.)

Työntekijöiden työnhyvinvointia lisäsi työn joustavuus ja muun elämän sovittaminen työhön. Yksi esimiehistä kertoi itse työskentelevänsä yhden päivän viikosta etänä, sillä se mahdollisti perhe-elämän ja työn yhteensovittamisen. Hän halusi antaa myös työntekijöilleen joustoa, ja koki molemmin puolisen jouston lisäävän työtyytyväisyyttä:

Joskus hän (työntekijä) saattaa olla että: ”Hei minä teen vaan aamupäivän (etätöitä) ja pidän sitten loppupäivän saldovapaata, niin minä olen kotona tänään.”. Että on meillä sellaistaikin. Mutta minulle se on ihan normaalia ja tykkään siitä! H4

Haastattelun yksi esimiehistä oli kokenut muutaman työntekijänsä kohdalla selkeää työhyvinvoinnin heikkenemistä heidän siirryttyään etätöihin covid-19-pandemian alettua:

Minulla oli muutama (työntekijä) kenen kohdalla oli tällaisia yksityiselämän jaksamisen haasteita. Vähän ehkä yksinäisyyttä ja kun he painuivat sinne kotiin, niin he vähän niin kun jymähtivät sinne. Sitten tuli jopa vähän epätoivoisiakin ulostuloja minulle, että toimisto on ollut ainoa paikka hänen yksityiselämässään, missä hän tapaa muita ihmisiä. H1

3.4 Etätöiden työaika

Etätöitä tehdään pääsääntöisesti normaalin työajan puitteissa, mutta se voi myös mahdollistaa joustavuutta työaikoihin. Työnantaja ja työntekijä keskustelevat siitä, onko etätöitä tekevän oltava tavoitettavissa toimistotyöaikana vai onko työpäivä mahdollista jaksottaa omiin aikatauluihin sopivaksi. (Vilkman 2016.) Amerikkalaisista työntekijöistä suurin osa pitää joustavuutta yhtenä merkittävimmistä työeduista, ja he olisivat valmiita 5–20 prosentin palkanleikkauksiin, mikäli se mahdollistaisi ainakin osittaisen etätöiden tekemisen (Messenger 2019). Pohjois-Amerikassa tehdyssä tutkimuksessa käy ilmi, että ihmiset hyväksyisivät jopa kahdeksan prosenttia pienemmän palkan, mikäli heille annettaisiin mahdollisuus työskennellä kotona (Choudhury, Larson & Froughi 2019). Englannissa tehty viisivuotinen poikittaistutkimus osoitti etätöitä tekevien säästävän työmatkojen pois jäädessä paljon aikaa. Työmatkoissa säästetty aika lisäsi heidän tyytyväisyyttään sekä työssä että vapaa-ajalla. Työmatkaan käytetävän ajan lisäys puolestaan vaikutti epäsuotuisasti heidän työtyytyväisyyteensä. Tutkimuksessa todettiin 20 minuutin lisäyksen päivittäiseen työmatkaan ja 19 prosentin

palkanleikkauksen alentavan työtyytyväisyyttä yhtä paljon. (Allen 2017.) Opinnäyte-työn haastattelussa M1 maassa työskentelevän yhden esimiehen mukaan työmatkan poisjäämisellä saattaa olla myös vaikutusta työn tuottavuuteen, sillä ajankäyttö on tehokkaampaa:

Jos sinun ei tarvitse matkustaa mihinkään, niin tässä perspektiivissä ajankäyttö on tehokkaampaa ja siten myös tuottavampaa. H3

Toinen haastateltava esimies M2 maasta koki työtehtävistä suoriutumisen tärkeimpänä asiana:

Onko jokainen päivä sitten 8 tai 7,5 tuntia, niin sillä ei ole minun mielestäni niin suurta merkitystä, kunhan se työ tulee tehtyä. H2

Hänen kokemuksensa mukaan työhön käytetyt tunnit eivät ole niin merkityksellisiä, kunhan työt tehdään etänäkin sovitun aikataulun mukaisesti.

3.4.1 Suomen työaikalaki

Suomalaisissa toimistotyötä tekevissä organisaatioissa noudatetaan pääsääntöisesti työaikalakia 872/2019, joka määrittää yleistyöajan olevan enintään 40 tuntia viikossa (Työaikalaki 872/2019, 5 §). Vuoden 2020 alussa Suomessa tuli voimaan uusi työaikalaki, joka muutti sääntelyä myös etätyön ajasta. Uuden lakimuutoksen myötä myös etätyö kuuluu työaikalain piiriin, ja sitä koskee samat sääntelyt, kun työpaikalla tehtävää työtä. Työaikalain 13 § säädetään joustavasta työajasta, joka on entistä liukuvaa työaikaa joustavampi työaikamalli. (Hietala & Kaivanto 2020.)

”Työnantaja ja työntekijä saavat työehtosopimuksen säännöllisen työajan pituutta ja sijoittamista koskevista määräyksistä poiketen sopia joustotyöaikaa koskevasta työaikaehdosta, jonka mukaan vähintään puolet työajasta on sellaista, jonka sijoittelusta ja työntekopaikasta työntekijä voi itsenäisesti päättää. Joustotyöaikaa koskevassa sopimuksessa on sovittava ainakin:

- 1) päivistä, joille työntekijä saa sijoittaa työaikaa;
- 2) viikkolevon sijoittamisesta;

- 3) mahdollisesta kiinteästä työajasta, ei kuitenkaan sen sijoittumisesta kello 23:n ja 06:n väliselle ajalle;
- 4) sovellettavasta työajasta joustotyöaikaa koskevan sopimuksen päättymisen jälkeen.” (Työaikalaki, 2 luku 13 §.)

”Viikoittainen säännöllinen työaika saa joustotyöajassa olla keskimäärin enintään 40 tuntia neljän kuukauden ajanjakson aikana. Joustotyöaikaa koskeva sopimus on tehtävä kirjallisesti. Joustotyöaikaa koskeva sopimusehto voidaan irtisanoa päättymään kuluvaan tasoittumisjaksoa seuraavan jakson lopussa. Viikoittainen säännöllinen työaika saa joustotyöajassa olla keskimäärin enintään 40 tuntia neljän kuukauden ajanjakson aikana.” (Työaikalaki, 2 luku 13 §.) Etätöitä tehdessä joustavat työajat voivat kuormittaa työntekijää, sillä työn ja vapaa-ajan raja unohtuu helposti. M2 maassa työskentelevä esimies koki omassa työskentelyssään työ- ja vapaa-ajan sekoittuvan helposti toisiinsa:

Jos minun pitää tehdä iltaisin jotain, kuten nopea asia koneella, niin se ei ole minulle niin iso issue avata työkonetta ja tehdä sitä. Tietysti se rikkoo sitä yksityiselämän ja työelämän rajaa ja aikataukuja, mutta toisaalta sitä työelämä myös kokoajan enemmän ja enemmän vaatii. H2

Kuten toimeksiantaja yrityksen haastateltava esimieskin totesi, niin nykypäivän tietotekniikan ja älypuhelimien ansiosta työt ovat vaivattomasti saatavilla missä tahansa varsinaisen työpäivän jälkeenkin. Joustavuus työajoissa voi helpottaa työn ulkopuolisen elämän ja työelämän yhteensovittamista, mutta siinä piilee myös riski näiden ”kahden elämän” sekoittumiselle. (Työterveyslaitos [www](http://www.ttl.fi)-sivut 2020).

4 ETÄTYÖN TUOTTAVA JOHTAMINEN

4.1 Lähiesiemiestyö ja etäjohtaminen

Lähiesiemiestyössä johdetaan tiimiä, asioita ja ihmisiä yrityksen strategian mukaisesti. Lähiesiemiestyön rooli kuitenkin muuttuu työntekijöiden siirtyessä etätyöhön. Työelämän muuttuminen haastaa lähiesiemiestyötä, eikä vanhanaikaiset johtamistyyli toimien enää nykypäivän johtamisessa. Etäjohtamisella tarkoitetaan etätyöntekijöiden johtamista fyysisesti eri paikasta, jossa he työskentelevät. Etätyöntekijöiden työ on ajasta ja paikasta riippumatonta. (Vilkman 2016.) Koska etäjohtamisessa korostuu ihmisten johtaminen, hyvän johtajan tulisi osata vaikuttaa etätyöntekijöiden sisäiseen ajatusmaailmaan työstä ja heidän tunteisiinsa siten, että johtaminen olisi mahdollisimman hyvää etänäkin (Jabe 2017, 23). Etäjohtamisessa korostuu erilaisten ihmisten johtaminen, motivoiminen ja käytäntö, jossa työntekijät kohdataan yksilöinä, ja heitä osataan ohjata sekä johtaa heille parhaiten sopivimmalla tavalla (Vilkman 2016). Tämän takia lähiesimiehen sosiaalisia taitoja pidetään hyvin merkittävinä osana etäjohtamista (Tjäder 2018).

Etäjohtaminen tuo esimiehet uusien mahdollisuuksien äärelle. Sen tavoitteena on ennen kaikkea saada työyhteisö toimimaan etätyössä tuottavasti, työyhteisön omia vahvuuksia hyödyntäen. (Vilkman 2016.) Tästä syystä esimiesten johtamistyylin tulisi mukautua palvelemaan parhaiten etätyöntekijöitä. Etätyöhön siirtyville työntekijöille tulisi antaa täydellinen autonomia ja joustavuus oman työn tekemiseen, jotta heidän työnsä tuottavuus todella parantuisi. (Choudhury ym. 2019.) Opinnäytetyön haastatelluista kävi ilmi, että yksi haastatelluista esimiehistä koki työntekijöiden työtehtävien vaikuttavan suurilta osin heidän välisensä yhteydenpidon määrään. Yhteisissä projekteissa yhteydenpito on tiiviimpää, kun taas muissa työtehtävissä tulisi osata antaa työntekijälle työskentelyrauha:

Jos on projektia, niin silloin ollaan yhteydessä useampikin tunti päivässä ja jos taas tekee muuta, niin voi mennä useampikin päivä ilman yhteyksissä oloa. H2

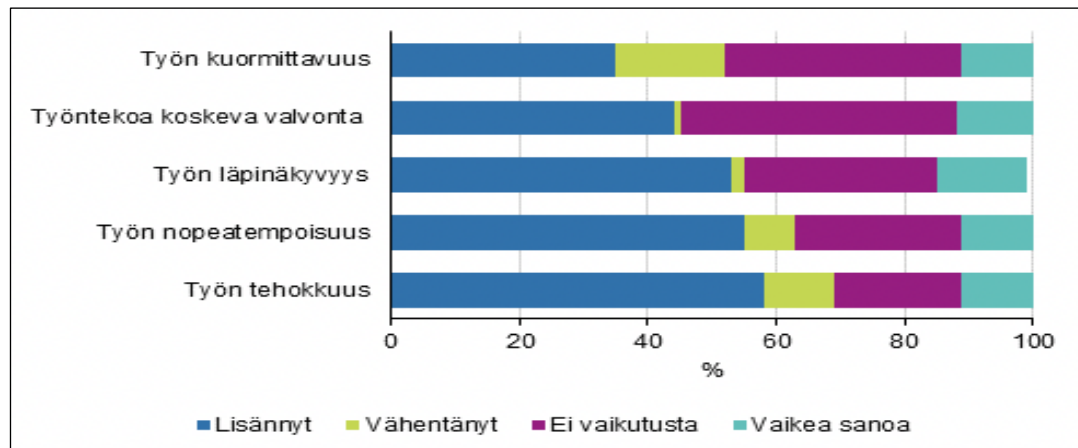
Saman esimiehen kokemuksen mukaan on myös osattavaa tunnistaa yhteydenpidon tarve ja ottaa huomioon työntekijöiden persoonalliset eroavuudet:

Ja tietysti se henkilötyyppi vaikuttaa kenen kanssa työskentelee. Toiset ovat vähän sosiaalisempia ja toiset taas introvertimpia ja nekin pitää ottaa siinä huomioon. H2

Esimiehen omalla asenteella ja itsensä johtamisen taidoilla on suuri vaikutus onnistuneeseen etäjohtamiseen. Bostonin Northeasternin yliopiston professori Barbara Larson sanoo, että esimiehellä on tärkeä rooli etätyöntekijöiden itsensä johtamisen opastamisessa. Esimiehen tulisi toimia esimerkkinä etätyöntekijöilleen erityisesti siinä, kuinka työ- ja vapaa-aika tulisi erottaa toisistaan. (Paul ym. 2020, 47.) Nykypäivänä suunnittelu, organisointi ja fasilitointi ovat osa esimiehen ydinosaamista ja johtamisen standardia (Harju 2020). Esimiehen tehtävänä on auttaa organisaation työntekijöitä hyviin tuloksiin. Esimiehille on syntynyt ymmärrys siitä, että he eivät yksin saavuta mitään, vaan kaiken takana on hyvä yhtenäinen tiimi, jota esimiesten tehtävän on johdattaa kohti hyviä suorituksia. (Jarenko 2019.)

4.2 Etätyön virtuaalinen työympäristö

Työn tekemiseen tarvittavat välineet ja työympäristöt ovat muuttuneet vuosikymmenten aikana. Nykyään suurin osa käytettävistä työvälineistä on digitaalisia, ja myös viestintä tapahtuu pääasiallisesti virtuaalisessa työympäristössä. Suomessa lähes kaikki ylempinä toimihenkilöinä työskentelevistä ja jopa 90 prosenttia kaikista työntekijöistä, käyttää työssään digitaalisia sovelluksia ja palveluja. Tilastokeskuksen vuonna 2018 suorittamassa tutkimuksessa (kuvio 7) tarkastellaan, miten digitalisaatio on vaikuttanut työnteon eri osa-alueilla. (Tilastokeskus 2019.)



Kuvio 7. Digitaalisten sovellusten käytön vaikutus työhön (Tilastokeskus 2019)

Virtuaalisen työympäristön läpinäkyvyys on avainasemassa kaikissa vuorovaikutustilanteissa. Esimiehen empatiakyky ja hyvä luottamussuhde etätyöntekijään tekevät etäjohtamisesta parempaa ja työnteosta tehokkaampaa sekä tuottavampaa. (Tjäder 2018; Tilastokeskus 2019.) Koska etätyössä työympäristö on täysin virtuaalinen, myös johtamistyylin sekä viestintätapojen on mukauduttava sen tarpeisiin (Vilkman 2016). Virtuaalisen työympäristön sähköisiä viestintäkanavia tulisi käyttää eri tilanteisiin parhaiten soveltuvalla ja yhdessä sovitulla tavalla. Sähköpostilla voidaan jakaa dokumentteja, ja nopeiden asioiden hoitoon pikaviestit ovat sopiva väylä välittää viesti vastaanottajalle. Videopalaverit ovat hyvä vaihtoehto silloin, kun halutaan nähdä etätyöntekijät ja mahdollisesti aistia heidän tunnelmiaan. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Vaikka sähköiset viestintäkanavat ovat mahdollistaneet paljon asioita, niin esimerkiksi kehityskeskustelujen suorittaminen *face-to-face* etätyöntekijöiden kanssa on yleensä sähköistä viestintäkanavaa parempi vaihtoehto (Hyppänen 2013, 84).

Toimivan virtuaalisen työympäristön rakentamisessa esimiehen tulee varmistaa, että etätyöntekijöillä on valmiudet digityökalujen käyttöön sekä etätyön mahdollistavat hyvin toimivat ja turvalliset tietoliikenneyhteydet. (Vilkman 2016; Työterveyslaitos www-sivut 2020.) Yksi haastateltava esimies koki tärkeäksi, että virtuaalisessa työympäristössä työn tekemiseen tarvittavien työvälineiden tulisi olla toimivia, jotta se ei heikentäisi työn tuottavuutta:

Ja ainakin itse yritän olla sitä mieltä, että työkalut saa ja pitää olla kunnossa, ettei se jää siitä kiinni. H2

Työpaikalta saatujen työvälineiden ja niiden käytön lisäksi on myös ulkopuolisia tekijöitä, jotka heikentävät etätyön tuottavuutta. Niitä ovat muun muassa etätyöhön huonosti soveltuvat työtilat ja riittämättömät tai epävakaat tietoliikenneyhteydet. On useita työntekijöitä, joilla ei ole mahdollisuutta työskennellä etänä, sillä heillä ei ole asianmukaista työskentelytilaa ja työrauhaa kotona tai heidän internetkapasiteettinsa ei riitä etätyön tekemiseen tai videopuheluiden puhumiseen. (Bloom 2020.) Osassa Iso-Britanniaa riittävän nopean sekä luotettavan laajakaistan saatavuuden puute on edelleen ongelma, minkä takia etätyön tekeminen ei onnistu (O'Grady 2019).

Virtuaalisen työympäristön haasteet olivat tuttuja myös yhdelle esimiehelle, joka oli todennut ulkopuolisten tekijöiden hidastavan työntekoa ja vaikeuttavan kommunikointia:

Tekniset ongelmat kuten teleyhteyksien putoaminen, työntekijät eivät löydä mute-nappia tai muut vastaavat tilanteet hankaloittavat kommunikointia. H3

Jatkuvat tekniset haasteet hankaloittavat työskentelyä ja keskeytykset vaikuttavat työn teon tehokkuuteen, sekä sitä kautta etätyön tuottavuuteen.

4.3 Etätyön johtamisen onnistumisen edellytyksiä

Hyvässä etätyön johtamisessa oman työn ja työskentelytapojen arviointi auttavat kehittymään. Omaa työtä refleктоitaessa tulisi ottaa huomioon asiat, joissa on onnistunut hyvin ja asiat, joissa on parantamisen varaa. Tämän kaltainen itsensä arvioiminen tukee kehittymistä. Esimerkiksi tällaisia kysymyksiä olisi hyvä pohtia päivittäin:

1. Mitkä olivat kolme tärkeintä onnistumista tänään?

2. Mitkä kolme asiaa olisivat tehneet päivästäni paremman?

(Vilkman 2018.)

4.3.1 Itsensä johtaminen

Tietokonejätti Applen perustajajäsen Steve Jobs on sanonut: *“It doesn't make sense to hire smart people and then tell them what to do, we hire smart people so they can tell us what to do”*. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei yrityksen ole järkevää palkata sellaisia työntekijöitä, joille on aina kerrottava, mitä heidän tulee tehdä. Tärkeämpää olisikin, että yritys palkkaisi työntekijöitä, jotka kykenevät kertomaan, mitä yrityksen tulisi tehdä. (Hyacinth 2020.) Näin ollen etätyöntekijöiden itsensä johtamisen ja kehittämisen taitoa pidetään tärkeänä osana työtä. Mikäli etätyöntekijä omaa nämä taidot, hänen työnsä on todennäköisemmin tuottavampaa yritykselle. (Salmimies & Ruutu, 2014.)

Kun pohditaan, mitä itsensä johtamisella tarkoitetaan, voidaan siihen sisällyttää ainakin hyvä itsetuntemus ja itsetunto. Näitä ominaisuuksia vahvistavat etenkin omien persoonallisten vahvuuksien ja kehittämiskohtien tunnistaminen sekä kyky hyödyntää niitä. Tästä on apua myös koko työyhteisölle, jos etätyöntekijä osaa suunnitella työnsä siten, että se on tehokasta ja tuottavaa. (Vilkman 2018; Paul ym. 2020, 24.)

Kuten esimiehissä, niin etätyöntekijöissäkin on monenlaisia persoonallisuuksia ja erilaisia tapoja työskennellä. Omien vahvuuksien ja oman työtyylin tunnistaminen auttaa arvostamaan myös kollegoita ja parantaa kykyä oppia uusia taitoja erilaisilta ihmisiltä. (Salmimies & Ruutu 2014.) Selkeiden tavoitteiden määrittäminen, asioiden suunnittelu sekä priorisointi mahdollistavat etätyöntekijöille kokonaisuuden helpomman hallinnan ja vähentävät liiallista informaation kuormaa. Päivän aikataulutaminen ja työn sekä vapaa-ajan erottaminen toisistaan ovat myös osa itsensä johtamista. Voimavarojen suuntaaminen väärin asioihin voi heikentää etätyöntekijän toimintaa. Myöskään ajattelutyön osuutta ei saisi aliarvioida. Ajattelutyön osuus korostuu erityisesti luovilla aloilla ja sille on hyvä varata oma aikansa työpäivästä. Silloin on myös hyvä kertoa tiimille, ettei ole tavoitettavissa. Toisaalta myös keskeytykset ovat osa etätyöpäivää ja välillä työhön tulee tällaisia odottamattomia keskeytyksiä ja tilanteita, joihin on reagoitava välittömästi. (Paul ym. 2020, 22–24, Tikkanen 2020; Vilkman 2018.) Myös työntekijöiden kyky reagoida joustavasti muuttuviin tilanteisiin tukee etätyön onnistumista. Yksi esimiehistä koki hänen tiimillään olevan hyvät valmiudet ja kyky oppia nopeasti uusia asioita. Hän ei ollut huolissaan tiimin itsensä johtamisen taidoista edes muuttuvissa tilanteissa, kuten etätyöhön siirtymissä:

M1 maan tiimini on adpatoituva ja he ovat sellaisia young talentteja. He ovat aika sinut tämän asian kanssa ja he ovat kyllä hyviä tässä. H1

M2 maan esimies koki työntekijöiden itsensä johtamisen taidoista kertovan myös sen, kuinka hyvä itsetuntemus heillä on ja kyky tunnistaa minkälainen työskentely sopii heidän elämäntilanteeseensa parhaiten:

Työntekijöiden henkilökohtaiset eri tilanteet, myös mitä on perhe-elämää ja on muuta ja jos siinä riittää joustoa ja ymmärrystä, niin se on hyvin usein sitten molemmin suuntaista. Toki on varmasti tilanteita, joissa se ei toimi ja etätyö ei sovi kaikille. H2

Esimiehen ymmärrys joustavaa työskentelyä kohtaan on yksi onnistumisen edellytys, mikäli halutaan saada etätyöstä mahdollisimman tuottavaa. Hyvät johtamistaidot omaava esimies pystyy tukemaan työntekijöidensä itsensä johtamisen taitoja, jotta he tunnistaisivat minkälaisilla keinoilla heidän etätyönsä olisi mahdollisimman tuottavaa.

4.3.2 Sitoutuminen yritykseen

Vuonna 1990 William Kahn esitteli käsitteen työntekijän *sitoutumisesta* (*employee engagement*). Tällä Kahn perustelee työntekijän erilaisia työrooleja, joissa korostuu erilaisia työntekijän omiin ominaisuuksiin liittyviä asioita. Niitä ovat psykologinen merkityksellisyys (*meaningfulness*), turvallisuus (*safety*) ja tavoitettavuus (*availability*). (Young 2018.) Sitoutuneella työntekijällä on tunne siitä, että hänen työnsä on tarpeeksi merkityksellistä, hän voi harmittomasti ilmentää omaa persoonallisuuttaan ja ammentaa henkilökohtaisesta elämästään hyötyä työhön. Sitoutumalla työhön työntekijä tuo työrooliinsa omat persoonalliset ominaisuutensa, kokemuksensa sekä tunnetason yhteyden. Sitoutumista pidetään myös motivaatiotekijänä, joka kohdistuu työtehtäviin suunnattuun panokseen ja ennustaa työntekijän parempaa työtehtävistä suoriutumista. (Christian, Garza & Slaughter 2011.)

Maailmanlaajuisesti etätyöskentelyn mahdollisuutta pidetään suurena kannustimena uusien työntekijöiden hankkimisessa ja jo olemassa olevan henkilökunnan sitouttamisessa yritykseen. Puolassa jopa 92 prosenttia työnantajista käyttää kyseistä toimintatapaa organisaatiossaan. Saksassa sekä Belgiassa on useassa tapauksessa havaittu

työntekijöiden kieltäytyvän työstä, mikäli yritys ei pysty tarjoamaan etätöiden mahdollisuutta. (Paul ym. 2020, 9.) Iso-Britanniassa tehdyssä tutkimuksessa etätöiden mahdollisuus lisäsi työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Naimisissa olevat työntekijät sitoutuivat todennäköisesti pidemmäksi aikaa yritykseen, jos heillä oli mahdollisuus työskennellä kotona kerran viikossa. Työntekijät, jotka työskentelivät ainoastaan työpaikalla, eivät olleet sitoutuneita pysymään yrityksessä yhtä pitkään, kun etätöitä tekevät. (Gonzalez 2018.)

Iso-Britanniassa vuonna 2019 tehdyn tutkimuksen mukaan uuden työntekijän palkkaaminen maksaa yritykselle noin 11 000 puntaa, joka vastaa työntekijän useamman kuukauden palkkaa. Yritykselle olisi kannattavampaa sitouttaa jo olemassa olevat työntekijät yritykseen tarjoamalla heille esimerkiksi joustavampia työjärjestelyitä ja etätöiden mahdollisuutta työ- ja yksityiselämän yhteensovittamiseksi sekä työtyytyväisyyden takaamiseksi. (Dixon 2019.) Yksi työntekijän sitoutumista vähentävä tekijä on mikromanageeraus, eli pienimpienkin yksityiskohtien johtaminen ja niihin puuttuminen. Eräs haastateltavista esimiehistä kokee, että hänen työntekijänsä eivät haluaisi heihin kohdistuvan minkäänlaista mikromanageerausta:

Toisaalta ehkä, jos minä olisin erilainen ja mikromanageerais, niin se vois olla minulle vaikea juttu sinänsä. Mutta kun minulla on sellaisia tiimilaisia, jotka eivät kaipaa tai ainakaan minun uskoakseni he eivät kaipaa sitä mikromanageerausta. H4

Mikromanageeraus voi olla myös esimiehelle epämiellyttävää, kuten edellisessä aiheistosta nostetussa esimerkissä haastateltava kokee. Mikromanageeraus vaikuttaa useimmiten negatiivisesti työmotivaatioon, tyrehtyttää työntekijän luovuuden ja heikentää työn tuottavuutta. (Hyacinth 2020.)

4.3.3 Yhteisistä säännöistä sopiminen

Esimiesten ja etätöntyöntekijöiden etätöiden säännöistä sovitaan yhdessä tiimin kanssa. Säännöistä on hyvä keskustella ja varmistaa, miten käsiteltävät asiat on tiimissä ymmärretty. Etätö voi tuoda joustavuutta työaikoihin, mikä on joidenkin etätöntyöntekijöiden mieleen, mutta kaikilla etätöntyöntekijöillä ei ole samanlaisia mahdollisuuksia joustaa työajoissa. Edelleen löytyy myös etätöitä vastustavia työntekijöitä ja esimiehiä,

jotka eivät pidä etätyöstä, vaan he työskentelisivät mieluummin fyysisesti työpaikalla toimistotyöaikoina. Tällaisissa tilanteissa on hyvä sopia etätyöhän sovellettavista säännöistä ja esimerkiksi siitä, kehen on soveliaista olla yhteydessä työasioiden tiimoilta vielä myöhemminkin illalla tai jo aikaisin aamulla. (Paul ym. 2020, 24–25; Vilkmán 2016.)

Haastateltavat kertoivat etätyötä tekevien työntekijöidensä vapauksista ja velvollisuuksista. Kaikki kertoivat työntekijöiden saavan vapaammin päättää, miten he rytmittävät työpäiviään. Yksi esimies mainitsi, että mikäli työntekijä näkyi paikalla olevana sähköisissä järjestelmissä, niin silloin heidän täytyisi olla myös tavoitettavissa, vaikka muuten työajat ja työnteko olisivat joustavia:

Minulle on myös hirveän kriittistä, että jos minun tiimini on skypessä tai tuolla järjestelmissä vihreällä, niin heidän pitää olla myös tavoitettavissa. H1

Yksi haastateltavista kertoi työntekijöidensä raportoivan tunnollisesti, milloin ja missä he tekevät töitä, vaikka esimies ei tätä vaatinutkaan. Siitä oli kuitenkin muodostunut tapa työntekijöille. Esimies sanoi, että hänelle merkitsi eniten töiden hoituminen sovittussa aikataulussa:

Minulle ei ole ikinä ollut sellaista tarvetta, että kukin kertoo, milloin on toimistolla tai milloin on etänä, vaan jokainen tekee, kun tekee. Mutta se on ollut jännä, että siitä on tullut sellainen juttu, että he kuitenkin haluaa aina kertoa minulle missä menevät. Minä tiedän silti missä menevät ja sen ei ole minulle väliä, kunhan työt hoituvat. H4

Yhden haasteltavan esimiehen tiimissä on sovittu, että palaverit pidetään videokuvan kanssa:

Kun videoneuvottelussa on pakko laittaa video päälle (tiimin pelisääntö) tulevat kaikki läheisemmiksi ja koko ilmapiiri muuttuu. H3

Hänen kokemuksensa mukaan videokuva parantaa ilmapiiriä, kun kaikki näkevät toisensa. Esimiehen on myös helpompi aistia työntekijöidensä tunnetiloja videokuvan kuin pelkän äänen avulla.

4.3.4 Luottamus ja arvostus

Luottamus on tunne siitä, että yhteisesti sovitut asiat pitävät. Tämän vastakohtana on pelko siitä, että asioita ei hoideta sovitulla tavalla (Jabe 2017, 292; Vilkmán 2016). Työn siirryttyä pois työpaikalta esimiehen luottamus alaisiin korostuu (Janhonen 2020). Harvardin kauppakorkeakoulun apulaisprofessori Prithwiraj Choudhury mainitsee luottamuksen puutteen olevan suurin syy siihen, miksi esimiehet eivät halua työntekijöidensä työskentelevän etänä. Luottamuksen osuutta etätyössä ei siis voida aliarvioida. (Choudhury, ym. 2019.)

Luottamusta voidaan rakentaa monin eri tavoin, esimerkiksi pitämällä yllä avointa keskusteluilmapiiriä. Lisäksi luottamusta lisää se, että kaikki työyhteisön jäsenet tuntevat yhteiset tavoitteet ja ne ovat selkeitä ja johdonmukaisesti asetettuja. (Paul ym. 2020, 21-24.) Tällaisella toiminnalla on todettu olevan yhteys siihen, että työntekijöiden välille voi syntyä yhteisöllisyyttä. Näin voidaan luottamuksen ympärille rakentuvaa työyhteisöä kutsua välittäväksi työyhteisöksi. (Tjäder 2018.)

Etätyöntekijöiden työtä on parempi arvioida ennemmin työpanoksen kuin käytettyjen työtuntien määrällä, sillä se lisää luottamusta heihin ja heidän kykyynsä tehdä työnsä vastuullisesti (Paul ym. 2020, 27). Yksi haastateltava esimies koki väkinäisen yhteydenpidon ja työntekijöiden työnteon tarkkailun epäluottamuksen osoituksena:

Se, että esimies esimerkiksi järjestää päiväpalavereita (päivittäin) on sellaista vähän kepillä tökkimistä. H1

Luottamuksen rakentaminen esimiehen ja etätyöntekijän välille on tärkeää. Luottamus lisää luottamusta ja luotto sovittujen töiden tekemiseen selviää lopulta vain kokeilemalla. Tämän takia esimiehien olisikin hyvä lähtökohtaisesti luottaa alaisiinsa. (Vilkmán 2016.) Luottamus tulee ansaita omalla käyttäytymisellään (Jabe 2017, 292). Esimiehen ei pidä eikä tarvitse suoriutua kaikesta itse, ja hänen tehtävänsä on antaa alaisilleen valtaa ja vastuuta töidensä tekemiseen (Lehtinen 2013). Esimiehen taidot delegoida työtehtäviä ja kannustaminen itse organisoituvien tiimien luomiseen, kertovat esimiehen luottamuksesta työntekijöitään kohtaan (Nissinen 2017). Molemmin puoleinen luottamus alaisen ja esimiehen välillä parantaa tuottavuutta ja työhyvinvointia.

Luottamuksen pitäisi syntyä jo silloin, kun esimies tekee päätöksen työntekijän palkkaamisesta. (Hyacinth 2020.)

Avoimuus on merkittävässä roolissa tiimihengen ja luottamussuhteen rakentamisessa. Kuten edellä mainittiin, arvostusta saava työntekijä uskaltaa keskustella monesti avoimemmin asioista (Työterveyslaitos 2014). Työyhteisössä jokaisella pitäisi olla mahdollisuus avoimeen vuorovaikutukseen joutumatta tyrmätyksi tai naurunalaiseksi (Vilkman 2016). Rehellinen ja reaaliaikainen palaute, niin rakentava kuin positiivinenkin, sekä virheet salliva työympäristö helpottavat avoimen ilmapiirin syntymistä. Avoimuus puolestaan lisää luottamusta työympäristössä. (Lehtinen 2013; Vilkman 2016.) Yksi haastateltavista esimiehistä kertoi avoimesta ilmapiiristä heidän työympäristössään. Hänen tiiminsä oli kehittänyt kahvitauoille omat perinteet, joissa tiimin kanssa vietetään aikaa rennompien aiheiden parissa:

Meillä on kahvitauko ja siitä menee kyllä suurin osa ajasta iltasanomien kymmeneen kysymykseen, koska me haluamme menestyä siinä hyvin. Tämä on yhden tiimilaiseni keksintö, mikä on aivan loistava. Miten paljon opimme toisistamme, kun joku tietää jonkun kysymyksen ja kysytään mistä sinä saatoit tietää tuon ja sitten toinen kertoo. Ja siis aivan mahdollavaa, miten paljon olemme oppineet toisistamme korona-aikana kymmenen kysymyksen avulla. H4

Etätyöntekijöiden arvostus ja sen osoittaminen heille muodostuu pienistä teoista päivittäisessä kanssakäymisessä. Se on erilaisuuden hyväksymistä ja aitoa välittämistä toisista. (Vilkman 2016.) Oikeudenmukainen johtaminen lisää työntekijöiden arvostuksen tunnetta työyhteisössä (Työterveyslaitos 2014). Arvostuksen puutetta voivat kokea helpommin etänä työskentelevät, sillä heiltä jää esimiehen pienet eleet näkemättä ja kokematta. Sosiaalinen tuki kertoo arvostuksesta, ja sitä antamalla työntekijät kokevat olevansa arvostettuja. Sopiva määrä sosiaalista tukea ei ole kuitenkaan kaikille sama. Toisille se on tervehtiminen ja ystävällisyys, kun taas toisille se on enemmän kuuntelua ja esimiehen läsnäoloa. (Vilkman 2016.) Säännöllisen palautteen tarkoitus on osoittaa arvostusta ja kiinnostusta tiimiä kohtaan (Tjäder 2018). Monet alaiset kokevat esimiehen luottavan ja arvostavan antaessaan heille mahdollisuuden työskennellä kotona (O'Grady 2019). Yksi haastateltavista esimiehistä kertoi työpaikan tukevan etätyötä ja antavan mahdollisuuden saada tarvittavat työvälineet kotiin toimitettuina:

Se on ehkä enemmänkin tunne, että sinusta välitetään, sinä olet tärkeä ja halutaan mahdollistaa se sinun työsi ergonomisuus ja kaikki mikä liittyy tähän. Nämä ovat pieniä juttuja, mutta todella isoja juttuja ihmiselle, että sinä koet, että teet arvokasta työtä ja että sinua arvostetaan. H4

Haastateltavan esimiehen mielestä tämän tarkoitus on tukea työntekoa ja viestiä, että työntekijöitä ja heidän tekemäänsä työtä arvostetaan. Esimiehen arvostus ja sen osoittaminen työntekijöille on yksi onnistumisen edellytys työn tuottavuudelle ja työtyytyväisyydelle.

4.3.5 Virtuaalinen vuorovaikutus

Kolmen k:n sääntö: kysy, kannusta ja kuuntele, kiteyttää suurpiirteisesti esimiehen hyvän tavan olla virtuaalisesti vuorovaikutuksessa etätyöntekijöihinsä (Tjäder 2018). Virtuaalinen vuorovaikutus on haastavaa *face-to-face* kohtaamiseen verrattuna, sillä kaikki tapahtuu sähköisesti. Esimiehen viestinnältä vaaditaan selkeyttä ja yksinkertaisuutta, jotta viesti välittyy etätyöntekijöille oikealla tavalla. (Lehtinen 2013.) Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa viestien tyylillä on myös merkitystä, koska kehonkieli jää pois ja vastapuolen ajatusten sekä tunteiden tulkinta jää viestien varaan. Kirjoitettu viesti ei välttämättä välity toivotulla tavalla työntekijöille ja siksi tietyt asiat on parempi hoitaa puhelimitse turhien väärinymmärrysten välttämiseksi. (Lappalainen 2020; Tjäder 2018.) On hyvä ottaa huomioon lähettäjän ja vastaanottajan persoonalliset, viestinnälliset sekä kulttuuriset erot, jotta kirjoitettu viesti ei välity väärällä tavalla vastaanottajalle (Cantoni & Danowski 2015, 399).

Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa yhteisöllisyyttä edistää hyvä vuorovaikutus ja aito halu yhdessä työskentelemiseen. Virtuaalisen vuorovaikutuksen tulisi olla yhtä vaivatonta sekä etätyöntekijöille että toimistolla työskenteleville. Tämä on tärkeä huomioida työpaikan virtuaalisessa viestinnässä, jotta etätyöntekijät tuntevat olonsa tasa-arvoisiksi. Kaikkien tulisi kokea olevansa yhdenvertaisia, työskentelivätpä he sitten etänä tai työpaikalla. (Cantoni & Danowski 2015, 397–398.)

Yksi haastateltava esimies M2 maasta kertoi heidän palkanneen uusia kesätyöntekijöitä, joita hän ei ollut itse tavannut *face-to-face*. Hänen kokemuksensa mukaan työntekijät olivat selviytyneet hyvin työtehtävistä, vaikka perehdytys olikin tapahtunut

vain virtuaalisten viestintäkanavien kautta. Tähän auttoivat tiimin selkeät toimintamallit ja työntekijöiden itseohjautuvuus:

Minulla on ihan käsittämätön tuuri, koska meillä on ihan huippu tiimi ja mietin että meillä on kaksi kesätyöntekijää, joita minä en ole tavannut kasvotusten kertaakaan. He tulivat meille töihin ja he ovat tehneet koko tämän (kesän 2020) ajan töitä etänä ja heiltäkin hommat hoituu. Ja se ei todellakaan ole millään tavalla minun ansiota, sillä minä en ole tehnyt heidän kansaan melkein mitään. H4

Voidaan siis todeta hyvän tiedonkulun ja hyvien virtuaalisten vuorovaikutustaitojen mahdollistavan etätyön tekemisen uusillekin työntekijöille ilman *face-to-face* kohtaamista esimiehen ja kollegoiden kanssa.

Erilaiset virtuaaliset vuorovaikutustilanteet kuuluvat etäjohtamiseen. Esimiehen yhteydenpito tapahtuu yksilöllisesti, yhteisesti, säännöllisesti tai epämuodollisesti. Yksilöllinen viestintä tukee etätyöntekijän ja esimiehen välistä suhdetta. Sen avulla esimies pystyy keskittymään henkilökohtaisesti etätyöntekijään ja käymään henkilökohtaista keskustelua hänen kanssaan. Yhteisen virtuaalisen viestinnän tavoitteena on tukea tiimin yhteistyötä ja helpottaa tiedon jakamista. Säännöllinen virtuaalinen vuorovaikutus yksilö- ja tiimipalaverien muodossa parantaa esimiehen ja tiimiläisten luontevaa virtuaalista kommunikointia. Virtuaalista vuorovaikutusta olisi hyvä harjoittaa myös rennompien aiheiden parissa, esimerkiksi virtuaalikalveilla. Tällaisissa vuorovaikutustilanteissa esimies saa paremmin käsityksen etätyöntekijöidensä persoonallisuuksista ja oppii havainnoimaan, kuinka kommunikoida jokaisen kanssa juuri hänelle parhaiten sopivalla tavalla. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa jatkuvan dialogin ylläpitäminen on tärkeää esimiehen ja etätyöntekijän välillä. Etäjohtamisessa on tärkeää olla jatkuvasti yhteydessä etätyöntekijöihin ja pitää heidät ajan tasalla siitä mitä tapahtuu. Etätyö ei saisi heikentää työntekijöiden mahdollisuuksia kertoa mielipiteitään tai osallistua tiimin keskusteluihin. Asiapitoisten aiheiden lisäksi pitää varata aikaa myös *small talkiin*, koska se lisää luottamusta ja helpottaa esimiestä etätyöntekijöiden tunteiden tulkinnassa. (Fried & Hansson 2014, 186; Tjäder 2018.) Virtuaalisessa viestinnässä ystävällinen vuorovaikutustyyli edesauttaa esimiehen ja tiimin jäsenten välistä yhteydenpitoa (Salmimies &

Ruutu 2014). Selkeät ja yhdessä sovitut viestintäkanavat helpottavat asioiden hoitamista. Viestintäkanavia ei tulisi olla liian montaa, jotta kaikki informaatio olisi hallittavissa. Yksi viestintäkanava viralliseen viestintään, toinen vapaamuotoiseen ja kolmas palautteen antoon olisi hyvä lähtökohta viestintäkanavien valintaan. Tämä edistää myös kognitiivista työergonomiaa. (Rantanen 2020.)

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella toimeksiantajayrityksen etätyön tuottavuutta. Opinnäytetyössä aihetta tarkasteltiin aihetta esimiesten näkökulmasta ja kysyttiin millaisena he kokevat työntekijöidensä etätyön tuottavuuden. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä olivat onnistumisen edellytyksiä heidän työntekijöidensä etätyön tuottavuuteen. Esimiehiltä tiedusteltiin mitkä tekijät he kokivat etätyön tuottavuutta parantavana ja mitkä heikentävinä. Haastattelussa esimiehet vastasivat myös kysymykseen heidän kokemuksistaan virtuaalisen vuorovaikutuksen haasteista sekä sen luomista mahdollisuuksista. Yritykseen sitoutuminen oli myös yksi teemoista. Esimiehiltä tiedusteltiin miten he kokevat etätyön mahdollisuuden sitouttavan työntekijöitä yritykseen verrattuna pelkkään toimistolla työskentelyyn.

5.1 Taustamuuttajat

Ennen opinnäytetyön haastatteluosuuden aloittamista kaikilta haastateltavilta esimiehiltä tiedusteltiin taustamuuttujia. Taustamuuttujia oli muun muassa sukupuoli, esimieskokemus, työskentely maa ja alaisten määrää. Taustamuuttujissa kysyttiin myös heidän ammattinimikkään ja tiedusteltiin minkälaisissa työtehtävissä heidän alaisensa työskentelevät. Kaikilla neljällä (N=4) esimiehellä oli suoria alaisia ja lisäksi heillä oli alaisia funktiossa, jotka eivät kuitenkaan olleet suoraan raportointivelvollisia haastateltaville esimiehille.

Haastatteluihin osallistui yhteensä neljä (N=4) (taulukko 1) toimeksiantajayrityksen esimiestä. Haastateltavista yksi (n=1, eli 25%) oli nainen ja kolme (n=3, eli 75 %)

haastateltavista oli miehiä. Puolet eli kaksi (n=2, eli 50%) haastateltavista esimiehistä työskenteli M1 maassa, ja loput kaksi (n=2, eli 50%) M2 maassa.

Taulukko 1. Haastateltavien taustamuuttujat

<i>Haastateltava</i>	<i>Kohdema</i>	Esimies- kokemus /vuotta	Suorien alais- ten määrä/ esimies	Sukupuoli (N=nainen, M=mies)
<i>H1</i>	<i>M1</i>	5	4	M
<i>H2</i>	<i>M2</i>	20	4	M
<i>H3</i>	<i>M1</i>	20	8	M
<i>H4</i>	<i>M2</i>	15	8	N

Haastateltavista yhdellä oli työkokemusta esimiestehtävistä 5 vuotta, kahdella eli 50 %:lla oli 20 vuotta ja yksi henkilö oli toiminut esimiehenä 15 vuotta. Kaikilla haastateltavilla oli työkokemusta etätyöstä jo ennen vuoden 2020 covid-19-pandemiaa, jonka jälkeen kaikkien heidän työntekijöidensä etätyön määrä oli lisääntynyt merkittävästi.

5.2 Haastattelukysymykset

Haastattelukysymyksiä oli yhteensä kuusi, joihin kaikki haastateltavat vastasivat. Lisäksi muutamalle haastateltavalle esitettiin heidän vastauksiinsa liittyviä lisäkysymyksiä. Haastattelukysymykset oli jaettu neljään teemaan, joita olivat työn tuottavuus, virtuaalinen vuorovaikutus, tuottavuuteen vaikuttavat tekijät ja yritykseen sitoutuminen.

Haastattelujen pääkysymyksiä olivat:

A. Teema: Työn tuottavuus

1. Millaisia kokemuksia sinulla on alaistesi etätyön tuottavuudesta?
2. Millaisia eroja tunnistat etätyön ja toimistolla tapahtuvan työn tuottavuudessa?

B. Teema: Virtuaalisen vuorovaikutuksen haasteet ja mahdollisuudet

3. Minkälaisia haasteita tai mahdollisuuksia virtuaalinen vuorovaikutus tuo esimiehelle?

C. Teema: Tuottavuutta parantavat ja heikentävät tekijät etätyössä

4. Millaisilla keinoilla olet pystynyt parantamaan alaistesi etätyön tuottavuutta?
5. Mitkä tekijät ovat heikentäneet etätyön tuottavuutta?

D. Teema: Yritykseen sitoutuminen

6. Uskotko etätyön mahdollisuuden sitouttavan työntekijöitä paremmin yritykseen, kun pelkän perinteisen toimistossa työskentelyn?

5.3 Työn tuottavuus

Kysymys 1. Millaisia kokemuksia sinulla on työntekijöidesi etätyön tuottavuudesta?

Haastateltavista kaikki (n=4) vastasivat tähän kysymykseen. Haastateltavista 50 prosenttia ja jotka työskentelevät esimiehinä M1-maassa kertoivat, että heidän työntekijänsä ovat työskennelleet etänä jo ennen covid-19 -pandemiaa. Myös M2-maan molemmat haastateltavat esimiehet totesivat, että heidän työntekijänsä ovat tehneet etätyötä ennen pandemian alkamista keväällä 2020.

Haastateltavien kohdalla etätyön tekeminen ei ollut siis alkanut vasta keväällä 2020 eikä etenäkään pelkästään covid-19 -pandemiasta johtuen. Teorian mukaan Euroopassa ajoittain etätyötä teki jo ennen pandemian alkua 9 prosenttia. Koska kohdemaat M1 ja M2 sijaitsevat Euroopassa, voitaneen todeta, että haastateltavien esimiesten työntekijät ovat kuuluneet tähän vajaan kymmenen prosentin joukkoon, ja siten heillä oli kokemusta etätyön tuottavuudesta pidemmältä ajalta kuin vain vuodelta 2020.

Tässä kysymyksessä yksi esimies (n=1) taustoitti myös sitä, millaisia työtehtäviä etätyönä tehdään. Tämän esimiehen mukaan, jonka työntekijät työskentelevät maassa M2, etänä tehdään etenkin sellaisia töitä, joita voidaan rytmittää ja jotka vaativat keskittymistä. Tällaiset työt ovat yleensä helppo ottaa kotiin mukaan. Kaikki neljä (n=4) haastatteluun osallistunutta esimiestä mainitsi työntekijän työtehtävien vaikuttavan ainakin osittain etätyön tuottavuuteen. Keskittymistä vaativat työtehtävät sujuivat tuottavimmin etätyössä. Etätyön tuottavuutta lisäävän havainnon olivat tehneet kolme esimiestä (n=3) myös selkeistä työtehtävistä, joissa työntekijät eivät tarvitse opastusta.

Yksi esimies (n=1) M1 maasta kertoi uusien ja määrittelemättömien työtehtävien hoituvan heikommin video- tai puhelinyhteyden välityksellä, ja silloin sen vaikutus näkyi myös työn tuottavuudessa. M2 maasta yhdellä (n=1) esimiehellä oli puolestaan hyviä kokemuksia uusien kesätyöntekijöiden nopeasta perehdytyksestä työhön sekä työn tuottavuudesta. Hän oli ollut yhteydessä uusien työntekijöiden kanssa ainoastaan etäyhteydellä. Tiimin yhteistyö oli sujunut hyvin poikkeustilasta huolimatta, ja osasyynä tähän oli selkeä työnkuva ja prosessit.

Aineiston mukaan siis etänä suoritettaisiin yleensä keskittymistä vaativaa työtä, mutta teoriasta nousi esille myös se, että kaikilla aloilla etätyötä ei kuitenkaan voitane tehdä, vaikka työtehtävä tuntuisikin helpolta. Tällaisia aloja voivat olla esimerkiksi kuljetusala, terveydenhuolto, yrityspalvelut tai vähittäiskauppa, joissa työt on tehtävä nimenomaisesti fyysisesti työpaikalla.

Lisäkysymys 1.a) Vaikuttaako (työntekijän) kulttuuristausta tai ikä etätyön tuottavuuteen?

Kysymykseen vastasi kaksi haastateltava (n=2). Tämä kysymyksen esitettiin lisäkysymyksenä kahdelle haastateltavalle 1. kysymyksen vastaukseen perustuen. Molemmat kysymykseen vastanneet esimiehet työskentelivät M1 maassa.

Teoriassa todettiin erityisesti naimisissa olevien ja perheellisten kykenevän tuottavampan työskenelyyn etätyössä. Nuoremmat työntekijät, joilla ei ollut perhettä työskentelivät tuottavammin toimistolla, sillä he saivat sieltä tarvitsemiansa sosiaalisia kontakteja. Teorian mukaan ja maantieteellisesti tarkastellen Keski-Euroopassa ja Skandinaviassa (Kuvio. 4) etätyötä oli mahdollista tehdä enemmän, kun suurimmassa osassa Itä-Euroopan maita. Myös korkeamman BKT:n maissa etätyötä tehtiin keskimääräisesti enemmän, kun matalamman BKT:n maissa. Korkeamman BKT:n maissa myös työvälineet etätyön tekemiseen olivat paremmat. Teoria ei kuitenkaan kerro enempää, vaikuttaako yhteiskunnan taloudellisen kehityksen vaiheet maantieteellisiin eroihin etätyön tekemisessä.

Persoonan vaikutus etätyöhön

Molemmat haastateltavat (n=2) olivat sitä mieltä, että etätyön tuottavuuteen vaikuttavat eniten työntekijän persoona ja persoonallinen työtyyli. Ikä tai kulttuuri eivät ole esteenä uuden oppimiselle tai etänä työskentelylle, mutta nopeissa muutoksissa nuoret oppivat keskimääräisesti nopeammin. Toisen haastateltavan (n=1) mukaan työpaikalla tuottavasti työskentelevä työntekijä voi olla kotioloissa erilainen, ja työn tuottavuus voi myös kärsiä etätyöhön siirtymisessä.

Kysymys 2. Millaisia eroja tunnistat etätyön ja toimistolla tapahtuvan työn tuottavuudessa?

Tähän kysymykseen vastasivat kaikki (n=4) haastateltavat esimiehet. Kaikki esimiehet näkivät eroja etätyössä ja toimistolla tapahtuvassa työssä.

Kuten teoriassa käy ilmi, toimistolla tapahtuva työ on samanlaista kuin etätyössäkin tehtävä työ. Näiden kahden ero on kuitenkin erilainen työympäristö ja sitä kautta erilaiset haasteet ja mahdollisuudet.

Motivaatio (tuottavuus)

Yksi haastateltava (n=1) koki työn tuottavuuden riippuvan työntekijän päivän työmotivaatiosta enemmän kuin siitä, tehtiinkö työ etätyönä vai toimistolla. Motivaation vaikutus näkyi erityisesti sellaisten työntekijöiden kohdalla, joiden työtehtävät vaativat enemmän yhteydenpitoa muiden tiimiläisten kanssa.

Erilaiset työtehtävät (Tuottavuus)

Keskittymistä ja luovuutta vaativissa työtehtävissä kolme esimiestä (n=3) kokivat tuottavuuden paremmaksi etätyössä kuin työpaikalla. Yksi esimies (n=1) kertoi työpaikalla työympäristönä olevan avokonttorin, mikä saattaa häiritä keskittymistä vaativan työn tekemistä. Kahden esimiehen (n=2) mielestä tuottavuus on hyvä hybridi mallissa, jossa yhdistetään etätyötä ja toimistolla tehtävää työtä. Toisen esimiehen (n=1) mielestä hybridimallissa työntekijät pystyvät ideoimaan paremmin kotona ja ideoiden

yhdistäminen tapahtuu puolestaan työpaikalla nopeammin. Toisen esimiehen (n=1) mielestä hybridimalli sopii tilanteisiin, joissa työtehtävät voidaan jakaa keskittymistä vaativiin ja yhteistyötä vaativiin.

Small talk (vuorovaikutus)

Haastateltavista esimiehistä kolme (n=3) koki etätyöntekijöiden pystyvän keskittymään paremmin työtehtäviinsä ja saamaan nopeammin tulosta aikaan. Etätyössä ylimääräinen small talk jää pois, ja vapautuneen ajan pystyy keskittymään työskentelyyn. Yksi haastateltavista esimiehistä (n=1) nosti esille myös sen, että hänen kokemuksensa mukaan hyvä vastapuolen tunteminen nopeuttaa tehokasta yhteydenpitoa etätyössä. Tällöin päästään nopeasti asiaan ja pystytään työskentelemään tuottavasti. Teoriassa kerrottiin myös vastapuolen persoonallisten, kulttuuristen ja viestinnällisten erojen tunnistamisesta, jotta osattaisiin käyttää oikeanlaista viestintätäylyä asioiden hoidossa.

Small talk- pallottelu

Yksi (n=1) haastateltavista esimiehistä nosti esille työpaikalla tapahtuvan asioiden vaihtamisen ja niiden pallottelun. Työpaikalta etätyöhön siirtyessä luontainen small talk- pallottelu jää puuttumaan työpäivistä ja spontaani tiedon jakaminen vähenee. Teoriassa kerrottiin jatkuvan dialogin tärkeydestä virtuaaliseen työympäristöön siirtyessä. Hyvät etäjohtamistaidot omaava esimies pystyisi tunnistamaan työntekijöidensä toimintatavat virtuaalisessa työympäristössä ja luomaan niiden pohjalta edellytykset, jotta small talk-pallottelu onnistuisi myös virtuaalisesti.

Kommunikointityylit (vuorovaikutus)

Erilaisten persoonien erilaisesta kommunikointityylistä mainitsi kaksi esimiehistä (n=2). He olivat omien työntekijöidensä kohdalla kiinnittäneet huomiota erilaisten persoonallisuuksien ulosantiin sekä *face-to-face* että virtuaalisessa työympäristössäkin. Yksi haastateltava (n=1) kertoi joidenkin työntekijöidensä jännittävän videoyhteydellä tapahtuvaa yhteydenpitoa esimiehen kanssa, vaikka vastaava tilanne toimistolla ei aiheuttaisi jännitystä. Hän lisäsi myös etätyössä yhteydenottojen tapahtuvan harvemmin, sillä jokaisesta pienestä asiasta ei välttämättä viitsitä soittaa. Toimistolla tapahtuvassa työssä otetaan helpommin kontaktia esimieheen ja kollegoihin.

Lisäkysymys 2. a) Parantaako tämä tiimihenkeä sekä luottamusta? Tällaisen avulla varmaan tiimilaiset saavat uskallusta kertoa omia ideoita ja ajatuksia toisilleen helpommin?

Työyhteisön avoimuus lisää luottamusta. Ystävällinen ja arvostava ilmapiiri toisia kohtaan lisää luottamusta työympäristössä. Teorian mukaan jokaisella tulisi olla mahdollisuus työskennellä sellaisessa tiimissä, jossa saa kokea arvostusta ja pystyy sanomaan asioita ilman tuomitsemista tai naurunalaiseksi joutumista.

Yksi esimies (n=1) M2 maasta vastasi tähän hänelle esitettyyn lisäkysymykseen. Hänen tiimissään hän koki joidenkin edelleen jännittävän sanoa omia ideoitansa ääneen. Esimies yritti kannustaa sekä tukea tiimiään avoimen vuorovaikutukseen, jossa kaikki uskaltaisivat tuoda ajatuksiaan vapaasti esiin. Hänen mielestään alaisten ilmeistä ja eleistä pystyi näkemään *face-to-face*, onko heillä ideoita tai ehdotuksia. Etätyöhön siirtäessä näitä huomioita oli vaikeampi tehdä.

5.4 Virtuaalisen vuorovaikutuksen haasteet ja mahdollisuudet

Kysymys 3. Minkälaisia haasteita tai mahdollisuuksia virtuaalinen vuorovaikutus tuo esimiehelle?

Kolmanteen kysymykseen vastasi kaikki haastateltavat esimiehet (n=4). Jokainen heistä oli kohdannut työssään virtuaalisen vuorovaikutuksen tuomat muutokset *face-to-face* viestintään verrattuna. Teoriassa kerrottiin virtuaalisen vuorovaikutuksen vaativan esimieheltä entistä selkeämpää viestintää, ja kehon kielen jäädessä pois viestien tyyliin tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Avun pyytämisen haaste (vuorovaikutus)

Haastatteluissa kolme esimiestä (n=3) kokivat sanattoman kommunikaation ja alaisten reaktioiden pois jäämisen asettavan haasteita esimiehelle sekä suurentavan riskejä väärinymmärryksiin. Väärinymmärryksien määrää voi lisätä myös passiivisuus avun pyytämässä. Kaksi esimiestä (n=2) olivat sitä mieltä, että heidän alaisillaan oli suurempi

kynnys kysyä apua tai neuvoja pienemmissä asioissa silloin, kun se vaatii puhelinsoiton tai muun virtuaalisen viestintäkanavan. Toisaalta taas yksi esimies (n=1) koki *chat-tien* tai muiden pikaviestimien helpottavan nopeiden asioiden hoitamista etätyössä ja parantavan tiimilaisten keskinäistä yhteydenpitoa. Teoriassa todettiin useampien viestintäkanavien olevan hyvä vaihtoehto erilaisia asioita hoitaessa. Toisiin sopii pikaviestimet tai kirjoitetut viestit, ja toisissa tilanteissa puhelu tai videopuhelu saattavat olla parempi ratkaisu.

Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa videokuvan tärkeydestä mainitsi kolme haastateltavaa esimiestä (n=3). Heidän mielestään videokuva ei täysin korvaa *face-to-face* tapaaamista, mutta ihmisten näkeminen kuitenkin parantaa etätyöntekijöiden tunteiden tulkintaa paremmin, kun vuorovaikutus ilman kuvaa tai ääntä.

Virtuaaliset vuorovaikutustaidot (vuorovaikutus)

Yksi esimiehistä (n=1) näki virtuaalisen vuorovaikutuksen hyvänä kehitystehtävänä ja harjoituksena itselleen pysähtyä kuuntelemaan, mitä tiimin jäsenet haluavat sanoa. Puolet esimiehistä (n=2) nosti esille tiimin virtuaalisten vuorovaikutustaitojen kehityksen. Toinen (n=1) koki virtuaaliseen vuorovaikutukseen siirtyessä työntekijöiden kurinalaisuuden korostuvan, koska heidän oli keskityttävä kuuntelemaan muita sekä odotettava rauhassa omaa vuoroaan. Toinen esimiehistä (n=1) puolestaan näki erityisesti introvertimpien työntekijöidensä vuorovaikutuksen parantuneen, kun heillä oli uudet vuorovaikutuskeinot käytettävissä. Esimiehellä saattaa siis olla mahdollisuus saada työntekijöistään uusia puolia esille virtuaalisen vuorovaikutuksen ansiosta.

Teoriassa mainittiin virtuaalisen vuorovaikutuksen sekä asiapitoisten että rennompien tilanteiden auttavan esimiestä löytämään jokaiselle työntekijälleen parhaimmat virtuaaliset viestintätavat.

Lisäkysymys 3.a) Onko sinulla tapana olla yhteydessä työntekijöihisi esimerkiksi kerran päivässä tai viikossa ja kysellä kuulumisia, jotta yhteydenotto olisi helpompaa?

Kysymys 3 a esitettiin kysymyksen 3 lisäkysymyksenä ja siihen vastasi yksi esimies (n=1). Teoriassa puhuttiin jatkuvan dialogin ylläpidon tärkeydestä esimiehen ja työntekijän välillä. Esimiehen tasapuolista kohtelua etätyöntekijöitä ja toimistolla työskenteleviä työntekijöitä kohtaan pidettiin tärkeänä. Viestinnän tulisi pysyä vaivattomana, ja yhteydenpitoa tulisi ylläpitää asiapitoisten asioiden lisäksi myös kevyemmällä aiheilla.

Haastateltavan (n=1) kokemuksen mukaan päivittäinen yhteydenpito kaikkien kanssa kuulostaisi ajatuksen tasolla hyvältä, mutta toteutus olisi hänen kohdallaan vaikea. Kaikkien kanssa yritetään kuitenkin olla yhteydessä vähintään kerran viikossa. Covid-19 -pandemian alussa kuitenkin järjestettiin päivittäiset virtuaalihakvit, mutta tilanteen tasoituttua palattiin normaaliin malliin.

Esimies (n=1) kokee myös yhteydenpidon määrän riippuvan osittain työtehtävistä. Yhteistyötä tai toisten apua vaativissa tehtävissä sitä tarvitaan enemmän, kun taas keskitymistä tai itsenäistä työtä tehdessä liiallisesta yhteydenpidosta saattaa olla jopa haittaa. Persoonallisuuserot on lisäksi hyvä ottaa huomioon ja miettiä työntekijöille parhaiten sopivan yhteydenpidon tahti ja kanavat. Työntekijöiden eroavaisuuksien tunnistaminen lisää virtuaalisen vuorovaikutuksen luontevuutta.

5.5 Tuottavuutta parantavat ja heikentävät tekijät etätyössä

Kysymys 4. Millaisilla keinoilla olet pystynyt parantamaan työntekijöidesi etätyön tuottavuutta?

Kysymys esitettiin kaikille esimiehille (n=4). Teoriassa todettiin esimiehen pystyvän vaikuttamaan parantavasti etätyön tuottavuuteen. Esimiesten esimerkillä ja johtamistaidoilla oli todettu olevan positiivisia vaikutuksia myös työntekijöiden tuottavuuteen. Esimies, joka näyttää omalla esimerkillään työntekijöille hyvää itsensä johtamista ja on valmis antamaan heille vapautta ja autonomian työskentelyyn, saa työntekijänsä työskentelemään tuottavammin.

Luottamus ja autonomia (tuottavuus)

Haastattelussa yksi esimiehistä (n=1) koki omalla esimerkillä johtamisen ohjaavan työntekijöitä parempaan ja tuottavampaan etätyöskentelyyn. Puolet esimiehistä (n=2) tukivat etätyöntekijöidensä vapautta ja kannustivat heitä itseohjautuvuuteen. Esimiehet halusivat luottaa työntekijöihinsä ja siihen, että heillä olisi vapautta päättää itselleen parhaiten sopivista työajoista ja työskentelytavoista. Yksi esimies (n=1) on kokenut heidän tiimissään toimivaksi sen, että työntekijät saavat itse varata esimiehen kanssa *one-to-one* keskustelut, mutta esimies ei velvoita heitä siihen.

Selkeät tavoitteet ja toimintaohjeet (tuottavuus)

75 prosenttia esimiehistä (n=3) piti tärkeänä hyvää kommunikointia esimiehen ja tiimilaisten välillä. Heidän mukaansa oli tärkeää, että työntekijät tiesivät mitä heidän tulisi tehdä ja miten heidän tulisi työskennellä. Selkeät toimintaohjeet paransivat työn tuottavuutta, sillä silloin huomio oli täysin työn tekemisessä. Yhteisten työskentelyalustojen käyttö voi helpottaa yhteistä ideointia. Puolet esimiehistä (n=2) koki digialustalla työskentelyn edistävän lähes huomaamatta yhdessä oppimista.

Työhyvinvointi (tuottavuus)

Työntekijän hyvinvointi vaikutti myös siihen, kuinka hyvät mahdollisuudet heillä oli selviytyä etätyöstä. 50 prosenttia esimiehistä (n=2) kertoi videoyhteyden auttavan heitä näkemään paremmin työntekijänsä tilanteen. Esimiesten tavoitteena on parantaa työhyvinvointia sekä huomioida ajoissa, mikäli etätyöntekijät eivät voi hyvin. Havainnointi koettiin tärkeänä erityisesti niiden työntekijöiden kohdalla, joilla oli ollut aikaisemmin *burnout* tai ylikuormittumisen vaara. Työhyvinvointiin vaikuttavien ongelmien ennaltaehkäisy koettiin tärkeäksi, jotta työntekijät jaksavat työssään ja työskentelevät tuottavasti.

Teoriassa todettiin etätyön yhteys työhyvinvointiin ja sairauspoissaoloihin. Etätyön oli todettu mahdollisesti vähentävän sairauspoissaoloja, koska kontaktit muihin ihmisiin ja sairastumisen mahdollisuus vähenivät. Työntekijän mahdollisuus sovittaa työ- ja perhe-elämän aikataulut paremmin yhteen etätyön avulla lisäsi heidän työhyvinvointiaan.

Kysymys 5. Mitkä tekijät ovat heikentäneet etätyön tuottavuutta?

Kysymykseen vastasivat kaikki esimiehet (n=4). Teoriassa on käsitelty esimerkiksi tietovirtojen (*knowledge flows*) vähentyvän työpaikalta etätyöhön siirryttäessä, jolloin jotakin tärkeitä asioita saattaa jäädä jakamatta. Etätyössä kommunikaation vähenemistä pidettiin heikentävänä tekijänä (kuvio 4.) Etätyöntekijästä itsestään johtuvia heikentäviä vaikutuksia voi olla huonot itsensä johtamisen taidot tai heikot mahdollisuudet työskennellä etäyhteyksillä. Ulkopuolelta tulevia tekijöitä ovat mahdolliset ongelmat tietoliikenneyhteyksissä tai etätyöhön sopimaton työskentely-ympäristö.

Esimiehistä puolet (n=2) kokivat työntekijöidensä todellisen olotilan tunnistamisen vaikeutuvan, kun he siirtyvät etätyöhön. Esimiehet kuitenkin mainitsivat videokuvan parantavan olotilan tunnistamista, mutta se ei kuitenkaan vastannut *face-to-face* kohtaamista.

Kommunikaation väheneminen (vuorovaikutus, etätyö)

Toimistolta etätyöhön siirryttäessä kaksi esimiestä (n=2) sanoi ideoiden ja asioiden vapaan pallottelun jäävän vähemmälle. Kommunikaatio vaatii enemmän suunnittelua ja tiedon jako enemmän työtä, jotta kaikki saavat tiedon myös sähköisissä kanavissa. Tämä osaltaan vähentää innovatiivisuutta. Lisäksi yksi esimiehistä (n=1) mainitsi spontaanin auttamisen hankaloituvan, sillä aina ei ole tietoa siitä, kenellä voisi olla ratkaisu ongelmaan, eikä kehdata häiritä kollegoita.

Asioiden selkeä sopiminen (etätyö, vuorovaikutus)

Yksi esimies (n=1) nosti esille asian, jossa viestinnän selkeys ja vastapuolen ymmärrys asiasta pitää huolellisesti varmistaa, koska toisen kasvoista tai elekielestä ei etätyöskentelyssä pysty päättelemään, onko asia ymmärretty tai onko siihen sitouduttu. Mikäli asiaa ei varmisteta, väärinymmärryksen mahdollisuus kasvaa ja se voi vaikuttaa työn tuottavuuteen heikentävästi.

Toimivat työvälineet (tuottavuus)

Kaikki neljä (n=4) mainitsivat, että heikot tietoliikenneyhteydet voivat hankaloittaa merkittävästi etätyön tekemistä. Mutta oman organisaation it-tuki ja työvälineet olivat kaikkien mielestä hyvässä kunnossa.

5.6 Yritykseen sitoutuminen

Kysymys 6. Uskotko etätyön mahdollisuuden sitouttavan työntekijöitä paremmin yritykseen, kun pelkän perinteisen toimistossa työskentelyn?

Kysymys 6 esitettiin kaikille neljälle esimiehelle (n=4), jotka kaikki vastasivat etätyön mahdollisuuden sitouttavan työntekijän paremmin yritykseen, kuin pelkkä perinteinen toimistossa työskentely. Kaksi esimiestä (n=2) kuitenkin sanoi, että etätyön teko ei yksinään riitä, vaan tarvitaan laajempaa joustavuutta työn eri osa-alueilla.

Teoriassa esitettiin, että yritykseen sitoutunut työntekijä on yleensä motivoitunut ja suoriutuu työstään paremmin. Nykypäivänä etätyön mahdollisuutta pidetään suurena kannustimena. Maailmalla tehdyissä tutkimuksissa ilmenee, että yritykset, jotka eivät tarjoa etätyön mahdollisuutta, menettävät useita työntekijöitä tämän takia.

Joustavuus (sitoutuminen)

Perheelliset ja naimisissa olevat sitoutuvat todennäköisemmin pidemmäksi aikaa työpaikkaansa, mikäli heille tarjotaan mahdollisuutta työskennellä etänä. Yritykselle olisi kannattavampaa sitouttaa jo työsuhteessa olevat työntekijät yritykseen tarjoamalla heille esimerkiksi joustavia työjärjestelyitä ja etätyön mahdollisuutta. Tämä mahdollistaisi työntekijöille työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisen sekä paremman työtyytyväisyyden.

Lokaatio-riippumattomuus (sitoutuminen)

Yksi haastateltavista (n=1) mainitsee sen, että hän pystyi jäämään M2 maahan asumaan etätyön ansiosta, vaikka työpaikka muuttui M1 maahan. Tämän mahdollisuuden myötä hänen sitoutumisensa yritykseen vahvistui, ja työn tekeminen mahdollistui lokaatiosta riippumatta. Hän ymmärtää myös, että kaikissa positioissa tämä ei ole mahdollista. Toinen haastateltava esimies (n=1) nosti esille, että etätyö mahdollistaa työntekijöille myös maakunnissa asumisen, jolloin kaikkien ei tarvitse asua kasvukeskuksissa. Teorian mukaan on tehty tutkimuksia, joissa etätyön tekijöiden tyytyväisyys kasvoi työmatkaan käytettävän ajan lyhentyessä. Kolme esimiestä (n=3) mainitsi samasta asiasta, ja he olivat kokeneet heidän työntekijöidensä olevan tyytyväisempiä, kun heille oli mahdollistettu etätyön tekeminen. Yksi esimies (n=1) koki matkustamisen

vähentämisen lisäävän tehokasta ajankäyttöä. Näistä seurannut tyytyväisyys lisää mahdollisesti yritykseen sitoutumista.

Luottamus (sitoutuminen)

Haastattelussa kaksi esimiestä (n=2) mainitsi etätyön mahdollisuuden viestivän tiimille myös esimiehen luottamuksesta heidän työskentelyään kohtaan. Tämä luottamuksen osoitus sitouttaa heidän mielestään työntekijöitä paremmin yritykseen. Teoriassa todettiin epäluottamuksen ja esimiehen jatkuvan tarkkailun vähentävän työntekijöiden sitoutumista yritykseen.

6.a Koetko pelkän etätyön, pelkän toimistolla työskentelyn vai hybridimallin olevan paras työskentelytapa esimiehen kannalta?

Hybridimalli (sitoutuminen)

Tämä kysymys esitettiin lisäkysymyksenä yhdelle esimiehelle (n=1). Esimiehen kokemuksen perusteella etätyön ja työpaikalla työskentelemisen yhdistelmämalli toimisi parhaiten ja tuottavimmin. Haastateltavan kokemuksen mukaan pelkkä kotona työskentely saattaa aiheuttaa yksinäisyyttä, mikäli työpäivä ei sisällä muuten palaverieita ja yhteydenpitoa kollegoiden kanssa. Toisaalta taas joidenkin töiden tekeminen sujuu paljon tuottavammin etätöissä.

Teoriassa mainittiin, että liiallisten sosiaalisten kontaktien vähentyminen saattaa johtaa siihen, ettei työntekijä pysty hyödyntämään vahvuuksiaan yhtä tehokkaasti kuin normaalissa työympäristössä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä tietoa esimiesten kokemuksista etätyön tuottavuudesta ja esimiesten keinoista vaikuttaa etätyön tuottavuuteen. Aluksi voitaneen todeta, että opinnäytetyössä voitiin löytää joitakin sellaisia etäjohtamisen onnistumisen edellytyksiä, joilla voisi olla myönteistä vaikutusta etätyön tuottavuuteen. Työssä selvitettiin etätyön tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä haastattelujen avulla, joiden kautta nousi esiin uusia näkökulmia, mitä työn teoriaosuudessa ei ollut käsitelty. Työn tutkimuskysymyksiin saatiin mielenkiintoisia vastauksia, joista nousi esille joitakin erityisiä asioita ja niitä esitellään seuraavissa kappaleissa.

Etätyökokemus

Opinnäytetyössä haastatelluilla esimiehillä oli jo ennestään erilaisia kokemuksia etätyöstä. Heidän kokemuksensa etätyöstä lisääntyivät, kun heidän työntekijänsä tekivät etätyötä huomattavasti enemmän vuonna 2020 maailmalla vallitsevan covid-19 -pandemian takia. Tämä nousu etätyön määrässä antoi lisää ja toi uudenlaisiakin kokemuksia etenkin niille esimiehille, joiden työntekijät olivat aiemmin tehneet etätyötä vain satunnaisesti.

Työn tuottavuus

Kaikilla haastateltavilla esimiehillä oli hyviä kokemuksia työntekijöidensä tekemästä etätyöstä. Haastatteluaineisto nousi esille samoja onnistumisen edellytyksiä, joita oli esitetty työn teoriaosuudessakin. Sekä haastattelun, että aineiston pohjalta voitaneen todeta etätyön olevan tuottavaa ja työntekijöillä olevan mahdollisuudet työskennellä tehokkaasti myös etätyössä.

Yhdeksi onnistumisen edellytykseksi koettiin toimivat tietoliikenneyhteydet. Puolestaan huonot tietoliikenneyhteydet tai ongelmat etätyövälineiden kanssa saattaisivat tuoda haasteita etätyön tekemiseen, mikä oli teoriassakin todettu yhtenä työn tuottavuutta heikentävänä ominaisuutena.

Aineiston mukaan etenkin sellaiset työtehtävät, jotka ovat selkeitä ja vaativat keskittymistä, pystyttiin suorittamaan tehokkaasti myös etätyönä. Kuten teoriassa käsiteltiin, niin työtehtävien selkeydellä on yhteys esimiehen johtamistaitoihin. Silloin, kun etätyöntekijät tietävät tarkalleen, mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat heidän työtehtävänsä, voitaneen odottaa hyvää työn tuottavuutta. Lienee yllättävää, mutta aineiston mukaa samaa voitaneen odottaa myös tilanteissa, joissa etätyöntekijät eivät ole koskaan henkilökohtaisesti edes tavanneet esimiestään. Näin ollen voitaneen todeta, että etäjohtamisessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota etätyöntekijöiden työnkuvien ja tehtävien selkeyteen. Lisäksi työn tuottavuus oletettavasti paranee myös erityistä keskittymistä vaativissa työtehtävissä, jos ne voidaan suorittaa etätyönä. Tällaisia työtehtäviä voisivat olla esimerkiksi suunnittelu ja taloushallinnon tehtävät, jossa keskeytykset hidastavat työn tekemistä

Small talk -pallottelu

Puolestaan sellaiset työtehtävät, joihin tarvitaan kollegoiden apua tai tukea, voitaisiin tehdä tuottavammin työpaikalla. Aineiston mukaan etätyön tuottavuutta heikentäisivät työtehtävät, jotka olivat työntekijälle epäselviä. Tällöin myös avun pyytäminen esimieheltä tai kollegoilta saatettaisiin kokea vaikeaksi. Työpaikalla tapahtuva asioiden jakaminen ja small talk jäivät puuttumaan etätöihin siirryttäessä. Small talkilla ei kuitenkaan tarkoiteta ainoastaan kuulumisten vaihtoa, vaan ennemminkin spontaania small talk -pallottelua, jossa ideoita vaihdetaan kollegoiden kanssa. Esimiesten vaikutus yhteishengen luomiseen koettiin tarpeelliseksi, sillä sen avulla työntekijät oppivat tuntemaan toisensa ja tämä taas puolestaan lisää luottamusta tiimin sisällä.

Luottamus ja arvostus

Haastateltavat esimiehet näkivät myös mikromanageerauksen ja työntekijöiden tarkkailun heikentävän vaikutuksen etätyön tuottavuuteen. Aineiston mukaan esimiesten tulisikin arvioida työntekijöiden tuottavuutta etätyössä mieluummin tulosten, kun käytettyjen työtuntien määrällä. Tällainen esimiestyö lisää työntekijöiden luottamusta ja vastuullisuutta työnantajaa kohtaan.

Itsensä johtaminen

Toimeksiantaja yrityksen esimiehet kokivat myös, että etätyön tuottavuus säilyisi hyvänä, kun he antaisivat työntekijöilleen enemmän vapautta etätyön tekemiseen ja lisäksi kannustaisivat heitä itseohjautuvuuteen. Teoria tuki myös itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen merkitystä tuottavassa etätyössä. Hyvät etäjohtamisentaidot omaava esimies pystyisi tukemaan työntekijöitään näiden taitojen kehittämisessä ja toimimaan itse esimerkkinä.

Virtuaalinen vuorovaikutus

Aineistossa korostui vuorovaikutuksen ja avoimuuden merkitys, ja niitä pidettiin erityisen tärkeinä osina etätyössä. Teoriassa todettiin esimiehen hyvien vuorovaikutustaitojen ja ystävällisen vuorovaikutuksen parantavan työyhteisön avoimuutta. Lisäksi jatkuvan dialogin ylläpitoa ja erilaisten persoonallisuuksien huomioon ottamista korostettiin. Haastateltavat esimiehet olivat enimmäkseen samaa mieltä asioista.

Introverttien ja ekstroverttien erot

Uutena näkökulmana nousi esiin myös kuitenkin introverttien ja ekstroverttien erilainen vuorovaikutustyyli, jota teoriassa ei käsitelty. Jotkut haastateltavat esimiehet totesivat, että etätyössä vuorovaikutuksen tulisikin tapahtua työntekijän persoona ja vuorovaikutustyyli huomioiden.

Työhyvinvointi

Myös työhyvinvoinnista keskusteltaessa esimiehet nostivat esiin persoonalliset erot. Introverttien todellista stressitasoa oli vaikeampi havainnoida etätyössä, kun taas ekstroverttien koettiin ilmaisevan itsensä helpommin, jolloin esimiehet pystyivät luottamaan heidän kertovan ajoissa, mikäli kokivat haasteita työssään.

Viestintä virtuaalisessa työympäristössä

Teorian mukaan virtuaaliseen työympäristöön siirryttäessä erityisesti viestintäkanaviin ja viestin sisältöön tulisi kiinnittää huomiota, jotta se auttaa vähentämään kognitiivista kuormaa. Viestien selkeyttä ja viestin vastaanottajan tuntemusta käsiteltiin lisäksi teoriassa. Haastattelussa todettiin vastapuolen tuntemisen helpottavan virtuaalista vuorovaikutusta ja silloin keskustelussa pystytään siirtymään todelliseen asiaan

small talkin sijaan. Aineistosta selvisi myös, että virtuaalisessa vuorovaikutuksessa tulisi varmistaa aina, että vastapuoli on varmasti ymmärtänyt viestin, sillä sanaton viestintä jää pois. Tällainen varmistaminen saattaa tuntua ajoittain jopa turhalta, mutta todellisuudessa se voisi helpottaa ja nopeuttaa usean työtehtävän suorittamista.

Joustavuus

Sekä teoriassa, että aineistossa etätöiden mahdollisuutta pidettiin yhtenä suurimpana yritykseen sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Aineistosta nousi esiin näkökulma, jossa etätö mahdollistaisi työntekijöiden kodin ja työpaikan välisen pidemmän välimatkan. Näin ollen osaavaa henkilökuntaa olisi mahdollista saada yritykseen laajemmalta alueelta, eikä se vaatisi kaikkien muuttamista suuriin kasvukeskuksiin. Teoriassa puhuttiin etätöiden mahdollisuuden lisäävän työntekijöiden sitoutumista yritykseen.

Työelämässä on havahduttu joustavuuden positiivisista vaikutuksista työn tuottavuuteen. Yritykset ovat ymmärtäneet, että tarjotessaan joustavuutta työntekijöilleen, ovat nämä usein myös joustavampia omassa työnteossa ja työajoissa. Haastattelu vahvisti teoriaa, jossa todettiin työnteon joustavuuden lisäävän työn tehoa.

Hybridimalli ja sitoutuminen

Tämän tutkimuksen perusteella voitaneen todeta, että tulevaisuudessa esimerkiksi työn tekemisen hybridimalli voisi tarjota parhaimman työn tuottavuuden yritykselle. Näin ollen tulisi huomioida erilaiset persoonallisuudet ja työtyylit sekä työntekijän vapaus päättää itselleen sopivasta työskentely ajasta ja paikasta. Hybridimalli tukisi myös joustavuutta, joka haastateltavien mielestä oli merkittävä onnistumisen edellytys työntekijän sitoutumisen kannalta. Joustavat hybridimallit mahdollistaisivat työntekijöiden pidemmän kodin ja työpaikan välisen matkan. Tämän ansiosta työntekijöillä olisi mahdollisuus asua myös maakunnissa, eikä työn takia tarvitsisi muuttaa kasvukeskuksiin. Mielenkiinnolla jäämme odottamaan, miten etätö tulee kehittymään ja minkälaisen muutoksen työelämä kokee esimerkiksi seuraavan kymmenen vuoden aikana.

6.2 Pohdinta

Etätyön ajankohtaisuuden vuoksi uutta tietoa tuli jatkuvasti lisää koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimusprosessista muodostui mielenkiintoinen aiheen tuoreuden vuoksi ja samalla tämä haastoi tiedon rajaamista olennaisiin asioihin. Tutkimus toteutettiin etätyön murrosvaiheessa vuonna 2020, sillä covid-19-pandemian johdosta etätyöt olivat lisääntyneet toimeksiantajayrityksessä merkittävästi lyhyen ajan sisällä.

Tulosten perusteella voitaneen arvioida, että etätyö tulisi mahdollisesti jäämään osittain pysyväksi työskentelymuodoksi. Vuonna 2020 useat yritykset ovat voineet havahduttaa etätyön hyötyihin. Etätyöhön siirtymisen jälkeen on joissakin tutkimuksissa todettu sairauspoissaolojen vähentyneen. Lisäksi etätyön on arveltu parantavana perhe- sekä työelämän yhteensovittamista sen joustavuuden ansiosta. Vaikka työnantaja tarjoaisi tarvittavat työvälineet, niin kaikilla ei ole mahdollisuutta suorittaa etätyötä paikassa, jossa ergonomisuus ja työrauha olisivat taattuina. Tämä saattaisi lisätä tulevaisuudessa myös asuntojen ja julkisten tilojen yhteyteen rakennettavien etätyötilojen ja palveluiden tarjontaa sekä mahdollisesti muuttaa käsitystämme työpaikasta ja sen fyysisestä sijainnista.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineisto kerättiin teemahaastattelulla, joka koostui avoimista kysymyksistä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, sekä litteroitiin sanatarkasti ja niiden perusteella haastattelun vastauksia verrattiin opinnäytetyön teoriaan. Englanninkielisen haastattelun tekemisessä käytettiin lisäksi videokuvaa haastattelun luotettavuuden parantamiseksi. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen otanta oli pieni ja tarkoituksena oli saada kokonaisvaltaisempi sekä syvempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Asiaa tutkittiin organisaation ulkopuolisena henkilönä, joten kaikki aineisto kerättiin haastatteluista, eikä niiden lisäksi aineistona käytetty havainnointia työympäristössä. Etätyö oli murrosvaiheessa covid-19-pandemian takia tutkimusta tehdessä ja pandemian vaikutusta tutkimustulokseen ei voida varmuudella todeta.

Haastattelut vahvistivat teoriaa, mutta myös muutamat uudet näkökulmat nousivat selkeästi esiin aineistosta. Mikromanageerauksen välttäminen koettiin merkittäväksi te-

kijäksi työntekijöiden sitoutumisen ja autonomian kannalta. Ekstroverttien ja introverttien persoonallisuuksien tunnistaminen ja niiden huomioiminen esimiehen kommunikoinnissa ja työtehtävien laadussa saattaisi edistää työntekijöiden työhyvinvointia ja tuottavuutta etätyössä. Hyvät etäjohtamistaidot omaava esimies pystyy synnyttämään luottamusta myös virtuaalisessa työympäristössä. Parhaimmillaan tämä ilmenee small talk -pallotteluna, jonka avulla nousee esille hiljaista tietoa ja uusia ideoita, jotka voivat lisätä tuottavuutta ja parantaa työn laatua. Etätyötä ja toimistolla suoritettavaa työtä yhdistävä hybridimalli voisi nostaa työn tuottavuuden seuraavalle tasolle. Hybridimallissa tulisi tunnistaa mitkä työtehtävät vaativat työntekijältä rauhallista keskittymistä ja ovat riittävän selkeitä etätyönä suoritettavaksi, sekä missä työtehtävissä puolestaan hyödyttäisiin yhteisestä ideoinnista, haasteiden ratkaisemisesta tai muista syvällisistä dialogeista.

Jatkotutkimuksen aiheet voisivat rakentua aineistossa nousseiden uusien teemojen ympärille. Esimerkiksi esille noussut ekstroverttien ja introverttien erot virtuaalisessa työympäristössä voisi olla yksi tutkittava aihe, jonka avulla esimiehet pystyisivät tunnistamaan erilaisten persoonallisuuksien viestintätyylejä ja heille sopivia työskentelytapoja virtuaalisessa työympäristössä. Työnteon hybridimalli ja sen toteutus tavat, sekä työtehtävien selkeyttäminen ja valinta työskentely ympäristö huomioiden voisi olla kiinnostava aihe. Työelämää kuvaavan kielen kehittyminen ja aineistosta noussut ”etätyöslangi”, sekä sen vakiintuminen työelämään voisi myös olla kiinnostava jatkotutkimusaihe. Kieli kuvaa aikakauttamme ja maailmaamme, joten olisi mielenkiintoista nähdä, kuinka kuvaamme vuoden kuluttua etätyötä ja sen tekemisen tapoja. Erottelemeko enää työtä etätyötä ja toimistotyötä vai onko erilaisista hybridimalleista tullut aikakautemme uusi normi.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. p. Tampere: Vastapaino.
<https://samk.finna.fi/Record/samk.991126336605968>

Allen, J. 'Commuting has Multiple Impacts on employee wellbeing': The University of The West of England (UWE Bristol) 27.10.2017. Viitattu 19.10.2020. <https://uwe-researchbusinessandinnovation.business.blog/2017/10/27/commuting-has-multiple-impacts-on-employee-wellbeing/>

Bloom, N. To Raise Productivity Let More Employees Work from Home: Harvard Business review; 2014. Viitattu 30.9.2020 <https://stayinthegame.net/wp-content/uploads/2019/07/HBR-To-Raise-Productivity-Let-More-Employees-Work-from-Home.pdf>

Bloom, N. Innovation is slowing down?: TNIT- News. 2019. Viitattu 13.10.2020.
https://www.tse-fr.eu/sites/default/files/TSE/documents/ChaireJL/TNIT/tnit-20_web.pdf

Bloom, N. Stanford research provides a snapshot of a new working-from-home economy. 29.6.2020. Viitattu 19.10.2020. <https://news.stanford.edu/2020/06/29/snapshot-new-working-home-economy/>

Bryman, A. 1988. Quantity and Quality in Social Research; Taylor & Francis Group
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=168067>

Cantoni, L. & Danowski, J. A. 2015. Communication and technology. Berlin; Boston: De Gruyter Mouton. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991323872505968>

Choudhury, P, Larson, B & Foughi, C. Harvard Business Review: Is it time to Let employees Working from Anywhere? 14.8. 2019. Viitattu 19.10.2020.
<https://hbr.org/2019/08/is-it-time-to-let-employees-work-from-anywhere>

Christian M. S. & Garza A. S. & Slaughter J. E., 2011. Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. https://www.researchgate.net/publication/211384078_Work_Engagement_A_Quantitative_Review_and_Test_of_Its_Relations_with_Task_and_Contextual_Performance

Clancy, M. The Case for Remote Work: Department of Economics, Iowa State University. 20007. 13.4.2020. Viitattu 1.10.2020. https://lib.dr.iastate.edu/econ_work-ingpapers/102

Dixon, M. The IWG Global Workspace Survey: Welcome to Generation Flex – the employee power shift. 3/2019. Viitattu 30.9.2020. <https://assets.regus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf>

European Commission: Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to: Science fo Policy Briefs. 2020. Viitattu 19.10.2020.
https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf

Eurostat: Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status. 2020. Viitattu 15.10.2020. <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

Fried, J., Hansson, D. H., Heiskanen, M. & Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä: Toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppakamari.

Gonzalez, J. Working from home could make you happier – especially if you're married. Phys Org. 27.2.2018. Viitattu 26.10.2020. <https://phys.org/news/2018-02-home-happier-youre.html>

Harju, J. 'Kahdeksan oppia korona-ajan työstä ja johtamisesta': Kauppalehti Viivan alla- blogi. 10.8.2020. Viitattu 10.9.2020 <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/kahdeksan-oppia-korona-ajan-tyosta-ja-johtamisesta>

Hietala, H & Kaivanto, K. Sopiiko liukuva työaika etätööhön? 22.4.2020. Viitattu 17.10.2020. <https://pro.almatalent.fi/article/sopiiko-liukuva-tyoaika-etatyohon/13150>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. <https://samk.finna.fi/Record/samk.99979116605968>

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991195006605968>

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino <https://samk.finna.fi/Record/samk.991262876605968>

International Labour Organization (ILOSTAT). Statistics on labour productivity 2019. Viitattu 18.10.2020. <https://ilostat.ilo.org/topics/labour-productivity/>

International Workplace group: Welcome Generation Flex- the employee power shift: The IWG global workspace survey. 2019. Viitattu 16.10.2020. <https://assets.re-gus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf>

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Viro: Meedia Zone Oü. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991258316605968>

Janhonen, M. 'Etätö haastaa johtamisen ja yhteisöllisyyden'. Hyvä työ- blogi: Työterveyslaitos: 22.4.2020, julkaistu aiemmin 24.6.2014. Viitattu 6.9.2020. <https://hyvatyo.ttl.fi/tyoelaman-selviytymistarinoita/artikkelit/etatyö-haastaa-johtamisen-ja-yhteisöllisyyden>

Jarenko, K. Millainen on hyvä johtaja? – Pehmeät ominaisuudet tuovat kovia tuloksia. OP- media. 2019. Viitattu 16.9.2020. <https://op.media/chydenius/uusi-tyo/millainen-on-hyva-johtaja-pehmeat-ominaisuudet-tuovat-kovia-tuloksia-6251cb70cb2e4b61bd41c5d84f5573e7>

Kluge, F. A, Goldstein, J.R, Vogt, T.C: The Journal of the Economics of Ageing. 2019. Viitattu 8.9.2020. <https://www.sciencedirect.com/journal/the-journal-of-the-economics-of-ageing>

Lehtinen, E. 'Kehity ihmisenä ja johtajana'. Blogi Janne: 7.10.2013. Viitattu 4.9.2020. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2013/10/07/esimies-kehity-ihmisena-ja-johtajana/>

Messenger, J. Latest Work-At-Home/Telecommuting/Mobile Work/Remote Work Statistics: Global Workplace Analytics. 2019. Viitattu 19.10.2020. <https://global-workplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp. <https://samk.finna.fi/Record/samk.99909476605968>

Milasi, S, Bisello, M, Hurley, J, Sostero, M & Fernández-Macías, E. "The potential for teleworking in Europe and the risk of a new digital divide". VOX EU CEPR. 14.8.2020. Viitattu 20.10.2020. <https://voxeu.org/article/potential-teleworking-europe-and-risk-new-digital-divide>

Nissinen, H. 11 hyvän johtajan ominaisuutta. Sitra. 17.3.2017. Viitattu 13.9.2020. <https://www.sitra.fi/artikkelit/11-hyvan-johtajan-ominaisuutta/>

OECD: Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? 2020. Viitattu 17.10.2020 https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135250-u15liwp4jd&title=Productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-COVID-19-era

OECD: Compendium of Productivity Indicators 2019. Viitattu 18.10.2020. https://www.oecd-ilibrary.org/sites/b2774f97-en/1/2/1/index.html?itemId=/content/publication/b2774f97-en&_csp_=11d9839f3d9224cfd95c09c235f434d0&itemIGO=oecd&itemContentType=book

O'Grady, F. Working from home is on the rise - but why so slow? 17.5.2019. Viitattu 22.10.2020. <https://www.tuc.org.uk/blogs/working-home-rise-why-so-slow>

Palvalin, M. What matters for knowledge work productivity? 2019. 227. Viitattu 3.10.2020. DOI:10.1108/ER-04-2017-0091. <https://search-proquest-com.lillukka.samk.fi/abiglobal/docview/2151099083/fulltextPDF/A0A7495EBAC14092PQ/1?accountid=1370>

Paul, G., Haavisto, L. & Heiskanen, S. 2020. Etätyökirja: Suunnittele, sovi, tee. Helsinki: Aula & Co.

Pigini, C & Staffolani, S. Teleworkers in Italy: who are they? Do they make more? 3.7.2017 Viitattu 29.9.2020. DOI:10.1108/IJM-07-2017- <https://search-proquest-com.lillukka.samk.fi/abiglobal/docview/2202097603/fulltextPDF/7E27F50185C486APQ/1?accountid=13708>

Pohjola, M. 2007. Kansantaloudellinen aikakauskirja, 103 vsk, 2/2007. Viitattu 19.10.2020. <http://taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/kak22007/kak22007pohjola.pdf>

Pohjola, M. Työ- ja elinkeinoministeriö: Teknologia, investoinnit, rakennemuutos ja tuottavuus 4.10.2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162051/TEM_2020_05.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rantanen, S. 'Etäjohtaminen on lopulta yksinkertaista- tässä reseptin viisi ainesosaa'. Viivan alla- blogi: Kauppalehti 6.4.2020. viitattu 7.9.2020. <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/etajohtaminen-on-lopulta-yksinkertaista-tassa-reseptin-viisi-ainesosaa>

Reynolds, B. 'Workers Believe a Flexible or Remote Job Can Help Save Money, Reduce Stress, and More'. FlexJobs 2018 Annual Survey. 8.9.2018. Viitattu 25.10.2020. <https://www.flexjobs.com/blog/post/flexjobs-2018-annual-survey-workers-believe-flexible-remote-job-can-help-save-money-reduce-stress-more>

Rissanen, M & Kaseva, E. Menetetyn työpanoksen kustannus Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Viitattu 26.10.2020. <https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+työpanoksen+kustannus+2+%282%29+%282%29.pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33>

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum Media. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991251396605968>

Senz, K. How Companies benefit When Employees Work Remotely? Harvard Business School. 29.7.2019. Viitattu 18.10.2020. <https://hbswk.hbs.edu/item/how-companies-benefit-when-employees-work-remotely>

Sosiaali- ja Terveysministeriö: Etätyöt koronavirustilanteessa. 7.10.2020. Viitattu 20.10.2020. <https://stm.fi/etatyot-koronavirustilanteessa>

Sosiaali- ja Terveysministeriö: Etätyösuositus. 13.8.2020. Viitattu 20.11.2020. <https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/0/esittelylistan+liite+luonnos+etätyösuositus-13082020.pdf/1c91d91a-f9b1-ee14-db5e-278dd8ae9448/esittelylistan+liite+luonnos+etätyösuositus-13082020.pdf?t=1597317092433>

Tikkanen, E. 2020. Otetaan fyysistä etäisyyttä, mutta henkistä läheisyyttä. – Kuinka johtaa etäällä, mutta läsnä ollen? 6.4.2020. Viitattu 30.9.2020. <https://halsa.fi/tyohyvintointi/otetaan-fyysista-etaisytytta-mutta-henkista-laheisytytta-kuinka-johtaa-etaalla-mutta-lasna-ollen/>

Tilastokeskus: Työolot 2018, Työolojen neljä vuosikymmentä. 2019. Viitattu 26.10.2020 http://www.stat.fi/til/tyoolot/2018/tyoolot_2018_2019-12-11_fi.pdf

Tilastokeskus: Tuottavuustutkimukset; Työn tuottavuus ei juuri kasvanut vuonna 2019. 10.9.2020. Viitattu 18.9.2020. http://www.stat.fi/til/ttut/2018/ttut_2018_2020-09-10_tie_001_fi.html

Tjäder J. 2018. Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. Työterveyslaitos. 29.8.2017. Viitattu 20.9.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991270626605968>

Työaikalaki 2019. 5.7.2019/872 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872#Pidp447073840>

Työsopimuslaki 2001.26.1.2001/55. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyslaitos: Joustava työaika. Viitattu 18.10.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>

Työturvallisuuskeskus: Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 17.8.2018 Viitattu 15.9.2020. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/eta-johtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa

Työturvallisuuskeskus: Etätyössä turvallisesti-opas auttaa onnistumaan etätyössä. 15.9.2017. Viitattu 22.9.2020. https://ttk.fi/ajankohtaista/uutiset/tyoturvallisuuskeskuksen_uutisia/etatyossa_turvallisesti_-_opas_auttaa_onnistumaan_etatyossa.7284.news

Valtiovarainministeriö: Tuottavuuden tila Suomessa. 2019. Viitattu 15.10.2020 <https://vm.fi/documents/10623/456829/tuottavuus+2019/c54e049a-3353-0f27-fd3a-3b11ad1b84d3/tuottavuus+2019.pdf?version=1.0>

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro. 2016. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991250586605968>

Vilkman, U. Hyvä itsensä johtaminen etätyössä. 14.3.2018. Viitattu 26.10.2020. <https://etajohtaminen.fi/hyva-itsensa-johtaminen-etatyossa/>

Vilkman, U. Kahdenkeskiset keskustelut- Yksi tärkeimmistä etäjohtamisen työkaluista. 1.3.2020. Viitattu 13.9.2020. <https://etajohtaminen.fi/kahdenkeskeiset-keskustelut/>

Yle: Korona aiheutti Suomessa ryntäyksen etätöihin: Missään muussa EU-maassa ei siirrytty pois työpaikalta yhtä innokkaasti kuin täällä. 11.5.2020. Viitattu 19.10.2020 <https://yle.fi/uutiset/3-11346371>

Young, J. 2018: 'Heroes of Employee Engagement: Nr. 9 William Kahn'. Viitattu 27.10.2020. <https://peakon.com/de/blog/future-work-de/william-kahn-employee-engagement/>

Kyselylomake

Taustamuuttujat

Yritys:

Nimi ja tehtävänimike:

Toimipiste:

Kuinka pitkä kokemus sinulla on esimiestyöstä?

Kuinka monta alaista sinulla on?

Missä maissa alaisesi työskentelevät?

Kuinka suuri osa työskentelee etänä normaalioloissa?

Kuinka suuri osa työskentelee etänä covid-19-pandemian aikana?

Etätyön tuottavuus:

A. Teema: Työn tuottavuus

1. Millaisia kokemuksia sinulla on työntekijöidesi etätyön tuottavuudesta?
2. Millaisia eroja tunnistat etätyön ja toimistolla tapahtuvan työn tuottavuudessa?

B. Teema: Virtuaalisen vuorovaikutuksen haasteet

3. Minkälaisia haasteita tai mahdollisuuksia virtuaalinen vuorovaikutus tuo esimiehelle?

C. Teema: Tuottavuutta parantavat ja heikentävät tekijät etätyössä

4. Millaisilla keinoilla olet pystynyt parantamaan työntekijöidesi etätyön tuottavuutta?
5. Mitkä tekijät ovat heikentäneet etätyön tuottavuutta?

D. Teema: Yritykseen sitoutuminen

6. Uskotko etätyön sitouttavan työntekijöitä paremmin yritykseen, kun pelkän perinteisen toimistossa työskentelyn?

Questionnaire

Background variables

Name and job title:

Company:

Office (country and city):

How long experience you have as a supervisor?

How many employees do you supervisor?

Which countries your employees work?

How many employees teleworking normal conditions?

Whether the covid-19-pandemic has increased teleworking?

Telework productivity:

A. Theme: Work productivity

1. What kind of experiences do you have with the teleworking of your subordinates?
2. What differences do you recognize in the productivity of telecommuting and office work?

B. Theme: Challenges and opportunities of virtual interaction

3. What kind of challenges or opportunities does virtual interaction bring to the supervisor?

C. Theme: Factors that improve and decrease productivity in telework

4. In what ways have you been able to improve the productivity of your subordinates telework?
5. What factors have worsened the productivity of telework?

D. Theme: Commitment to the company

6. Do you think telecommuting engages employees better in the company than just traditional office work?