

Jarno Rantanen

## **YRITYSKULTTUURIN MERKITYS ETÄTYÖSSÄ**

Etätyöhön siirtymisen vaikutuksia

# **YRITYSKULTTUURIN MERKITYS ETÄTYÖSSÄ**

Etätyöhön siirtymisen vaikutuksia

Jarno Rantanen  
Opinnäytetyö  
Syksy 2020  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalous, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

---

Tekijä: Jarno Rantanen

Opinnäytetyön nimi: Yrityskulttuurin merkitys etätyössä. Etätyöhön siirtymisen vaikutuksia.

Työn ohjaaja: Antti Vähäkangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2020

Sivumäärä: 46 + 1

---

Etätyöhön siirtyminen on ajankohtainen teema vuonna 2020, sillä maailmalla vallitseva koronavi-rusepidemia on siirtänyt monen työntekijän työpisteen etäyhteyksien päähän. Tämän opinnäyte-työn tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, millä tavalla etätyö kannattaisi järjestää, jotta työskentely onnistuisi mahdollisimman hyvin. Tutkimuksessa selvitettiin millaisilla toimintatavoilla etätyö kan-nattaa järjestää, miten etätyöhön siirtyminen vaikuttaa yrityksen yrityskulttuuriin, mitä esimiehen tulee ottaa huomioon alaista motivoidessaan etätyön aikana sekä millaisia haasteita etätyöhön siir-tyminen saattaa aiheuttaa.

Teoreettinen viitekehys keskittyi etätyön hyötyihin ja haittoihin sekä etätyön järjestämiseen Suo-messa ja ulkomailla, esimiehen tehtäviin ja alaisen motivointiin esimiehen näkökulmasta sekä yri-tyskulttuuriin ja sen muodostumiseen. Lisäksi teoriaosuudessa määriteltiin opinnäytetyön kannalta tärkeät käsitteet eli etätyö, esimies ja yrityskulttuuri.

Tutkimuksessa käytetty aineisto kerättiin toimeksiantajalta, joka haluaa pysyä tutkimuksessa ni-mettömänä. Tästä syystä opinnäytetyössä ei mainita yritystä nimeltä eikä kerrota siitä tunnistettavia tietoja. Toimeksiantaja on valtakunnallinen sosiaali- ja hoiva-alan yhtiö, jonka Etelä-Pohjanmaan toimipisteen työntekijöitä haastateltiin tutkimusta varten. Tutkittavia oli kolme, joista kaksi oli esi-miesasemassa työskenteleviä ja yksi työntekijä.

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluna etäyhteyksien välityksellä Microsoft Teams-sovelluksella. Haastateltavat kertoivat etätyön järjestämisestä, vallitsevasta yrityskulttuu-rista, keinoista motivoida alaista sekä esimiehen että työntekijän näkökulmasta ja myös kehitys-kohdista, joita etätyöhön ja sen järjestämiseen liittyy. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja siinä käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Aineiston analyysi tehtiin teoriaohjaavaa sisällönana-lyysiä käyttäen.

Tulokset osoittavat, että etätyön järjestämisessä on kuunneltava työntekijöitä ja heidän toiveitaan sekä järjestettävä heille optimaaliset olosuhteet tehdä työtä. Etätyöhön siirtymisen jälkeen yritys-kulttuuri ei välttämättä eroa aiemmasta, mutta sen merkitys korostuu. Varsinkin työntekijän arvotus ja luottamus ovat tärkeitä teemoja etätyön aikaisessa yrityskulttuurissa. Alaista motivoidessaan esimiehen on tärkeää keskittyä tiimihengen luomiseen sekä yksilöihin. Etätyöhön siirtyminen saat-taa aiheuttaa näihin asioihin liittyviä haasteita sekä erityisesti yksinäisyyden tunteisiin sekä työn ergonomiaan liittyviä ongelmia.

---

Asiasanat: etätyö, esimies, yrityskulttuuri

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Economics, Option of Managerial work and HR

---

Author: Jarno Rantanen

Title of thesis: The importance of corporate culture of telecommuting. The effects of the transition to telecommuting

Supervisor: Antti Vähäkangas

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2020

Number of pages: 46 + 1

---

The aim of this thesis is to provide information on how telecommuting should be organized. The study examined the ways in which teleworking should be organized, how the transition to telecommuting affects the company's corporate culture, what the foreman should consider when motivating a subordinate during telecommuting, and what challenges the transition to telecommuting may cause.

The theoretical part sought information about telecommuting, the tasks of a foreman and the motivation of a subordinate, as well as corporate cultures. In addition, in the theoretical framework, the concepts were defined: telecommuting, foreman, and corporate culture. There was a client in the study who wants to remain anonymous. For this reason, the company is not mentioned in the thesis. There were three people, two foremen and one employee interviewed in the study.

In this study, the material was collected as a thematic interview. Interviewees were free to report on moving to telecommuting at their own workplace. The interviews were conducted through the Microsoft Teams application. The study was a qualitative case study, and the analysis of the material was done with a theory-driven content analysis.

The results show that the organization of telecommuting must listen to employees and their wishes and provide them with the optimal conditions to work. After the transition to telecommuting, the corporate culture may not be different from the previous one, but its importance is emphasized. Especially employee valuation and trust are important themes in the corporate culture during telecommuting.

When motivating a subordinate, it is important for the supervisor to focus on creating team spirit as well as individuals. Switching to teleworking can pose challenges related to these issues, as well as problems related to feelings of loneliness and ergonomics at work.

---

Keywords: telecommuting, foreman, corporate culture



# SISÄLLYS

SISÄLLYS.....	6
1 JOHDANTO.....	7
2 TUTKIMUKSEN TOIMEKSIANTAJA.....	9
3 ETÄTYÖ.....	10
3.1 Etätyön määrittely.....	10
3.2 Etätyön hyötyjä ja haittoja.....	11
3.3 Etätyö Suomessa ja ulkomailta.....	13
4 ESIMIEHEN ROOLI PALKITSEVASSA TYÖSSÄ.....	15
4.1 Esimiehen määrittely.....	15
4.2 Esimiehen tehtävät.....	16
4.3 Alaisten motivointi esimiehen näkökulmasta.....	17
5 YRITYSKULTTUURIT.....	19
5.1 Yrityskulttuurin määrittely.....	19
5.2 Yrityskulttuurin muodostuminen.....	20
5.3 Yrityskulttuuri suunnannäyttäjänä.....	23
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	26
6.1 Aineistonkeruumenetelmä.....	26
6.2 Aineiston analyysi.....	28
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	33
7.1 Etätyön järjestäminen.....	33
7.2 Etätyön aikaisen yrityskulttuurin muodostuminen.....	35
7.3 Alaisen motivointi etätyön aikana.....	37
7.4 Etätyöhön siirtymisen haasteet.....	39
8 POHDINTA.....	42
8.1 Eettisyys ja luotettavuus.....	42
8.2 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	43
8.3 Opinnäytetyöprosessin tarkastelu.....	46
LÄHTEET.....	48
LIITTEET.....	48

# 1 JOHDANTO

Kulunut vuosi 2020 on aloittanut monella tavalla hyvin poikkeuksellisen ja normeja rikkovan ajanjakson, joka koskettaa ihmisiä laajalti ympäri maailmaa. Ajanjakson poikkeuksellisuus juontaa juurensa Kiinan Wuhanista liikkeelle lähteneeseen SARS-CoV-2-virukseen, josta Suomessa käytämme kansanomaisempana nimityksenä käsitettä koronavirus. Tämä epidemiaksi julistettu koronavirustilanne on aiheuttanut hyvin monenlaisia toimenpiteitä sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Työrintamalla yksi merkittävä toimenpide on ollut se, että ihmisiä on kevään 2020 aikana kehoitettu mahdollisuuksien mukaan työskentelemään etänä viruksen leviämisen estämiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.)

Haapakoski, Niemelä ja Yrjölä (2020) kertovat teoksessaan "Läsnä etänä" koronavirustilanteen aiheuttamista muutoksista työelämässä huhtikuun 2020 aikana. Teoksessa esiin nostettua poimintaa lainatakseni: *"Etätyöstä ja kaikesta siihen liittyvästä on puhuttu vuosikymmeniä, mutta tuskin kukaan olisi voinut ennustaa, että yhtenä aamuna vain heräämme tilanteeseen, jossa lähes jokainen, jonka työ mitenkään sujuu etänä, onkin hupsista vain etätöissä tänään ja monta viikkoa tästä eteenpäin."* (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 13.)

Teoriassa yön aikana tapahtunut muutos on vaatinut paljon sekä työntekijöiden että työnantajien taholta. Tämän takia päädyin tarkastelemaan opinnäytetyössäni yrityskulttuurin merkitystä etätyön aikana. Kuinka esimies saa motivoitua alaisiaan etätyön aikana? Nopeatempoinen muutos työrintamalla on varmasti muokannut yritysten kulttuuria etätyöjakson aikana. Yrityskulttuurin rakentaminen nolasta on aina helpompaa kuin jo olemassa olevan kulttuurin muokkaaminen toisenlaiseksi (Luukka 2019, 34). Tämän takia on mielenkiintoista perehtyä siihen, millainen yrityskulttuuri toimeksiantajalle on muodostunut hyvin poikkeuksellisessa tilanteessa. Yrityskulttuuri toimistolla sekä etänä saattavat poiketa merkittävästikin toisistaan. Lisäksi etätöihin siirtyminen vaikuttaa työn mielikkyyden kokemuksiin ja saattaa aiheuttaa erilaisia haasteita työn teolle. Siksi opinnäytetyössä pohditaan myös keinoja motivoida alaista etänä sekä tarkastellaan näitä etätyön aiheuttamia haasteita.

Opinnäytetyön aluksi esitellen työn toimeksiantajan. Toimeksiantajana on valtakunnallinen toimija, jonka Etelä-Pohjanmaan toimipisteeseen tutkimus kohdentuu. Yritys tuottaa sosiaali-, terveys-,

opetus- ja kasvatustalouden palveluita ja on näin sosiaali- ja hoiva-alan yhtiö. Tämän jälkeen määrittelen etätyön käsitteen ja tarkastelen etätyötä niin Suomessa kuin ulkomailla. Pohdin myös etätyön hyötyjä ja haittoja. Seuraavaksi tarkastelen esimiehen roolia palkitsevassa työssä – miten esimies motivoi alaisiaan, niin että he kokevat työnsä olevansa merkityksellistä ja tärkeää. Teoriaosuuden lopuksi määrittelen vielä yrityskulttuurin käsitteen sekä tarkastelen yrityskulttuurin muodostumista sekä johtamista.

Aineistonkeruu tapahtui opinnäytetyön teemaan sopien etänä Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä. Haastattelin kahta esimiesasemassa työskentelevää henkilöä ja yhtä työntekijää kohdeyrityksen alaisuudessa yhteensä 41 minuuttia. Tutkimuksen tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat:

1. Millaisilla toimintatavoilla etätyö kannattaa järjestää?
2. Miten etätyöhön siirtyminen vaikuttaa yrityksen yrityskulttuuriin?
3. Mitä esimiehen tulee ottaa huomioon alaista motivoidessaan etätyön aikana?
4. Millaisia haasteita etätyöhön siirtyminen saattaa aiheuttaa?

Tämä tutkimus on tyypiltään kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkittavana työssä on kohdeyritys, joka ei halua nimeään julkisuuteen. Tässä työssä käytettävän aineiston analyysi toteutetaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen tuloksissa vastataan tutkimuskysymyksiin sekä opinnäytetyön lopuksi saatuja tuloksia vielä syvennetään pohdinnan muodossa.



## 2 TUTKIMUKSEN TOIMEKSIANTAJA

Tutkimuksessa kunnioitetaan yksilöllisyyttä, mikä tarkoittaa sitä, että ihmisellä tai tässä tapauksessa yrityksellä on oikeus määrittää, mitä tietoja tutkimuskäyttöön annetaan. Lupaukset aineiston käyttötavoista, käyttäjistä, muokkaustavoista, käyttöajasta sekä säilyttämisestä annetaan tutkittavalle jo tutkimukseen osallistumisen sopimusta tehdessä. Luottamus tarkoittaa siis sitä, että aineistoa käsitellään, käytetään ja säilytetään niin kuin on sovittu. (Kuula 2011, 76.) Tämän tutkimuksen toimeksiantaja toivoo pysyvänsä nimettömänä, joten en mainitse opinnäytetyössäni yritystä nimeltä ja koitan kertoa yrityksestä niin, ettei se ole suoraan tunnistettavissa.

Tutkimuksen toimeksiantajana on kuitenkin valtakunnallinen toimija, jolla on useampi eri toimipiste Suomessa. Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty Etelä-Pohjanmaan toimipisteessä yrityksen työntekijöitä haastatellen. Haastattelut suoritettiin etäyhteyden välityksellä kahta esimiesasemassa olevaa ja yhtä työntekijää haastatellen. Palveluina kohdeyritys tuottaa sosiaali-, terveys-, opetus- ja kasvatusalan palveluita ja on näin ollen sosiaali- ja hoiva-alan yhtiö. Yrityksen juuret ulottuvat vuoteen 2010, jolloin se on perustettu. Yritys kuuluu nykyään isompaan ulkomaiseen konserniin, jonka kanssa toteutui yrityskauppa vuonna 2016. Sen toiminnan tavoitteena on rakentaa Suomeen kattava palveluita tuottava kokonaisuus.

### 3 ETÄTYÖ

Keväällä 2020 otettiin valtava harppaus etätyön, etätyötoveruuden sekä etäjohtamisen suhteen. Iso osa yhteiskunnasta toimi tietysti edelleen sen varassa, että ihmiset menivät työpaikoilleen tekemään työtään: kaupat, sairaalat, suurkeittiöt ja monet muut palvelut eivät voi toimia etänä. Kuitenkin sadat tuhannet suomalaiset tekivät töitä etäyhteyksien päässä kotonaan. Osa heistä oli jo aiemmin tottuneita etätöihin, mutta useimmille tilanne oli täysin poikkeuksellinen. Kotona ei välttämättä työskennellyt vain yksi etätyöläinen, vaan kotona saattoi olla sekä vanhemmat etätöissä että lapset hoitamassa omaa etäkouluaan. Etätyöläinen ei myöskään voinut mennä esimerkiksi kirjaston työskentelemään tai lukemaan raporttia kahvilaan. Lisäksi kaikki muutkin hoitivat työnsä etänä. Ideapalaverit, vaikeiden asioiden puheeksi otot, työntekijöiden perehdytykset sekä nopeat päätökset tuli yhtäkkiä hoitaa etänä virtuaalisten apuvälineiden avulla. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 25-26.)

#### 3.1 Etätyön määrittely

Helteen (2004) mukaan Suomessa ei ole olemassa etätyölle mitään tarkkaa määritelmää. Tästä huolimatta etätyöllä on käytössä melko vakiintunut merkitys. Etätyö voidaan määritellä sekä *organisatorisena* sekä *työoikeudellisena* käsitteenä. Työlainsäädäntö ei kuitenkaan varsinaisesti tunne etätyön määritelmää Suomessa. Etätyöntekijään sovelletaan näin ollen kaikkea työlainsäädäntöä normaalisti muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Tämän takia etätyön määrittelemine ei ole lainsäädännöllisestä näkökulmasta välttämättä Suomessa edes tarpeen. (Työsuojelu.fi 2020; Helle 2004, 42.) Vakiintuneet käytännöt määrittelevät etätyön työntekijöille sekä työnantajalle ilman lainsäädännöllistä määritelmää.

Valtiovarainministeriön (2015) antaman ohjeen mukaan etätyö määritellään tavaksi organisoida työtä. Etätyö on sellaista työtä, jota voitaisiin tehdä työnantajan tiloissa, mutta työnteko tapahtuu varsinaisen työpaikan ulkopuolella ja siinä käytetään yleensä apuna tietotekniikkaa. Etätyö on siis koko-aikaisesti tai osittain muissa kuin työnantajan tiloissa tehtävää työtä. Etätyötä voidaan tehdä esimerkiksi kotona tai kunnan järjestämissä tiloissa, joissa on työskentelypaikat ja tarvittavat tietoliikenneyhteydet etätyötä varten. Etätyö voi olla kokoaikaista tai osittaista, jolloin työtä tehdään etänä esimerkiksi yhtenä päivänä viikossa. (Valtiovarainministeriö 2015, 2.)

Etätyön tekeminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Työn tekemisestä etänä tulee olla sopimus työntekijän ja työnantajan välillä. Etätyöstä voidaan sopia joko toistaiseksi voimassa olevalla tai määräaikaisella sopimuksella. Mikäli työnantaja katsoo, että työskentelylle asetetut tavoitteet eivät täyty etätyön aikana tai jos työtehtävät edellyttävät työskentelyä työpaikalla, voidaan lupa etätyön tekemiseen peruuttaa. (Valtiovarainministeriö 2015, 2.) Etätyöstä sovitaan yleensä yritys- ja tapauskohtaisesti, mutta esimerkiksi keväällä 2020 Suomen valtioneuvosto kehotti yrityksiä siirtymään etätyöhön mahdollisuuksien mukaisesti, jotta koronavirustilanne pysyisi aisoissa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020). Tällöinkin työntekijän määrätteli työnantaja valtioneuvoston linjaa parhaalla mahdollisella tavalla mukauttaen.

### 3.2 Etätyön hyötyjä ja haittoja

Etätyöstä puhuttaessa tarkoitetaan yleisimmin sitä, että työntekijä työskentelee joko kotona tai jossain muussa itse valitsemassaan paikassa (Helle 2004, 42). Työn tekeminen etänä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei yrityksellä voisi olla toimistoa, vaan sitä ei välttämättä tarvita. Etätyön tekeminen mahdollistaa myös sen, että kaikkien työntekijöiden ei tarvitse välttämättä asua samassa kaupungissa. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 41.) Tämä tarkoittaa sitä, että työnantaja voi haalia parhaita työntekijöitä yritykseensä ympäri maan tai jopa maailman. Etätyö parhaimmillaan tarkoittaa sitä, että tiimi toimii parhaalla mahdollisella tavalla missä tahansa (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 41).

Etätyöhön siirrytään yleensä työntekijän omasta aloitteesta. Etätyöhön siirtymiseen liittyy työntekijän kannalta monia mahdollisuuksia ja hyviä puolia, mutta myös joitakin uhkia. Keskeisiä hyötyjä työntekijälle ovat muun muassa työaikaan ja -järjestelyihin liittyvä vapaus ja joustot, mahdollisuus yhdistää paremmin työ ja vapaa-aika, työrauha, itsenäisempi työ ja mahdollisuus toimenkuvan kehittämiseen, työhyvinvoinnin lisääntyminen sekä vapaa-ajan lisääntyminen ja työmatkoihin käytettävän ajan ja työmatkakustannusten väheneminen. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 152.) Etätyö lisää työn tekemisen autonomiaa, kun työntekijä voi itse päättää useista työhön liittyvistä näkökohdista.

Kuitenkin mahdollisuuksien ja hyvien puolien lisäksi etätyöhön liittyy myös kääntöpuolia, jotka voivat esiintyä jopa suoranaisina haittoina. Etätyön haittoja työntekijän näkökulmasta voivat olla muun

muassa sosiaalisten kontaktien puute ja eristäytyminen työyhteisöstä, liiallinen työmäärä, jääminen sivuun ura- ja palkkakehityksessä, ongelmat tekniikassa ja tiedonsiirtoyhteyksissä sekä työsuojelupuutteet, kuten ergonomian varmistaminen. Työajan autonomian haittapuolena saattaa olla työn ja vapaa-ajan sekoittuminen, jolloin työ on koko ajan läsnä. Tämä saattaa aiheuttaa työntekijälle stressiä. (Helle 2004, 20; Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 153.) Työntekijälle voi herätä myös tunne siitä, että hänen tulee osoittaa ahkeruutensa kotona ottamalla vastaan liian suuria työmääriä, jotta työnantajalle ei välity kuva laiskasta työntekijästä.

Etätyö tarjoaa myös työnantajalle hyötyjä ja riskejä suhteessa perinteisempään työnkuvaan. Etuna työnantajan näkökulmasta voi olla muun muassa se, että työn tekemisen tehokkuus ja joustavuus paranevat, työn organisointi, toimenkuvat ja johtamistavat kehittyvät, työntekijöiden työhyvinvointi lisääntyy, yritys saa kustannussäästöjä työtiloista, houkuttelevuus työnantajana lisääntyy, sitoutuneen työvoiman saaminen helpottuu ja työntekijöiden rekrytoiminen mahdollistuu laajemmalla alueella sekä yrityksen imago nousee ympäristöstrategian myötä. Etätyön huonot puolet taas liittyvät kustannusten lisääntymiseen, teknisten ongelmien lisääntymiseen ja tietoturvasuoritusriskeihin, organisaation ja työjärjestelyjen hallinnassa pitämiseen sekä vaikeuteen valvoa työntekijöitä ja tiedonhallinnan ja hiljaisen tiedon vaikeampaan välittymiseen. (Hellen 2004, 22-25; Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 153.)

Suurimmat etätyöhön kohdistuvat pelot liittyvät luottamuspulaan työntekijän ja työnantajan välillä. Esimies saattaa ajatella, että ihmiset eivät tee töitä, jos heitä ei ole koko ajan vahtimassa vieressä. Jos en näe heitä istumassa työpisteellä, aikovatko he vain surfata netissä ja pelata pelejä koko päivän? Tutkimukset osoittavat, että moni työntekijä itseasiassa saattaa surfata netissä tai pelata pelejä myös oman työpisteensä ääressä. Toimistolle tuleminen ei siis takaa tuottavuutta, vaan itseasiassa työntekijöihin kohdistuvat odotukset takaavat sen. Jos esimies olettaa, että työntekijät ovat laiskureita, he yleensä elävät näiden alhaisten oletusten mukaisesti. Jos taas työntekijöiltä kohdellaan aikuisina, jotka tekevät kaikkensa ylittääkseen odotukset jopa silloin, kun heitä ei tarkkaile, tuottavat he johdolle yleensä iloa. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 56-57.)

### 3.3 Etätyö Suomessa ja ulkomailla

Vilkmanin (2020) mukaan tutkimukset osoittavat, että työuupumus on nyky-Suomessa hälyttävän yleinen ongelma. Pahoinvointi työelämässä johtuu huonoa ilmapäästä tai johtamista useammin liiasta kiireestä, suunnittelemattomuudesta sekä siitä, että ihmiset ovat aivan lopussa. Työelämä kaipaa joustoja ja monipuolisuutta. Ihmisillä tulisi olla mahdollisuus keskittyä omassa työssään tulosten kannalta olennaisiin asioihin, tehdä työtään luovasti sekä samalla voida paremmin. Tämä ei kuitenkaan onnistu ilman vahvaa luottamusta. Luottamus, joka antaa työntekijälle mahdollisuuden tehdä työtään tuloksellisesti parhaalla katsomallaan tavalla, on kuitenkin vielä yllättävän harvinaista. (Vilkman 2020, 9.)

Yhä harvempi nykypäivän ammattiteistä vaatii sitä, että työtä tehdään tietyssä paikassa. Tämän takia ajatus siitä, että ihmiset istuvat ensin tuntitolkulla ruuhkissa ja sitten toimistolla istumassa tuntuu melko hurjalta. Kukaan ei voi olla sataprosenttisen tehokas kaiken aikaa. Ihmiset yrittävät siis melko keinotekoisestikin puristaa itsestään kaikki tehot irti, olipa vuodenaika tai olosuhteet mitkä hyvänsä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että etätyö on toimistolla tehtävää työtä tehokkaampaa. Ihmiset voivat paremmin, kun heillä on mahdollisuus tehdä työtä etäältä, mutta silti osana tiimiä. Etätyö ei kuitenkaan yksinään ratkaise kaikkia ongelmia tai esimerkiksi poista työuupumusta. (Vilkman 2020 9-10.) Työskentely etänä tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden irtautumiselle työpaikan stressistä ja työhön kuluvan ajan minimalisoinniksi.

Etätyö on yleistynyt Suomessa vauhdilla, mutta vieläkin on organisaatioita, joissa otetaan vasta ensiaskeleita etätyöhön siirtymisessä. Aika monelle on kuitenkin jo avautunut mahdollisuus tehdä etätyötä päivä tai pari viikon aikana. Vaikka etätyö on Suomessa yleisempää kuin joissakin muissa Euroopan maissa, on Yhdysvallat meitä ja muuta maailmaa selkeästi edellä. Esimerkiksi Yhdysvalloissa ei ole lainkaan poikkeavaa, että organisaatiossa työskentelee työntekijöitä, jotka tekevät oman työnsä sataprosenttisesti etänä ja tiimit toimivat hajautetusti. Tämä saattaa johtua esimerkiksi siitä, että työntekijä jossain muussa osavaltiossa kuin missä yrityksen toimipisteet sijaitsevat. Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen (State of Remote Work 2018) mukaan siellä tehdään 66 % enemmän etänä töitä muuhun maailmaan verrattuna. Selvityksen mukaan etänä työskentelevät olivat myös 29 % onnellisempia kuin pelkästään toimistolla töitä tekevät. (Vilkman 2020, 10 & 14.) Tältä pohjalta myös Suomessa olisi tarpeellista monipuolistaa ja lisätä etätyömahdollisuuksia.

Yritys itseasiassa saattaa toimia jo etänä, vaikkei sitä vielä olla huomattukaan. Moni yritys esimerkiksi ostaa lakiasiat, kirjanpidon, palkanlaskennan tai mainonnan joltain ulkopuoliselta yritykseltä. Nämä palvelut ovat elintärkeitä yritykselle ja ilman näillä aloilla työskenteleviä ihmisiä yritys ei välttämättä olisi edes olemassa. Kaikki tällaiset toiminnot hoidetaan yrityksen toimistotoimien ja johdon kontrollin ulkopuolella – eikä ole silti epäilystäkään, että näitä toimintoja ei hoidettaisi tehokkaasti. Tämänkaltainen etätyö toimii joka päivä, eikä kukaan pidä sitä holtittomana, vastuuttomana toimintana tai riskinä. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 47.) Monissa yrityksissä tapahtuu siis huomaamattakin etätyötä päivittäin ilman ongelmia. Voi tietenkin olla, että yritystä palveleva asiakas toimii tehokkaammin kuin yrityksen sisäiset työntekijät, sillä palveluita tuottava yritys haluaa varmistaa, että asiakas käyttää jatkossakin heidän palvelujaan. Tästä huolimatta yrityksen sisälläkin voidaan toimia jopa huomaamatta etänä, kun esimerkiksi kaikki työntekijät eivät ole läsnä palavereissa.

## 4 ESIMIEHEN ROOLI PALKITSEVASSA TYÖSSÄ

Johtamiselle on Suomessa vain yksi sana: johtaminen. Englannissa taas johtamiselle on kaksi sanaa, joilla on omat merkityksensä: management ja leadership. Management voidaan ajatella tar koittavan asioiden johtamista ja leadership taas ihmisten johtamista. (Luukka 2019, 304.) Esimiehen toimenkuvaan kuuluu siis monenlaista johtamista. Monet työntekijät kaipaavat selkeää johtamista ja esimiestä, joka auttaa, tukee ja on kiinnostunut (Luukka 2019, 306). Tässä luvussa määritellään esimies, tarkastellaan esimiehen tehtäviä ja pohditaan alaisten motivointia esimiehen näkökulmasta.

### 4.1 Esimiehen määrittely

Henkilöstä voidaan käyttää nimitystä esimies, jos hänellä on yksikin alainen, joka raportoi työstään henkilölle. Työtehtävänä esimiehellä on vastata omalla vastuualueellaan yrityksen tavoitteista ja siitä, että nämä tavoitteet tulevat täytetyksi. Lisäksi oman toimintansa ohella esimiehen vastuualueella on alaisten toiminta ja organisaation päämäärien tukeminen. Esimiesrooli on ajan saatossa muuttunut enemmän tukea tarjoavaksi tahoksi, eikä esimiestä nähdä enää vain perinteisemmässä valvojana toimimisen roolissa. Muutokseen on vaikuttanut esimerkiksi ihmisten koulutustason nousu sekä tekniikan kehittyminen. Vaikka esimiehen rooli yrityksessä onkin ehkä kokenut muutosta, on rooli vielä kuitenkin tärkeässä asemassa, eikä esimiestyön merkitys ole kadonnut mihinkään. (Viitala 2007, 271–272.)

Johtamisen näkökulmaa tarkasteltaessa voidaan todeta, että johtaja ja esimies käsitteet tarkoittavat kutakuinkin samaa. Johtaja-nimikkeellä työskentelevät ovat kuitenkin yleensä hieman esimiehiä vastuullisemmassa roolissa ja huolehtivat suuremmista kokonaisuuksista. Esimiehet huolehtivat yleensä pienemmän mittakaavan kokonaisuuksista, mutta samalla tavalla johtavat omia alaisiaan työnteossa. Esimies toimii yleensä lähempänä työn toteuttamista sekä osallistuu välillä jopa konkreettisesti tehtävien toteuttamiseen. Johtaja taas hallitsee kokonaiskuva ja miettii esimerkiksi yrityksen strategioita tai muita suuntaviivoja. (Aarnikoivu 2013, 10.)

Turnerin (1991) mukaan johtajuutta voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäisen näkökulman mukaan johtajuus voidaan nähdä sosiaalisena roolina. Yrityksen johtajat ovat tyypillisesti henkilöitä, jotka vaikuttavat ryhmässä muita enemmän. He ovat korkeammassa asemassa kuin muut työntekijät, hankkivat keskeisen aseman ryhmän sosiaalisissa suhteissa ja toimivat muita aloitteellisemmassa roolissa työpaikalla. Johtajat ohjeistavat ja ohjaavat ryhmän toimintaa, ylläpitävät sen tapoja sekä varmistavat, että ryhmä saavuttaa asetetut tavoitteet. Toinen näkemys johtajuudesta taas on, että johtajan tehtävänä on palvella ryhmän tavoitteita. Johtajaksi valitaan silloin henkilö, joka omaa juuri oikeat ominaisuudet ryhmää varten. Molemmissa näkökulmissa johtaminen vaatii sen, että johtajan on kyettävä näkemään jokaisen hetken tarpeet ja kyettävä muuttamaan toimintaansa sen mukaisesti. (Turner 1991, 132–135.)

## 4.2 Esimiehen tehtävät

Esimiehen tehtäväkenttä on moninainen. Jotta esimies voi viedä yrityksen sanomaa eteenpäin, on hänen varmaan tärkein tehtävänsä ymmärtää erityisen hyvin se, mikä on oman organisaation perustehtävä ja visio. Tämän jälkeen esimies on suunnannäyttävä ja viestin välittäjä sekä päätösten tekijä. Hän välittää tiedon yrityksen tavoitteista työntekijöille ja toisaalta taas työstä saadun tiedon jälleen yrityksen ylimmälle johdolle. Tällaisia välitettäviä tietoja voivat olla esimerkiksi asiakasanalyysit. Lisäksi esimies toimii tarvittavien päätösten tekijänä omien päätösvaltuuksiensa rajoissa sekä hakee tarvittaessa luvan suuremmille päätöksille ylemmältä tasolta. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 11.)

Tämän lisäksi esimiehellä on tärkeä rooli motivaation ja yhteisöllisyyden edistäjänä. Hän toimii tiedonvälittäjänä työntekijöille näiden tarpeellisuudesta ja yrityksen tavoitteiden ja työntekijän tarpeiden yhteen sovittajana. Lisäksi esimies tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden omaan työhön vaikuttamiseen, yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja oikeudenmukaisuuteen. Hän toimii toisia arvostavan ja rakentavan keskustelukulttuurin edistäjänä ja palautteen antajana sekä sosiaalisen tuen antajana ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtijana. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 11.) Luvussa 3.3 esitellään vielä tarkemmin alaisten motivointia tästä esimiehen näkökulmasta. Mitä esimiehen pitää huomioida, jotta työ tuntuu työntekijöistä palkitsevalta?



Esimies on myös työn tuottavuudesta huolehtija. Hän organisoii työt ja varmistaa, että oikeita asioita tehdään oikealla tavalla oikeaan aikaan. Hän huolehtii myös riittävästä resursseista, joita ovat muun muassa:

- oikea määrä henkilökuntaa.
- oikeanlainen osaaminen työtehtäviin nähden
- Yksilön osaamisen monistaminen työyhteisen osaamiseksi.
- taloudelliset edellytykset
- työvälineet ja työolosuhteet
- työssäjaksamisesta huolehtiminen
- työajan hallinta.

Tämän lisäksi työtä ohjaavat monet lait sekä työehtosopimukset. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 11-12.) Kuten sanottu, esimiehen tehtäväkenttä on laaja ja esimies tarvitsee monia taitoja selviytyäkseen työtehtävistään. Hän tulee tuntea myös lakeja oman työnsä sekä alaistensa työnsä suojelemiseksi ja turvaamiseksi.

### **4.3 Alaisten motivointi esimiehen näkökulmasta**

Alaisen motivointi työhön saattaa olla läsnä tai etänä hyvin erilaista. Perinteisesti työtä tehdään esimerkiksi toimistoilla, jolloin esimies ja työntekijä ovat vuorovaikutuksessa keskenään päivittäin kasvoitusten. Tämä taas eroaa etätöystä, jolloin esimies ja työntekijä eivät välttämättä tapaa koko viikolla. Jotta työ olisi palkitsevaa työpaikassa tulisi olla toimiva johto, kiinnostavat vastuut sekä yhteistyöstä kollegoiden kanssa pitäisi pystyä nauttimaan. Työssä tarvitsee sydämen paloa. Olisi hyvä, että työntekijä on sisäisesti motivoitunut ja kiinnostunut siitä mitä tekee. (Berlin 2019, 16-17.) Esimiehen tulisi miettiä siis rekrytointi vaiheessa minkälaisia ihmisiä työhön palkkaa. Palkitseva työ on hyödyllistä ja vaikuttaa johonkin suurempaan. Siinä saa tunnustusta isoista ja pienistä saavutuksista. Esimiehen riittävä ohjaus varmistaa työn menevän oikeaan suuntaan. Arvostus työntekijää kohtaan näkyy myös motivoivana palkitsemisena. (Berlin 2019, 17.) Hyvä esimies arvostaa ja motivoi onnistumisten jälkeen. Tietenkin motivointi on tärkeää jo ennen onnistumisia, jotta onnistumisiin päästään.

Jotta työ tuntuu tekijästä palkitsevalta ei hänen tarvitse uhrata omaa hyvinvointiaan. Työssä ei tarvitse hoitaa vastuuta jaksamisen ääri rajoilla, vaan esimies huolehtii delegoinnista riittävästi. Työpaikalla pitäisi auttaa toinen toistaan, niin esimiehen ja alaisen kuin vain alaistenkin kesken. Välit työkavereihin ja esimiehiin sisältävät arvostusta ja luottamusta. Jotta työ olisi mielekästä pitäisi työssä saada olla oma itsensä. Myös omilla mielipiteillä ja omilla aikaansaannoksilla tulisi olla väliä. Työssä pitäisi päästä vaikuttamaan tiimin ja työpaikan asioihin oman työn suunnittelusta ja toteutuksesta puhumattakaan (Berlin 2019, 18.) Esimiehen tulisi ottaa alaisia mukaan päätöksen tekoon ja yrityksen kehittämiseen, jotta alaiset tuntuivat olonsa aktiivisiksi toimijoiksi sekä samalla motivoituneiksi työhön ja työssä jaksamiseen.

Epäsuotuisassa työtilanteessa auktoriteetti ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet ovat vähissä. Työtä tehdään ulkopuolelta tulevien odotusten ja toimintatapojen mukaan, mikä saattaa olla ristiriidassa itselle tärkeiden arvojen, odotusten ja toiveiden kanssa. Rajalliset vaikutusmahdollisuudet eivät koske ainoastaan työntekijäroolissa olevia. Myös esimiehet kokevat omaavansa vain vähän hallintaa oman työn suunnitteluun ja toteutukseen. Eräässä tutkimuksessa jopa 90 % esimiehistä haaskasi aikansa epäolennaiseen ja päätyi pois mielekkästä työskentelystä työnhallinnan puutteen takia. (Berlin 2019, 22.) Esimiehen oma työssä jaksaminen vaikuttaa suurilta osin myös alaisten hyvinvointiin ja motivaatioon. Kun esimies on uupunut hän ei jaksaa motivoida alaisiaan vaadittavalla tavalla.

Mitä motivointi sitten vaatii etänä? Haapakoski ym. (2020) antaa kirjassaan neuvoja siihen, miten etäjohtamista kannattaisi toteuttaa etätöyön aikana. Esimiehen tulisi asettaa työlle entistä tarkemmat tavoitteet ja seurata niiden onnistumista, sillä ihmiset tarvitsevat etätöyön aikana enemmän suunta viivoja ja palautetta, kun he todennäköisesti tekevät työtä yksinäisempinä kuin yleensä. Yleensä työ on myös tehokkaampaa ja tulokset ovat parempia, kun ihmiset kokevat olevansa yhteisellä asialla. Etänä voi riittää se, että työstetään samaa projektia, mutta voi myös olla, että yhteenkuuluvuuden luomiseksi ja ylläpitämiseksi täytyy nähdä jatkuvaa ponnistelua, jotta työyhteisö pysyy toimivana. Esimiehen tulee myös muistaa alaistensa tunteet. Onnistumisia pitäisi juhlia etänä entistä enemmän ja etsiä yhteisiä ilonaiheita jaettavaksi. Jos joku tuntuu vihaiselta tai tyytymättömältä, täytyy myös siihen paneutua heti. Kannattaa kysyä, onko havainto oikea ja mitä sille voisi tehdä. Vaikeat asiat tulisi ottaa puheeksi heti, sillä myös etätöissä asioiden lykkääminen yleensä vain pahentaa tilannetta. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 174-175.)

## 5 YRITYSKULTTUURIT

Suomesta on jo nyt valittu kolme kertaa Euroopan paras työpaikka. Euroopan parhaan työelämän kehittämisen mittarin tärkein tutkimustulos saadaan selvittämällä Euroopan 100 parasta työpaikkaa. Valinnat ovat tehneet Reaktor vuonna 2008 ja Futurice vuosina 2012-2013. Suomen parhaiden työpaikkojen joukossa on vuosittain yrityksiä, joiden tulokset pääsevät Euroopan 100 parhaan työpaikan vaatimalle tasolle. Nämä suomalaisten parhaat työpaikat ovat Euroopan huippujen tasolla usealla johtamisen eri osa-alueella. Tällaiseen todellisuuteen ei noin puolilla suomalaisista työntekijöistä kuitenkaan ole mahdollisuutta päästä osalliseksi. Parhaiden työpaikkojen todellisuus tulisi laajentaa työelämän standardiksi, jos tavoitteisiin halutaan päästä. (Rossi 2015, 17-20.) Olisi tärkeää, että kaikki suomalaiset saisivat nauttia hyvistä työpaikoista, eikä se olisi vain osan työntekijän etuoikeus. Tässä luvussa esitellään yrityskulttuuria, sen muodostumista, johtamista ja haasteita, joita yrityskulttuuria tarkasteltaessa voi ilmentyä.

### 5.1 Yrityskulttuurin määrittely

Yrityskulttuuri on terminä varsin nuori. Yrityskulttuurista on ensimmäisen kerran mainittu vuonna 1951 Jacques Elliotin kirjassa: ”The changing culture of factory: A Study of Authority and Participation in Industrial Setting”. Elliot määrittelee kirjassaan kulttuurin näin: *”Tehtaan kulttuuri on sen henkilökunnan tavanomainen ja perinteinen tapa ajatella ja tehdä asioita, jonka kaikki sen jäsenet enemmän tai vähemmän jakavat, ja jotka sen uusien jäsenten on opittava ja ainakin osittain hyväksyttävä jotta heidät voidaan hyväksyä yhteisön jäseneksi.”* (Luukka 2019, 18.) Yrityskulttuuri voidaan siis nähdä yritysten jäsenten ajatuksina ja vuorovaikutuksena yrityksen sisällä työntekijöiden ja yrityksen johdon kesken.

Yrityskulttuurin määritelmälle on monta eri lähtökohtaa. Yrityskulttuuri on ilmapiiri tai tunnelma, joka välittyy tavasta, jolla organisaatio on vuorovaikutuksessa sidosryhmien tai asiakkaiden kanssa. Toisessa lähestymistavassa on kuvattu, että yrityskulttuuri on ihmisten välisessä kanssakäymisessä havaittua käyttäytymistä. Eräs näkökulma ottaa huomioon kulttuurikäsitteen arvojärjestyksen, jolloin esiin nousevat arvot, normit, pelisäännöt, ja toimintapolitiikka. Yrityskulttuuri on sama kuin hallitsevat ilmaistut arvot, kuten tuotteiden arvo tai hintajohtajuus. Yksi konkreettinen näkökulma

yrityskulttuuriin on pelisäännöt, miten organisaatiossa selviydytään ja mitä uuden työntekijän on opittava tullakseen hyväksytyksi työyhteisön jäseneksi. (Schein 1987, 23-24; Smith & Peterson 1988, 101-105.)

Yrityskulttuurista voidaan löytää kuusi eri keskeistä ominaisuutta. Nämä ominaisuudet ovat kulttuuriin sidottuja. Kulttuuri on aina ryhmään sidottu ominaisuus, joka luodaan yhdessä ryhmän sisällä. Se opitaan ja se on opetettavissa. Kulttuuri yhdistää ryhmän jäseniä ja erottaa heidät muista ryhmän jäsenistä. Se myös vaikuttaa ja yhdistää ryhmää arvojen ja oletusten sekä käyttäytymisen tasolla. Kulttuuri on aina yksilöä vahvempi. (Luukka 2019, 25.) Yrityskulttuuri kietoutuu yrityksen koko henkilöstön välille ja muodostuu näin erilaisten persoonien kanssakäymisestä.

Scheinin (2009) mukaan yrityskulttuuri jakautuu kolmeen eri tasoon. Näitä tasoja ovat artefaktit, ilmaistut arvot ja pohjimmaiset perusoletuksat. Artefaktit tarkoittavat yrityksen näkyviä organisaation rakenteita ja prosesseja, joita voi olla vaikea tulkita. Ilmaistut arvot taas kuvaavat strategioita, päämääriä ja filosofioita mitkä ovat ilmaistuja perusteita toiminnalle. Pohjimmaiset perusoletuksat taas ovat arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde. Ne ovat tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita. Kulttuuri on siis monitasoinen ja monimutkainen käsite, jota tulee analysoida jokaisella tasolla ennen kuin sitä voi ymmärtää. Suurimpana vaarana kulttuurin käsittelemisessä on sen liika yksinkertaistaminen. jolloin jää ymmärtämättä perustavanlaatuisia tärkeitä näkökohtia. (Schein 2009, 30; 41.)

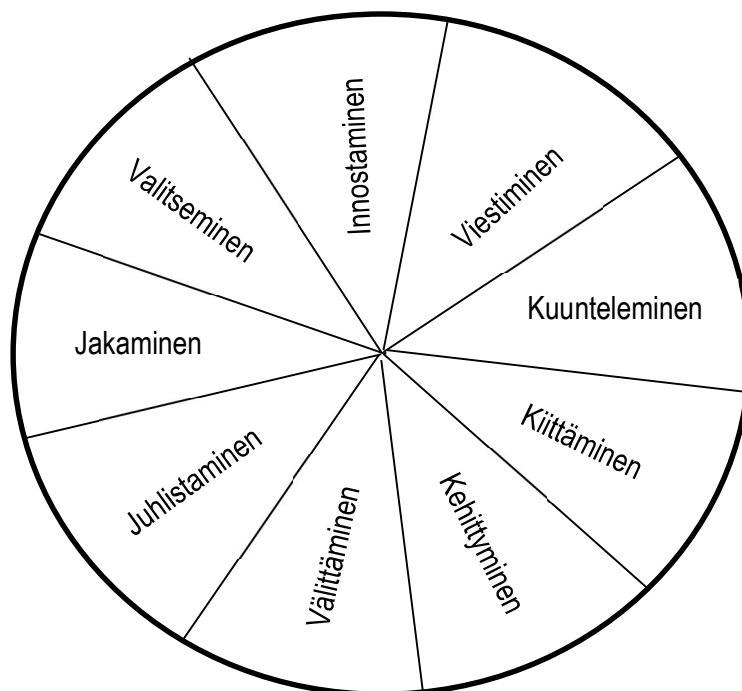
## **5.2 Yrityskulttuurin muodostuminen**

Yrityskulttuuri on syvä, laaja ja monimutkainen käsite. Se sisältää kaikki ihmisen toiminnan ja todellisuuden puolet. Tämä vaikuttaa siihen, miten tunnet, toimit ja ajattelet. Se tuo merkitystä ja ennustettavuutta päivittäiseen elämään. Yrityskulttuuria ei siis tule ottaa liian kevyesti tai ajatella hätäisesti sen muuttamista. Jos asiat eivät suju hyvin tai yritys ei saavuta tavoitteitaan, on päästävä käsiksi ohjaaviin syvempiin kulttuurisiin oletuksiin. Ei kannata ryhtyä liian nopeisiin toimenpiteisiin. Jos huomaa jokin kulttuurissa ei toimi, pitää ensin selvittää miten sitä voi lähteä muuttamaan. (Schein 2009, 74.)

Ei ole olemassa työorganisaatiota, jolla ei olisi kulttuuria. Yrityksen kulttuuri muodostuu ajan saatossa, tietoisesti tai tiedostamatta: teoilla, päätöksillä ja tekemättä jättämisillä. Yrityskulttuuri on

olemassa myös, vaikka sitä ei johdettaisi. Halutunlainen kulttuuri sen sijaan saadaan vain johtamalla tietoisesti. Jotta kulttuuri ylipäättään voi mahdollistaa yrityksen menestyksen ja jotta siitä tulee tietoinen ja johdettava, siihen pitää kiinnittää huomiota jo organisaation ensimmäisistä askelista lähtien. Yrityskulttuurin rakentaminen nollassa on aina helpompaa kuin jo olemassa olevan kulttuurin muokkaaminen toisenlaiseksi. (Luukka 2019, 34.) Tämän takia on tärkeää, että yrityskulttuurin muodostumisesta huolehditaan jo yritystä perustaessa.

Kulttuurin johtaminen voidaan Rossin (2012) mukaan jakaa yhdeksään osa-alueeseen, joita ovat innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen, jakaminen ja valitseminen. Osa johtamiskäytännöistä on todella yksinkertaisia – toiset taas puolestaan ovat vaatineet mullistavia oivalluksia. Yrityksissä, joissa näiden osa-alueiden teemat toteutuvat, käytäntöjä kuvataan yksityiskohtaisestikin, sillä näiden yritysten johdolle on merkityksellistä se, miten asioita tehdään. Yhteistä näiden yritysten johtajille on se, että he itse johtavat yrityksen kulttuuria, eikä sitä ole ulkoistettu. (Rossi 2012, 50). Kuviossa 1 esitellään nämä kulttuurin johtamisen yhdeksän osa-alueetta.



Kuvio 1. Kulttuurin johtamisen yhdeksän osa-alueetta (Rossi 2012, 50).

Valitsemisella Rossi tarkoittaa yrityksen työntekijöiden valitsemista oikein. On tärkeää, että työntekijä sopii yritykseen ja yritys työntekijälle. Työntekijöitä täytyy myös innostaa työntekoon niin,

että työskentelyä tapahtuu myös silloin, kun esimiehet eivät ole paikalla. Tärkeää onkin luottamus työntekijän ja esimiehen välillä. Ilman luottamusta ei voi innostaa. Jos työntekijän kasvupotentiaalia ei näe, ei myöskään näe vaivaa auttaakseen häntä kasvamaan. Viestiminen yrityksessä tulee olla läpinäkyvää ja kaikki työntekijät tavoitettavaa. Hyvä yritys kutsuu koko henkilöstön avoimiin tapahtumiin ja tarjoaa tukea ja tietoa työntekijöille vapaasti. (Rossi 2012, 82-114.)

Työntekijöiden kuuntelemisella on myös suuri vaikutus yrityksen johtamiselle. Hyvä johtaja kuuntelee alaistensa ideoita ja kehityskohteita. Näin johtaja saa koko henkilöstönsä potentiaalinen yrityksen käyttöön. Hyvistä ideoista ja kovasta panoksesta täytyy myös muistaa kiittää. Hyvä lähtökohta yritykselle on positiivisen onnistumisen kulttuuri, jolloin työntekijöitä tuntuu siltä, että omalla työllä on merkitystä ja panosta arvostetaan. Ennen liiketoiminnan aloittamista tulisikin pohtia sitä, millainen työpaikka yritys haluaa olla ja miten siitä saataisiin paras mahdollinen. Tämän ajatuksen mahdollistaa käsite kehittyminen. Paras mahdollinen työpaikka välittää työntekijöistään ja vahvistaa suhdetta työntekijöiden kanssa. Yrityksessä voidaan tarjota esimerkiksi lahjoja tai luontoisetuja sekä vaikkapa mahdollisuutta etätööhön. (Rossi 2012, 138-226.)

Onnistumisten noteeraaminen on jo itsessään tärkeää yritykselle ja sen työntekijöille, mutta menestystä ja onnistumisia täytyy myös juhlia. Tiimitoimintaa voidaan järjestää myös työajan ulkopuolella ja esimerkiksi tiimikisoja tuoda osaksi yrityksen arkea. Ajatuksena tulokset tehdään yhdessä tai menestystä juhlistetaan ei ole ollenkaan huono idea. Jos työntekijöiltä karsitaan etuja ja mahdollisuuksia, ei työntekijä ole enää motivoitunut auttamaan yritystä menestykseen. Menestystä tulisi myös jakaa esimerkiksi yhteiskuntavastuun ottamisena, jolloin hyvän annetaan kiertää. (Rossi 2012, 250-292.) Yhteiskuntavastuun ottaminen välittyy paitsi työntekijöille myös kuluttajille, jotka saattavat perustaa ostopäätöksensä yrityksestä syntyneisiin mielikuviin. Ympäristöystävällinen yritys houkuttaa kuluttajaa.

Kulttuuristrategia on jatkuva, kokonaisvaltainen tapa johtaa yrityksen toimintaa. Se ei ole kertaluontoinen muutosprosessi. Yritysten kulttuuristrategioista voidaan löytää tiettyjä yhteisiä elementtejä, kuten korkealle tähtääminen, arvot, luottamus ja missiot. Yrityksessä ei pidä tyytyä keskinkertaiseen, vaan aina pyrkiä parhaaseen mahdolliseen. Kulttuuristrategia pitää sisällään valinnat siitä, mitä asioita yrityksessä halutaan edustaa ja mikä on yrityksessä pyhää. Näistä ei voida myöhemmin joustaa. Menestystarinoita syntyy, kun työntekijöihin ja heidän potentiaaliinsa luotetaan. Kulttuuristrategia rakentuu missiolle, joka ylittää pelkän liiketoiminnan tavoitteet. (Rossi

2015, 291-293.) Näitä ohjenuoria noudattaessaan yritys pääsee pitkälle oman kulttuuristrategiansa suhteen.

Kulttuuristrategian luomisessa voi kohdata myös haasteita. Uuden toimintamallin tai yrityskulttuurin toteuttaminen voi tuntua haastavalta ottaa vastaan, jos se tulee määräyksenä johdolta. Siksi olisi hyvä luoda yrityskulttuuria yhdessä johdon ja työntekijöiden kesken. Näin yrityksessä voidaan välttää toinen haaste, mikä on johdon ja työntekijöiden vastakkainasettelu. Muutoksesta ja kehityksestä pitäisi luoda osa kulttuuria, jolloin ei synny normaalitilasta poikkeamisesta tapahtuvaa muutosvastarintaa. Viimeinen haaste on mahdolliset irtisanomiset, joiden kohdalla täytyisi tehdä tiivistä yhteistyötä työntekijöiden kesken ja ottaa heidät mukaan tilanteeseen jakamaan ajatuksiaan ja ideoitaan. Irtisanomisien tulisi olla viimeinen oljenkorsi eli ensin pitäisi näyttää mallia ja kokeilla muita keinoja, kuten esimerkiksi johdon palkkojen leikkaamista. Näin luottamus yrityksen ja sen työntekijöiden välillä voi jatkua. (Rossi 2015, 297-300.)

### **5.3 Yrityskulttuuri suunnannäyttäjänä**

Yrityskulttuurilla on suuri merkitys hyvän työpaikan luomisessa. Mitä parempi osaketuotto yrityksellä on, sitä paremmin se nauttii sijoittajien luottamusta. Paremmat työpaikat kasvattavat yrityksen liikevaihtoa huomattavasti paremmin. Parhaat työpaikat ovat yleensä innovaatioyrityksiä ja tuovat markkinoille uusia tuotteita ja palveluita keskimuotoa suomalaista yritystä paljon enemmän. (Rossi 2015, 18.) Innovaatioyrityksissä työntekijät ovat keskimuotoa motivoituneempia ja mielikuvituksellisia. He ovat hakeutuneet tehtävään, jossa pääsevät osaksi uuden kehittämistä ja tuottamista. Tämä kulttuuri tulisi viedä eteenpäin myös perinteisempiin yrityksiin ja tarjota työntekijöille virikkeitä toimia innovatiivisesti osana yritystä.

Kulttuuristrategiassa on erilaisia ominaisuuksia. Ensimmäinen rooli on johdolla ja se on hyvin keskeinen. Johdolla on vastuu yrityksen kaikista prosesseista. Yrityskulttuurin prosessissa johdon avulla määritellään haluttu kulttuuri. Toisena roolina on liiketoiminnan johtaminen. Yritystä johdetaan sen kulttuurin avulla ja johtamisen kohde on silloin yrityksen kulttuuri (Rossi 2015, 22-23.) Liiketoimintaa lähestyessä huomioidaan ensisijaisesti, miten halutaan toimia ja vasta sen jälkeen mitä halutaan ja voidaan tehdä. Johtajat käyttävät paljon omaa työaikaansa kulttuurin

johtamiseen. He usein jalkautuvat muun henkilöstön kanssa samoihin tiloihin ja tehtäviin esimerkiksi aamukahville tai osallistumalla asiakastapaamisiin. Yrityskulttuuri nähdään kaikkein tärkeimpänä menestystekijänä, jonka myötä seuraa myös taloudellinen menestys. Kolmas rooli kulttuuristrategiassa on strategian toteutus eli yrityksen kulttuuri ja strategia on yhdistetty tiukasti toisiinsa (Rossi 2015, 24.)

Johtaja, joka viettää aikaa alaisten seurassa esimerkiksi kahvitauolla, on helpommin lähestyttävä kuin omassa työhuoneessaan aikaa viettävä johtaja. Jos johtajan kanssa voi jutella niitä näitä, saattaa kynnyks työhön liittyvien asioiden esille ottamiseen madaltua. Johtajaa ei välttämättä nähdä niin "pelottavana" henkilönä, joka asetetaan jalustalle, vaan hän on yksi yrityksen työntekijöistä. Osallistuva yritysjohtaja välittää myös asiakkaalle kuvan siitä, että hän on kiinnostunut ruohonjuuritason tehtävistä, asiakkaista ja omista työntekijöistään. Näin yritys muodostaa itselleen positiivisen imagon pienellä vaivalla. Etätyön aikana voi olla vaikea toteuttaa helposti lähestyttävää johtamista, sillä työntekijät eivät vietä esimerkiksi kahvitaukoja yhdessä tai ole palavereissa läsnä fyysisesti. Tämä saattaa olla haaste kulttuuristrategian muodostumiselle etätyöjakson aikana.

Kulttuurin avulla johtaminen on voimallisempaa kuin persoonajohtaminen. Johtamiskeskusteluissa on pitkään keskitytty yksistään johtajan henkilöominaisuuksiin sekä motivoijan ja suunnannäyttäjän rooleihin. Tällainen johtajahenkilö on saanut tutkimusten valossa ylikorostuneen merkityksen. Johtajan persoonaan perustuva johtaminen kohtaa jo pian rajansa. Mitä suoritukselle tapahtuu, kun johtaja ei ole paikalla? Johtaja voi lisätä omaa vaikuttavuuttaan kulttuuristrategian avulla. Hän voi hoitaa työnsä sellaisella kulttuurilla, että ihmiset tekevät itse päätöksiä ja vievät yritystä haluaansa suuntaan. Vahvempi osallistuminen luo enemmän onnistumisia, jotka jälleen vahvistavat osallistumista. Omistajanäkökulmasta kulttuuristrategia tarjoaa yritystoiminnalle jatkuvuutta. (Rossi 2015, 25-26.) Jälleen pohdittaessa kulttuuria etätyön näkökulmasta tullaan siihen, millainen kulttuuri yrityksessä vallitsee. Varsinkin etätyössä, kun esimies ei ole jatkuvasti läsnä, eikä suoraan näe mitä työntekijät tekevät työajalla, kulttuurilla on suuri merkitys. Tekevätkö työntekijät oikeasti töitään, kun johtaja ei ole fyysisesti ollenkaan paikalla. Etätyö tarjoaa jopa mahdollisuuden töistä luistamiselle, joten on tärkeää, että yrityksen kulttuuri perustuu jokaisen henkilön panokseen tavoitteen eteen.

Hyvässä työpaikassa työntekijät ovat toteuttamassa ylevämpiä tavoitteita, jotka yrityksen asiakkaat myös identifioivat omikseen ja haluavat olla mukana toiminnassa. Näistä yrityksistä huokuu



välittäminen, jossa henkilöstö pääsee omakohtaisesti kokemaan ihmisläheistä ja lämmintä kohtelua ja siirtää kokemuksen eteenpäin asiakassuhteisiin. (Rossi 2015, 26-27.) Hyvä johtaja osaa muodostaa työntekijöiden välille positiivisen ilmapiirin, mikä välittyy asiakkaalle. Positiivinen asenne huokuu ihmisestä ja myönteiseksi koettu työpaikka takaa työntekijälle paremman asenteen työhön kuin negatiiviseksi koettu työpaikka. Asiakas tiedostaa ilmapiiriin työpaikalla ja siksi on tärkeää, että kaikki viihtyvät työssään. Jos yrityksen yksikin työntekijä osoittaa asiakkaalle, ettei viihdy työssään yrityksessä, saattaa se vaikuttaa yrityksen imagoon negatiivisesti. Olisikin tärkeää, että kulttuuri viestittäisi positiivisia asioita jokaisella palvelukerralla.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää etätyöhön siirtymisen vaikutuksia. Tarkoituksena oli selvittää, millaisilla tavoilla etätyö kannattaa yrityksessä järjestää ja miten etätyöhön siirtyminen vaikuttaa yrityksen yrityskulttuuriin sekä millaisia asioita esimiehen tulee ottaa huomioon alaista motivoidessaan etätyön aikana ja toisaalta millaisia haasteita etätyöhön siirtyminen aiheuttaa.

Tutkimukselle asetettuja tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Millaisilla toimintatavoilla etätyö kannattaa järjestää?
2. Miten etätyöhön siirtyminen vaikuttaa yrityksen yrityskulttuuriin?
3. Mitä esimiehen tulee ottaa huomioon alaista motivoidessaan etätyön aikana?
4. Millaisia haasteita etätyöhön siirtyminen saattaa aiheuttaa?

### 6.1 Aineistonkeruumenetelmä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruu tapahtuu yleensä tutkimuskohteen omassa ympäristössä mielellään tutkittavan kanssa kasvotusten menetellen (Creswell 2007, 37). Keskeistä laadulliselle tutkimukselle on tutkittavien oma osallistuvuus (Eskola & Suoranta 2001, 16). Tämä tutkimus on kuitenkin toteutettu hieman epätyypillisesti etäyhteyksien välityksellä vallitsevan koronavirusepidemian takia. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkittavat ovat kuitenkin saaneet kertoa omista kokemuksistaan niin etätyöskentelystä, yrityksen vallitsevasta yrityskulttuurista, motivoinnista yrityksen sisällä sekä kehityskohteista etätyön jatkon kehittämiseksi. Tutkimusaineistossa on haastateltu kolmea henkilöä, joista kaksi toimii esimiehenä ja yksi työntekijänä kohdeyrityksessä. Henkilöitä kuvaavana käytetään nimityksiä H1, H2 ja H3, niin että H1 ja H2 ovat esimiesroolissa.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä. Haastattelut tallennettiin ja litemointiin myöhemmin puhtaaksi. Jokainen tutkittava haastateltiin erikseen. Tämän tutkimuksen aineisto koostuu näistä haastatteluista kerätystä aineistosta. Haastattelut pidettiin kahdessa osassa 29.10.2020 ja 30.10.2020. H1:sta haastateltiin aiemmin ja H2:sta ja H3:sta seuraavana päivänä. Taulukossa 1 kuvataan tutkimusaineiston rakennetta sekä syntyneitä litteraattiosivuja.

## TAULUKKO 1. Tutkimusaineisto

Haastateltavat	Haastattelun kesto	Litteraationsivut
H1	20 min	4 sivua
H2	11 min	3 sivua
H3	10 min	2 sivua
<b>yhteensä</b>	<b>41 min</b>	<b>9 sivua</b>

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina (Tuomi & Sarajärvi 2004, 77–78). Teemahaastattelulle on tavallista, että sen aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka ulkomuoto ja järjestys puuttuu (Hirsjärvi ym. 1997, 208). Haastattelulla oli selkeä teema, sillä haastateltavia pyydettiin kertomaan omia kokemuksia etätyöskentelystä ja sen toimimisesta yrityksessä. Keskustelua ohjattiin apukysymyksillä, mutta haastateltavat saivat kertoa kokemuksistaan hyvin vapaasti. Lisäksi haastateltavia pyydettiin kuvaamaan yrityksen kulttuuria sekä kertomaan kokemuksiaan alaisten motivoinnista niin esimiehen kuin alaisen näkökulmasta. Haastattelussa puhuttiin etukäteen pohdituista teemoista, mutta pyrittiin etenemään mahdollisimman keskustelunomaisesti ja luonnollisesti antaen tilaa haastateltavan omille ajatuksille. Haastateltavan annettiin puhua asiasta vapaasti, eikä tarjottu hänelle valmiita vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001; Eskola & Suoranta 2000, 86–88.)

Haastattelussa pidetään aineistonkeruumenetelmänä etuna sitä, että haastattelun aikana voidaan säädellä aineistonkeruuta tilanteen vaatimalla tavalla ja vastaajia myötäillen (Hirsjärvi ym. 1997, 205). Tämän tutkimuksen vastausvaihtoehdot eivät ole tarkkaan rajattuja, jolloin tutkittavat ovat voineet tuoda esiin omia näkemyksiään sekä kokemuksiaan laajasti. Huono puoli haastattelussa voi tulla esiin, jos haastateltavat antavat sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 1997, 206). Tässä tutkimuksessa haastatetut on suoritettu anonyyminä, eikä kohdeyritystä paljasteta yrityksen toiveesta. Tämän takia haastateltavat ovat voineet kertoa kokemuksistaan rehellisesti pelkäämättä niiden paljastuvan muille.

## 6.2 Aineiston analyysi

Tämä tutkimus on suoritettu laadullisena tapaustutkimuksena. Eskolan ja Suorannan (2001) määritelmän mukaisesti kvalitatiivinen tutkimus voidaan ymmärtää aineiston muodon kuvauksena. Laadullisella aineistolla tarkoitetaan kiteytetyimmillään aineistoa, joka sisältää tekstiä. Esimerkkejä tällaisesta aineistosta ovat muun muassa erilaiset haastattelut ja havainnoinnit, kirjeet ja muuta tarkoitusta varten tuotettu kirjallinen ja kuvallinen aineisto sekä äänimateriaali. (Eskola & Suoranta 2001, 13–15.)

Laadullinen tutkimusote sopii juuri tähän tutkimukseen, sillä aineisto on kerätty haastattelemalla tutkittavia, jotka ovat kertoneet omista kokemuksistaan etätyöjakson aikana. Tällainen kerronnallisuus on tyypillistä juuri laadulliselle tutkimukselle. Laadullista tutkimusta käytetään tutkimusmenetelmänä silloin, kun ongelmaan pitää tutustua ja tarvitaan yksityiskohtaista ymmärrystä ongelman ratkaisemiseksi. Kvalitatiivinen tutkimusote sopii myös silloin, kun halutaan saada tutkittavat jakamaan omat tarinansa sekä minimoidaan tutkittavan ja tutkijan välinen valtasuhde ja pyritään ymmärtämään ne kontekstit, jossa tutkittavat huomaavat ongelman. (Creswell, 2007, 39–40.)

Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisempiä tiedonhankinnan toimintatapoja on käyttää tapaustutkimusta tiedonhankintavälineenä (Metsämuuronen 2008, 18). Tapaustutkimus on tutkimustyyli, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä (Laine ym. 2007, 9). Merkittävää tapaustutkimukselle on, että tutkittava tapaus muodostaa jonkin kokonaisuuden. Sen takia, että tapaustutkimuksessa käytetään erilaisia tiedonkeräämisen ja analyysin tapoja, ei tapaustutkimusta voida pitää vain aineistonkeruun tekniikkana. Tapaustutkimus itsessään ei rajaa menetelmävalintoja, joten käytössä voivat olla sekä määrällinen että laadullinen tutkimusote. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001.) Pohjimmainen tarkoitus tapaustutkimukselle on ymmärtää pääasiassa yhtä tapausta, mutta tutkimusta ohjaa lisäksi tavoite tuloksen yleistettävyydestä vastaavanlaisiin tuloksiin. (Laine ym. 2017, 31.) Tämän tutkimuksen aineiston analyysiä ohjaa Tuomen ja Sarajärven (2004; 2018) teoriaohjaava sisällönanalyysi, jossa teoreettiset käsitteet tuodaan esiin valmiina, ilmiöstä jo tiedettyinä.

Aineiston analysointi aloitettiin alleviivaamalla aineistosta kaikki tutkimuskysymyksiin liittyvät teemat, niin että tutkimukselle epäolennaiset asiat jätettiin analyysin ulkopuolelle. Eri tutkimuskysymyksiin liittyvät ilmaisut eroteltiin toisistaan eri värejä käyttämällä. (Tuomi & Sarajärvi

2018, 123–124.) Seuraavassa vaiheessa ilmaukset käytiin uudestaan läpi ja etsittiin niistä samantyyllisiä ilmauksia, jotka pelkistettiin. Tätä jaottelua on kuvattu jokaisen tutkimuskysymyksen kohdalla taulukoissa 2–5. Seuraavaksi samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet yhdistettiin eri luokiksi, joista muodostuivat analyysin alaluokat. Alaluokat nimettiin ilmausten sisältöä kuvaavalla tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Taulukossa 2 esitellään ensimmäisen tutkimuskysymyksen ” Millaisilla toimintatavoilla etätyö kannattaa järjestää” analyysi, taulukossa 3 taas vastaavasti toisen tutkimuskysymyksen ”Miten etätyöhön siirtyminen vaikuttaa yrityksen yrityskulttuuriin” analyysiä, taulukossa 4 kuvataan kolmannen tutkimuskysymyksen ”Mitä esimiehen tulee ottaa huomioon alaista motivoidessaan etätyön aikana” analyysiä ja taulukossa 5 neljännen tutkimuskysymyksen ”Millaisia haasteita etätyöhön siirtyminen saattaa aiheuttaa” analyysivaihetta.

*TAULUKKO 2. Etätyön järjestämisen ryhmittely*

<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>
Näyttöjen, näppäimistöjen ja läppäreiden sekä muiden työvälineiden vieminen kotiin  Kuulokkeiden hankkiminen  Työpisteen järjestäminen parhaaksi katsomallaan tavalla  Hyvien internet-yhteyksien tarjoaminen	Työpisteen järjestäminen kotiin
Toimistolle jääminen, jos etätyö ei ole kotona mahdollista  Joustavuus etätöiden tekimisen suhteen	Toimistolle jääminen tarpeen tullen
Microsoft Teams -alusta työntekijöille  Microsoft Teams:in käyttö palavereissa, keskusteluissa ja tilannekatsauksissa  Omat Microsoft Teams -ryhmät organisaation eri osa-alueille	Yhteydenpitokanavien merkitys
Excel-tavoitettavuustaulukko työntekijän läsnäolosta ja sijainnista  Aikataulut ja kuukausiryhti työntekoon	Työn seuranta

TAULUKKO 3. Etätöön aikaisen yrityskulttuurin muodostumisen ryhmittely

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Vastuullinen toiminta ja palveluista huolehtiminen  Työntekijöille houkutteleva työnantaja	Yrityksen arvot
Joustavuus työssä  Työsuhde-etujen tarjoaminen (lounasedut, liikunta- ja kulttuurisetelit)  Rento ja mukava työilmapiiri  Työntekijöiden hyvinvoinnin merkityksen ymmärtäminen  Työntekijöiden huomioiminen	Työntekijän arvostus
Yrityskulttuurin merkityksen korostuminen etätöissä	Yrityskulttuurin merkityksen ymmärtäminen
Sitoutuminen työntekoon  Parhaansa tekeminen joka tilanteessa  Laadukkaiden palveluiden tuottaminen	Palvelujen laadukkuus
Molemminpuolinen luottamus alaisen ja esimiehen välillä  Työntekijän panokseen luottaminen  Työajan noudattaminen	Luottamus yrityksen sisällä
Työnkuvan muokkautuminen etätöiden aikana  Kriittisten resurssien suojaaminen	Etätöiden vaikutukset

TAULUKKO 4. Alaisen motivoimisen ryhmittely

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Erialaisten tapojen käyttäminen tiimihengen muodostamiseksi	Tiimihengen muodostaminen/ylläpitäminen
<p>Kuulumisten kysyminen Microsoft Teams -palavereiden yhteydessä</p> <p>Yhteydenpito tarpeeksi usein</p> <p>Kommunikointi työntekijöiden kanssa</p> <p>Tiimipalaverit</p>	Yhteydenpito alaisten kanssa
<p>Tuen tarjoaminen</p> <p>Esimiehen yhteydenotot alaisille</p> <p>Alaisten yhteydenottoihin kehottaminen haastavissa tilanteissa</p> <p>Esimiesten läsnäolo etäyhteyksillä</p>	Alaisten tukeminen
Tärkeiden asioiden julkituominen	Tiedottaminen
<p>Alaisten työpanoksen huomioiminen</p> <p>Alaisten työpanokseen luottaminen</p> <p>Alaisia koskevien poikkeustilanteiden huomioiminen</p>	Alaisten arvostaminen

TAULUKKO 5. Etätöyöhön siirtymisen haasteiden ryhmittely

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Henkisesti jaksaminen kotiloissa  Ahdistus tulevasta  Kameroiden käyttäminen Microsoft Teams -palavereissa	Yksinäisyys etätöyössä
Hyvien työskentelyasentojen varmistaminen  Ergonomisten työpöytien ja -tuolien hankkiminen	Työn ergonomia
Esimiestyön järjestäminen  Työtehtävien perään kysyminen  Kehitystehtävät etänä suoritettuna	Työn organisoinnin vaikeus
Luontaisetujen hyödyntämisen vaikeus etänä  Hiljaisempien työntekijöiden huomioiminen  Taukojumpista ja tauoista huolehtiminen  Alaisten motivoiminen etänä	Työntekijöiden huomioiminen tasapuolisesti
Kuulokkeiden toimivuuden varmistaminen  Yhteydenpitokanavien toimivuuden varmistaminen	Työvälineiden toimivuuden varmistaminen
Asioista tiedottaminen  Tiimipalavereiden sisällöt  Tulkinnan varan poistaminen viestinnästä	Sisäinen viestintä
Ylimääräisten asioiden poisjättäminen yhteisistä palavereista	Palavereiden tiivistäminen



## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksesta saatuja tuloksia. Tutkimuskysymyksiin vastataan omissa alaluvuissaan. Vastaukset tutkimuskysymyksiin on kerätty taulukoista, jotka syntyivät aineiston analyysin perusteella. Taulukoita voi tarkastella tarkemmin luvussa 6. Tutkittavien suorat lainaukset on eroteltu tässä luvussa *kursiivilla*.

### 7.1 Etätyön järjestäminen

Aineiston analyysin perusteella etätyön järjestämisessä tulee ottaa huomioon viisi eri luokkaa, jotka tulevat ilmi myös etätyön teoriaa tarkasteltaessa. Näitä ovat työpisteen järjestäminen kotiin, toimistolle jääminen tarpeen tullen, yhteydenpitokanavien merkitys sekä työn seuranta. Valtiovarainministeriön ohjeistuksen mukaan etätyö voi olla kokonaan tai osittain muissa kuin työnantajan omissa tiloissa tehtävää työtä. Sitä voidaan järjestää esimerkiksi työntekijöiden kotona tai kunnan järjestämissä tiloissa, joissa työskentelypakat ja tarvittavat tietoliikenneyhteydet on järjestetty työtä varten. Etätyö voidaan järjestää kokoaikaisena tai osittain, jolloin etätyötä tehdään esimerkiksi keran viikossa. (Valtiovarainministeriö 2015, 2.) Kohdeyrityksessä etätyö järjestettiin joko rakentamalla työpiste kotiin kokoaikaisesti tai vaihtoehtoisesti jäätin toimistolle väliin tiloihin. Mukaan etätyöhön sai ottaa näytöt, näppäimistöt, läppärit ja kuulokkeet. Toinen esimiehistä kuvasi etätyöhön liittymistä näin:

*”...on otettu vaan läppärit mukaan meillä on hallinnon porukalla kaikilla läppärit ettei oo mitään kiinteitä koneita niin ne vaan kotiin mukaan ja sitten osa on ottanu siihen muutkin liittyvät välineet että tuo näyttö ja näppäimistö ynnä muut systeemit mutta sitte jokainen kotona on järjestäny tietysti oman työpisteensä mitenkä parhaaksi näkee.” (H1)*

Haastateltavat painottivat etätyön onnistumisen ytimen olevan hyvissä yhteydenpitokanavissa. Yrityksen työntekijät käyttivät alustana Microsoft Teams -sovellusta, jonka alaisuuteen perustettiin muun muassa ryhmiä eri organisaation osa-alueiden alaisuuteen. Microsoft Teams nähtiin toimivana alustana ja sitä käytettiin käytännössä kaikkeen yhteydenpitoon. Toki osa informaatiosta kulki edelleen sähköpostitse ja puhelimitse. Esimies kertoi yhteydenpidosta yrityksen sisällä:

*”...et välillä teamsis tilannekatsauksia ja tiimipalavereita tai muuten kirjoitellaan teamsin kautta kysymyksiä tai lähetetään sähköposteja et tosi hyvihän nää toimii nykysillä välineillä ei siinä ole inkun mitään. Teamsin kautta pystyy helposti soittaa tai laittaa viestiä. Voi äkkiä valita jonku ryhmän, jos haluaa, et on useampia henkilöitä mukana, niin sieltä pystyy senki tekemään.” (H1)*

Suurimmat etätyöhön kohdistuvat pelot liittyvät luottamuspulaan työntekijän ja työnantajan välillä. Esimies saattaa ajatella, että ihmiset eivät tee töitä, jos heitä ei ole koko ajan vahtimassa vieressä. Jos en näe heitä istumassa työpisteellä, aikovatko he vain surfata netissä ja pelata pelejä koko päivän? (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 56-57.) Työntekijöiden työn toteutumista seurattiin kohdeyrityksessä Excel-taulukolla. Taulukkoon merkittiin tiedot läsnäolosta sekä päivän työpisteen sijainnista. Lisäksi Excelliin kirjattiin aikatauluja ja kuukausirytmisiä työntekeisille. Haastateltavat kuvasivat Excel-taulukkoa helppona tapana seurata työntekeä yrityksen sisällä:

*”...sellanen excel-taulukko mihinkä joku käy joka aamu täyttämäs koska tulee töihin, onko etänä, toimistolla, lomalla vai muulla vapaalla. Niin täytetään sellasta taulukkoa niin näkee kuka on paikalla ja missä kukakin on että pystyy sitten paremmin seuraamaan sitä.... (H1)*

*”Kun me kaikki hoidetaan sellasta kuukausirytmisiä ja tiedetään aikataulut missä ajassa hommat pitää olla tehtynä.” (H3)*

Etätyön järjestämisessä on tärkeää luoda kotona tai muissa tiloissa tapahtuvalle työskentelylle optimaaliset puitteet tehdä työtä, järjestää tarvittavat välineet työnteolle sekä huomioida yhteydenpitokanavien merkitys. On tärkeää keskittää yhteydenpitokanaviksi tietyt alustat, jotta kaikilla organisaation työntekijöillä on tiedossa, mistä esimiehet voi tavoittaa ja mistä löytyy tietoa sekä esimerkiksi työtehtävät. Lisäksi työtä on hyvä seurata jollakin tapaa, jotta sekä esimiehet että työntekijät ovat perillä siitä, mitä pitäisi tehdä ja mitä pitäisi olla jo tehtynä. Lisäksi on hyvä tietää mikä asia on kenenkin vastuulla sekä aikataulut työtehtävien tekemiselle.

## 7.2 Etätöyön aikaisen yrityskulttuurin muodostuminen

Aineistosta nousi esiin paljon yrityskulttuuriin ja sen muodostumiseen liittyviä teemoja. Näitä teemoja olivat yrityksen arvot, työntekijän arvostus, yrityskulttuurin merkityksen ymmärtäminen, palvelujen laadukkuus, luottamus yrityksen sisällä sekä etätöyön vaikutukset. Aineistosta käy ilmi, että kohdeyrityksen arvot olivat samoja kuin ennen etätöyöhön siirtymistä:

*”Yrityksen arvot on tämmönen et tää on vastuullista toimintaa ja sitten sitoudutaan niihin, kun on lapsia ja nuoria ja vanhuksia ja niille tuotetaan palveluita niin niistä huolehditaan niin se pitää olla sellasta vastuullista se toiminta ja siihen pitää sitten tietenkkin sitoutua sillälaila että niinkun näin tehdään ja se on tärkeätä ja siinä tehdään 100% se mikä voidaan.” (H1)*

Yrityksen sisäisillä arvoilla on suuri merkitys yrityskulttuurin muodostumiselle. Yrityskulttuuri on yhtä suuri kuin hallitsevat ilmaistut arvot, kuten yrityksen pelisäännöt, joita työntekijöiden tulee noudattaa (Schein 1987, 23-24). Kohdeyritykselle on siis arvojen näkökulmasta tärkeää olla vastuullinen ja huolehtia palveluista sekä samalla toimia houkuttelevana työpaikkana hyvälle työntekijöille:

*”...työntekijän kannalta, jos ajattelee yrityskulttuuria, niin se on ollu sellanen hyvin joustava et halutaan et työnantaja on sellanen niinku houkutteleva et saadaan parhaat työntekijät sinne yritykseen.” (H1)*

Työntekijän arvostus oli myös iso osa yrityksen kulttuuria. Arvostus työntekijöitä kohtaan näkyi varsinkin etätöihin siirtymisen jälkeen. Työntekijöitä kohtaan haluttiin olla joustavia ja tarjota erilaisia työsuhte-etuja, joita hyödyntää työajan ulkopuolella. Lisäksi ilmapiiriin toivottiin olevan rento ja mukava ja yrityksessä pyrittiin huomioimaan työntekijöitä sekä heidän hyvinvointiaan myös etänä. Tämä työntekijän arvotus oli läsnä myös ennen etätöyöhön siirtymistä. Etätöyöhön siirtyminen tuli yrityksessä vastaan hyvin nopeatempoisesti ja sen myötä yrityksen työntekijät ymmärsivät myös yrityskulttuurin merkityksen työn tekemiselle. On tärkeää, että yrityskulttuuri on työntekijöille suotuista.

Palveluiden laadukkuuden merkitys välittyi aineistosta selvästi. Sen lisäksi, että se on osa yrityksen arvoja, palveluiden laadukkuuteen haluttiin panostaa erityisesti myös etänä. Työntekijöiltä toivottiin parhaansa yrittämistä sekä sitoutumista työntekoon joka tilanteessa. Palveluiden laadukkuudesta ei haluttu tinkiä, vaikka työskentely tapahtuikin etänä:

*”Mutta sitten taas sen työn laadun ja semmosen palvelutason oletetaan olevan aika korkealla.” (H2)*

Vaikka työntekoa seurattiin ja palveluiden laadukkuus haluttiin varmistaa, vallitsi yrityksen sisällä myös molemminpuolinen luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä. Tämä korostui erityisesti etätöissä, kun esimiehet eivät konkreettisesti nähneet työntekijöitä tekemässä töitä. Siihen kuitenkin luotettiin, että työntekijät noudattivat työaikoja sekä tekevät työajalla annettuja työtehtäviä. Luottamus yrityksen sisällä helpotti etätöiden siirtymistä:

*”Varmaan niinkun mietityttää ainakin se, että pitää olla se luottamus työntekijään, että se työ hoituu sielä kotonakin ja se varmasti onkin meillä korkealla tasolla ja se on helpottanut sitä etätöihin menemistä.” (H2)*

Nopeatempoinen muutos työpaikalla työskentelystä etätöihin vaikutti yrityskulttuurin muodostumiseen tai jatkumoon siten, että kulttuuri ei ollut valmiiksi määritelty, vaan muokkaantui ajan saatossa. Tärkeää yritykselle nopeatempoisessa muutoksessa oli, että kriittiset resurssit saatiin nopeasti suojattua. Muuten kulttuuri muovaantui matkalla. Luukan (2019) mukaan kaivattu kulttuuri saadaan kuitenkin vain johtamalla tietoisesti. Yrityskulttuuriin tulisi kiinnittää huomiota jo ensimmäisistä askelista lähtien. (Luukka 2019, 34.) Kohdeyritys ei kuitenkaan aloittanut toimintaansa nollassa eli yrityksen kulttuuri oli olemassa jo ennen etätöihin siirtymistä. Valmiin etätöihin liittyvän yrityskulttuurin suunnittelu ja johtaminen olisi tässä tilanteessa ollut liki mahdotonta, kun etätöihin siirryttiin käytännössä yhden yön aikana. Selkeästi kuitenkin yritykselle tärkeät arvot pystyttiin siirtämään heti myös etätöiden aikaiseen yrityskulttuuriin.

Rossin (2012) mukaan yrityskulttuurin johtaminen voidaan jakaa yhdeksään osa-alueeseen, joita ovat innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen, jakaminen ja valitseminen (Rossi 2012, 50). Tutkittavien mukaan yrityksessä huolehdittiin näiden osa-alueiden täyttymisestä, vaikka muutos etätöskentelyyn oli nopea. Yrityskulttuuri ei välttämättä muutu etätöihin siirryttäessä, mutta yrityskulttuurin merkitys korostuu, kun töitä tehdään etänä. Esimerkiksi luottamuksella sekä työntekijöiden hyvinvoinnilla on suuri merkitys etätöiden onnistumiselle. Yrityskulttuuri on siis erittäin tärkeä asia huomioida etätöihin siirryttäessä. Jos kulttuuria ei vielä ole, tulisi se miettiä valmiiksi heti työskentelyn aloittamisesta lähtien. Jos taas kulttuuri on jo olemassa, voidaan se siirtää melko suoraan etätöihin ja korostaa etätöille merkittäviä puolia.

### 7.3 Alaisen motivointi etätöön aikana

Etätöön aikana esimiehen rooli johtajana korostuu. Hänen tulee ottaa huomioon muun muassa alaistensa tunteet. Onnistumisia pitää juhlia etänä entistä enemmän ja etsiä yhteisiä ilonaiheita jaettavaksi. Jos joku tuntuu vihaiselta tai tyytymättömältä, täytyisi myös siihen paneutua heti. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 174-175.) Aineiston perustella esimiehen tulisi kiinnittää huomiota etätöissä alaista motivoidessaan ainakin tiimihengen luomiseen ja ylläpitoon, yhteydenpitoon alaisten kanssa, alaisten tukemiseen, tiedottamiseen sekä alaisten arvostamiseen. On tärkeää, ettei kukaan työntekijöistä tunne tekevänsä työtä yksin ilman tukea ja arvostusta.

Tiimihengen luomiseksi etätöön aikana pitää koittaa keksiä erilaisia keinoja. Etätöissä alainen voi helposti kokea olevansa työn kanssa yksin, joten tiimihenkeen ja yhteyteen työntekijöiden välillä kannattaa panostaa. Työ on yleensä myös tehokkaampaa ja tulokset ovat parempia, kun ihmiset kokevat olevansa yhteisellä asialla. Etänä voi riittää se, että työstetään samaa projektia, mutta voi myös olla, että yhteenkuuluvuuden luomiseksi ja ylläpitämiseksi täytyy nähdä jatkuvaa ponnistelua, jotta työyhteisö pysyy toimivana. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 174-175.) Haastateltavat näkivätkin yhteydenpidon ja yhteenkuuluvuuden tunteen oleellisena osana onnistunutta etätökokemusta.

Etätöön onnistumisen kulmakivenä nähtiin juuri yhteydenpitokanavien merkitys. Microsoft Teamsia käytettiin päivittäin yhteydenpitokanavana, mutta sekä esimiehet että työntekijä korostivat myös kuulumisten kysymisen ja työn ulkopuolisen kommunikoinnin merkitystä etänä. Jotta alaiset kokivat itsensä arvokkaiksi työntekijöiksi, tuli yhteydenpitoa tapahtua mahdollisimman usein esimerkiksi tiimin sisäisissä palavereissa tai henkilökohtaisissa keskusteluissa. Ketään ei saanut jättää yksin pakertamaan, vaan jokaista työntekijää piti motivoida puheillaan joko yksityisesti tai tiimipalaverissa. Varsinkin tiimipalaverien merkitys korostui:

*"...itse näkisin tollaset tilannekatsaukset missä niinku vaan otetaan yhteinen teamspalaveri ja siinä vähä jutellaan et mitä ny kelläkin on meneillään ja onko ongelmia vai onko kaikki ok." (H1)*

*"Mutta varmasti tiimipalaverit ja muu semmonen kommunikointi on siinä tosi tärkeenä osiona siinä et on niinku, pystyy sitten puheillaan motivoimaan työntekijää." (H2)*

Pelkkä yhteydenotto ja kommunikointi alaisille ei kuitenkaan riittänyt aineistossa alaisen motivointiin, vaan alaisten tukeminen kaikin keinoin nähtiin myös yhtä tärkeänä. Työntekijä toivoi, että esimiehet olisivat hyvin saatavilla kiinni, jolloin tiedonsaanti ja tarvittava tuki olisi helposti saatavissa. Hän näki, että etätyön aikana tämä oli helpommin toteutettavissa, sillä esimiehet olivat paremmin käytettävissä kuin toimistolla työskennellessä. Esimiehet taas toivoivat, että alaiset olisivat heti yhteydessä, jos vastaan tulisi jotain työhön liittyviä haasteita. Heidän mielestään kynnyksy yhteydenotolle oli etätyön aikana ehkä suurempi kuin toimistotyössä:

*”Se esimies on sitten sellanen tuki et jos on jotain haasteita niin pitää uskaltaa ottaa yhteyksiä, et varmaan se korostuu ehkä enemmän etätyössä sillälailla et nyt pitää varsinaisesti ottaa ja soittaa tai laittaa teamsissa yhteyksiä, jos oltais toimistolla niin se ehkä tulee sillai vähä et tuunpa käymään tossa juttelemassa.” (H1)*

Työntekijä kertoi aineistossa myös tiedottamisen merkityksestä omalle työlle. Haapakosken ym. (2020) mielestäsi etätyön johtamisessa olisikin tärkeää, että esimies asettaa työlle entistä tarkemmat tavoitteet ja seuraa niiden onnistumista, koska ihmiset tarvitsevat luultavasti etätyön aikana enemmän suuntaviivoja ja palautetta kuin yleensä. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 174-175.) Työntekijä ei välttämättä tiedä mitä häneltä odotetaan, kun tiedotus rakentuu vain etäyhteyksien varaan. Siksi on tärkeää varmistaa, että työntekijällä on tarvittava ajankohtainen tieto ja päivittää tietoa tarpeen mukaan. Tiedottamisen lisäksi työntekijän kommentissa toivottiin muutakin kanssakäymistä kuin pelkkää tiedotusta, mikä nousikin aineistosta aiemmin esiin:

*”Tietysti jos ajattelee omaa esimiestä niin varmaan se on aika tärkeää että se pitää yhteyttä ja se tiedottaa niistä asioista ja kertoo muutakin kuin pelkästään että nyt tee tuo ja tee tää, et pitäis olla sellasta muutakin kanssakäymistä.” (H3)*

Etätyölle ja sen tekijöille varmaan merkittävin tunne on kuitenkin arvostus ja sen kokeminen. Alaisen työpanoksen huomioimisen merkitys korostuu, kun palautetta ei saa paikan päällä. Samalla työpanokseen pitää luottaa entistä enemmän, kun työntekijä puurttaa työtään yksin kotioloissa. Myös poikkeustilanteet pitää ottaa tarkasti huomioon kotona työskennellessä. Esimerkiksi kotona olevat lapset saattavat vaikuttaa työntekoon tai saattaa tulla vastaan jotain vastoinkäymisiä esimerkiksi yhteyksien kanssa. Tällöin luottamus esimiehen ja alaisen välillä saa uuden merkityksen. Toinen esimiehistä kiteytti alaisen motivoinnin etänä näin:

*”Työntekijäkin tuntee sen, että hänen työnsä on sielä tärkeitä ja niinkun siihen työntekemiseen luotetaan.” (H2)*

#### **7.4 Etätöihin siirtymisen haasteet**

Etätöiden tekemisessä on varmasti paljon hyvää, mutta aineistosta nousi esiin myös yllättävän paljon haasteita. Haasteet jaettiin seuraaviin luokkiin: yksinäisyys etätöissä, työn ergonomia, työn organisoimisen vaikeus, työntekijöiden huomioiminen tasapuolisesti, työvälineiden toimivuuden varmistaminen, sisäinen viestintä ja palavereiden tiivistäminen. Saatua luokkia voi tarkastella luvun 6 taulukosta 5. Helteen (2004) näkökulmasta etätöiden haittoja ovatkin muun muassa sosiaalisten kontaktien puute ja eristäytyminen työyhteisöstä, liiallinen työmäärä, jääminen sivuun ura- ja palkka-kehityksessä, ongelmat tekniikassa ja tiedonsiirtoyhteyksissä sekä työsuojelupuutteet, kuten ergonomian varmistaminen. Työajan autonomian haittapuolena saattaa olla työn ja vapaa-ajan sekoittuminen, jolloin työ on koko ajan läsnä. Tämä saattaa aiheuttaa työntekijälle stressiä. (Helle 2004, 20.) Nämä aineistosta esiin nousseet teemat nivoutuvatkin osaksi tätä Helteen teoriaa.

Etätöissä esille nousseet yksinäisyyden haasteet näkyivät aineistossa pelkona henkisesti jaksamisesta kotiloissa ja ahdistuksena tulevasta. Koska maailmalla jyllää edelleen koronavirusepidemia, ei toimistotyöhön ja ”normaaliin elämään” siirtymisestä ole vielä varmuutta. Yksinäisyyden tunnetta ja henkistä kuormitusta kuvattiin näin:

*”Mutta nyt kun on vähän aikaa oltu nii sitte yks ja toinenki rupee sanomaan että no onhan tää vähän tylsää että kun tulee syksy ja pimee ja täälä sitte kökötät omissa oloissa eikä nää ketään ja että se on vähä niinku sellane että henkisesti alkaa olla raskaampaa että vaikka muuten on jo tottunu tähän systeemiin et näin tää menee.” (H1)*

Vastauksena haasteeseen toinen esimiehistä pohti kameroiden päälle kytkemistä etäpalavereissa. Tutut kasvot näytöllä saattaisivat lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä vähentää ahdistusta työntekijöiden kesken:

*”Niin tota varmaan se tarkoittaa sitä, että pitäis kehittää vaan yhteistä keskustelua teamsin välityksellä et olis kamerat päällä ja sellasta juttua.” (H2)*

Yksinäisyyden lisäksi huolissaan oltiin varsinkin työergonomiasta kotiloissa. Aineistosta nousi esiin huoli siitä, ettei kaikilla ole kotiloissa esimerkiksi hyvää työskentelypistettä. Työtä saatetaan tehdä vaikka keittiön pöydän ääressä tai makoilla sohvalla läppäri sylissä. Tämä saattaa aiheuttaa esimerkiksi niska- ja hartiasseudun kipuja tai muita vastaavia kiputiloja kehossa. Työntekijä toivoi, että jokaisen työskentelyolosuhteet tarkistettaisiin ja kiinnitettäisiin huomiota ergonomiaan tietoteknisten asioiden ohella:

*”Se (yritys) tarkistaa kaikkien työskentely olosuhteet, että tarvitaanko siihen apua. Koska voihan olla et jollakin tosiaan on pieni yksiö ja okei onko ruokapöytä sitten sellanen ainut paikka vai onko sitäkään kunnolla vai keittiön tiskin ääressä, et sellaseen mun mielestä kannattais kiinnittää huomiota et kaikilla olis hyvät olosuhteet tehdä sitten muutenkin kuin nämä tietotekniset asiat töitä. Ettei tulis sitten jossain kohtaan, että kaikki on niskat juntturassa.” (H3)*

Esimiehet näkivät etätyössä myös työn organisoinnin vaikeutta. Esimiestyön järjestäminen tuntui haastavammalta kuin toimistotyössä ja työtaakka tuntui kasvaneen. Esimiesten piti kysellä todella paljon enemmän töiden perään, kun toimistolla oli totuttu siihen, että työpisteelle käveleminen riittää ajan tasalle pääsemiseksi. Etänä asioita piti kysyä tarkemmin ja useammalla viestillä, kun aiemmin työpisteellä voitiin puida niin vastaukset kysymyksiin kuin muukin oleellinen tieto, jota esimiehet eivät edes vielä huomanneet kysyä. Myös kehittämistehtävät ja haasteiden selvittäminen tuntui etänä hankalammalta kuin kasvotusten hoitaen. Kun ihmiset työskentelivät eri paikoista käsin, tuntui asioista päättäminen ja tehtävien jakaminen hankalammalla kuin toimistolla tehtäessä. Haastateltavien mielestä asioista olisi helpompi sopia kasvotusten.

Myös työntekijöiden huomioiminen tasapuolisesti etätyön aikana tuntui aika-ajoin haastavalta. Varsinkin hiljaiset työntekijät saattoivat helposti jäädä sivuun, kun he eivät etänä välttämättä kommentoineet tai kysyneet yhtä paljon kuin sosiaalisemmat työntekijät. Vaikka alaisten motivointiin oli käytössä erilaisia keinoja etätyön aikana, saattoi myös motivointi tuntua esimiehistä haastavalta. Tämäkin näkyi alaisten tasapuolisen huomioimisen vaikeutena, sillä osaa työntekijöistä oli vaikeampi motivoida etätyöhön kuin toisia. Alaisen näkökulmasta etätyö oli vähentänyt omasta hyvinvoinnista huolehtimista, sillä esimerkiksi työpaikalla järjestetyt taukojummat ja taukojen pitäminen ylipäänsä saattoi kotona jäädä tekemättä. Myös luontaisetujen hyödyntäminen koettiin vaikeana etänä. Työntekijän näkökulmasta kaikki työntekijät eivät olleet samanarvoisessa asemassa, sillä osalla paikkakunnista ei ollut mahdollisuutta esimerkiksi käyttää Smartum-seteleitä tai muita luontaisetuja. Tämä kuitenkin koski lähinnä kauempana asuvia työntekijöitä.



Tärkeä osa etätöön onnistumista on työvälineiden toimiminen. Jos työvälineet eivät toimi, ei työtä voi tehdä. Muun muassa tekniset ongelmat hankaloittavat työntekoa (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 56-57). Yrityksessä oli toiminut etäyhteydet pääasiassa hyvin, mutta joskus kuulokkeiden kanssa oli ollut ongelmaa, eikä Microsoft Teams -sovelluksesta välillä saanut ääniä päälle. Tämä hankaloitti työn tekoa ja turhautti työntekijöitä. Ongelma ei koskettanut pelkästään kohdeyrityksen toimipistettä, vaan koko konsernia. Muuten tekniset laitteet tuntuivat toimivan samalla tavalla kuin toimistolla työskennellessäkin. Toinen esimiehistä kertoi asian konkreettisenä kehitystoimena:

*”...tekniset jutut toimivat ihan yhtä hyvin kun siellä toimistollakin paitsi ehkä kuulokkeet, joissa on ollu ympäri konsernin ongelmia. Palaverit tai teams keskustelut on saattanu olla vähä turhauttavia, kun ei saa ääntä kuulumaan, niin tämmönen ihan konkreettinen kehittämistoimenpide siinä.” (H2)*

Viimeisenä kehityskohteenä aineistosta nousi esiin palavereiden tiivistäminen ja sisäisen viestinnän haasteet. Viestintää ei välttämättä tullut riittävästi eli työntekijät eivät aina tienneet missä mennään ja milloin. Tiimipalavereiden ydinsisältö jäi monesti epäselväksi ja palaverit tuntuivat jatkuvan ja jatkuvan. Toinen esimiehistä toivoi, että palavereissa pysyttäisiin niissä raameissa, joita on ennalta sovittu ja hoidettaisiin asiat sille varatussa ajassa. Työntekijä taas toivoi, että kaikki asiat kirjoitettaisiin ja ohjeistettaisiin niin selvästi, ettei vastaanottajalle jäisi tulkinnanvaraa. Hän koki, että tulkinnanvara esimerkiksi ohjeissa saattoi aiheuttaa virheitä työssä. Tulosten kannalta merkittävää on, että aineistosta ei löytynyt ristiriitoja työntekijän ja esimiehen haasteluiden kesken. Kaikki haastateltavat kertoivat kokemuksistaan hyvin samankaltaisesti. Toki joitakin eroja oli, mutta merkittäviä ristiriitoja ei syntynyt.

## 8 POHDINTA

Tässä luvussa pohditaan vielä tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Lisäksi luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksesta sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### 8.1 Eettisyys ja luotettavuus

Aineiston koolla ei ole laadullisessa tutkimuksessa välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumiselle. Näin ollen aineiston koon määrittämiseksi ei kvalitatiivisessa tutkimuksessa ole olemassa suoria sääntöjä. (Eskola & Suoranta 2001, 61–62.) Tämän tutkimuksen aineistoa varten haastateltiin yhteensä kolmea ihmistä saman yrityksen samasta toimipisteestä. Kaksi haastateltavaa oli esimiesasemassa ja yksi toimi työntekijänä. Näin saatiin tietoa kohdeyrityksessä tapahtuneesta etätyöstä sekä sen kehittämiskohdista molemmista näkökulmista sekä esimiehen että työntekijän julkituomana. Aineistoa syntyi riittävästi, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavina. Kaikilta haastateltavilta tuli ilmi samankaltaisia asioita, jolloin ne todennäköisesti pitävät paikkaansa.

Kuten tutkimuksen toimeksiantajan esittelyssä luvussa kaksi todettiin, kohdeyritys haluaa pysyä nimettömänä. Tämä ohjasi jonkin verran työtä, sillä yrityksestä ei haluttu paljastaa tunnistettavissa olevaa tietoa. Tutkimusta tehdessä on tärkeää sopia tutkimuskohteen kanssa muun muassa aineiston käyttötavoista ja säilyttämisestä. Lisäksi tutkittava saa itse määritellä sen, mitä hänestä kerrotaan julki. Tutkimustekstejä ei saa kirjoittaa niin, että tutkittavat olisivat näissä tunnistettavissa. Tutkimuksen kannalta tärkeää on siis luottamus tutkittavan ja tutkijan välillä. (Kuula 2011, 76.) Tutkimuksessa pidettiin kiinni siitä, mitä on sovittu, eikä kerrottu toimeksiantajan nimeä tai jaettu tunnistettavissa olevaa tietoa.

Sekä opinnäytetyön teoriaosuudessa että tutkimuksen toteutukseen liittyvissä kappaleissa käytettiin mahdollisimman ajankohtaista ja tuoretta tietoa. Tietoa löytyi useammasta kirjasta sekä joistakin internet-lähteistä. Etätyöhön siirtyminen on tällä hetkellä todella ajankohtainen aihe, sillä moni yritys on viimeisen vuoden sisään osaksi pakostakin joutunut siirtämään työntekijöiden työskentelyn etäolosuhteisiin. Tämän takia lähdemateriaaleista löytyi yllättävän paljon tuoreita teoksia, joissa puhuttiin esimerkiksi viime keväänä tapahtuneesta siirtymästä. Tavoitteena

opinnäytetyön kannalta oli etsiä varsinkin etätöistä sellaista tietoa, jossa puhutaan juuri tämän hetken etätyöskentelystä. Tässä tavoitteessa onnistuttiin hyvin.

Tutkimuksen aineiston analyysivaihe tehtiin mahdollisimman avoimesti. Opinnäytetyössä voi tarkastella aineiston analysoinnin eri vaiheita kriittisesti ja seurata samalla tutkijan omaa päättelyä. Aineiston analyysin vaiheet on kirjoitettu auki ja laadittu taulukot ryhmittelyn perusteella. Tulosten yhteydessä tekstin lukijalle on tarjottu myös luettavaksi aineistosta katkelmia, joiden perusteella tulkinta on tehty. (Eskola & Suoranta 2001, 215–216.) Teemahaastattelun runko on myös näkyvässä liitteessä 1, jolloin lukija voi perehtyä haastatteluvaiheessa esitettyihin kysymyksiin. Kysymysten perusteella syntyi keskustelua, jonka tulokset voi nähdä tarkastelemalla tutkimuksen toteutusvaihetta ja tuloksia luvuissa kuusi ja seitsemän.

Tutkimuksen yhteydessä käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. Nämä käsitteet tarkoittavat, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu ja tulokset on mahdollista toistaa toisen tutkijan toimesta. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 133.) Tämä tutkimus on toteutettu avoimesti, jolloin kuka tahansa voisi aineiston perusteella päätyä samankaltaisiin tutkimustuloksiin. Toki tuloksissa voi aina olla tulkinnanvaraa, mutta aineiston ryhmittely on pyritty toteuttamaan mahdollisimman luontevasti, jolloin tulkinnanvaraa ei pitäisi syntyä.

## **8.2 Yhteenveto ja johtopäätökset**

Tutkimuksen tulokset viittasivat paljon aiemmin esiteltyyn teoriaan. Etätyö kannattaa tutkimuksen pohjalta järjestää niin, että huomioidaan työntekijöiden tarpeet yksilöllisesti. Etätyöpisteen voi järjestää kotiin, jolloin yritys tarjoaa kaikki välineet sekä tuen työntekoon tai toisaalta työntekijälle tulee tarjota myös mahdollisuus työskentelyyn toimistolla. Työskentelypaikan suhteen tulisi olla mahdollisimman joustava, jotta kaikki työntekijät saisivat työskennellä optimaalisissa oloissa. Etätyön tekemisen pitäisikin perustua vapaaehtoisuuteen. (Valtiovarainministeriö 2015,2.)

Etätyön aikana yhteydenpitokanavien merkitys korostuu. Yrityksen tulee etätyöhön siirryttäessä panostaa yhteydenpitokanaviin ja tuoda julki kaikille työntekijöille, millä alustoilla työskentely tapahtuu. Tutkimuksen perusteella Microsoft Teams nähtiin hyvänä alustana yhteydenpidolle.

Yhteyttä voidaan pitää sekä koko konsernin että tiimien tai pelkkien työntekijöiden kesken. Yhteydenpitokanavaksi kannattaa määritellä mahdollisimman vähän eri alustoja, jotta työntekijöiltä ei kulu turhaa aikaa tiedon etsimiseen.

Etätyölle oleellista on myös työn seuranta. Kaikkien yrityksessä työskentelevien on hyvä tietää ajankohtaisesti, missä kaikki muut työntekijät työskentelevät kyseessä olevana ajankohtana. Lisäksi on oleellista tietää, ovatko henkilöt ylipäänsä töissä vai esimerkiksi lomalla tai sairaana. Näin vältetään turhat yhteydenottoyritykset, kun muita työntekijöitä ei näe liveinä toimistolla joka hetkessä. Lisäksi muun muassa aikataulut ja kuukausirytmii on hyvä olla esillä, jotta työntekoa voi seurata kotiooloista. Esimiehiä helpottaa myös se, että työtehtävien toteutumista seurataan. Kohdeyrityksessä työn seurantaan käytettiin Excel-taulukkoa, johon työntekijät kirjasivat tärkeät tiedot päivittäin.

Toisen tutkimuskysymyksen kannalta oleellisin ymmärrys oli se, ettei yrityskulttuuri välttämättä muutu, vaikka yritys siirtyisikin etätyöhön. Sen sijaan yrityskulttuurin merkitys korostuu tässä siirtymisen vaiheessa. Tulokset osoittavat, että yrityksen kulttuurille tärkeitä teemoja olivat yrityksen arvot, työntekijän arvostus, yrityskulttuurin merkityksen ymmärtäminen, palvelujen laadukkuus, luottamus yrityksen sisällä sekä etätyön vaikutukset. Näistä ennen etätyöhön siirtymistä merkittäviä olivat yrityksen arvot, työntekijän arvostus, palveluiden merkitys ja luottamus yrityksen sisällä. Yrityskulttuurin merkityksen ymmärtäminen ja etätyön vaikutukset syntyivät vasta etätyöhön siirtäessä. Erityisesti työntekijän arvostus ja luottamus yrityksen sisällä korostuivat etätöissä.

Etätyön aikana alaista motivoidessaan esimiehen tulee ottaa huomioon ainakin tiimihengen luominen ja ylläpito, yhteydenpito alaisten kanssa, alaisten tukeminen, tiedottaminen sekä alaisten arvostaminen. Näitä teemoja tuli esiin sekä esimiesten että työntekijän haastatteluissa. Yhteydenpitoa tulisi motivaation kannalta olla mahdollisimman paljon sekä usein. Työntekijöiden kanssa tulisi keskustella myös työn sisällön ulkopuolisista asioista ja varmistaa, että kaikilla on kaikki hyvin. Tiimihengen luominen ja ylläpito taas on etätyössä erityisen tärkeää ja tarjoaa samalla työntekijöille esimiehen tarjoaman tuen lisäksi myös mahdollisuuden vertaistukeen.

Esimies pystyy motivoimaan alaisiaan olemalla yhteydessä mahdollisimman usein ja kehottamalla olemaan yhteydessä aina haastavissa tilanteissa. Myös tärkeät asiat tulee saattaa tiedoksi kaikille työntekijöille, jotta jokainen pystyy tekemään omaa työtään. Alaiset eivät todennäköisesti ole motivoituneita, jos he eivät tiedä mitä tehdä ja mitä heiltä odotetaan. Esimiehen tulee myös arvostaa

alaisten työpanosta sekä luottaa siihen, että asiat hoituvat. Nämä ovat merkittäviä asioita alaisen motiivoinnin kannalta. Lisäksi työntekijä toivoi, että hänen elämässään tapahtuvat poikkeustilanteet otetaan huomioon ja työ järjestetään siten, että hän voi antaa sellaisen panoksen, mihin hänellä riittää rahkeet.

Etätyöhön siirtyminen saattaa aiheuttaa useita erilaisia haasteita. Mitä enemmän aikaa siirtymisen suunnitteluun jää, sitä enemmän haasteita todennäköisesti voidaan selvittää jo ennen työn alkamista. Etätyötä tehdessä työntekijät saattavat kokea yksinäisyyttä ja työn ergonomia kärsii helposti. Suurimmalla osalla työntekijöistä tuskin on kotona valmiina kovin ergonomista työpistettä. Tämä olisi hyvä ottaa huomioon jo etätyöhön siirtymisen suunnitteluvaiheessa. Esimiehet kokivat tulosten valossa vaikeuksia organisoida työtä sekä huomioida kaikki työntekijät tasapuolisesti. Erityisesti oltiin huolissaan hiljaisista työntekijöistä, jotka saattavat etäyhteyksien päässä jäädä vaille huomiota. Tämä oli yksi isoimmista kehityskohdista.

Tärkeä osa etätöiden onnistumista on toimivat laitteet. Tämä on toinen asia, joka tulisi huomioida ennen etätyöhön siirtymistä. Kaikki työvälineet tulisi olla sellaisia, että niiden toimivuutta ei tarvitsisi pohtia. Toki joskus saattaa tulla tilanteita, että esimerkiksi yhteydet pätkevät, mutta kaikkien laitteiden pitäisi ainakin olla ehdottomasti kunnossa. Myös sisäinen viestintä pitäisi hoitaa niin, että kaikilla on aina tiedossa oleelliset asiat. Tiimipalavereiden sisällöt pitäisi etänä pitää tiiviinä sekä sellaisena, ettei sisältö jätä tulkinnanvaraa. Toimistolla työskennellessä keskusteluja voi käydä helposti palavereiden ulkopuolella, mutta etänä asiat jäävät usein juuri palavereihin, eivätkä kaikki halua venyttää sisältöä ulkopuolisilla asioilla. Näissä tilanteissa voitaisiin esimerkiksi sopia toisesta palaverista tai puhelinkeskustelusta, jossa käydä läpi kuulumiset. Nämäkin ovat tärkeä osa etätöitä, mutta eivät välttämättä kaikille yhteisten palavereiden ydinsisältöä.

Etätyön tekeminen varmasti yleistyy tulevaisuudessa aiemmasta ja tämä vuosi tulee luultavasti jättämään jälkensä työntekemisen historiaan. Siksi on tärkeää pohtia keinoja, miten etätyötä kannattaa järjestää ja miten yrityskulttuurin rakentuminen tulee huomioida etätöissä. Nämä kytkeytyvät toisiinsa ja mahdollistavat yritykselle hyvän toiminta-alustan. Lisäksi varsinkin esimiesten näkökulmasta on hyvä pohtia tapoja motivoida alaisia etänä ja vastauksia mahdollisiin haasteisiin etätyön järjestämisessä. Jatkossa voitaisiin vielä tutkia muun muassa näihin esitettyihin haasteisiin löytyviä ratkaisuja sekä niiden toimivuutta. Miten etätyöstä saataisiin mahdollisimman tehokasta niin yksittäisen työntekijän kuin yrityksen näkökulmasta?

### 8.3 Opinnäytetyöprosessin tarkastelu

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, kuinka etätyö kannattaisi järjestää, jotta työskentely onnistuisi mahdollisimman hyvin. Tietoa kerättiin siitä, millaisilla toimintatavoilla etätyö kannattaa järjestää ja miten etätyöhön siirtyminen vaikuttaa yrityksen yrityskulttuuriin. Lisäksi tarkasteltiin tietoa siitä, mitä esimiehen kannattaa ottaa huomioon alasta motivoidessaan etätyön aikana sekä millaisia haasteita etätyöhön siirtyminen saattaa aiheuttaa. Vaikka aineistoa ei ollut määrällisesti paljon, saatiin siitä silti riittävästi irti tutkimuksen loppuun saattamisen kannalta. Saadut tulokset ovat mielestäni luotettavia, sillä jokainen haastatettava kertoi etätyöstä samansuuntaisesti. Lisäksi analyysi tuotti paljon tietoa aiheesta.

Mielestäni onnistuin hyvin erityisesti tutkimuksen toteutuksessa. Sain tehtyä aineiston analyysin onnistuneesti sekä avoimesti, mikä oli tavoitteeni työtä aloittaessani. Onnistuneen analyysin jälkeen oli helppo tutkia saatuja tuloksia sekä avata lisää niitä aineiston perusteella. Opinnäytetyöni tuotti uutta tietoa siitä, miten etätyö kannattaa järjestää. Tutkimustuloksissa nousi esiin niin onnistuneen etätyön järjestämisen ohjeita sekä tapoja, joilla etätyö saattaa muuttaa yrityksen kulttuuria ja toimintatapoja. Pääasiassa etätyöhön siirtyminen korosti esimerkiksi yrityskulttuurin merkitystä ja toi näin ollen ilmi sen, että yrityskulttuurin toteutumiseen kannattaa panostaa työskentelyn joka vaiheessa työntekopaikasta huolimatta. Tarkastelin etätyötä myös onnistuneesti esimiehen näkökulmasta ja työni tuo ilmi, miten alaisia kannattaa motivoida työhön etänä. Lisäksi tarkastelin haasteita, joita etätyö saattaa aiheuttaa ja koitin myös ratkaista niitä.

Opin työtä tehdessäni tarkastelemaan lähteitä entistä kriittisemmin sekä etsimään ajankohtaista tietoa. Lisäksi opin ja onnistuin rajaamaan työni vain oleellisiin asioihin, enkä jaaritellut epäolennaisuuksia. Aineiston analyysi opetti minua myös tarkastelemaan materiaalia uudella tavalla sekä pohtimaan saatuja tuloksia. Koko prosessi ja opinnäytetyön kirjoittaminen toi minulle paljon uutta tietoa sekä asiantuntijuutta etätyöskentelyyn. Toivon, että pääsen vielä jatkossa hyödyntämään tätä osaamistani. Lisäksi opin työtä tehdessäni paljon ajankäytöstä sekä työn suunnitelmallisuuden merkityksestä. Uskon, että koko prosessista oli minulle hyötyä niin oppijana kuin tulevana työntekijänä.

Haastavinta tässä prosessissa oli itse työn aloittaminen. Kun pääsin vauhtiin, alkoi työ kuitenkin sujua ripeästi ja sain tehtyä opinnäytetyöni jouhevasti. Olin asettanut itselleni melko tiukan aikataulun ja mielestäni pysyin siinä erinomaisesti. Työ tuli valmiiksi sille asettamassani ajassa. Olen

myös tyytyväinen valmiiseen opinnäytetyöhöni. Vaikka teinkin työn melko ripeässä aikataulussa, ei siitä välity mielestäni kiire tai hosuminen. Pystyin keskittymään työhön intensiivisesti ja tuottamaan onnistuneen lopputuloksen. Vastasin työssäni jokaiseen asetettuun tutkimuskysymykseen ja pohdin myös vastauksia asetettuihin haasteisiin ja tarpeisiin. Lisäksi pohdin myös jatkotutkimusaiheita tätä tutkimusta silmällä pitäen. Seuraavaksi etätöitä voidaankin lähteä kehittämään saatujen tulosten perusteella.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Löydä merkitys ja motivaatio omaan työhösi. Viro: Meedia Zone OÜ.

Creswell, J. W. 2007. Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Jyväskylä.

Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä - toimistoa ei tarvita. Viro: Meedia Zone OÜ.

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

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä. Helsinki.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa tapaustutkimuksen taito. Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Gaudeamus. Helsinki. 9-40.

Luukka, P. 2019 Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi ja miten? Helsinki: Alma talent.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.



Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia 2. Kohti Euroopan parasta työelämää. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I - Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-Kustannus. Jyväskylä. 158-169.

Schein, E.H. 2009 Yrityskulttuuri – Selviytymisopas. Tietoa ja Luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Esa print Oy.

Schein, E.H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös kirjapaino.

Smith, P.B. & Peterson, M.F. 1998. Leadership, Organization and Culture. An Event Management Model. London: Sage Publications.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Tiedote: Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi. Hakupäivä 20.7.2020. <https://vnk.fi/-/hallitus-paatti-suosituksista-koronaviruksen-leviamisen-hillitsemiseksi>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Jyväskylä.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Jyväskylä.

Turner, J. C. 1991. Social Influence. Open University Press, Great Britain by Woolnough Bookbinding Ltd, Irthlingborough.

Työsuojelu.fi. 2020. Etätö. Hakupäivä 4.11.2020. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>.

Valtiovarainministeriö. 2015. Ohje: Virkamiesten ja työntekijöiden palvelussuhde asiat. Etätyö. Hakupäivä 20.7.2020. <https://vm.fi/documents/10623/1115054/Et%C3%A4ty%C3%B6n+periaatteet+ja+palvelussuhteen+ehdot.pdf/a2e27e41-6e09-4f1d-bcc6-007cf127cb22/Et%C3%A4ty%C3%B6n+periaatteet+ja+palvelussuhteen+ehdot.pdf>.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkman, U. 2020. Etätyö ulkomailla – unelmasta todeksi. Helsinki: Oy Nord Print Ab.

**Taustatiedot**

- Missä työtehtävässä työskentelet kohdeyrityksessä?

**Etätyöt**

- Miten teidän yrityksessänne on järjestetty etätyöt?  
→Koska etätyöhön siirryttiin?
- Miltä etätyöhön siirtyminen on tuntunut tähän (haastatteluun) mennessä?
- Mitä kehitettävää etätöiden järjestämisessä olisi?

**Yrityskulttuuri**

- Millainen yrityskulttuuri teidän yrityksellänne on ollut ennen etätyöhön siirtymistä?  
→Entä etätyöhön siirtymisen jälkeen?
- Miten esimiehet motivoivat alaisiaan työntekoon?