



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

COVID-19-PANDEMIAN VAIKUTUKSET ETÄJOHTA- MISEEN

TEKIJÄ/T:

Mari Malassu
Tuija Ruuska

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Mari Malassu, Tuija Ruuska	
Työn nimi COVID-19-pandemian vaikutukset etäjohtamiseen	
Päiväys 8.12.2020	Sivumäärä/Liitteet 52/2
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) -	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kevät 2020 muutti suomalaisten tapaa tehdä töitä nopeassa tahdissa, kun pandemian leviämistä pyrittiin ehkäisemään siirtämällä mahdollisimman moni etätöihin. Mielenkiinto aihetta kohtaan heräsi tutkijoiden omien työkokemusten pohjalta sekä siitä syystä, että etätö ja etäjohtaminen ovat ajankohtainen aihe. Näin ollen tämän opinnäytetyön aiheeksi muodostui COVID-19-pandemian vaikutukset etäjohtamiseen. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu etätöistä, sen edellytyksistä ja etäjohtamisesta. Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään vastaus kysymykseen, kuinka COVID-19-pandemia vaikutti etäjohtamiseen. Tutkimus kohdistettiin työntekijäportaaseen ja perusjoukko muodostui noin 1130 henkilöstä, joihin kuuluivat Savonia Ammattikorkeakoulun restonomi- ja tradenomiopiskelijoita sekä henkilöitä tutkijoiden omista verkostoista. Kysely oli vastaajien saatavilla 16.11.2020 – 26.11.2020 välisen ajan.</p> <p>Tutkimuksen aineiston keruu tapahtui määrällisen eli kvantitatiivisen menetelmän avulla internet-kyselynä. Kysely lähetettiin sähköpostitse vastaajille sekä jaettiin tutkijoiden omissa verkostoissa. Kyselyn avulla pyrittiin saamaan palautetta etätö ja etäjohtamisen haasteista sekä hyvistä käytänteistä työntekijöiden näkökulmasta. Tavoite saavutettiin ja tuloksista nousi esille kolme merkittävintä osa-aluetta: viestintä ja tiedonkulku, yhteisöllisyys ja työn kuormitukseen liittyvät ongelmat.</p> <p>Kyselyllä pyrittiin selvittämään, mikäli jokin osa-alue olisi korostunut sellaisten työntekijöiden kohdalla, jotka siirtyivät etätöihin vasta pandemian aikana etätyösuositusten myötä. Vastausta tutkimuskysymyksiin haettiin ryhmittelemällä vastaajat heidän etätyökokemuksensa mukaan. Lopputulos oli, että vaikka pandemian aikana etätö aloittaneet olivat aktiivisempia kertoessaan haastavista asioista, samat asiat koettiin haasteelliseksi kaikkien vastanneiden kesken.</p>	
Avainsanat etätö, etäjohtaminen, esimiestyö, joustotyö	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Mari Malassu, Tuija Ruuska	
Title of Thesis The Effects of the Covid19 Pandemic on Remote Leadership	
Date 8.12.2020	Pages/Appendices 52/2
Client Organisation /Partners -	
<p>Abstract</p> <p>Spring 2020 changed rapidly the way of working for Finnish people, when it became necessary to prevent the pandemic from spreading by enabling people to do remote work. The interest towards the subject is based on the experiences at work of the authors and on the fact that remote work and leadership are topical issues. Thus, the subject for this thesis discusses the effects of the Covid19 pandemic on leadership of remote work. The theoretical framework consists of remote work, its requirements and leadership of remote work. The primary objective was to investigate how the Covid19 pandemic affected leadership of remote work. The study was targeted at employee level and consisted of about 1130 persons from Hospitality Management and Business Administration students of Savonia University of Applied Sciences as well as persons from the networks of the authors. The survey was available to the respondents between 16th and 26th November 2020.</p> <p>The material for the study was collected via a quantitative method as an internet survey. The survey was sent via email to the respondents and shared in the networks of the authors of this study. The aim of the survey was to obtain feedback on the challenges of remote work and leadership as well as about the good practices from the perspective of employees. The target was achieved, and the results highlighted three main areas: communication, sense of community and issues with the workload.</p> <p>The survey sought to investigate if any aspect had been emphasized for respondents who began working remotely only with remote work recommendations during the pandemic. The answers to the research questions were sought by grouping the respondents according to their remote working experiences. The result was that although people who began working remotely during the pandemic were more active while reporting about challenging issues, the same issues were perceived as challenging among all the respondents.</p>	
<p>Keywords remote working, remote leadership, management, flexible working</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	ETÄTYÖ.....	7
2.1	Etätyön hyötyjä ja haasteita	9
2.2	Etätyöstä sopiminen ja hyvät käytännöt	10
2.3	Työaikalain soveltaminen etätyössä.....	10
3	ETÄTYÖN EDELLYTYKSET	12
3.1	Työympäristö ja -välineet	13
3.2	Yhteistyö ja vuorovaikutus.....	13
3.3	Etätyöntekijän valmiudet	14
3.4	Esimiestyö etäjohtamisessa	15
4	ETÄJOHTAMINEN	16
4.1	Luottamus perusedellytyksenä etätyölle	16
4.2	Arvostus organisaatiossa	18
4.3	Avoin ja läpinäkyvä etäjohtaminen	18
4.4	Selkeät pelisäännöt	18
4.5	Jatkuva dialogi.....	19
4.6	Työyhteisön yhteisöllisyys.....	20
4.7	Etäjohtamisen haasteet	20
5	TUTKIMUKSEN KULKU	22
5.1	Tavoitteet.....	22
5.2	Käytetyt menetelmät.....	23
5.3	Kyselyn toteutus	24
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	26
6.1	Vastaajien perustiedot.....	26
6.2	Nykytilanne etätyökäytänteiden suhteen.....	28
6.3	Etätyön haasteet.....	31
6.4	Positiiviset kokemukset etätyöskentelystä	35
6.5	Työntekijöiden mielipiteitä etäjohtamisesta.....	37
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	40
8	TUTKIMUKSEN KOKONAISLUOTETTAVUUS.....	42
9	POHDINTA.....	43

LÄHTEET	44
LIITE 1: KYSELYN SAATESANAT	46
LIITE 2: KYSELY.....	47

KUVALUETTELO

KUVA 1. Kuinka Suomi siirtyi etätöihin. (Mukaillen Haapakoski ym. 2020, 18-19; Valtioneuvosto 2020.)	8
KUVA 2. Etätöiden edellytykset (Rauramo 2017)	12
KUVA 3. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet. (Vilkman 2016, 26.).....	16
KUVA 4. Luottamuksen ketju. (Laine ja Rauramo 2017.).....	17
KUVA 5. Vastaajien asema työelämässä (n=233).	26
KUVA 6. Vastaajien työkokemus kokonaisuudessaan (n=228).	27
KUVA 7. Vastaajien organisaatioiden koko (n=228).	28
KUVA 8. Vastaajan kokemus etätöistä (n=228).	29
KUVA 9. Onko työyhteisössä tehty etätöitä ennen pandemiaa? (n=119)	29
KUVA 10. Koronakriisin vaikutukset etätöskentelyyn (n=119).	30
KUVA 11. Onko etätöskentelyssä tai etäjohtamisessa esiintynyt haasteita? (kpl).....	31
KUVA 12. Osa-alueet, joilla haasteita on esiintynyt vastausmäärittäin (kpl).	32
KUVA 13. Onko sinulla positiivisia etätöistä positiivisia kokemuksia? (kpl).....	35
KUVA 14. Osa-alueet, joilla etätöiden positiiviset kokemukset ovat näkyneet vastausmäärittäin (kpl).	36
KUVA 15. Työntekijän mielipiteitä etäjohtamisesta, kysymykset 14-16 (n=119).....	37

1 JOHDANTO

Keväällä 2020 etätyön tekeminen lisääntyi huomattavasti, kun COVID-19-pandemian leviämistä pyrittiin ennaltaehkäisemään. Etätyö ja etäjohtaminen ovat ajankohtainen aihe opinnäytetyön kirjoittamishetkellä, sillä koronaviruspandemia on muuttanut monen suomalaisen tapaa tehdä työtä. Tuo työtavan muutos tapahtui verrattain nopealla aikataululla. Näin ollen organisaatiot joutuivat ison muutoksen eteen, kun mahdollisimman moni siirtyi toimistolta etätöihin.

Tällä opinnäytetyöllä haluttiin selvittää, kuinka COVID-19-pandemia on vaikuttanut etäjohtamiseen. Tämän työn tekijöistä toinen on työskennellyt kotoa käsin jo usean vuoden ajan, toinen päätyi etätöihin kevään 2020 valtakunnallisten suositusten myötä. Näin ollen mielenkiinto aihetta kohtaan heräsi opinnäytetyön tekijöiden omien työkokemusten pohjalta.

Opinnäytetyön teoriaosio lähtee etätyön määrittämisestä, sen hyödyistä ja haasteista sekä työaikalain velvoitteista. Näistä koostuu työn perusta, josta edetään etätyön edellytyksiin. Etätyön edellytyksiä käsitellään teemoittain, työympäristöstä ja välineistä yhteistyöhön ja vuorovaikuttamiseen sekä etätyöntekijän valmiuksista etäjohtamiseen.

Teoriassa käsitellään hyvän etäjohtamisen kulmakiviä ja hyvän etäjohtajan osaamisalueita. Kulmakivet nivoutuvat vahvasti toisiinsa ja ilman yhtä ei ole toista. Lisäksi teoriassa käsitellään etäjohtamisen haasteita. Etäjohtaminen muodostaa teoreettisen viitekehyksen, jonka pohjalta on lähdetty laatimaan tutkimusosiota.

Vastauksia tutkimuskysymyksiin haettiin tässä opinnäytetyössä määrällisen tutkimuksen keinoin kyselyllä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa etäjohtamisen haasteista ja etätyön hyvistä käytännöistä. Resurssien puitteissa päädyttiin valitsemaan harkinnanvarainen otantamenetelmä, kun internet-kyselyn vastaanottajia pohdittiin. Kysely lähetettiin sähköpostitse Savonia Ammattikorkeakoulun restonomi- ja tradenomiopiskelijoille, jonka lisäksi se jaettiin tutkijoiden omissa verkostoissa.

Kyselyllä saatiin viitteitä vallitsevista mielipiteistä, mutta yleistyksiä tämän tutkimuksen perusteella ei voida tehdä. Kyselyllä haluttiin saada tietoa etäjohtamisen haasteista työntekijöiden näkökulmasta. Näiden tulosten perusteella pohdittiin ratkaisuja etäjohtajien tueksi. Kyselytutkimus päädyttiin tekemään ilman toimeksiantajaa, sillä täysin anonymiin kyselyyn ihmiset uskaltavat vastata rehellisemmin. Mikäli tutkimus olisi tehty jollekin tietylle yritykselle, voi esimerkiksi vastaajan tunnistaminen kommenttien perusteella olla mahdollista.

2 ETÄTYÖ

Etätyöllä tarkoitetaan työtä, joka suoritetaan muualla kuin työnantajan tiloissa. Työn tulee kuitenkin olla sellaista, jota voitaisiin tehdä myös yrityksen toimitiloissa. Näin ollen esimerkiksi lähetin työtehtäviä ei lueta etätyöksi, vaikka työtehtävät suoritetaan muualla kuin työnantajan toimitiloissa. Tavannomaisimmin etätyötä tehdään työntekijän kotoa käsin tietotekniikkaa hyväksi käyttäen, mutta etätyöpaikkana voi toimia myös mökki tai vaikkapa lempikahvila. (Doyle 2020; Helle 2004, 13-14; Vilkmän 2016, 13.)

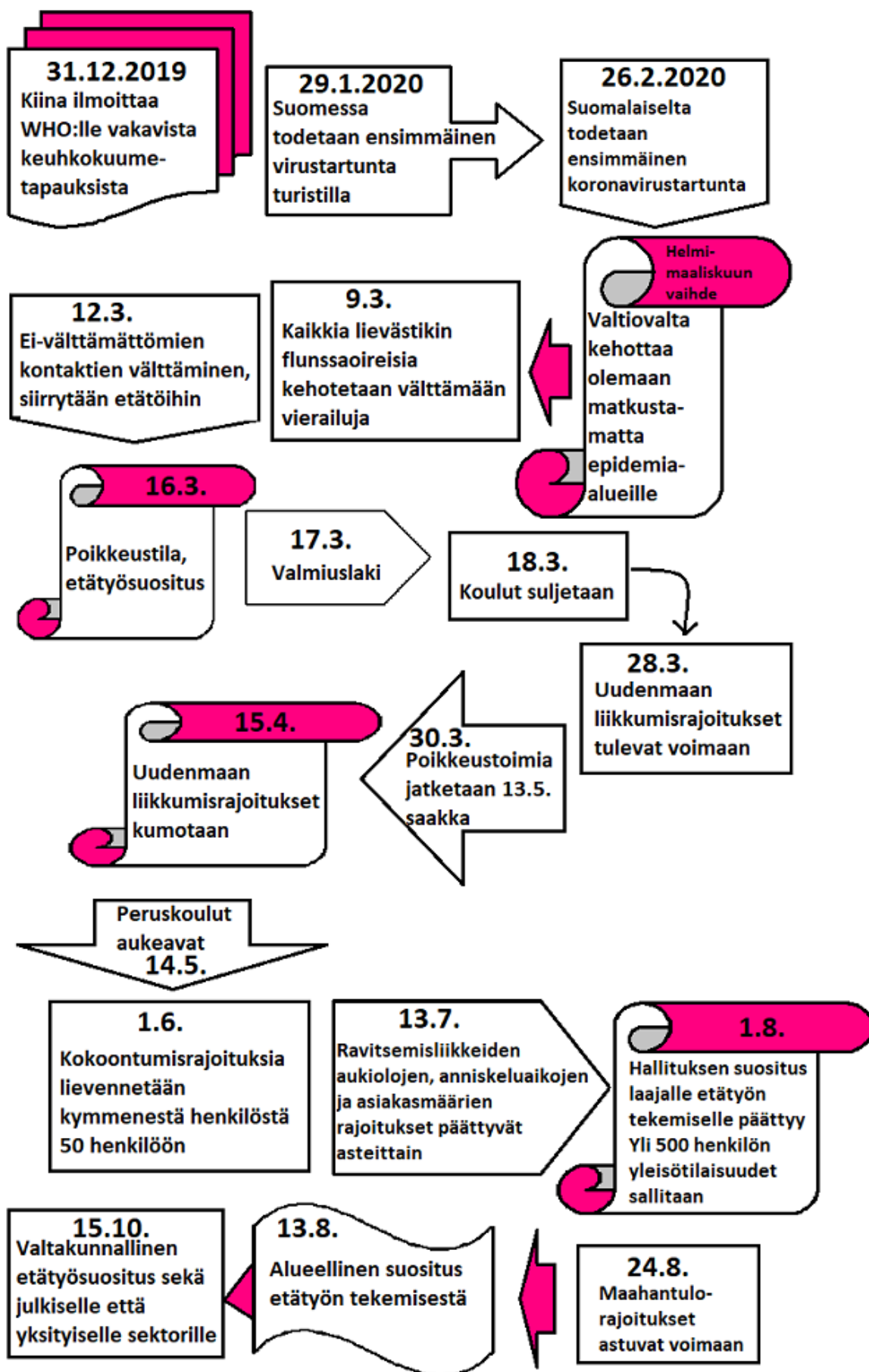
Etätyötä voidaan tehdä jatkuvasti, säännöllisesti tai satunnaisesti. Jatkuvalla etätyöllä tarkoitetaan kokoaikaista työntekemistä etänä. Etätyö, jota tehdään viikoittain päivänä tai parina esimerkiksi kotoa käsin, luokitellaan säännölliseksi etätyöksi. Satunnaisesti etätöitä tekevä työskentelee pääsääntöisesti yrityksen toimitiloissa tehden vain silloin tällöin päivän etätöitä. (Helle 2004, 13-14; Vilkmän 2016, 13.)

Etätyö-käsite kehitettiin alun perin Kaliforniassa 1970-luvulla, jolloin haluttiin vähentää työmatkaliikennettä ja haettiin yrityksille taloudellisia säästöjä toimistotilojen kustannuksista. Etätyön tarpeellisuutta perusteltiin silloin myös luonnonsuojelun näkökulmasta. Suomessa syyt siirtyä etätyöhön eivät pääasiassa liity näihin, vaikka etätyön potentiaali liikenteen ilmastopäästöjen vähentäjänä tulee varmasti nousemaan tulevaisuudessa yhdeksi merkittäväksi etätyön puolestapuhujaksi. Etätyön tarkoituksena on järjestellä työt tavalla, joka on tehokkainta sekä työnantajan että työntekijän kannalta. (Doyle 2020; Helle 2004, 13, 16.)

Etätyö on yleistynyt viime vuosina ja sitä tekevät pääasiassa ylemmät toimihenkilöt. Vuonna 2019 ylemmistä toimihenkilöistä etätöitä teki päivittäin tai viikoittain 31 %, alemmista toimihenkilöistä vain 11 % ja työntekijöistä vain 2 %. Tietotekniikan käyttö mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman työskentelyn. Työnantaja ja työntekijä voivat sopia, että osa työskentelystä sijoitetaan toimistoaikaan esimerkiksi palaverien takia, muutoin työntekijä voi päättää itse työajoistaan. Tällöin työntekijä pystyy ottamaan paremmin huomioon oman yksilöllisen päivärytmensä. (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2020; Vilkmän 2016, 14.)

Suomessa etätyön tekeminen yleistyi huomattavasti keväällä 2020, kun valtakunnallisella tasolla annettiin suositus etätöihin siirtymisestä. Ylen Taloustutkimuksella teettämän kyselyn mukaan yli miljoona suomalaista siirtyi etätöihin pandemian ennaltaehkäisytoimien myötä. Kyselyn tulosten mukaan puolet vastaajista haluaisi jatkaa etätyöskentelyä vielä tilanteen rauhoituttua, joten kysyntää etäjohtamiselle lienee tulevaisuudessakin. (Pantsu, 2020-04-05.)

Kirjassa *Läsnä Etänä* (Haapakoski, Niemelä ja Yrjölä 2020, 18-19) on kuvattu kevään aikajanaa pandemian suhteen. Se havainnollistaa, kuinka nopea tuo siirtymä etätöihin oli. Kun ensimmäiset merkit pandemiasta tulivat julkisuuteen 31.12.2019, siirryttiin etätöihin jo 12.3.2020 ja valtakunnallinen suositus tuli 16.3.2020. Moni jatkoi etätöissä vielä valtakunnallisen suosituksen poistuttua alkukesästä 2020. Syksy 2020 taas toi tullessaan uudet suositukset etätöiden tekemiseen (kuva 1).



KUVA 1. Kuinka Suomi siirtyi etätöihin. (Mukaien Haapakoski ym. 2020, 18-19; Valtioneuvosto 2020.)

2.1 Etätöiden hyötyjä ja haasteita

Työpaikka on täynnä häiriötekijöitä. Yksi etätöihin siirtymisen syitä onkin se, että keskittymistä vaativat työt saadaan tehtyä tehokkaammin ja tuottavammin muualla. Lisäksi etätöntehtäjä voi hyvin usein vaikuttaa työaikoihinsa ja ajoittaa työt ottaen huomioon yksilöllisen päivärhythensä. Työt tehdään silloin, kun ollaan virkeimmillään ja tauot pidetään itselle sopivana ajankohtana. Etätöiden tekeminen helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Tämä tarkoittaa esimerkiksi perheen, harrastusten tai jatkuvan koulutautumisen yhdistämistä työelämään. Työmatkaan käytettävä ajallinen säästö saattaa olla hyvinkin merkittävä, jolloin vapaa-aika lisääntyy ja mahdollisesti myös yöuni pitelee. Lisääntynyt työn tekemisen autonomia, häiriötekijöiden vähentyminen sekä työn ja vapaa-ajan helpompi yhteensovittaminen parantavat työntekijän työssä jaksamista, sillä työmotivaatio sekä työhyvinvointi paranevat. (Helle 2004, 16-19; Rauramo 2017.)

Työnantajan näkökulmasta on tärkeää, että työt tulevat tehtyä mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti. Etätöntehtäjä on tehokkaampi ja työmotivaatio kasvaa, kun häiriötekijät vähenevät ja työntekijä tekee työt ottaen huomioon oman vireystilansa. Etätöiden ollessa osittaista tai säännöllistä voi työnantaja saada säästöjä tilakustannuksista. Etätöiden mahdollisuus vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan ja lisää työntekijän sitoutumista työnantajaan. Joillakin toimialoilla osaavan työvoiman saanti voi olla haastavaa esimerkiksi maantieteellisistä syistä, näin ollen etätöitä käyttävät yritykset voivat rekrytoida ammattitaitoisia osaajia laajalta alueelta. (Doyle 2020; Helle 2004, 22-24; Rauramo 2017.)

Etätöiden tekemisellä on monia hyötyjä, mutta myös haasteita löytyy. Etätöntehtäjä voi kokea vierautuvansa tai syrjäytyvänsä työyhteisöstä. Sosiaalinen kanssakäyminen saattaa vähentyä merkittävästi ja työntekijä saattaa eristäytyä. Etätöiden haittapuolena saattaa olla työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen sekä työkuormitukseen ja -ajanhallintaan liittyvät ongelmat. Koska Suomessa työntekijän suoriutumista arvioidaan edelleenkin vahvasti työajan ja läsnäolon perusteella, voi etätöntehtäjä alkaa epäillä tupahtavansa ura- ja palkkakehityksestä. Etätöiden perusedellytys on, että tietotekniikka toimii odotetusti. Hitaat yhteydet ja muut tekniset ongelmat ovatkin haasteita etätöille. (Doyle 2020; Helle 2004, 20-21; Rauramo 2017.)

Työnantajan näkökulmasta etätöiden haasteita voivat olla esimerkiksi lisääntyneet tietoturvaluusuriskit sekä työn organisoinnin ja työnjohtamisen vaikeudet. Työntekijän ollessa työpaikalla, esimerkiksi alkavan päihdeongelman tunnistaminen on helpompaa kuin etätöntehtäjänsä kohdalla. Tietoturvaan liittyvät riskit ovat usein hallittavissa hyvän suunnittelun avulla. Lisäksi tulee tiedostaa, että työnantajalla on etätöissäkin direktio-oikeus eli oikeus johtaa ja valvoa työtä. Etäjohtaminen koetaan usein haasteellisemmaksi kuin perinteinen johtaminen. Etäjohtaminen edellyttää enemmän aikaa, sillä etätöntehtäjänsä yhteydenpito ei onnistukaan samalla tavalla kuin ennen muun työn ohessa tai vaikkapa kahvihuoneessa. Etäjohtamisessa tieto- ja viestintäteknologiaa pitää käyttää monipuolisesti yhteydenpidossa ja tiedon jakamisessa. (Helle 2004, 24-25; Rauramo 2017; Vilkmann 2016, 20, 23.)

2.2 Etätyöstä sopiminen ja hyvät käytännöt

Etätyöhön siirrytään joko työnantajan tai työntekijän aloitteesta. Etätyöhön siirtyminen on vapaaehtoista, joten työntekijällä ei ole oikeutta vaatia etätyöhön pääsyä eikä työnantaja voi tähän myöskään pakottaa. Etätyösopimus suositellaan tekemään kirjallisesti. Eri alojen työehtosopimuksessa voi olla omat suosituksensa etätyön velvoitteista ja oikeuksista, jotka liittyvät etätyön tekemiseen. Työntekijän ja työnantajan välinen työsopimus määrittelee muilta osin työsuhteen ehdot, velvoitteet ja oikeudet, muun muassa työsuhteen laadun ja palkkauksen. Etätyö on keino tehdä työtä uudella tavalla, ei siis erillinen työsuhdemuoto. (Salli 2012, 95-96.)

Eri toimialojen työehtosopimuksissa saattaa olla malli etätyösopimuksesta, jolla otetaan kantaa oleellisiin asioihin. Sopimuksessa on hyvä määritellä etänä suoritettavat työtehtävät ja etätyöskentelypaikka. Lisäksi tulee sopia etukäteen, milloin työntekijän on oltava työnantajan tavoitettavissa etätyön aikana sekä salassapitovelvollisuuden lisäksi työnantajan antamien tietoturvaohjeiden noudattamisesta etätyön aikana. Myös työvälineiden ja laitteiden hankinnasta sekä etätyöpaikasta johtuvien kustannusten korvaamiseen saatetaan ottaa kantaa riippuen työehtosopimuksesta. Etätyösopimus voi olla toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen ja siinä kannattaa sopia myös etätyösopimuksen peruutusehdoista. (Rauramo 2017; Salli 2012, 95-96.)

2.3 Työaikalain soveltaminen etätyössä

Vuoden 2020 alussa voimaan tullutta työaikalakia sovelletaan myös etätöihin, mikäli työntekijä on työ- tai virkasuhteessa työnantajaan, sillä etätyö ei ole erillinen työsuhdemuoto vaan työmenetelmätapa. Sen sijaan työaikalakia ei sovelleta, mikäli työntekijä saa vapaasti päättää tunteistaan itse eikä näin ollen työaika ole ennalta määritelty eikä sitä valvota. (Hietala ja Kaivanto 2014, 5; Työaikalaki 2019, §1-2, §48.)

Työaikalain (2019, §3-4) mukaan työajaksi luetaan aika, joka kuluu työn tekemiseen sekä aika, jolloin työntekijä on veloitettu olevan työnantajan käytettävissä. Kuitenkaan varallaoloaika, jolloin työntekijä on työnantajan tavoitettavissa, ei lueta työajaksi, mikäli työntekijä saa vapaasti valita olinpaikkansa tuona aikana. (Hietala ja Kaivanto 2014, 54.)

Yleistyöajaksi luetaan enintään kahdeksan tuntia päivässä ja 40 tuntia viikossa, tästä voidaan kuitenkin poiketa työehtosopimuksella. Etätöitä tehdessä tulee kiinnittää huomiota siihen, etteivät työajat merkittävästi ylitä työaikalain säätämiä rajoja. On suotavaa, että työajoista on sovittu etätyösopimuksessa etukäteen. Tällöin sekä työntekijällä että etäjohtajalla on yhtäläiset käsitykset työntekijän saavutettavuudesta, vaikka etätöitä tekevä jaksottaisikin työtuntinsa tavanomaisten toimistotuntien ulkopuolelle paremmin omaan rytmiinsä sopivaksi. (Työaikalaki 2019, §5.)

Parhaiten etätyötä kuvaa laissa mainittu joustotyö. Tällöin työntekijä ja työnantaja voivat sopia työehtosopimuksesta poiketen joustotyöaika koskevasta ehdosta. Joustotyöaikasopimuksessa tulee mainita päivät, joille työntekijä saa sijoittaa itsenäisesti työaikansa. Sopimuksessa voidaan määritellä lisäksi kiinteät työajat, jotka eivät kuitenkaan saa sijoittua kello 23 ja 6 välille. Näiden lisäksi tulee sopia viikkolevon sijoittamisesta sekä sovellettavasta työajasta sopimuksen päättymisen jälkeen. Joustotyöaikasopimus voi korvata työvuorolistan silloin, kun siinä mainitaan työajan sijoitteluun käytetyt periaatteet. (Työaikalaki 2019, §13.)

Vaikka etätyö tuntuisi sujuvan mukavasti, tulee työaika rajoja noudattaa. Etenkin jos kysymyksessä on joustotyöaika, tulee lisä- ja ylityöstä sopia erikseen. Aloite lisä- ja ylityötunneista tulee tulla työnantajan taholta, työntekijä ei siis saa itsenäisesti pidentää työpäiviään. Mikäli on sovittu pienemmistä viikkotyötunneista, on tuo erotus sovittun ja 40 h maksimimäärän välillä lisätyötä. Ylityötä on päivittäinen kahdeksan tuntia ylittävä aika ja viikkotasolla 40 tuntia ylittävä aika. (Työaikalaki 2019, §16.)

Vuorokausilevosta ja viikkolevosta on säädetty työaikalain (2019) pykälissä 25 ja 27. Näiden pykälien mukaan työntekijälle on annettava 11 h keskeytymätön lepoaika työvuoron alusta seuraavan vuorokauden aikana. Tietyin ehdoin vuorokausilepoa voidaan lyhentää. Esimerkiksi joustotyöaikasopimusta noudattaessa lepoaika voidaan lyhentää seitsemään tuntiin työntekijän niin pyytäessä tai kausiluontoisissa töissä jopa viiteen tuntiin enintään kolmena peräkkäisenä päivänä ruuhkahuippujen purkamiseksi. Viikkolevon tulee olla kerran seitsemän päivän aikana vähintään 35 h. Tämä luo omat haasteensa etäjohtamisen näkökulmasta tehtävänjakojen kanssa. Myös viikkolevon vähimmäismäärästä voidaan poiketa, esimerkiksi jos työntekijän päivittäinen työaika on enintään kolme tuntia, voidaan viikkolepo pitää 24 h pituisena yhtäjaksoisena vapaana kerran seitsemän päivän aikana. (Työaikalaki 2019, §25, §27.)

Työaikalain pito on lakisääteinen vaatimus, jonka mukaan työnantajan on merkittävä työaikalain pitoon työajat ja niistä maksetut korvaukset työntekijöittäin. Mikäli etätyötä tekevä noudattaa joustotyöaikasopimusta, tulee hänen toimittaa työnantajalle palkanmaksukuukausittain luettelo tekemisistään tunneista. Ilmoituksesta tulee ilmetä viikoittainen työaika ja viikkolepo. Työaikalain (2019, §32) säädetystä poiketen työnantaja merkitsee työaikalain pitoon vain nämä työntekijän ilmoittamat tiedot.

Mikäli työnantaja tai hänen edustajansa tahallaan tai huolimattomuuttaan rikkoo enimmäistyöaika, vähimmäislepoaikoja tai työvuoroluettelon laatimisvelvollisuutta, voidaan hänet tuomita työaikalain rikoksesta sakkoon. Lain noudattamista sekä paikallisia sopimuksia valvoo työsuojeluviranomainen. (Työaikalaki 2019, §44, §47.)

Lain tultua voimaan 1.1.2020 alkoi siirtymäkausi, joka kestää 31.12.2020 asti. Tuon ensimmäisen vuoden aikana työnantaja saa teettää ylityötä tästä laista poiketen aiemmin säädetyn työaikalain mukaisia enimmäismääriä seuraten. 1.1.2021 lähtien kaikki noudattavat uusia määräyksiä. (Työaikalaki 2019, §49.)

3 ETÄTYÖN EDELLYTYKSET

Etätyöhön siirtyminen edellyttää organisaatiolta monia eri asioita. Organisaation täytyy olla valmis miettimään ennakkoluulottomasti, miten ja missä työt tulevat tehdyksi mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti. Etätyön edellytyksiä tarkastellaan kuvan 2 teemojen mukaisesti. Etätyön perustana on toimiva teknologia ja luottamus työntekijän ja työnantajan välillä. (Helle 2004, 90-91; Rauramo 2017.)



KUVA 2. Etätyön edellytykset (Rauramo 2017)

Etätyön johtaminen eroaa ns. perinteisestä johtamisesta monin tavoin. Jotta etätyössä onnistutaan, tulee tehtävänannon ja tavoitteiden olla selkeitä. Etätyössä työn valvonta ei voi perustua läsnäoloon, joten tulosten seuranta ja valvonta perustuu tulosten arviointiin. Avoin ja toimiva viestintä edellyttää sovittuja pelisääntöjä yhteydenpidolle ja tavoitettavuudelle, toimivia palaverikäytäntöjä sekä koko työyhteisöltä luontevaa suhtautumista etätyöhön ja uusiin tapoihin tehdä yhteistyötä. (Helle 2004, 90-91; Rauramo 2017.)

Etätyö ei sovi kaikkiin tilanteisiin ja kaikille työntekijöille. Uusi työntekijä ei välttämättä tunne organisaation toimintatapoja tai jo pidempään työskennellyt työntekijä tarvitsee paljon ohjausta ja neuvoja. Etätyöntekijältä vaaditaan muun muassa vastuullisuutta ja riittävää osaamista. Työn onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että etätyöhön siirtyvä työntekijä tuntee organisaation toimintatavat ja on osoittanut pystyvänsä itsenäiseen työskentelyyn. (Helle 2004, 90-91, 105; Rauramo 2017.)

3.1 Työympäristö ja -välineet

Etätyöpaikka voi olla mikä tahansa paikka, mutta on suositeltavaa sopia etätyösopimuksessa, missä sijainnissa etätoita tehdään. Etätyöpaikan tulee olla työhön sopiva ja rauhallinen. Etätyön edellytyksenä on, että tekniset ratkaisut, tietoliikenneyhteydet sekä työvälineet ovat käytettävissä etätyöpaikassa ja ne toimivat kuten pitääkin. On tärkeää, että etätyöntekijällä on riittävä tietotekninen osaaminen ja käytössä tekninen tuki ongelmatilanteita varten. Lisäksi koko työyhteisöltä vaaditaan riittävä tietoteknistä osaamista, jotta luonteva yhteistyö on mahdollista etä- ja lähityöntekijöiden välillä. Tiedonhallintajärjestelmien tulee olla sellaisia, että tietoihin pääsee käsiksi ajasta ja paikasta riippumatta. (Helle 2004, 96-97; Salli 2012, 97; Vilkmán 2016, 156, 185-186.)

Työntekijän tulee noudattaa työnantajan tietoturvaohjeita etätyön aikana. On tärkeää, että tietokoneen ohjelmisto päivitetään säännöllisesti, jotta ohjelmat pysyvät ajan tasalla. Tietoliikenneyhteyden luomiseksi tulee käyttää suojattua yhteyttä. Työn tekemiseen käytetään ainoastaan työnantajan antamia välineitä, joita ei saa luovuttaa ulkopuolisen käyttöön, ei edes perheenjäsenelle. Työkoneen ruutu täytyy suojata siten, ettei kukaan ulkopuolinen näe luottamuksellisia tietoja. Työkoneita tulee säilyttää huolellisesti, jotta tiedot eivät päätyisi väärin käsiin tai laitetta varastettaisi. (Rauramo 2017; Vilkmán 2016, 186-187.)

Työnantajan lakisääteinen vakuutusturva on voimassa myös etätyön aikana, mutta vakuutusturva on työtehtävään sidottu. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että vakuutusturva kattaa työhön liittyvän toiminnan yhteydessä sattuneen tapaturman, joten esimerkiksi kahvi- tai ruokatauoilla tapahtuvat tapaturmat eivät kuulu vakuutusturvan piiriin etätoissa. Tauoilla tai töiden lomassa tehtävien kotitöiden yhteydessä sattuneet tapaturmat katsotaan vapaa-ajan tapaturmiksi. Halutessaan työnantaja voi ottaa henkilöstölle myös vapaa-ajan tapaturmavakuutuksen. (Rauramo 2017.)

Työergonomia on tärkeää työ- ja etätyöpaikalla ja työntekijöiden omaa vastuuta tulee korostaa. Työntekijät ovat usein vastuussa etätyöpaikalla käytettävistä työvälineistä, esimerkiksi valaistuksesta ja työpöydästä sekä -tuolista. Työtä täytyy lisäksi tauottaa riittävästi, sillä ergonomian kannalta tärkeämpää on, ettei työtä tehdä liian kauan staattisissa asennoissa. (Rauramo 2017; Vilkmán 2016, 181-183.)

3.2 Yhteistyö ja vuorovaikutus

Yhteistyön kehittäminen alkaa esimiehen omasta tavoitettavuudesta, esimiehen tulee olla suhteellisen helposti lähestyttävissä eri välineillä ja vuorovaikutuksen tulee olla säännöllistä. Yhteistyötä rakennetaan hyvällä tiedonkululla, säännöillä ja avoimella ilmapiirillä. Mikäli ongelmia havaitaan, niistä tulee viestiä avoimesti ja virheitä tulee sallia jossain määrin, mutta niistä tulee myös oppia. (Rauramo 2018.)

Organisaation yhteisöllisyyttä voidaan tukea yhteisillä tilaisuuksilla, olivat ne sitten esimerkiksi virkistyspäiviä tai vaikkapa videokahvit. Yhteistyötä tulee edistää työyhteisön jäsenten kesken ja monimuotoisuus tulisi nähdä rikkautena. Työntekijöiden erilaiset tarpeet tulee ottaa huomioon ja etäjohtamisessa korostuu tasapuolisen kohtelun tärkeys. (Rauramo 2018.)

3.3 Etätyöntekijän valmiudet

Työntekijällä tulee olla monenlaisia eri taitoja ja ominaisuuksia, oli sitten kyse etätöistä tai työpaikalla tehtävästä työstä. Etätyössä kuitenkin tietynlaiset vaatimukset korostuvat, sillä tukea ja työn ohjausta ei ole välttämättä jatkuvasti saatavilla esimieheltä tai työtovereilta. (Helle 2004, 94-96.)

Helteen (2004, 94-96) ja Rauramon (2017) mukaan etätyöntekijältä vaaditaan muun muassa seuraavan listan mukaisia valmiuksia;

- vastuullisuutta
- itsenäisyyttä
- riittävää osaamista
- motivoituneisuutta
- hyvää keskittymiskykyä
- kurinalaisuutta
- kykyä johtaa itseään ja työtään eli itseohjautuvuutta.

Työn onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että etätyöhön siirtyvä työntekijä tuntee organisaation toimintatavat ja on osoittanut pystyvänsä itsenäiseen työskentelyyn. Lisäksi etätyöntekijällä tulee olla riittävä tietotekninen osaaminen. Etätyön onnistumista voidaan edes auttaa esimerkiksi uuden työntekijän kunnollisella perehdyttämällä tai riittävän tuen järjestämisellä heille, jotka tarvitsevat enemmän ohjausta ja neuvoja. Mikäli työntekijällä on puutteelliset itsensä johtamisen taidot, voi raja työn ja vapaa-ajan välillä hämärtyä. Tämän seurauksena työntekijä ei palaudu riittävästi, jolloin sekä yksityiselämä että työ kärsivät. (Helle 2004, 94-96, 105; Rauramo 2017.)

Etäjohtamisessa esimiehen tulee tukea itseohjautuvuutta sekä yksilö- että työyhteisötasolla. Esimiehen on itse kyettävä aikatauluttamaan ja organisoimaan oma työnsä, mutta myös työntekijän on kyettävä tähän. Etäjohtamisen onnistumisen kannalta itseohjautuvuuden tukeminen onkin yksi avaintekijöistä. Itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että yksilö tai tiimi suorittaa ja johtaa päivittäistä työtään itsenäisesti ja eteen tulevat ongelmat ratkaistaan oma-aloitteisesti. Etäjohtamisen haasteellisuuden vuoksi on tärkeää, että töitä tehdään itsenäisesti sovitut periaatteet ja reunaehdot tiedostaen. Itseohjautuvuus saattaa olla erilaista eri työntekijöillä, joten esimiehen on syytä tuntea hyvin kaikki alaisensa. Itseohjautuvuus vaatii mm. oma-aloitteisuutta, priorisointikykyä, työyhteisötaitoja sekä kykyä tehdä päätöksiä ja ratkaista vastaan tuleva ongelma. Näitä taitoja voidaan kehittää ja tukea. (Rauramo 2018.)

Ihminen voi olla itseohjautuva vain psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä. Joten turvallinen ilmapiiri organisaatiossa on keskeisin päämäärä, johon esimiesten ja johdon tulee panostaa. Tämän lisäksi on muutamia muita keinoja, joilla itseohjautuvuutta voidaan tukea ja kehittää. On tärkeää selvittää nykytilanne, jotta tiedetään missä asioissa työntekijä tarvitsee tukea ja ohjausta. Esimiehen ja työntekijän tulee yhdessä asettaa saavutettavissa olevia tavoitteita, jotta työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan. Mikäli tavoitteita ei saavuteta, tulee juurisyys selvittää. Avoin keskustelu lisää luottamusta, sillä keskeistä itseohjautuvuudessa on juuri luottamuksen tunne. Esimiehen tulee vahvistaa työntekijää itsenäiseen päätöksentekoon ja rakentaa luottamusta. Työntekijä alkaa johtaa työtään

vasta sitten, kun hän uskaltaa tehdä päätöksiä itsenäisesti ja tuntee, että hän on itse oman työnsä paras asiantuntija. (Savaspuro 2019, 159-168.)

Työntekijän itseohjautuvuutta voidaan tukea, mutta viime kädessä kyse on kuitenkin pitkälti työntekijästä itsestään. Esimiehen tulisi ennen kaikkea ohjata työntekijää kasvattamaan omaa itsetuntemustaan sekä vaalimaan omia voimavarojaan. Apuna tässä voi toimia esimerkiksi työterveyshuollon palveluntarjoajat. Työntekijän tulee oppia itse suunnittelemaan ajankäyttönsä työpäivien aikana priorisoiden omat työnsä. Hänen tulee kehittää omaa osaamistaan sekä tarvittaessa myös kieltäytyä tarjotuista työtehtävistä silloin, kun hän kokee ylikuormittumista. Lisäksi esimiehen ja johdon tulee itse näyttää esimerkkiä hyvästä itsensä johtamisesta sekä itsetuntemuksesta. (Haapakoski ym. 2020, 105; Savaspuro 2019, 168-170.)

3.4 Esimiestyö etäjohtamisessa

Esimiehen tehtävät etäjohtamisessa voidaan tiivistää kolmeen eri rooliin: suunnan näyttäminen, toiminnan koordinointi ja yhteistyön kehittäminen. Suunnan näyttämällä tarkoitetaan yhteisen päämäärän korostamista ja alaisten riittävää, yksilöllistä ohjaamista sekä motivointia ja valmentamista. Etäjohtajan on syytä muistaa myös huomata ja kannustaa organisaation sisällä syntyviä vastuunottajia. Esimiehen on arvioitava työsuorituksia, jotta tiedetään suunnan olevan oikea. Jotta arviointi onnistuu, on tavoitteiden, aikataulujen ja raportoinnin oltava selkeitä. Toiminnan koordinointi on tärkeää, jotta organisaatiossa tehdään oikeita asioita oikeaan aikaan sekä turvallisesti että tehokkaasti. Etäjohtajan tulee olla suunnittelija, organisoija, edellytysten luoja ja päätöksentekijä. Alaisten tulee tietää selkeästi omat roolinsa ja vastuunsa, jotta asiat etenevät ja työt sujuvat. (Rauramo 2018.)

Vaikka etätyöntekijältä löytyisi vaadittavia taitoja itsenäisen etätyöskentelyn onnistumiseksi, tarvitaan esimiestyötä tavoitteiden saavuttamisen seuraamiseksi ja työntekijän tukemiseksi. Myös esimiestä tulee tukea etäjohtamisessa, sillä onnistunut etäjohtaminen tuo mitä suurimmalla todennäköisyydellä kilpailuetua yritykselle (Rauramo 2018). Hyvällä esimiestyöllä luodaan edellytykset tulokselliselle työlle. Näin ollen organisaation tulee ottaa huomioon etätyön suunnittelussa etäjohtamisen asettamat vaatimukset, joista tarkemmin seuraavassa luvussa. (Rauramo 2017.)

4 ETÄJOHTAMINEN

Etätöiden johtamisessa on omat haasteensa. Tässä luvussa käsitellään etäjohtamisen kulmakiviä (kuva 3) ja hyvän etäjohtajan osaamisalueita. Hyvän etäjohtajan osaamisalueet ja etäjohtamisen kulmakivet linkittyvät vahvasti toisiinsa, sillä useimmissa tapauksissa ilman yhtä ei ole toista. Mikäli kuvan 3 alarivin osa-alueet ovat puutteelliset tai puuttuvat kokonaan, on ylemmän rivin kulmakivien rakentaminen haastavaa ja ongelmia seuraa varmasti (Vilkman 2018). Koska suurin osa etäjohtajan kommunikoinnista tapahtuu erilaisten teknologioiden kautta, on väärinkäsitysten riski huomattavasti korkeampi kuin silloin, kun kommunikoidaan kasvotusten. Koska rivien välistä ei voida nähdä kirjoittajan ilmeitä tai eleitä, voidaan viesti tulkita helposti väärin.



KUVA 3. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet. (Vilkman 2016, 26.)

Hyvä etäjohtaja osaa suunnitella ja organisoida tehtävien delegoinnin siten, että se innostaa ja motivoi työntekijöitä. Sosiaalinen taitavuus ja avoimuus luovat luottamusta ja sitä kautta arvostusta. Joustava ja avoin etäjohtaja kykenee luomaan yhteiset pelisäännöt, jolloin vuorovaikutus ja jatkuva kommunikointi synnyttävät yhteisöllisyyden tunteen ja työntekijöiden johtaminen kohti tavoitteita ja yhteistä päämäärää on helpompaa. Kuten perinteisessäkin johtamisessa, myös etäjohtamisessa on kysymys ihmisistä ja heidän johtamisestaan. (Half 2018; Vilkman 2016, 26-44, 138-144.)

Koska etäjohtaminen ei aina suju suunnitelmien mukaan riippumatta siitä, kuinka hyvin ja perusteellisesti suunnittelutyö on etukäteen tehty, käydään tässä luvussa läpi myös etäjohtamisen haasteita. Vaikka yhtä oikeaa ratkaisua haasteiden voittamiseksi ei ole olemassa, pohditaan keinoja etäjohtamisen haasteiden lyömiseksi.

4.1 Luottamus perusedellytyksenä etätyölle

Etätyön perusedellytyksenä on molemminpuolinen luottamus, joten luottamuksen rakentaminen esimies-alaisuudessa sekä koko organisaatioon ja sen johtoon on erittäin tärkeää. Kun esimies osoittaa luottamusta työntekijöihin, tämä aiheuttaa työntekijöissä halun olla luottamuksen arvoinen. Näin ollen työtä tehdään tehokkaammin ja työntekijä on motivoituneempi ja sitoutuneempi. (Vilkman 2016, 25-29.)

Luottamista helpottaa se, että työnantaja ja etätyöntekijät sopivat etukäteen etätyön pelisäännöistä. Kun molemmilla osapuolilla on samanlainen näkemys toimintatavoista ja säännöistä, on helpompi luottaa siihen, että etätyö tulee sujumaan. On tärkeää sopia etukäteen myös esimerkiksi siitä, mitä kanavia (puhelin/sähköposti/pikaviestimet jne.) käytetään sisäiseen viestimiseen, miten töiden tekemistä seurataan ja kuinka tietoa jaetaan. Kun pelisäännöt sovitaan yhdessä, niihin sitoudutaan ja molemmat osapuolet tulkitsevat ne samalla tavalla. (Pekkola ja Uskelin, 2007; Rauramo 2018; Vilkmän 2016, 25-29.)

Pelkästään se, että etäjohtaja luottaa alaisiinsa ei riitä vaan vaaditaan molemminpuolinen luottamus. Kukaan ei seuraa esimiestä, johon ei luota lainkaan, siksi myös etätyöntekijän tulee pystyä luottamaan esimieheensä. Samoin työntekijöiden välinen luottamus on tärkeää, sillä esimerkiksi työkaverin tyhjä kalenteri ja ongelmat saavutettavuuden suhteen synnyttävät epäilyjä. Luottamus onkin monitahoisempi ja syvällisempi asia kuin yleisesti mielletään. (Laine ja Rauramo 2017; Vilkmän 2018.)

Etäjohtaja voi omilla toimillaan vaikuttaa siihen, kuinka luotettavana tämän alaiset hänet näkevät. Aito kiinnostus alaisten mielipiteisiin, näkemyksiin sekä hyvinvointiin parantavat etäjohtajan imagoa luotettavana esimiehenä. Luotettava esimies lisäksi jakaa sekä kiitosta että kritiikkiä asiallisesti ja oikeudenmukaisesti. Hän kykenee katsomaan asiaa alaistensa näkökulmista löytäen tapoja saada henkilöstön ja yrityksen edut samansuuntaisiksi, jolloin työskentely kohti yhteistä tavoitetta on luontevampaa. (Laine ja Rauramo 2017.)

Luottamuksen rakentaminen on vaativa taito, jota voidaan kehittää. Luottamus syntyy teoista, jotka voivat yhtä lailla johtaa luottamuksen ketjuun (kuva 4) tai epäluottamuksen kehään. Positiivista luottamusta voidaan lisätä avoimuudella ja sillä, että osataan kommunikoida oma näkemys sanoiksi ja ollaan valmiita kuuntelemaan ja ymmärtämään vastapuolen näkemys. Luottamuksen ketjussa tämä johtaa tasapuolisen kompromissin syntymiseen ja sitä kautta luottamuksen ilmapiiriin vahvistumiseen. (Laine ja Rauramo 2017.)



KUVA 4. Luottamuksen ketju. (Laine ja Rauramo 2017.)

Luottamus voi herkästi kääntyä negatiiviseksi epäluottamukseksi, jonka jälkeen luottamuksen uudelleen rakentaminen vaatii paljon enemmän työtä. Luottamuksen herkkää ilmapiiriä voidaan vahingoittaa esimerkiksi sillä, että eroavaan mielipiteeseen tai näkemykseen suhtaudutaan kielteisesti, epäasiallisesti, torjuvasti tai olemalla reagoimatta mitenkään. (Laine ja Rauramo 2017.)

4.2 Arvostus organisaatiossa

Ihmisten välinen arvostus organisaatiossa lisää yhteistyötä ja mitä parempaa yhteistyö on, sen tuloksekkampaa on työskentely. Etätyössä työtä tehdään erillään muista ja yhteydenpito ei onnistukaan samalla tavalla kuin lähityöskentelyssä. Tästä syystä johtajan onkin tärkeää osoittaa arvostusta, jotta työntekijä tietää hänen itsensä ja työnsä olevan merkityksellistä organisaatiolle. (Vilkman 2016, 31-33.)

Arvostus näkyy koko organisaation kaikkien ihmisten päivittäisessä kanssakäymisessä ja vuorovaikutuksessa. Arvostusta tulee osoittaa esimies-alaisuudessa molempiin suuntiin sekä myös työntekijöiden välillä. Arvostusta osoitetaan kohteliaalla käytöksellä esimerkiksi tervehtimällä, kiittämällä, auttamalla ja jakamalla omaa osaamista. Näiden lisäksi etäjohtaja voi tuoda ilmi arvostustaan alaisiaan kohtaan empaattisuudella, neuvomalla toisia sekä kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti. (Vilkman 2016, 31-33.)

4.3 Avoin ja läpinäkyvä etäjohtaminen

Avoimuus etäjohtamisessa on ensiarvoisen tärkeää, sillä avoimuuden puute saattaa johtaa jopa siihen, että työt tehdään väärällä tavalla tai väärään aikaan. Tämä vähentää työntekijän onnistumisen kokemuksia, työn viihtyvyys vähenee ja nämä asiat vaikuttavat työntekijän motivaatioon. (Vilkman 2016, 33-34.)

Avoimella tiedonkululla tarkoitetaan, että tieto kulkee koko organisaation läpi muuttumattomana ja yhteistyö ja päätöksenteko ovat läpinäkyviä. Kaikista työhön liittyvistä asioista on kyettävä puhumaan, myös vaikeista tai epämiellyttävistä asioista. Mikäli ongelmia havaitaan, niistä tulee viestiä avoimesti ja virheitä tulee sallia. Esimiehen tulee itse olla esimerkkinä avoimesta vuorovaikutuksesta. Lisäksi rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tärkeitä taitoja, jotka pitäisi hallita kaikilla organisaation tasoilla. (Rauramo 2018; Vilkman 2016, 34-36.)

4.4 Selkeät pelisäännöt

Vaikka etäjohtamisessa on yhtä lailla kysymys ihmisten johtamisesta kuin lähijohtamisessakin, ovat sen tuomat haasteet kuitenkin aivan erilaisia. Näin ollen pelisäännöt, jotka on muodostettu lähityöskentelyä varten yrityksen toimitiloissa, ei välttämättä enää toimikaan sellaisenaan, kun siirrytään ajasta ja paikasta riippumattomaan työskentelyyn. (Vilkman 2016, 37.)

Työyhteisöissä säästytään monelta harmilta, kun pelisäännöt on luotu selkeiksi ja sovitettu juuri kyseisen yrityksen toimintaan. Ei riitä, että etäjohtaja tai työnantaja kirjoittaa listan sääntöjä, joita oletetaan kaikkien noudattavan automaattisesti. Parempia tuloksia saadaan aikaan, kun pelisääntöjen luomiseen otetaan mukaan myös työntekijät. Yhdessä luotuja sääntöjä noudatetaan paremmin kuin listaa satunnaisista käskyistä, joiden taustoja ei välttämättä tunne muut kuin listan kirjoittaja itse. (Vilkman 2016, 37.)

Vilkmanin (2016, 38) mukaan pelisääntöjä luotaessa on hyvä keskustella esimerkiksi seuraavista asioista:

- mitkä tehtävät voidaan tehdä etänä
- milloin ja miten esimies on tavoitettavissa
- milloin on ehdottoman tarpeellista kaikkien läsnäolo ja tuleeko sen olla fyysistä vai riittääkö virtuaalinen läsnäolo
- mitä viestintäkanavia käytetään yhteydenpitoon
- miten työtehtävien etenemistä seurataan
- kuinka yhteistä tietoa jaetaan kuormittamatta liikaa yksittäisiä työntekijöitä.

4.5 Jatkuva dialogi

Vuorovaikutus on tekijä, joka sitoo muut kulmakivet yhteen, sillä ilman vuorovaikutusta ei ole avoimuutta, arvostusta, luottamusta, pelisääntöjä tai yhteisöllisyyttä. Vuorovaikutus on taitolaji jo silloin, kun ollaan kasvoitusten. Kun mahdollisuus nähdä eleet ja ilmeet sekä kuulla äänen sävyt otetaan pois kommunikoitaessa pelkästään kirjoittamalla, kasvaa väärinkäsitysten mahdollisuus. Onneksi teknologia tulee apuun tässä tarjoten erilaisia ohjelmistoja, joiden avulla voidaan soittaa esimerkiksi videopuheluita. (Vilkman 2016, 40.)

Vuorovaikutus ei ole pelkkää tiedon jakamista ja viestintää. Vuorovaikutuksessa jaetaan lisäksi tunteita, kokemuksia ja ajatuksia muodostaen niistä yhteisiä merkityksiä. Koska vuorovaikutussuhteessa on aina vähintään kaksi erilaista ihmistä, ovat kaikki vuorovaikutussuhteet erilaisia. (Vilkman 2016, 40.)

Etäjohtajan tuleekin tuntea johdettavan tiimin jäsenet ja heidän odotuksensa. Sen lisäksi hänen tulee osata kommunikoida omat odotuksensa ja varmistaa, että työvälineet ja työmenetelmät etätöiden dokumentointiin ovat saatavilla. Tiedon välittäminen etenkin sellaisten työntekijöiden välillä, jotka työskentelevät eri aikoina voi olla haastavaa ja kanava sille tulee valita harkiten, jottei yksittäistä työntekijää rasiteta ylimääräisellä ja tarpeettomalla tiedolla suotta. Tässä apuna ovat erilaiset intranetit, jonne tietoa saadaan tallennettua helposti kaikkien saataville. (Half 2020.)

Vuorovaikutuksen tulee olla jatkuvaa, mutta esimiehen tulee varoa mikrojohtamista, sillä se saattaa tuhota vaivalla saavutettua luottamusta ja työntekijän turvallisuuden tunnetta heikentäen siten työn tuloksellisuutta. Huolellisen suunnittelun ja aikataulutuksen avulla viestintä ja vuorovaikutus voidaan toteuttaa siten, että vältytään mikrojohtamiselta, mutta varmistetaan viestinnän riittävyys. Koska etätöissä vuorovaikutus usein on vähäisempää, erilaiset epämuotoiset viestinnät jäävät pois esimerkiksi kahvihuonetaukojen yhteydestä. Näin ollen on hyvä varata aikaa myös epämuotoiselle keskustelulle kokoontumisten yhteydessä, vaikka ne toteutettaisiin virtuaalisesti. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että vaikka vuorovaikutukseen etänä tarvitaan teknologiaa, sen ei pidä antaa nousta tärkeimmäksi asiaksi, sillä teknologia ei itsessään synnytä yhteistyötä vaan mahdollistaa sen. (Half 2020; Vilkman 40, 59-60, 63.)

4.6 Työyhteisön yhteisöllisyys

Työyhteisössä tarvitaan yhteisöllisyyttä riippumatta siitä, missä työntekijät työskentelevät fyysisesti. Hyvä työilmapiiri ja yhteishenki ovat tärkeitä, jotta työssä viihdytään ja yhteistyö sujuu. Ihmisen perustarve on kuulua ryhmään. Jokainen työntekijä kokee yhteenkuuluvuuden tunteen eri tavoin, joten esimiehen tai johtajan on tärkeää kiinnittää huomiota riittävään vuorovaikutukseen. Tämä korostuu etäjohtamisessa, sillä työtä tehdään erillään muista. Mikäli esimiehen ja työntekijän tai työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus jää liian vähäiseksi, etätyöntekijä voi kokea vieraantuvansa tai syrjäytyvänsä työyhteisöstä. Tämä taas voi pahimmillaan esimerkiksi vähentää työntekijän sitoutumista organisaatioon. (Vilkman 2016, 41-44.)

Esimies on jo saattanut oppia tuntemaan työntekijöiden tarpeet ja toiveet sekä tiimin dynamiikan, mikäli töitä on tehty yhdessä jo ennen etätöihin siirtymistä. On kuitenkin huomattava, että etätyössä nämä asiat saattavat muuttua. Joten on tärkeää pitää säännöllistä yhteyttä työntekijöihin. Tällaisia säännöllisiä tapaamisia voivat olla esimerkiksi kahdenkeskiset viikko- tai kuukausipalaverit. Etäjohtajan tulee kiinnittää huomiota yhteenkuuluvuuden tunteeseen, kysyä ja kannustaa työntekijöitä vastaamaan palaverissa sekä voi olla hyvä puhua muistakin, kun työasioista. Hyvä etäjohtaja luo yhteyden sekä itsensä että työntekijöiden välillä, mutta myös työntekijöiden välille. Etäjohtajan omat digitaidot tulee olla sellaiset, että virtuaalinen vuorovaikutus onnistuu. (Haapakoski ym. 2020, 111-112.)

4.7 Etäjohtamisen haasteet

Esimiestyössä on aina haasteita, erilaiset tavat tehdä töitä eivät poista niitä. Etäjohtamisessa johtamistaidot korostuvat. Luottamus on etätöiden perusedellytys ja tämä onkin yksi suurimmista etäjohtamisen haasteista. Esimiehen on päästävä yli omista peloistaan, että tekevätkö työntekijät työnsä, vaikka esimies ei ole valvomassa työskentelyä. Esimiehen on siis tehtävä päätös, että hän luottaa työntekijöihin. Mikäli luottamusta käytetään väärin, voidaan keskustella palaamisesta takaisin työpäikälle. (Rauramo 2018; Vilkman 2016, 25-30, 45-48.)

Yhteisöllisyyden tunnetta on vahvistettava, jotta työntekijä sitoutuu organisaatioon ja sen kulttuuriin. Säännöllinen yhteydenpito ja työntekijöiden osallistaminen esimerkiksi palaverissa on tärkeää, jotta etätyöntekijät eivät vieraannu tai syrjäydy työyhteisöstä. Etäjohtamisen onnistumisen kannalta itseohjautuvuuden tukeminen on yksi avaintekijöistä. Itseohjautuvuudessa on keskeistä luottamuksen tunne, joten luottamuksen rakentamista esimies-alaisuudessa ei voi korostaa liikaa. Esimiehen tulee kannustaa työntekijää itsenäiseen päätöksentekoon, sillä työntekijä alkaa johtaa itseään sitten, kun hän uskaltaa tehdä päätöksiä itsenäisesti ja tuntee olevansa itse oman työnsä paras asiantuntija. (Rauramo 2018; Vilkman 2016, 50-52.)

Etäjohtamisessa on hankalampaa arvioida alaisten työmääriä ja heidän kokemansa stressin määrää kuin lähijohtamisessa. Näin ollen etäjohtajan tulee olla tarkkaavainen erilaisten merkkien suhteen, vaikka vuorovaikutus tapahtuisikin etänä. Huomioon tulee ottaa työntekijän kokonaisvaltainen työhyvinvointi, sillä henkisiin kuormittumistekijöihin vaikuttavat monet elämän osa-alueet. Virheet arvioinneissa voivat johtaa vääränlaisiin päätöksiin työtehtävien delegoinnissa ja siten kuormittaa työnteki-

joitä liiaksi vaikuttaen tuottavuuteen laskevasti. Kun organisaatioon on luotu avoin vuorovaikutuskulttuuri, on ihmisten helpompi uskaltaa kertoa esimiehelle, mikäli työtehtävät kuormittavat työntekijää liikaa. Etäjohtamisessa onkin siis tärkeää johtaa tehtävillä ja tavoitteilla perinteisen kontrolloivan esimiestyön sijaan, jossa seurataan enemmän työtunteja kuin saavutuksia. (Vilkman 2016, 52-53.)

Monimuotoisuus työpaikalla vaatii kaikilta uudenlaisia valmiuksia ja ennen kaikkea esimiehillä tulee olla osaamista johtaa monimuotoista työyhteisöä. Yhteistyö ja monimuotoisuuden suvaitseminen toimii parhaiten silloin, kun ihmiset tuntevat toisensa ja tulevat toimeen keskenään. Näin ollen yhteisöllisyyden vahvistaminen on tärkeää. Organisaation yhteisöllisyyttä voidaan tukea yhteisillä tilaisuuksilla, olivat ne sitten esimerkiksi virkistyspäiviä tai vaikkapa videokahvit. Etäjohtamisessa korostuu tasapuolisen kohtelun tärkeys, missä tulee ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset tarpeet. On äärimmäisen tärkeää, ettei esimerkiksi etätöitä tekevä työntekijä koe jäävänsä vähemmälle kuin muut työyhteisön jäsenet. Tämän lisäksi tulee välttää sitä, etteivät muut työntekijät koe etätyöntekijän saavan helpotuksia tai erityiskohtelua. (Rauramo 2018; Vilkman 2016, 53.)

Tarkasteltuna etätyöntekijän näkökulmasta esimiehen tavoitettavuus korostuu, sillä työntekijä ei voi kävellä esimerkiksi esimiehen työhuoneeseen pyytämään vastauksia tai tarvitsemaansa tukea. Esimiehen tulisi siis itse olla tavoitettavissa kohtalaisesti sekä olla suhteellisen helposti lähestyttävissä eri välineillä sovitussa viestintäkanavissa. On siis ensiarvoisen tärkeää, että etäjohtajan omat tietotekniset taidot ovat sellaisella tasolla, että virtuaalinen vuorovaikutus onnistuu. (Haapakoski ym. 2020, 111-112; Vilkman 2016, 54-55.)

Työntekijän ollessa työpaikalla, erilaisten ongelmien havaitseminen on helpompaa. Avoin vuorovaikutus etätöissä on tärkeää, jotta esimies havaitsee riittävän ajoissa esimerkiksi ristiriidat työntekijöiden välillä tai motivaation laskun. Myös esimerkiksi alkavan päihdeongelman tunnistaminen on vaativampaa etätyöntekijän kohdalla. Etäjohtajan tulee siis olla kiinnostunut työntekijöiden kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. (Vilkman 2016, 55-56.)

Jotta etätöitä tekevät alaiset eivät hukkuisi tietotulvaan, on tiedonjakamisen keinot suunniteltava erikseen etätöille sopiviksi. Kaikki eivät tarvitse kaikkea tietoa, mutta se on hyvä olla saatavissa, mikäli tarve tiedolle ilmenee myöhäisemmässä vaiheessa. Muutoin vaarana on se, että ihmiset tekevät työtehtävänsä väärin, mikä laskee tuottavuutta. Se, että joku työntekijöistä tekee työnsä etänä, ei pitäisi muodostua esteeksi osallistua ja vaikuttaa palavereissa. Yhteisön tasavertaisuutta tukisikin se, että palaverit järjestettäisiin virtuaalisesti, jolloin etätyöntekijät eivät joutuisi eri asemaan kuin läsnä olevat. Etäjohtajan tulee olla itse aktiivinen, jotta tiedonkulku onnistuu, vaikkei hän olekaan siitä yksin vastuussa. Epäaktiivisuus vuorovaikutuksessa johtaa helposti avoimuuden ja luottamuksen rikkoutumiseen ja sitä myötä saattaa laskea liikkeille huhuja, jotka vahingoittavat työyhteisön yhteishenkeä. (Half 2020; Vilkman 2016, 56, 110-113.)

5 TUTKIMUKSEN KULKU

Tutkimuksen lähtökohtana on tutkijaa askarruttavat kysymykset. Tutkija lähtee syventämään tietoaan tutkittavasta aihealueesta ja asiaan perehtyminen auttaa rajaamaan ja täsmentämään ongelmaa muuttaen sen lopulta konkreettiseksi tutkimusongelmaksi. On tärkeää, että tutkija perehtyy kirjallisuuteen ja aiheeseen liittyviin tutkimuksiin huolella, jotta tutkimuksella on vankka teoreettinen perusta ja tutkimusongelma on osattu rajata tarkoituksenmukaisesti. Tutkimuksen onnistumiseen vaikuttavat monet asiat, mutta oikein rajattu ja täsmennetty tutkimusongelma on yksi tärkeimpiä tutkimuksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 13–16.)

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi nousi, että kuinka COVID-19-pandemia on vaikuttanut etäjohtamiseen. Aihe on ajankohtainen, koska COVID-19-pandemia on merkittävästi vaikuttanut vuonna 2020 suomalaisten yritysten tapaan tehdä työtä (kuva 1). Kysely lähetettiin Savonian tradenomi- ja restonomiopiskelijoille sähköpostilla sekä lisäksi tutkijat jakoivat kyselyä omissa verkostoissaan.

Vaikka kokonaistutkimus olisi antanut ilmiöstä tarkemman kuvan, päädyttiin sen sijaan käyttämään otantatutkimusta, sillä kokonaistutkimuksen tekeminen olisi ollut mahdotonta käytettävissä olleiden resurssien vuoksi. Otantamenetelmänä käytettiin harkinnanvaraista otantaa, joka on subjektiivinen menetelmä. Näin ollen tutkimustuloksista saadaan viitteitä vallitsevista mielipiteistä ja niiden yleistäminen koskemaan kaikkia maanlaajuisesti ei ole teoreettisesti perusteltua. Tuloksia tulkitessa tuleekin olla erityisen varovainen, kun menetelmänä on käytetty harkinnanvaraista otantaa. (Holopainen ja Pulkkinen 2008, 29, 31, 36; Holopainen, Tenhunen ja Vuorinen 2004, 11, 19.)

Kysely toteutettiin Webropol-kyselytyökalun avulla. Linkki kyselyyn lähetettiin otantajoukolle sähköpostitse sekä jaettiin tutkijoiden omissa verkostoissa. Sähköpostiin ja sosiaalisen median julkaisuun luotiin saatesanat (liite 1), jotka linkittyivät Webropol-kyselyn ensimmäiselle sivulle (liite 2). Kyselyn ensimmäinen sivu on informatiivisempi ja siltä pääsee jatkamaan itse kyselyyn.

Kyselytutkimus tehtiin ilman toimeksiantajaa, jolloin tutkimus voi jäädä hieman irralliseksi työelämälähtöisesti tarkasteltuna. On tarkoituksenmukaista tehdä kysely täysin anonymisti ja ilman, että se tehtiin jollekin tietylle yritykselle. Tutkimus antoi mahdollisuuden vastata täysin rehellisesti etäjohtamiseen liittyvistä haasteista. Näin ollen tunnistamisen pelko ei ole esteenä kyselyyn vastaamiselle. Lisäksi tämä antoi mahdollisuuden monipuoliseen vastausjoukkoon, vastaajia ei rajattu toimeksiantajan toimesta.

5.1 Tavoitteet

Tutkimuksella on aina tavoite, jonka tarkoitus tai tehtävä on antaa lisätietoa tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen tarkoitus voi olla piirteeltään kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Kartoittava tutkimus pyrkii selvittämään vähemmän tunnettuja ilmiöitä ja kehittää hypoteeseja. Selittävä tarkoitus luonnollisesti pyrkii löytämään syy-seuraus-suhteita tutkittavista ilmiöistä, kun taas kuvailevan tutkimuksen tarkoitus on dokumentoida ja esittää tutkittu asia mahdollisimman tarkasti. Ennustavan tutkimuksen päämääränä on arvioida ilmiön kehittymistä ja mahdollisten vaikutusten laajuutta. Yhteen tutkimukseen voi sisältyä enemmän kuin yksi tarkoituksipiirre. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara

2013, 133-135.) Esimerkiksi tässä tutkimuksessa toisaalta kuvaillaan etätyökäytäntötilannetta ja lisäksi pyritään mahdollisuuksien mukaan ennustamaan ilmiön tulevaisuutta kyselyn tulosten perusteella.

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa etäjohtamisen haasteista ja etätyön hyvistä käytänteistä. Tutkimuskysymyksistä ensimmäinen on tutkimusta johtava pääkysymys, jota syvennetään muiden apukysymysten avulla. Tällä tutkimustyöllä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Kuinka COVID-19-pandemia on vaikuttanut etäjohtamiseen?
- Millaisia vaikutuksia koronakriisillä on ollut työntekoon?
- Millaisia haasteita etäjohtamisessa on esiintynyt työntekijöiden näkökulmasta?
- Millaista tukea työntekijä kaipaisi etäjohtajalta?
- Millaisia hyviä käytänteitä on luotu?

Tutkimuksen luotettavuus varmistetaan niin, että tiedonkeruu suunnitellaan huolellisesti etukäteen. Kyselyn tulee mitata oikeita asioita ja sen avulla on saatava vastaus tutkimusongelmaan. Lisäksi kyselyn vastaajat tulee olla tarkasti mietitty. Hyvin suunniteltu lomake, joka houkuttelee vastaamaan, nostaa vastausprosenttia ja näin ollen nostaa tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä. Tuloksia tulkitessa tulee olla kriittinen ja vastaukset on osattava tulkita oikein. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksesta saadut tulokset ovat tarkkoja ja tutkimus voitaisiin toistaa samanlaisin tuloksin. (Heikkilä 2014, 27–28; Hirsjärvi ym. 2013, 226-228; Holopainen ja Pulkkinen 2008, 16-17, 42.)

5.2 Käytetyt menetelmät

Tieteellisessä tutkimuksessa voidaan käyttää määrällistä tai laadullista tutkimusotetta. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla tutkitaan valittua asiaa numeroiden avulla. Sen avulla pyritään saamaan vastaus esimerkiksi kysymyksiin ”mikä?”, ”missä?” ja ”kuinka paljon?”. Kvantitatiivisen tutkimuksen otoksen on oltava riittävän suuri ja edustava, jotta saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne riittävän yleisellä tasolla. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston keruu tapahtuu hyvin usein standardoitujen tutkimuslomakkeiden avulla. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tiedonhankintaa, jossa tavoitteena on ymmärtää ja kuvata todellista elämää, ei löytää eksaktia totuutta tai yleistyksiä. Tämän avulla pyritään saamaan vastaus esimerkiksi kysymyksiin ”miksi?”, ”miten?” ja ”millainen?”. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään esimerkiksi teemahaastattelulla. Tutkimusmenetelmää pohdittaessa tutkijan tulee valita omaan tutkimukseensa sopivin menetelmä. (Heikkilä 2014, 14-16.)

Tämän opinnäytetyön aineiston keruu tapahtuu kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Tämä tutkimusmenetelmä valikoitui, koska se sopii parhaiten tämän tutkimusongelman selvittämiseen. Tutkimukseen oli saatava riittävän suuri otanta, jotta COVID-19-pandemian vaikutuksia etäjohtamiseen saatiin kartoitettua riittävän yleisellä tasolla. Internet-kyselyn käyttö on perusteltua, koska se on kaikista resurssitehokkain tapa kerätä aineistoa ja aineiston käsittely on nopeaa ja tehokasta tilasto-ohjelmalla (Holopainen ja Pulkkinen 2008, 21).

Kysely on yksi tapa kerätä aineistoa määrällisesti. Kyselyn tuottama materiaali kerätään niin, että tutkittavia asioita kysytään kaikilta vastaajilta samalla tavalla eli standardoidusti. Se voidaan lähettää

esimerkiksi postitse tai internetin kautta. Tällaisen aineistonkeruun etuna on, että se voidaan lähettää suurelle määrälle vastaajia ja sen avulla voidaan tiedustella monia asioita. Kyselyn lähettäminen on siis tehokasta ja aikataulun sekä kustannusten arviointi on melko tarkkaa. Mikäli lomake laaditaan huolella, sen analysointi on nopeaa. Kyselylomakkeen käyttö on saanut osakseen myös kritiikkiä ja sitä pidetäänkin melko pinnallisena tapana kerätä aineistoa. Tämä taas johtuu monestakin eri seikasta. Näitä ovat muun muassa seuraavat asiat:

- tutkija ei pysty varmistamaan vastaajien suhtautumista tutkimukseen,
- kyselyissä on myös mahdollista tulkita kysymys tai vastausvaihtoehto virheellisesti sekä
- kyselyyn ei saada riittävästi vastauksia. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2018, 193-196.)

”Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusaineiston kerääminen, tutkimusaineiston käsittely sekä analysointi ja tulkinta ovat erillisiä vaiheita” (Vilka 2007, 106). Tutkimusongelma ohjaa analyysimenetelmän valintaa ja tutkija pyrkii ennakoimaan sitä, mitä menetelmää analysoinnissa tullaan käyttämään. Mutta käytännössä sopiva menetelmä löytyy sitä kautta, että soveltuvia menetelmiä kokeillaan analysointivaiheessa. Analysointimenetelmiä ovat mm. hypoteesin testaus sekä ristiintaulukointi. Ristiintaulukoinnilla tarkastellaan kahden tai useamman muuttujan välisiä riippuvuuksia. (Vilka 2007, 119, 129.)

Aineisto käsiteltiin niin, että tiedot tarkastettiin ja tallennettiin sellaiseen muotoon, että sitä voidaan tutkia Microsoft Excel laskentataulukko-ohjelmiston avulla. Aineisto analysoitiin ristiintaulukoinnin avulla, sillä tässä työssä haluttiin selvittää, kuinka COVID-19-pandemia on vaikuttanut etäjohtamiseen. Vastauksia peilattiin kolmen ryhmän kesken. A-ryhmällä oli kokemusta etätyöskentelystä sekä ajalta ennen pandemiaa että sen aikana, B-ryhmällä oli etätyöskentelykokemusta ainoastaan pandemian ajalta ja C-ryhmäläiset olivat tehneet etätöitä viimeksi ennen pandemiaa. Tuloksista haluttiin nähdä nousisiko jokin haaste ylitse muiden, kun ryhmiä vertailtiin keskenään. Lisäksi pohdittiin, kuinka paljon kokonaistyökokemus ja yrityksen koko vaikutti haasteiden esiintymiseen ja niiden ratkomiseen.

5.3 Kyselyn toteutus

Kun kyselylomaketta tehtiin, mietittiin vastaajia, joille kysely lähetettiin. Kyselyn laadintaan käytettiin aikaa, sillä haluttiin olla huolellisia ja varmistaa kyselyn toimivuus. Kyselyä testattiin useaan kertaan ja saadun palautteen perusteella sitä muokattiin. Testauksen aikana havaittiin, että kysymysten järjestyksellä on merkitystä sille, kuinka selkeänä tai jopa kohteliaana kyselyä pidettiin.

Kysely haluttiin pitää mahdollisimman tiiviinä ja helppona vastata, joten suurin osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä. ”Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot on ennalta määrätty ja kysymysmuoto on vakioitu” (Vilka 2007, 62). Sekamuotoisia kysymyksiä käytettiin esimerkiksi haasteita kartoittaessa, sillä on oletettavaa, ettei kaikkia mahdollisia vastausvaihtoehtoja saada mahdutettua kyselyyn. Sekamuotoinen kysymys on sellainen, että annetaan osa vastausvaihtoehdoista ja ennalta määriteltyjen vastausvaihtoehtojen jälkeen annetaan tavallisesti yksi avoin kysymys (Vilka 2007, 69). Tässä kyselyssä käytettiin täysin avointa kysymystä kahdessa kysymyksessä, jotka merkittiin vapaaehtoisiksi. Avoimilla kysymyksillä tiedusteltiin, mikäli jokin haaste oli selvästi korostunut pande-

mian aikana etätyöskentelyssä ja minkälaista tukea vastaaja olisi tarvinnut etäjohtajalta etätyöskentelyyn. Avoimien kysymysten käyttäminen tällaisissa kysymyksissä on perusteltua, sillä tässä halutaan selvittää vastaajien mielipiteitä ja monivalintakysymykset eivät anna riittävän laajaa kuvaa aiheesta (Vilka 2007, 68).

Kyselyn loppupuolella kolmessa kysymyksessä kysyttiin vastaajilta mielipidettä Likertin asteikon mukaisesti. Likertin asteikko on kuvattu tavanomaisimmin viisi- tai seitsenportaisena välimatka-asteikonä. Asteikon portaat noudattavat nousevaa tai laskevaa skaalaa. Tässä tapauksessa alimpana portaanä käytettiin "täysin eri mieltä"-vastausta ja viisiportaisen skaalan yläpäässä vaihtoehtoa "täysin samaa mieltä". (Hirsjärvi ym. 2013, 195; Holopainen ym. 2004, 33-34.)

Kyselyn alussa olivat taustakysymykset vastaajasta. Haluttiin saada tietoa vastaajan asemasta työyhteisössä, hänen kokonaistyökokemuksestaan, työyhteisön toimialasta ja sen koosta. Vastaajan asemaa työyhteisössä tiedusteltiin, koska pyrittiin varmistamaan, että kyselyyn vastaa työyhteisön työntekijä. Näin ollen mahdollisia yrittäjien, freelancereiden ja ammatinharjoittajien vastauksia ei otettu huomioon tuloksia analysoitaessa. Tämä rajaus siksi, että haluttiin selvittää etäjohtamisen tuomia haasteita työntekijöiden näkökulmasta ja siten pyrkiä pohtimaan mahdollisia ratkaisuja etäjohtajille tarpeen mukaisesti.

Taustakysymysten jälkeen tiedusteltiin vastaajalta hänen suhdettaan etätyöskentelyyn. Kysymyksen avulla kartoitettiin, että onko vastaajalla kokemusta etätöistä ennen pandemiaa ja onko hän tehnyt poikkeusolojen aikana etätöitä. Näitten vastausten perusteella vastaajat jaettiin neljään eri ryhmään.

Lisäksi kyselyssä tiedusteltiin, oliko työyhteisössä ennen pandemiaa tehty etätöitä ja kuinka pandemia oli vaikuttanut vastaajan työntekoon. Näillä kysymyksillä pyrittiin saamaan lisätietoa työyhteisöstä. On luultavampaa, että työyhteisössä, jossa ei aikaisemmin ollut voinut työskennellä etänä, olisi enemmän haasteita kuin sellaisessa, jossa etätyöskentely oli tuttua jo ennen pandemiaa. Lisäksi haluttiin saada kuva siitä, kuinka etätyöskentely oli muuttunut määrällisesti verrattuna aikaan ennen pandemiaa. Vaihtoehtoisissa otettiin huomioon myös vaihtoehto, että työt olivat pandemian vuoksi loppuneet kokonaan.

Tutkimusongelman näkökulmasta on tarpeellista kartoittaa myös etätöihin ja etäjohtamiseen liittyvät haasteet sekä positiiviset kokemukset. Esimiehen onnistumisesta etäjohtajana, hänen lähestyttävyydestään sekä avun ja neuvojen saatavuudesta tiedusteltiin Likertin asteikon mukaisilla kysymyksillä. Lopuksi esitettiin vielä kaksi vapaaehtoista kysymystä. Ensin avoimena kysymyksenä tiedusteltiin, millaista tukea vastaaja kaipaisi etäjohtajalta, jotta etätyöskentely olisi sujuvampaa. Toisena tiedusteltiin, mikäli etätyöskentelyn myötä oli jo syntynyt hyviä käytänteitä, jotka vastaajat halusivat jakaa muiden kanssa. Vaikka tiedostetaankin se, että yksi hyvä käytäntö ei toimi kaikilla, voi siitä kuuleminen saada ajatusprosessin käyntiin ja vastaavan idean muunnella voikin toimia toiselle työyhteisölle lähes yhtä hyvin.

Linkki kyselyyn lähetettiin ammattikorkeakoulun postituslistojen kautta restonomi- ja tradenomiopiskelijoille. Lisäksi tutkijat jakoivat kyselyn linkin omissa verkostoissaan.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

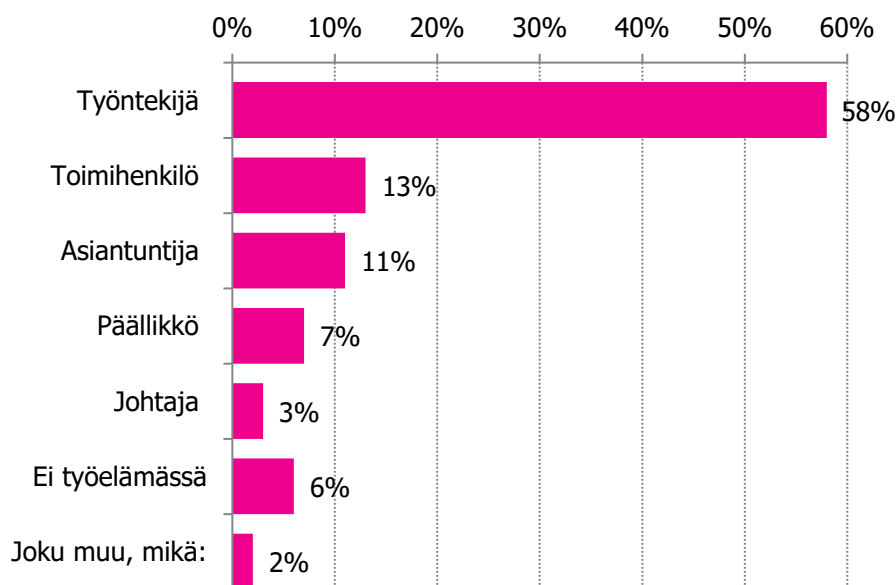
Kysely avattiin maanantaina 16.11.2020 ja ajastettiin sulkeutumaan automaattisesti torstaina 26.11.2020 klo 23.59. Kyselyn linkki saatesanoineen lähetettiin sähköpostin välityksellä tiistaina 17.11.2020 Savonian restonomi- ja tradenomiopiskelijoille. Lisäksi tutkijat jakoivat kyselyn linkin omissa verkostoissaan esimerkiksi Facebookissa. Kysely tavoitti noin 1130 ihmistä. Muistutusviesti lähetettiin maanantaina 23.11.2020. Vastauksia kertyi yhteensä 233 kappaletta eli vastausprosentti oli noin 21 %. Vastauksista voitiin hyödyntää 119, näillä vastaajilla oli kokemusta etätöistä.

Kyselyyn vastaamisen jälkeen vastaaja pääsi halutessaan osallistumaan yhden S-ryhmän 50 euron lahjakortin arvontaan. Arvontaan osallistui 179 henkilöä. Arvontakysely tehtiin erillisenä kyselynä, joten henkilötietoja ei voitu yhdistää tutkimuksen vastauksiin. Arvontaa varten kysyttiin ainoastaan sähköpostiosoite. Ilmoittautumalla arvontaan, vastaaja antoi suostumuksensa siihen, että sähköpostiosoitteet kerättiin erilliseen tiedostoon. Erillinen tiedosto tuhottiin välittömästi, kun arvonnin voittaja tavoitettiin. Lisäksi arvontaan osallistuvilla oli mahdollista tutustua tietosuojaselosteeseen, jonka mukaan vastaaja suostui arvontaan ilmoittautumalla siihen, että arvonnin järjestäjät käsittelevät henkilötietoja arvontaan liittyvien toimenpiteiden toteuttamiseksi.

6.1 Vastaajien perustiedot

Kysymys 1: Asemani työelämässä

Vastaajien asema jakautui siten, että yli puolet oli työntekijöitä eli 135 vastaajaa, toimihenkilöitä oli 31, asiantuntijoita 25, päälliköitä 15, johtajia 7 ja 15 vastaajaa ei ollut työelämässä ollenkaan (kuva 5). Nämä saattavat olla esimerkiksi opiskelijoita, työttömiä tai eläkeläisiä. Joku muu, mikä -kohtaan vastanneita oli yhteensä viisi ja näistä kaksi kertoi olevansa yrittäjiä, joukossa oli myös opiskelija ja harjoittelija. Yksi ravintolatyöntekijä oli vastannut tähän, vaikka hänen olisi pitänyt valita vaihtoehto työntekijä.



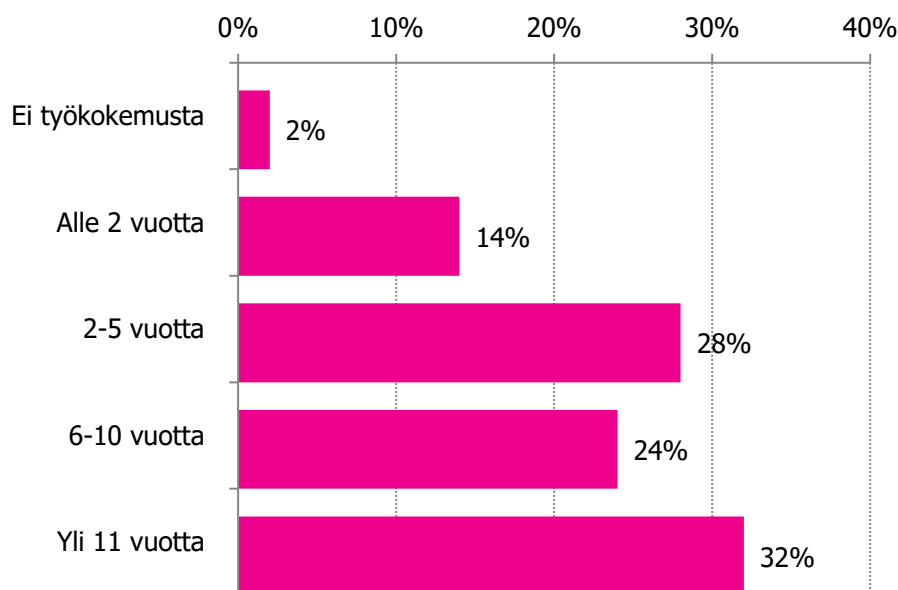
KUVA 5. Vastaajien asema työelämässä (n=233).

Mahdollisia yrittäjien, freelancereiden ja ammatinharjoittajien vastauksia ei otettu huomioon seuraavien kysymysten tuloksia analysoitaessa. Tämä rajaus siksi, että haluttiin selvittää etäjohtamisen tuomia haasteita työntekijöiden näkökulmasta ja siten pyrkiä pohtimaan mahdollisia ratkaisuja etäjohtajille. Raportoinnissa ei saatu pudotettua pelkästään yrittäjiä pois aineistosta, joten oli suodatettava pois ne, jotka vastasivat ”Joku muu, mikä”. Kokonaisuuteen tämä ei vaikuttanut merkittävästi, sillä näitä vastauksia oli kuitenkin määrällisesti vähän.

Kysymys 2: Koko työkokemukseni

Työntekijän työkokemus oli tarpeen selvittää, sillä tämä vaikuttaa yleisiin työelämätaitoihin. Yleisillä työelämätaidoilla on merkitystä esimerkiksi itsensä johtamiseen. Mikäli työntekijä on ollut vain vähän aikaa työelämässä, hän tarvitsee luultavasti enemmän tukea esimieheltään. Toisaalta pitkä työkokemus samoista työtehtävistä voi aiheuttaa omat ongelmansa sopeutumisessa uuteen tilanteeseen. Lisäksi aiemmat kokemukset vaikuttavat olennaisesti siihen, kuinka uudet asiat otetaan vastaan ja kuinka niihin yleisellä tasolla suhtaudutaan.

Kyselyyn vastanneilla on kohtalaisen paljon työkokemusta. 128 vastaajalla on työkokemusta kuusi vuotta tai enemmän. Tämä on 56 % kyselyyn vastanneista. Neljällä vastaajalla ei ollut työkokemusta lainkaan ja 96 vastaajalla oli työkokemusta viisi vuotta tai vähemmän (kuva 6).



KUVA 6. Vastaajien työkokemus kokonaisuudessaan (n=228).

Kysymys 3: Työskentelen organisaatiossa, joka toimii

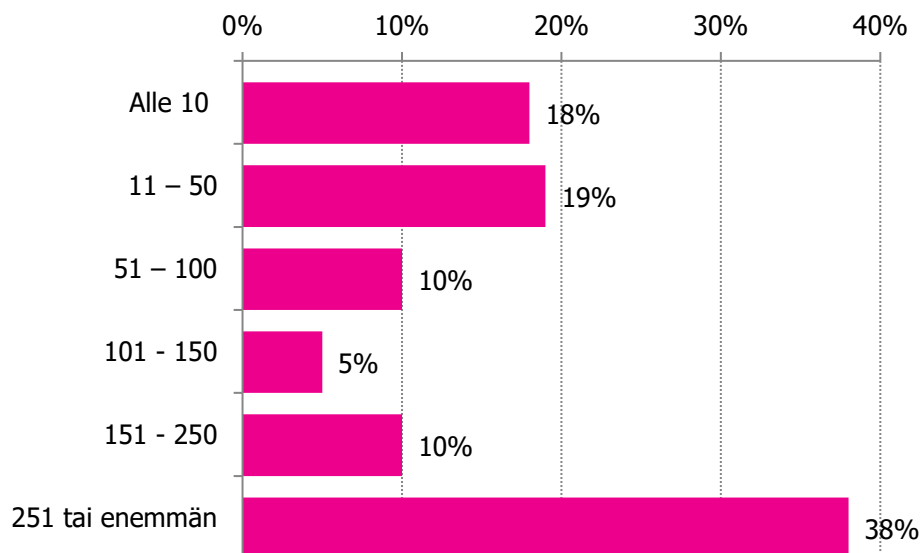
Vastaajat työskentelevät hyvin erilaisilla aloilla. Esimerkiksi 56 vastaajaa työskentelee kaupan alalla, 40 palvelualalla ja 29 rahoitus- tai vakuutuslalla. Lisäksi vastausvaihtoehtoon Muu, mikä oli tullut 44 vastausta. Nämäkin jakautuivat monelle eri alalle, muun muassa seuraavat alat olivat edustettuina: opetusala, kunta-ala, media-ala ja rakennusala.

Tulosten perusteella voidaan todeta, ettei yksittäinen toimiala ole yliedustettuna. Alun perin oli tarkoitus tehdä toimialakohtaista vertailua, mutta tässä vaiheessa voidaan todeta sen olevan tarpeetonta. Vastauksia ei tullut riittävästi, jotta tämä olisi tarkoituksenmukaista. Tuloksia analysoitaessa todettiin, että tällä kysymyksellä ei ole tutkimuksen kannalta merkitystä.

Kysymys 4: Työntekijöiden määrä koko organisaatiossa, jossa työskentelen

Etätyötä käsitellään johtamisen näkökulmasta, joten oli tärkeää tiedustella työntekijöiden määrää työyhteisössä. On merkityksellistä tietää, minkä kokoisessa organisaatiossa vastaaja työskentelee. Organisaation koolla on merkitystä niihin resursseihin, joilla työyhteisön haasteita ratkotaan.

Vastaajat työskentelevät hyvin erikokoisissa organisaatioissa. Saaduista vastauksista on nähtävissä, että vastaajien joukko jakaantui ääripäihin, sillä 75 % vastauksista jakaantui pienten ja hyvin suurten organisaatioiden kesken. Nämä 75 % jakaantui siten, että 87 vastaajaa työskentelee isoissa, yli 251 työntekijän organisaatioissa ja toisaalta lähes saman verran eli 83 vastaajaa työskentelee organisaatioissa, joissa on työntekijöitä yhteensä 50 tai alle (kuva 7).



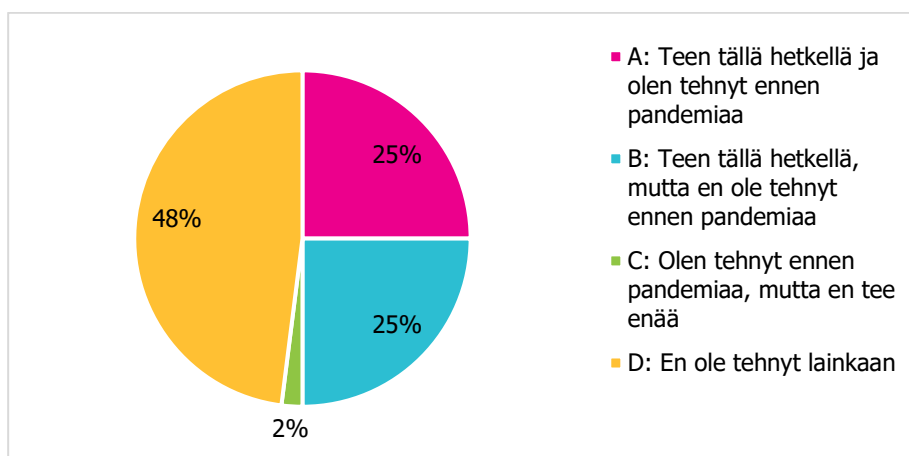
KUVA 7. Vastaajien organisaatioiden koko (n=228).

6.2 Nykytilanne etätyökäytänteiden suhteen

Kysymys 5: Oletko tehnyt etätöitä?

Vastausten perusteella vastaajat jaettiin neljään eri ryhmään. Ryhmä A oli työskennellyt sekä niin sanotusti normaaliaikana ennen pandemiaa että sen aikana. Ryhmä B oli päätenyt etätöihin pandemian vuoksi ja ryhmä C oli työskennellyt etänä viimeksi ennen pandemiaa. Neljäntenä ryhmänä olivat ne vastaajat, jotka eivät olleet koskaan tehneet etätöitä.

48 % kyselyyn vastanneista ei ole tehnyt lainkaan etätöitä (ryhmä D), joten heillä ei ole lainkaan kokemusta etätöiden tekemisestä. Nämä vastaajat eivät päässeet enää vastaamaan muihin kysymyksiin. Noin neljäsosalla on kokemusta etätyöskentelystä ennen pandemiaa ja sen jälkeen. Ja neljäsosalla on kokemusta työskentelystä pelkästään pandemian aikana (kuva 8).



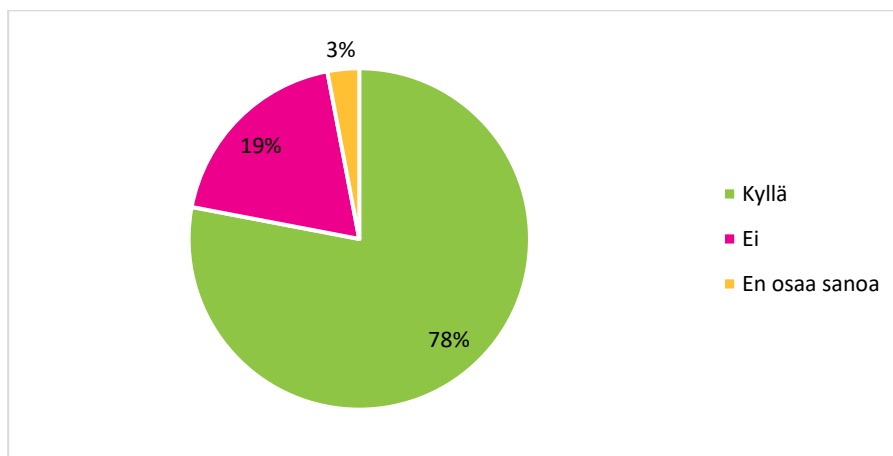
KUVA 8. Vastaajan kokemus etätöistä (n=228).

Tämän kysymyksen myötä 109 vastaajaa siirtyi kiitossivulle, joten seuraavissa tuloksissa vastaajien määrä on selkeästi pienempi. Tämä rajaus siksi, että selvitettiin kysymyksiä etäjohtamisen kannalta. Jäljelle jääneistä vastaajista 58 kuului ryhmään A, 57 ryhmään B ja 4 ryhmään C.

Kysymys 6: Onko työyhteisössä tehty etätöitä ennen pandemiaa?

Tällä kysymyksellä haluttiin tietää, kuinka laajasti etätöet olivat jo käytössä ennestään. Kysymyksellä pyrittiin saamaan lisätietoa työyhteisöstä. Mikäli työyhteisössä ei aiemmin ollut voinut tehdä etätöitä, on todennäköisempää, että haasteita esiintyisi enemmän kuin sellaisessa, jossa etätyöskentely oli tuttua jo ennen pandemiaa.

Tästä kysymyksestä eteenpäin vastaajia oli yhteensä 119. Vastaajista 78 % valitsi vaihtoehdon kyllä (työyhteisössä on tehty etätöitä jo ennen pandemiaa), 19 % valitsi vaihtoehdon ei (etätöitä ei ole tehty ennen pandemiaa) ja 3 % valitsi vaihtoehdon en osaa sanoa (kuva 9). Vaihtoehdon "en osaa sanoa" valitseminen voi johtua esimerkiksi siitä, että vastaaja on niin uusi työntekijä työyhteisössä, ettei hänellä ole tietoa aiemmista käytänteistä.

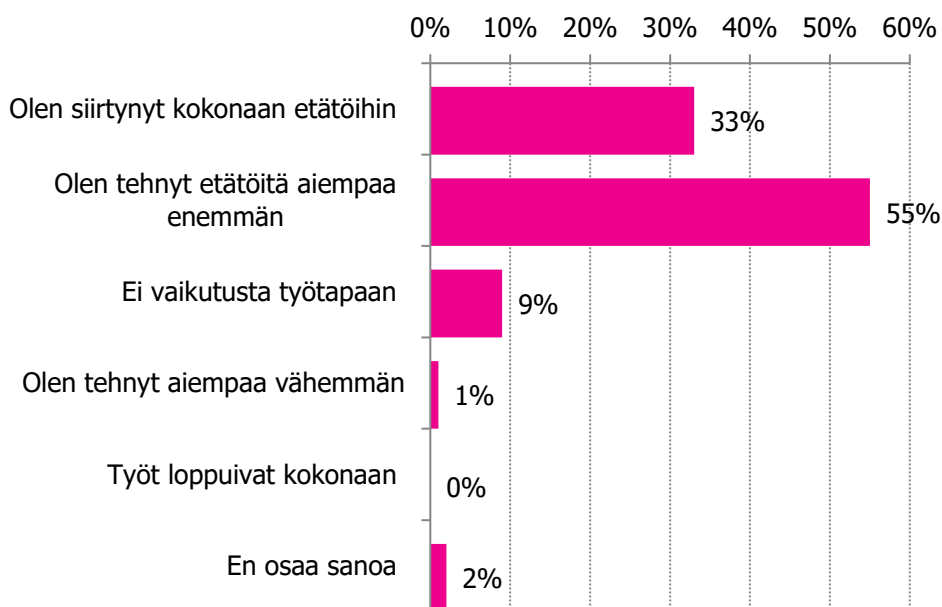


KUVA 9. Onko työyhteisössä tehty etätöitä ennen pandemiaa? (n=119)

Kysymys 7: Koronakriisin vaikutukset työntekoon?

Tällä kysymyksellä haluttiin saada kuva siitä, kuinka etätyöskentely oli muuttunut määrällisesti verrattuna aikaan ennen pandemiaa. Vaihtoehdoissa otettiin huomioon myös vaihtoehto, että työt olivat pandemian vuoksi loppuneet kokonaan.

Vastaajista suurin osa eli yhteensä 88 prosenttia kertoi etätöiden lisääntyneen joko niin, että vastaaja on siirtynyt kokonaan etätöihin (33 %) tai on tehnyt etätöitä aiempaa enemmän (55 %). Huomattavasti pienemmälle joukolle COVID-19-pandemia ei ole vaikuttanut työtapaan (kuva 10). Yksi vastaaja on vastannut "Olen tehnyt aiempaa vähemmän". Tässä vastausvaihtoehdossa huomattiin selkeä virhe, sillä kyselyn laatijat eivät olleet määritelleet tarkasti, että mitä on tehty aiempaa vähemmän. Tässä vastaaja voi ajatella, että töitä tai etätöitä on tehty aiempaa vähemmän. Toisaalta virheen merkitys jää vähäiseksi, sillä suurin osa on siirtynyt etätöihin kokonaan tai on tehnyt etätöitä aiempaa enemmän.



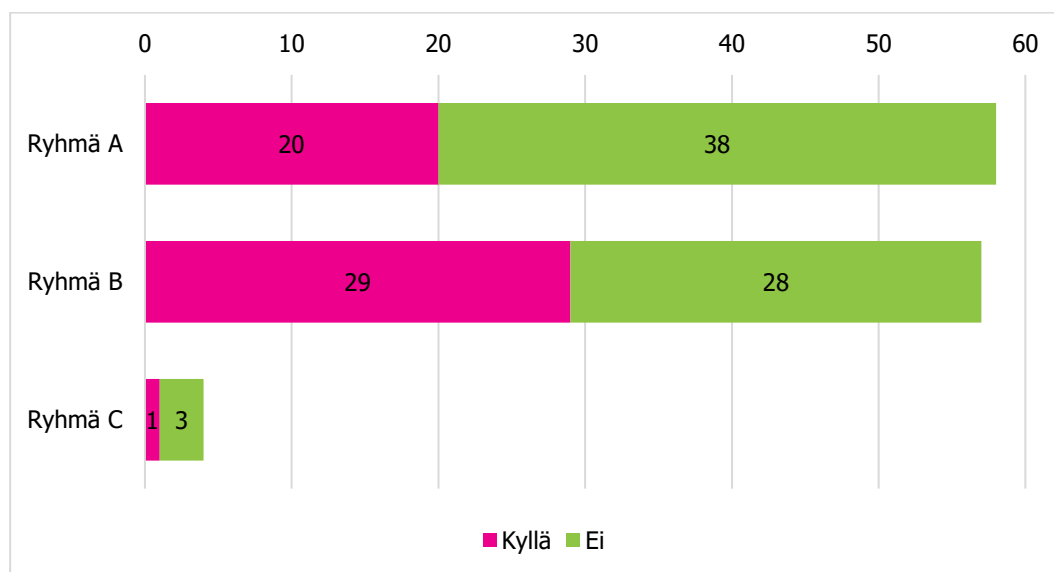
KUVA 10. Koronakriisin vaikutukset etätyöskentelyyn (n=119).

6.3 Etätyön haasteet

Kysymys 8: Onko etätyöskentelyssä tai etäjohtamisessa ollut haasteita?

Tutkimusongelman näkökulmasta on tarpeellista tietää etätöihin liittyvistä haasteista. Mikäli haasteita ei ollut ilmennyt, vastaaja ei päässyt vastaamaan valintoihin osa-alueista vaan hänet ohjattiin eteenpäin. Näitä vastauksia vertailtiin kysymyksessä 5 muodostettujen ryhmien A, B ja C kesken.

Ryhmästä A, jolla oli kokemusta etätöistä sekä pandemian ajalta että ennen sitä, tuli tähän 20 ”Kyllä”-vastausta ja 38 ”Ei”-vastausta. Ryhmästä B, jolla oli kokemusta etätöistä vain pandemian ajasta tuli tähän 29 ”Kyllä”-vastausta ja 28 ”Ei”-vastausta. Ryhmästä C, jolla oli kokemusta etätöistä vain ajalta ennen pandemiaa tuli 1 ”Kyllä”-vastaus ja 3 ”Ei”-vastausta (kuva 11).



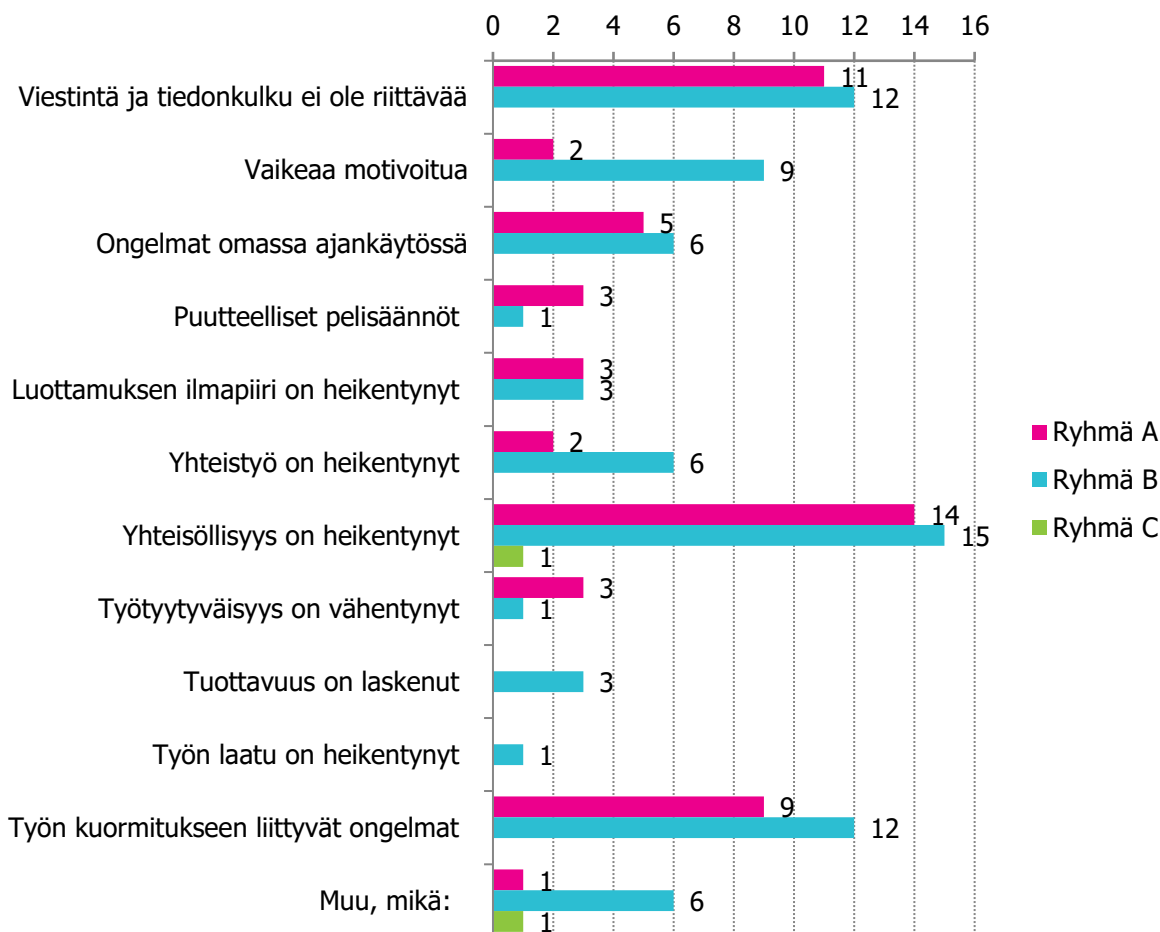
KUVA 11. Onko etätyöskentelyssä tai etäjohtamisessa esiintynyt haasteita? (kpl)

Luvuista voidaan jo nähdä, että ryhmien välinen vertailu antaa tarkempaa tietoa. Toki vastaajien määrien jakautuminen ryhmien välillä tuo omat haasteensa tulosten analysointiin ja näin ollen johtopäätöksiä tehtäessä tuleekin olla varovainen.

Kysymys 9: Millä osa-alueilla haasteita on esiintynyt? Valitse enintään kolme tärkeintä.

Tällä kysymyksellä haluttiin pureutua haasteisiin ja vastausvaihtoehdot valittiin teoreettisesta viitekehystä. Tässä käytettiin sekamuotoisia vastausvaihtoehtoja, sillä on oletettavaa, ettei kaikkia haasteita saatu tähän mahdutettua.

Tähän kysymykseen pääsi vastaamaan, mikäli oli vastannut edelliseen kysymykseen myöntävästi. Kysymykseen vastasi 50 vastaajaa ja he valitsivat yhdestä kolmeen tärkeintä osa-aluetta, millä haasteita on esiintynyt. Vastaajat antoivat yhteensä 130 vastausta. Ryhmästä A tähän kysymykseen vastasi 20 henkilöä, ryhmästä B 29 ja ryhmästä C 1. Vastauksista nousi selkeästi kolme eri osa-aluetta, joilla haasteita on esiintynyt (kuva 12). Näitä olivat viestintään ja tiedonkulkuun (noin 18 % kaikista vastauksista), yhteisöllisyyteen (noin 22 %) ja työn kuormitukseen liittyvät ongelmat (noin 16 %).



KUVA 12. Osa-alueet, joilla haasteita on esiintynyt vastausmäärittäin (kpl).

- Ryhmä A: henkilöt, joilla oli kokemusta etätöistä sekä ennen pandemiaa että sen aikana
- Ryhmä B: henkilöt, joilla oli kokemusta etätöistä vain pandemian ajalta
- Ryhmä C: henkilöt, joilla oli kokemusta etätöistä vain ajalta ennen pandemiaa

Vaihtoehtoon ”muu, mikä” vastattiin mm. näin: ”Kontaktit työkavereiden kanssa vähentynyt”, ”Työergonomia heikkoa kotona” ja ”Tietotekniset ongelmat”.

Kysymys 10: Kerro lisää haasteista, kuinka ne näkyvät arjessasi?

Webropol-kyselytyökalu toimi tämän kysymyksen kohdalla niin, että yllä valitut haasteet tulivat näkyviin ja vastaaja pääsi sanallisesti kertomaan vielä lisää aiheesta. Tämän avulla päästiin pureutumaan vielä syvällisemmin haasteisiin.

Viestinnässä ja tiedonkulussa selkeimmin ongelmaksi nousi ryhmän A keskuudessa pienten yksityis-kohtien tiedottaminen. Esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa saattoi nousta jotain sellaista esille, jota

ei muistettu etätöitä tekeväälle tiedottaa. Yksi vastaajista lisäksi koki, että kirjoittaessa itsensä ilmaisu saattaa jäädä köyhäksi ilman mahdollisuutta tiedostaa vastapuolen ilmeitä ja eleitä, jolloin kirjoittajan mielestä selkeä teksti voi lukijalle osoittautua hankalaksi ymmärtää. Ryhmässä B puolestaan koettiin, että välittömän kommunikoinnin siirtyessä etäkommunikoinniksi on haastavaa ylläpitää tehokasta kommunikointia ja välttää viestin muuntumista matkalla joksikin muuksi. Lisäksi ryhmän B vastaajien keskuudessa tuli esille epävarmuus siitä, saavuttaako tieto kaikki, joille sillä on merkitystä. Ryhmästä C ei tullut tähän kohti yhtään vastausta.

Motivoitumisen hankaluuksista ryhmästä A tuli vain yksi vastaus: "Aamuisin ei saa aloitettua töitä, iltaisin ei saa lopetettua töitä". Ryhmä B oli tämän osa-alueen suhteen aktiivisempi verrattuna ryhmään A. Ryhmässä B koettiin, että työnteko etänä tuntui erilaiselta, jolloin kontaktit työtovereihin jäivät huonolle huomiolle laskien siten tehokkuutta tai ei osattu nähdä kotia työympäristönä. Erityisesti etäpalavereista mainittiin ilmiö, missä osallistujat keskittyivät muihin asioihin itse palaverin sijaan. Ryhmästä C ei tullut tähän yhtään vastausta.

Osa-alueeseen omasta ajankäytöstä ja ongelmista sen suhteen ryhmästä A vastattiin, että tavoitteet tehtävien suhteen eivät aina ole realistisia, mikä johtaa ylisuorittamiseen ja taukojen jättämiseen väliin. Lisäksi ryhmä mainitsi, että työpäivät venyvät, kun myös työmatkaan normaalisti kuuluva osa käytetään työskentelyyn. Ryhmässä B koettiin muun muassa työmäärän lisääntyneen. He olivat ryhmän A kanssa samaa mieltä työpäivän venymisestä, sillä töiden aloitus oli usein heti heräämisen jälkeen ja töitä jatkettiin illalla vielä varsinaisen työajan jälkeen, sillä "ei ole kiire lähteä konttorilta kohti". Ryhmästä C ei tullut tähänkään yhtään vastausta.

Puutteelliset pelisäännöt toivat muutaman vastauksen ryhmistä A ja B. Ryhmä A epä tietoisuuden siitä, mitä välineitä sai viedä kotiin, jos myös muut tarvitsivat niitä samoja. Lisäksi koettiin, että työajankertymä ei ollut sama kuin lähityöskentelyssä. Ryhmästä B tuli vain yksi vastaus: "Sääntöjä ainakin yritetään muuttaa".

Samoin luottamuksesta tuli muutama vastaus ryhmiltä A ja B. Ryhmässä A todettiin, että ylitöitä ei saisi etänä tehdä. Lisäksi ryhmän A vastausten perusteella oli epä tietoisuutta työtovereiden todellisesta työpanoksesta. Ryhmä B oli huomannut lisääntyneen tarpeen esimiesten taholta valvoa työntekemistä sekä sen, etteivät asiat tulleet tehdyiksi annetussa aikataulussa.

Vastausten perusteella ryhmällä B oli enemmän haasteita yhteistyön suhteen kuin ryhmällä A tai ryhmällä C, jolta ei tullut vastausta tähän kohti. Keskeisimmin kommentteissa korostuivat yhteistyön puute tai sen epäonnistuminen sekä helppojen varmistusten ja spontaanien ideoiden pohtimisen jääminen pois.

Määrällisesti eniten vastauksia tuli osa-alueeseen yhteisöllisyys. Ryhmässä A koettiin, että työtovereita nähtiin aiempaa vähemmän, mikä vähensi yhteisöllisyyttä ja vapaamuotoista keskustelua ja kanssakäymistä. Samoin ryhmä B koki työskentelyn tulleen yksinäisemmäksi etätöiden myötä. Ryhmästä C tuli tähän kohti vain yksi vastaus: "Aloitin uudessa tiimissä korona – aikana. Työkaverit eivät ole tulleet oikein tutuksi kun ei olla fyysisesti samassa paikassa."

Ryhmiltä A ja B saatiin pari kommenttia osa-alueeseen työtyytyväisyydestä. Ryhmästä A kommentoitiin: "Jos saat työviestejä pääsääntöisesti mailitse ja kommunikointi on epäselvää, on sinun vaikea

olla tyytyväinen sillä jos et edes ymmärrä sitä mitä toinen tarkoittaa alkuperäisessä viestissä aikaa ja energiaa menee hukkaan”. Ryhmästä B kommentoitiin: ”Muutokset työssä, tulevaisuuden pelko (esim. lomauttamiset, työntekijöiden vähentäminen)”, mutta tämä vaikuttaisi olevan yleisemmällä tasolla kuin pelkästään etätöistä johtuvana haasteena.

Vaikka kolme henkilöä ryhmästä B merkitsi tuottavuuden laskeneen etätöiden aikana, ei avoimiin tekstikenttiin tullut ainuttakaan kommenttia vastaajilta. Sen sijaan yksi ryhmästä B kommentoi työn laadun heikkenemistä seuraavasti: ”Kotona enemmän ärsykeitä, jotka vievät keskittymistä työstä pois”.

Työn kuormitukseen liittyvät ongelmat toivat vastauksia ryhmiltä A ja B. Ryhmän A mukaan työpäivät venyvät sekä työn ja vapaan välinen raja hämärtyy etätöiden aikana. Etenkin jos työpäivän jälkeen lukee vielä työsähköpostia tai unohtaa tauottaa päivänsä. Ryhmässä B kommentoitiin samoja asioita ryhmän A kanssa, mutta lisäksi nousi työkaverin tuen puuttuminen etätyöskentelyssä.

Muu, mikä -kohtaan ei tullut kommenttia ryhmästä A lainkaan. Ryhmä B koki tietoteknisten ongelmien nousseen haasteeksi sekä informaatioähkyn hankaloittavan tärkeän tiedon huomaamista toissijaisen tiedon joukosta. Ryhmä C kommentoi: ”Kotona ei sähköpöytää tai kunnon tuolia, joilla voisi muokata työasentoja päivän aikana”.

Kysymys 11: Onko pandemian aikana jokin haaste korostunut etätyöskentelyssä?

Kysymys 11 näkyi vain heille, jotka olivat työskennelleet pandemian aikana. Ryhmille A ja B siis esitettiin vapaaehtoinen avoin kysymys, jolla haettiin tietoa siitä, mikäli jokin haaste oli korostunut pandemian aikaisessa etätyöskentelyssä. Tässä selkeästi korostui, että ryhmä B, joka on tehnyt etätöitä vain pandemian aikana, vastasi tähän kysymykseen määrällisesti enemmän.

Ryhmästä A, jolla oli kokemusta etätyöskentelystä myös ajalta ennen pandemiaa, tuli kolme vastausta tähän kysymykseen. He vastasivat näin: ”Tiedonkulku”, ”Työkaverit tuovat päivään paljon, jota etänä ei voi korvata” ja ”Ergonomia ja työpäivien venyminen”.

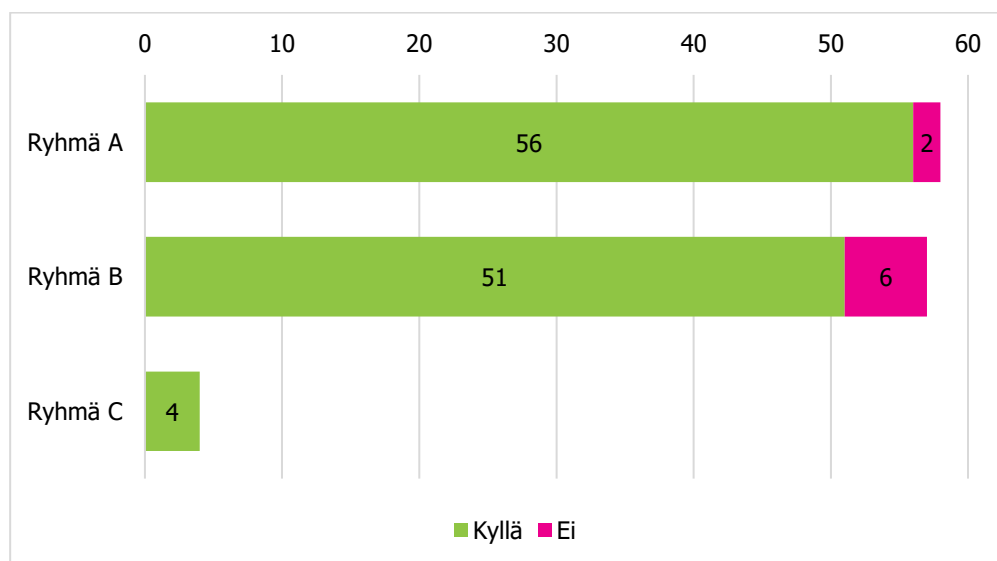
Ryhmästä B tuli 11 vastausta. Näissäkin vastauksissa korostui puutteet tiedonkulussa, työergonomiassa sekä vähentynyt yhteisöllisyys ja sosiaalisten kontaktien puute. Esimerkiksi yksi vastaaja kertoi näin: ”Viestintä tiimin ja esimiehen kanssa. Kun ei ole mukana jokapäiväisellä kahvi- ja lounastunnilla, niin ei ole mukana jutuissa ja tiedonkulussa. Oman työn ohjautuvuus tulee olla kunnossa, muuten ei pysty itse töiden päällä.” Useissa vastauksissa korostui itseohjautuvuuteen liittyvät haasteet esimerkiksi oman ajankäytön hallinta. Lisäksi yksi vastaaja kertoi näin: ”Kiusaaminen on lisääntynyt”.

6.4 Positiiviset kokemukset etätyöskentelystä

Kysymys 12: Onko sinulla etätyöstä positiivisia kokemuksia?

Haasteiden jälkeen tiedusteltiin mahdollisista positiivisista kokemuksista. Mikäli vastaajalla ei ollut positiivisia kokemuksia etätyöskentelystä lainkaan, ei hän päässyt vastaamaan seuraavaan kysymykseen. Näitäkin vastauksia vertailtiin kysymyksessä 5 muodostettujen ryhmien A, B ja C kesken.

Vastauksia tähän kysymykseen annettiin 119 (kuva 13). Ryhmästä A 56:lla vastaajalla oli positiivisia kokemuksia etätöistä ja kaksi vastasi tähän vastausvaihtoehtoon ”ei”. Ryhmästä B 51:lla oli positiivisia kokemuksia ja kuudella ei ollut positiivisia kokemuksia. Ryhmällä C oli vain positiivisia kokemuksia etätöistä, kaikki ryhmän C neljä vastaajaa vastasi tähän kysymykseen ”kyllä”.



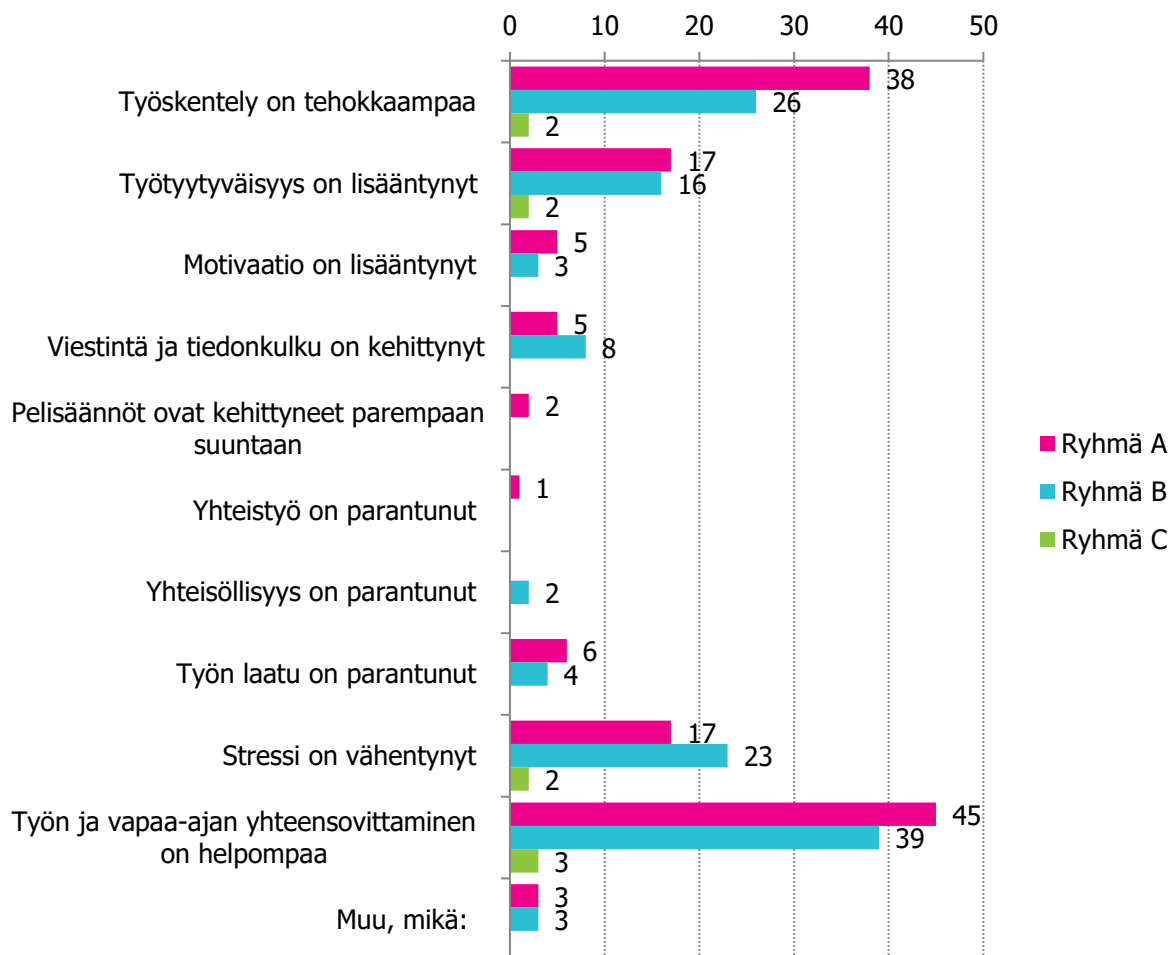
KUVA 13. Onko sinulla positiivisia etätyöstä positiivisia kokemuksia? (kpl)

- Ryhmä A: Henkilöt, joilla oli kokemusta etätöistä sekä ennen pandemiaa että sen aikana.
- Ryhmä B: Henkilöt, joilla oli kokemusta etätöistä vain pandemian ajalta.
- Ryhmä C: Henkilöt, joilla oli kokemusta etätöistä vain ajalta ennen pandemiaa.

Kysymys 13: Miten positiiviset kokemukset näkyvät arjessasi?

Tällä kysymyksellä haluttiin tiedustella positiivisista kokemuksista tarkemmin ja kehoitettiin vastaajaa valitsemaan vaihtoehdoista enintään kolme osa-aluetta, joilla positiiviset kokemukset olivat merkittävimpiä. Nämä vastausvaihtoehdot valittiin teoreettisesta viitekehystä. Tässä käytettiin sekamuotoisia vastausvaihtoehtoja, sillä on oletettavaa, ettei kaikkia vastausvaihtoehtoja saatu mahdutettua kyselyyn.

Tähän kysymykseen pääsi vastaamaan, mikäli oli vastannut edelliseen kysymykseen myöntävästi. Kysymykseen vastasi 111 vastaajaa, jotka antoivat yhteensä 272 vastausta. Ryhmästä A tähän kysymykseen vastasi 56 henkilöä, ryhmästä B 51 ja ryhmästä C 4. Vastauksista nousi selkeästi neljä eri osa-aluetta, joilla positiiviset kokemukset ovat näkyneet vastaajien arjessa (kuva 14). Näitä olivat kasvanut tehokkuus (noin 24 % kaikista vastauksista), työtyytyväisyys (noin 13 %), vähentynyt stressi (15 %) sekä työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen helpottuminen (noin 32 %).



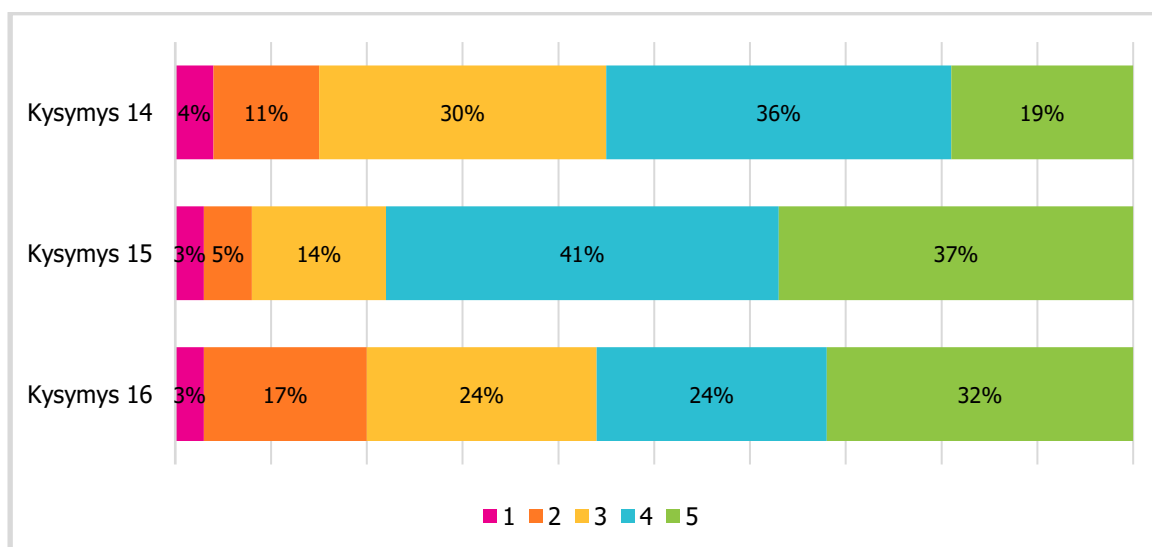
KUVA 14. Osa-alueet, joilla etätyön positiiviset kokemukset ovat näkyneet vastausmäärittäin (kpl).

Vaihtoehtoon "muu, mikä" tuli yhteensä kuusi vastausta ja näistä neljä nosti esille työmatkan poistamisen, työmatkaan ei mene aikaa eikä rahaa. Myös päästöjen väheneminen mainittiin tässä yhteydessä. Lisäksi tähän annettiin seuraavat vastaukset: "Tiimityö on lisääntynyt" ja "Minulla on turvallisempi olo kotona työskennellessä poikkeusajoista johtuen".

6.5 Työntekijöiden mielipiteitä etäjohtamisesta

Esimiehen onnistumisesta etäjohtajana, hänen lähestyttävyydestään sekä avun ja neuvojen saatavuudesta tiedusteltiin Likertin asteikon mukaisilla kysymyksillä. Nämä asiat haluttiin kartoittaa, sillä näillä on merkitystä mm. etätyöntekijän motivaatioon. Koska mainittavaa eroa eri ryhmien välillä ei ollut nähtävissä, ei kysymyksiä 14–16 vertailtu ryhmien A, B ja C kesken. Kysymyksiin 14-16 vastauksia tuli 119 per kysymys. Näissä kysymyksissä 1= ”täysin eri mieltä” ja 5= ”täysin samaa mieltä”. Eli mitä tyytyväisempi vastaaja on, sen suurempi on vastauksen keskiarvo.

Alla oleva kuva 15 esittää vastaukset seuraaviin kysymyksiin. **Kysymys 14: Esimieheni on onnistunut etäjohtamisessa.** Tälle kysymykselle vastausten keskiarvoksi muodostui 3,54. Eli vastaajat ovat kohtalaisen tyytyväisiä esimiehen etäjohtamiseen. **Kysymys 15: Esimieheni on helposti lähestyttävissä eri välineillä sovitussa viestintäkanavissa.** Vastaajat ovat keskimäärin tyytyväisiä esimiehen tavoitettavuuteen ja tämän kysymyksen vastausten keskiarvo on 4,03. **Kysymys 16: Apuja ja neuvoja on saatavilla yhtä helposti kuin fyysisellä työpaikalla.** Keskiarvoksi muodostui 3,65. Joten apuja on saatavilla melko hyvin riippumatta työntekijän sijainnista.



1 = ”Täysin eri mieltä” ja 5 = ”Täysin samaa mieltä”.

KUVA 15. Työntekijän mielipiteitä etäjohtamisesta, kysymykset 14-16 (n=119).

Lopuksi esitettiin vielä kaksi vapaaehtoista kysymystä. Ensin avoimena kysymyksenä tiedusteltiin, millaista tukea vastaaja kaipaisi etäjohtajalta, jotta etätyöskentely olisi sujuvampaa. Toisena tiedusteltiin, mikäli etätyöskentelyn myötä oli jo syntynyt hyviä käytänteitä, jotka vastaajat halusivat jakaa muiden kanssa. Vaikka tiedostetaankin se, että yksi hyvä käytäntö ei toimi kaikilla, voi siitä kuuleminen saada ajatusprosessin käyntiin ja vastaavan idean muunnelma voikin toimia toiselle työyhteisölle lähes yhtä hyvin.

Kysymys 17: Sana vapaa eli kerro meille, millaista tukea kaipaisit esimieheltäsi etätyössä?

Kysymykseen 17 saatiin yhteensä 34 kommenttia. Kommentit jakoutuivat ryhmien A ja B kesken eli heidän, joilla oli kokemusta etätyöskentelystä pandemian aikana. Ryhmästä A kommentoi 14 vastaajaa ja Ryhmästä B 20 vastaajaa. Tähän kysymykseen ryhmältä C ei tullut yhtään kommenttia.

Vaikka ryhmä B oli kommenttien suhteen aktiivisempi kuin ryhmä A, olivat kommenttien sisällöt suurin piirtein samoja. Kommenteista korostuivat esimiehen tavoitettavuus ja säännöllisen kommunikoinnin puute.

Määrällisesti eniten kommenteissa toivottiin säännöllistä aikataulutettua yhteydenpitoa ja esimiehen parempaa tavoitettavuutta. Paljon kyseltiin myös epävirallisemman keskustelun perään, joka mahdollisesti omalta osaltaan voisi madaltaa kynnystä pyytää apua ja ohjeita työtehtävissä. Lisäksi toivottiin esimieheltä nopeampaa reagointia viesteihin.

Tuen tarpeiden lisäksi tässä kommenttikentässä annettiin myös kiitosta jonkin verran esimiehen onnistumisesta sekä pohdittiin etätyön tasa-arvoisuutta: "Lisääntykö eriarvoisuus työyhteisössä sitä myötä, kun osa on kokonaan etänä ja osan on pakko olla työtehtävien takia paikalla?"

Muutamissa kommenteissa tuotiin myös ilmi sitä, ettei etäjohtajalta odotettu mitään. Syynä tälle oli joko se, että etäjohtaja koettiin epäpätevänä tai omat itseohjautuvuuden hallintataidot koettiin hyväksi.

Kysymys 18: Onko etätyöskentelyn myötä syntynyt hyviä käytänteitä työyhteisössänne?

Etätyöskentelyn myötä syntyneistä hyvistä käytänteistä kysyttiin, sillä haluttiin saada ideoita positiivisista asioista, jotka kyselyyn vastanneet ovat kokeneet toimiviksi. Kysymys oli vapaaehtoinen ja esitettiin sekamuotoisena, sillä tiedettiin, ettei kaikkia mahdollisia vastausvaihtoehtoja voitu mitenkään antaa kyselyssä.

Kysymykseen saatiin yhteensä 134 valintaa. Tässä kysymyksessä valittavien kohtien määrää ei ollut rajoitettu, vaan tarvittaessa vastaaja saattoi valita kaikki vaihtoehdot ja antaa lisätietoja tekstikentässä.

Vastausvaihto "Liukuva työaika" sai yhteensä 13 valintaa. Sitä kommentoitiin muun muassa siten että kyseinen ominaisuus oli ollut käytössä jo ennen pandemiaa vastanneiden työyhteisöissä.

Yhteiset virtuaaliset kahvihetket nostettiin hyväksi käytänteiksi 36 vastaajan toimesta. Pääasiassa kerran viikossa esimerkiksi Teamsin avulla yhteisöllisyyden ja sosiaalisuuden lisäämiseksi. Yhden kommentoijan työyhteisössä virtuaalisia kahvihetkiä pidettiin useammin kuin kerran viikossa ja yksi kommentoijista mainitsi: "on, mutta aika turhia. Alussa ihan hauskoja."

56 vastaajaa valitsi vaihtoehdon "Käytämme monipuolisesti eri kanavia yhteydenpitoon". Kommenttikentässä mainittiin mahdollisina väylinä Teams, Skype, Whatsapp, sähköposti, puhelut, tekstiviestit, Slack ja Zoom.

23 vastaajaa olivat valinneet "Hyvät kokouskäytännöt, anna esimerkki:". Kommenttikentässä mainittiin useaan kertaan, että kokoukset olivat napakoituneet ja muuttuneet enemmän asiapitoisimmiksi. Zoomia tai Teamsia käyttämällä matka-aika oli vähentynyt ja useimmiten kaikki olivat ajoissa palaverissa luurien päässä. Yksi vastaajista mainitsi, että he pitävät mikit auki pienemmissä n. 10 hengen palavereissa, jolloin reagointi on nopeampaa. Esimerkiksi Teamsia käytettäessä koettiin, että materiaalien esittely oli helpottunut. Yhtenä hyvänä käytäntönä mainittiin lisäksi seuraava: "Palaverikutsuun

tarkat tiedot mitä sinulta odotetaan ja miten sinun pitää kokoukseen valmistautua. Myös ajankäyttö pitää huomioida: ei aina varata 60min. vaan oikeasti arvioidaan riittääkö 20 min. 45 min”.

Edellä mainittujen lisäksi 6 vastausta tuli kohtaan ”Joku muu, mikä:”. Kommenteissa mainittiin esimerkiksi tiiviit ja asiapitoisemmat palaverit, ei työaikaseurantaa, kunhan työt tulevat tehdyksi ajallaan ja etätyömahdollisuus useammalle kuin aiemmin. Lisäksi yhden kommentin mukaan pidettiin kamerat auki lähimmän tiimin jäsenten kesken toisinaan. Yhtenä ideana tuli lisäksi virkistystoiminta etänä ja esimerkkinä annettiin ”etä- after workit”.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Alun perin tämä tutkimus oli tarkoitus tehdä johtajien näkökulmasta, mutta kyseinen kysely epäonnistui eikä vastauksia lopulta pidennetynekään aukioloajan puitteissa saatu riittävästi. Näin ollen muutettiin lähestymistapaa ja luotiin täysin uusi kysely työntekijöille. Kyselyn luominen oli toisella kerralla huomattavasti nopeampaa. Tällä kertaa päädyttiin asettamaan lahjakortin arvonta houkuttimeksi, jotta vastauksia saataisiin tarpeeksi. Arvonta vaikutti selkeästi vastausten määrään, sillä vastausprosentti nousi noin 21 %:iin. Arvonta on kuitenkin saattanut vaikuttaa vastaajien motivaatioon vastata kyselyyn, joten ei voida olla täysin varmoja siitä, kuinka tosissaan vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen.

Keväällä 2020 COVID-19-pandemia laittoi organisaatiot aivan uuden tilanteen eteen, kun työntekijät siirrettiin mahdollisuuksien mukaan etätöihin. Kyselyllä saatiin viitteitä vallitsevista mielipiteistä, mutta yleistystä tämän aineiston avulla ei voida tehdä. Tuloksista voidaan kuitenkin todeta, että ryhmä B, joka on tehnyt etätöitä vain pandemian aikana, on hieman aktiivisemmin vastannut, että etätyöskentelyssä tai etäjohtamisessa on ollut haasteita. Lisäksi ryhmällä B ei ollut aivan niin paljon positiivisia kokemuksia etätöistä kuin ryhmällä A tai C. Ryhmä B vastasi myös määrällisesti eniten kysyttäessä haasteista, jotka ovat korostuneet etätyöskentelyssä. On siis nähtävissä hienoista eroa siitä, että ryhmä B on kokenut etätöitä haasteellisemmaksi kuin ne, jotka ovat tehneet etätöitä jo ennen pandemiaa. Vastauksista nousi selvästi kolme osa-aluetta, joilla oli eniten koettu haasteita. Ryhmien välillä eroa haasteiden suhteen ei kuitenkaan ollut.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että työntekijöiden näkökulmasta etätyöskentelyssä tai etäjohtamisessa on ollut haasteita, vaikka etätöitä olisikin tehty jo pidemmällä aikavälillä. Näin ollen etäjohtamisessa selvästi johtamistaidot korostuvat. COVID-19-pandemia on vaikuttanut siihen, että etäjohtaminen on lisääntynyt, mutta sillä ei varsinaisesti ole ollut suoranaisia vaikutuksia etäjohtamisen haasteisiin. Koronakriisi on vaikuttanut työntekoon niin, että etätöitä on tehty aiempaa enemmän tai etätöihin on siirrytty kokonaan.

Kyselyssä nousivat eniten esille haasteet viestinnässä ja tiedonkulussa, yhteisöllisyydessä sekä työn kuormitukseen liittyvät ongelmat. Vastauksista kävi ilmi, että ennen kaikkea pienet asiat jäävät tiedottamatta. Useimmiten nuo pienet asiat käsitellään epämuodollisen keskustelun yhteydessä, jolloin on vaarana, että etätöitä tekeväälle ei kukaan muista asiasta mainita. Tähän auttaisi se, että pidettäisiin säännöllisesti ennalta sovittuina aikoina pienimuotoisia palavereja, joissa voitaisiin vaihtaa sekä kuulumisia että keskustella ajankohtaisista asioista. Tämä myös lisäisi yhteisöllisyyttä ja ennalta ehkäisisi mahdollisesti jopa syrjäytymistä sekä madaltaisi omalta osaltaan kynnystä pyytää työkaverin apua. Näin ollen etäjohtaminen vaatii hieman enemmän aikaa sekä koordinoitukykyä. Etäjohtajan on syytä kiinnittää huomiota siihen, että hänen tulee luoda yhteys sekä itsensä ja työntekijän välille, mutta myös työntekijöiden välille. Avoin vuorovaikutus ja jatkuva kommunikointi helpottavat etäjohtajan mahdollisuutta havaita työntekijän työnhyvinvointiin ja kuormitukseen liittyviä tekijöitä.

Luottamuksen tärkeyttä etäjohtamisessa ei voi korostaa liikaa. Ryhmä B oli vastannut kysymykseen 10, että henkilöstöön ei luoteta ja esimiehillä on suurempi tarve valvoa työn tekemistä. Myös työntekijöiden välinen luottamus oli koettu heikentyneen, sillä epätietoisuus työtovereiden työpanoksesta

oli lisääntynyt. Luottamus on monitahoinen asia, joka rakentuu monesta eri tekijästä. Pelkästään etäjohtajan luottamus työntekijöihin ei riitä, sillä myös työntekijöiden tulee voida luottaa esimieheensä, mikä tuli esille myös kyselyn vastauksien kommentoissa. Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä ei riitä, sillä luottamuksen ilmapiiriin on syytä ulottua myös työntekijöiden välille, jotta vältyttäisiin tarpeettomilta epäilyiltä ja huhuilta.

Vastaajat kertoivat kaipaavansa omalta esimieheltään säännöllistä aikataulutettua yhteydenpitoa ja epävirallista keskustelua. Myös esimiehen parempaa tavoitettavuutta ja nopeampaa reagoitua viesteihin toivottiin. Eräs vastaaja pohti myös sitä, lisääntyykö eriarvoisuus, kun välttämättä kaikki eivät voi työtehtäviään etänä suorittaa. Tunne tasa-arvoisuudesta rakentuu avoimen vuorovaikutuksen ja luottamuksen ilmapiiriin kautta, jolloin voidaan käydä avointa keskustelua ja perustella, miksi jotkin työtehtävät vaativat fyysistä läsnäoloa.

Positiivisissa kokemuksissa neljä eri osa-aluetta nousivat erityisesti esille, joita olivat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen helpottuminen, työskentelyn kasvanut tehokkuus, vähentynyt stressi ja tyytyväisyys. Nämä ovat tekijöitä, jotka usein nousevat esille, kun puhutaan etätöiden hyödyistä etätyöntekijän näkökulmasta. Työn ja vapaa-ajan helpompi yhteensovittaminen, lisääntynyt työskentelyn autonomia ja häiriötekijöiden vähentyminen parantavat työntekijän työssä jaksamista, sillä työmotivaatio sekä työhyvinvointi paranevat.

Vastaajat kertoivat monista hyvistä käytänteistä, jotka ovat syntyneet etätöskentelyn myötä työyhteisöissä. Erityisesti mainittiin epäviralliset kohtaamiset, esimerkiksi "etä- after workit" tai virtuaaliset kahvihetket, jotka lisäävät yhteisöllisyyttä ja avoimuutta. Yhteydenpitoon käytettävistä kanavista Teams ja Skype mainittiin useimmiten.

Hyvistä kokouskäytänteistä mainittiin etenkin se, että ne ovat napakammat ja asiapitoisemmat. Useimmiten ihmiset ovat ajoissa palaverissa luuriensa päässä ja Zoom sekä Teams ovat vähentäneet matkustamistarvetta. Materiaalien esittely koettiin helpottuneen. Lisäksi palaverikutsuun on helpompi liittää tarkat tiedot, mitä osallistujalta odotetaan, miten hänen halutaan valmistautuvan palaveriin. Kun palavereja suunnitellaan, tulisi aikaa varatessa ottaa huomioon niiden asiasisältö ja siihen kuluvat aika realistisesti. Näin välttyttäisiin liian lyhyiltä tai ylipitkiltä palaveriajoilta.

8 TUTKIMUKSEN KOKONAISLUOTETTAVUUS

Kohdejoukko oli perusteltu, sillä lähettämällä tämä Savonian opiskelijoille, perusjoukkoon saatiin monipuolisesti vastaajia eri aloilta erilaisilla työkokemuksilla. Restonomi- ja tradenomiopiskelijoiden lisäksi kysely jaettiin tekijöiden verkostojen kautta.

Vaikka kysely suunniteltiin huolella ja testattiin ennen sen lähettämistä, huomattiin näistä toimenpiteistä huolimatta muutamia virheellisyyskä. Kysymyksen ”Koronakriisin vaikutukset työntekoon?” yhdessä vastausvaihtoehdossa huomattiin selkeä virhe. Vastausvaihtoehto ”Olen tehnyt aiempaa vähemmän” ei yksilöinyt riittävän tarkasti, että mitä on tehty aiempaa vähemmän. Tässä vastaaja on voinut ajatella, että töitä tai etätöitä on tehty aiempaa vähemmän. Toisaalta virheen merkitys jää vähäiseksi, sillä suurin osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon ”Olen siirtynyt kokonaan etätöihin” tai ”Olen tehnyt etätöitä aiempaa enemmän”. Vain yksi oli vastannut ”Olen tehnyt aiempaa vähemmän” ja vastauksia tuli tähän kysymykseen yhteensä 119. Joten virhettä voidaan pitää hyvin pienenä arvioitaessa tutkimuksen kokonaisluotettavuutta.

Avoimessa kysymyksessä ”Sana on vapaa eli kerro meille, millaista tukea kaipaisit esimieheltäsi etätöissä?” eräs vastaaja ei vastannut suoraan tähän kysymykseen vaan kertoi näin: ”Tämä on ilmeisesti ainoa kohta kyselyssä, jossa sana on vapaa ennen kaavakkeen lähettämistä, joten en vastaa kysymykseen, vaan annan palautetta kyselystä. Kohdassa ”oletko tehnyt etätöitä” yksikään vastaus ei kuvannut tilannettani, eli olen tehnyt etätöitä pandemian aikana, mutta en tee enää. Kysymys oli pakollinen, joten jouduin vastaamaan siihen ”väärin”. Tämä ”virhe” kyselyssä kannattaa otta huomioon, kun tulkitsette vastauksia.” On aivan totta, että tämä vastausvaihtoehto puuttui. Tutkimuskysymyksen kannalta ei kuitenkaan ole merkitystä, että tekeekö vastaaja juuri nyt etätöitä vai ei. Joten kysymyksessä ”Oletko tehnyt etätöitä?” olisi pitänyt selkeämmin antaa vastausvaihtoehdoiksi, että onko vastaajalla kokemusta etätöistä ennen vai jälkeen pandemian vai molemmista.

Yllä mainitut asiat vaikuttavat, kun arvioidaan tutkimuksen kokonaisluotettavuutta. Pienistä virheellisyyksistä huolimatta voidaan todeta kyselytutkimuksen vastanneen kattavasti asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tutkimus tuottaisi mitä todennäköisimmin uudelleen tehtynä samansuuntaisia lopputuloksia.

Tutkimustuloksia analysoitaessa oli haasteellista tutkia tuloksia puolueettomasti ja ilman ennakkoletuksia. Tässä kuitenkin onnistuttiin kohtalaisen hyvin.

9 POHDINTA

Kyselytutkimus on melko pinnallinen tapa kerätä aineistoa, joten tästä syystä voisikin olla hyvä tehdä laadullinen jatkotutkimus tästä samasta aiheesta. Lisäksi asiaa voisi tutkia myös etäjohtajien näkökulmasta.

Opinnäytetyö oli hyvin intensiivinen projekti. Ensimmäisen kyselyn epäonnistuttua meidän täytyi luovasti muuttaa kyselyn lähestymistapaa ja tästä syntyi kysely työntekijöille. Aikataulullisesti tämä tuotti tietynlaisia haasteita ja meidän piti voimakkaasti priorisoida ja aikatauluttaa opinnäytetyön tekeminen uudestaan.

Mikäli alkuperäinen kysely johtajille olisi onnistunut, samat haasteet eivät välttämättä olisi nousseet esille. Näin suuren muutostilanteen kohdalla on mahdollista, ettei rutinoitunut johtaja havaitse omia puutteitaan eikä osaa muuttaa omia käytösmallejaan. Näin jälkeenkäin ajatellen tämä uusi suunnitelma osoittautui siis syvällisemmäksi tavaksi lähestyä tätä aihetta, sillä saimme rehellistä palautetta työntekijöiden näkökulmasta etäjohtamisen haasteista. Kyselyn tulosten myötä pohdittiin keinoja etäjohtamisen haasteiden ratkaisemiseksi.

Ensimmäinen kysely osoitti sen, että kyselyn lähettämisen ajoitus on kaikki kaikessa. Tällä kertaa ensimmäisen kyselyn kohdalla epäonnistuttiin huomioimaan aiemmin lähetetyt kyselyt samasta aihepiiristä. Lisäksi yrityksille ajankohta oli huono, joten olisi ollut nähtävissä, etteivät johtohenkilöt pystyneet syventymään tähän aiheeseen. Toisaalta kyselyn laatiminen opetti, kyselyn rakenteen ja kysymysten järjestyksen sekä muotoilun merkityksen siihen, kuinka kohteliaana ja loogisena kyselyä pidettiin. Ensimmäisen kyselyn tekeminen helpotti huomattavasti toisen kyselyn laatimista ja kyselytyökalun monipuolisempaa käyttöä.

Opinnäytetyön tekeminen parin kanssa osoittautui meille suureksi vahvuudeksi, sillä yhdessä sovitusta aikatauluista oli helpompi pitää kiinni. Yhteistyö oli toimivaa, koska tunsimme entuudestaan toistemme työskentelytavat ja näin ollen työnjako oli helppoa ja toimivaa. Ajatteleminen asioista hyvin pitkälti samalla tavalla, mutta erilaisten vahvuuksien takia itse työskentely on erityyppistä. Osaamme kuitenkin sovittaa työskentelytavat yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. Lisäksi parityöskentelyssä vahvuudeksi nousee se, että tarvittaessa on saatavilla vertaistukea. Myös ideointi toisen kanssa on paljon tuotteliaampaa kuin yksinään.

Tämä opinnäytetyö on opettanut pitkäjänteisyyttä, sopeutumiskykyä ja etenkin ajankäytönhallintaa, kun asiat eivät mene suunnitelmien mukaan. Lisäksi opinnäytetyöprosessi on kehittänyt ongelmanratkaisukykyä ja kirjallista ilmaisutaitoa. Tiedonhakumenetelmät ovat tulleet tutuiksi työn myötä. Kriittisyys eri tutkimuksia kohden on kasvanut tietotaidon lisääntyessä.

LÄHTEET

- DOYLE, Allison 2020. What Is Telecommuting? The Balance Careers. [Viitattu 2020-08-16.] Saatavissa: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-telecommuting-2062113>
- HAAPAKOSKI, Kati, NIEMELÄ, Anna ja YRJÖLÄ, Elina 2020. Läsä etänä – seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä [ekirja]. Helsinki: Alma Talent Oy. [Viitattu 2020-10-03.] Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBBXATHBCEE>
- HALF, Robert 2018. 5 Ways to Effectively Manage a Team of Telecommuters. [Viitattu 2020-08-16.] Saatavissa: <https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/5-ways-to-effectively-manage-a-team-of-telecommuters>
- HEIKKILÄ, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- HELLE, Minna 2004. Etätyö. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- HIETALA, Harri ja KAIVANTO, Keijo 2014. Työaikalaki käytännössä, 4. painos. Helsinki: Talentum.
- HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2013. Tutki ja kirjoita, 18. painos. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2018. Tutki ja kirjoita, 22. painos. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.
- HOLOPAINEN, Martti ja PULKKINEN, Pekka 2008. Tilastolliset menetelmät, 5.uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- HOLOPAINEN, Martti, TENHUNEN, Lauri ja VUORINEN, Pertti 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Järvenpää: Yrityssanoma Oy.
- LAINNE, Kari ja RAURAMO, Päivi 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa [digijulkaisu]. [Viitattu 2020-10-11.] Saatavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa
- PANTSU, Pekka 2020-04-05. Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin [verkkoartikkeli]. Yle Uutiset. [Viitattu 2020-10-03.] Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>
- PEKKOLA, Juhani ja USKELIN, Leena 2007. Etätyöopas työnantajille. [Viitattu 2020-10-03.] Saatavissa: https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyopas_tyonantajille.pdf
- RAURAMO, Päivi 2017. Etätyössä turvallisesti [digijulkaisu]. [Viitattu 2020-08-16.] Saatavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti

RAURAMO, Päivi 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä [digijulkaisu]. [Viitattu 2020-09-27.] Saatavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohdaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa#

SALLI, Minna 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.

SAVASPURO, Miia 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille – Mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan [e-kirja]. Helsinki: Alma Talent Oy. [Viitattu 2020-10-02.] Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/FABBGXDTEB>

TYÖAIKALAKI 872/2019. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2020-10-03.] Saatavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>

TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ 2020. Työolobarometri 2019 – ennakkotiedot. [Viitattu 2020-08-16.] Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162254/TEM_2020_29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

VALTIONEUVOSTO 2020. Rajoitukset ja suositukset koronaepidemian aikana [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2020-10-03.] Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/rajoitukset-ja-suositukset>

VILKKA, Hanna 2007. Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

VILKMAN, Ulla 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

VILKMAN, Ulla 2018. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet. [Viitattu 2020-08-16.] Saatavissa: <https://etajohdaminen.fi/hyvan-etajohdamisen-kulmakivet/>

LIITE 1: KYSELYN SAATESANAT

Hei,

Teetkö tai oletko tehnyt etätöitä? COVID-19-pandemia on vaikuttanut vuonna 2020 suomalaisten tapaan tehdä työtä. Tutkimuksen avulla haluamme selvittää, kuinka COVID-19-pandemia on vaikuttanut etäjohtamiseen. Tietoja kerätään anonyymisti eli yksittäistä henkilöä ei voi tunnistaa vastauksista. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 5-10 minuuttia.

Kyselyyn vastaamisen jälkeen pääset halutessasi osallistumaan yhden S-ryhmän 50 euron lahjakortin arvontaan.

Vastausaikaa on 26.11.2020 asti. Pääset kyselyyn tästä.

Vastauksenne on meille tärkeä!

Terveisin,

Mari Malassu ja Tuija Ruuska
Tradenomiopiskelijät
Savonia-ammattikorkeakoulu

LIITE 2: KYSELY



Kysely

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Teetkö tai oletko tehnyt etätöitä? COVID-19-pandemia on vaikuttanut vuonna 2020 suomalaisten tapaan tehdä työtä. Tutkimuksen avulla haluamme selvittää, kuinka COVID-19-pandemia on vaikuttanut etäjohtamiseen. Kyselyn tiedot kerätään täysin anonyymisti eli antamiasi vastauksia ei voida yhdistää sinuun. Kyselyn lähettämisen jälkeen pääset halutessasi osallistumaan lahjakortin arvontaan.

Olemme neljännen vuoden tradenomiopiskelijoita Savonia-ammattikorkeakoulusta. Kysely on osa opinnäytetyötämme. Valmis opinnäytetyö tullaan julkaisemaan Theseuksessa, joka on ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä ja julkaisuja tallentava sivusto, osoitteessa www.theseus.fi. Julkaistu työ on kaikkien luettavissa.

Tutkimusta koskeviin lisäkysymyksiin vastaavat Mari Malassu puhelimitse (0443301136) tai sähköpostitse mari.malassu@edu.savonia.fi sekä Tuija Ruuska puhelimitse (0405956793) tai sähköpostitse tuija.ruuska@edu.savonia.fi

Vastauksenne on meille tärkeä!

Terveisin,

Mari Malassu ja Tuija Ruuska
Tradenomiopiskelijät
Savonia-ammattikorkeakoulu

[Seuraava](#)



Kysely

Asemani työelämässä: *

- työntekijä
- toimihenkilö
- asiantuntija
- päällikkö
- johtaja
- ei työelämässä
- joku muu, mikä:

Koko työkokemukseni: *

- ei työkokemusta
- alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 11 vuotta

Työskentelen organisaatiossa, joka toimii *

- palvelualalla
- kaupan alalla
- rahoitus- tai vakuutusosalalla
- teollisuusosalalla
- majoitus- tai ravitsemisosalalla
- kiinteistöalalla
- sosiaali- ja terveysosalalla
- muu, mikä:

Työntekijöiden määrä koko organisaatiossa, jossa työskentelen: *

- alle 10
- 11 - 50
- 51 - 100
- 101 - 150
- 151 - 250
- 251 tai enemmän

[Edellinen](#)[Seuraava](#)



Kysely

Oletko tehnyt etätöitä? *

- Teen tällä hetkellä ja olen tehnyt ennen pandemiaa
- Teen tällä hetkellä, mutta en ole tehnyt ennen pandemiaa
- Olen tehnyt ennen pandemiaa, mutta en tee enää
- En ole tehnyt lainkaan

Edellinen

Seuraava



Kysely

Onko työyhteisössä tehty etätöitä ennen pandemiaa? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Koronakriisin vaikutukset työntekoon? *

- Olen siirtynyt kokonaan etätöihin
- Olen tehnyt etätöitä aiempaa enemmän
- Ei vaikutusta työtapaan
- Olen tehnyt aiempaa vähemmän
- Työt loppuivat kokonaan
- En osaa sanoa

Edellinen

Seuraava



Kysely

Onko etätyöskentelyssä tai etäjohtamisessa ollut haasteita? *

- Kyllä
 Ei

Edellinen

Seuraava



Kysely

Millä osa-alueilla haasteita on esiintynyt? Valitse enintään kolme tärkeintä. *

- Viestintä ja tiedonkulku ei ole riittävää
 Vaikeaa motivoitua
 Ongelmat omassa ajankäytössä
 Puutteelliset pelisäännöt
 Luottamuksen ilmapiiri on heikentynyt
 Yhteistyö on heikentynyt
 Yhteisöllisyys on heikentynyt
 Työtyytyväisyys on vähentynyt
 Tuottavuus on laskenut
 Työn laatu on heikentynyt
 Työn kuormitukseen liittyvät ongelmat
 Muu, mikä:

Voit valita 1 ja 3 vaihtoehdon väliltä

Valitut vaihtoehdot: 0

Kerro lisää haasteista, kuinka ne näkyvät arjessasi?

Onko pandemian aikana jokin haaste korostunut etätyöskentelyssä?

Edellinen

Seuraava



Kysely

Onko sinulla etätyöstä positiivisia kokemuksia? *

- Kyllä
 Ei

Edellinen

Seuraava



Kysely

Miten positiiviset kokemukset näkyvät arjessasi? Valitse enintään kolme tärkeintä. *

- Työskentely on tehokkaampaa
 Työtyytyväisyys on lisääntynyt
 Motivaatio on lisääntynyt
 Viestintä ja tiedonkulku on kehittynyt
 Pelisäännöt ovat kehittyneet parempaan suuntaan
 Yhteistyö on parantunut
 Yhteisöllisyys on parantunut
 Työn laatu on parantunut
 Stressi on vähentynyt
 Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on helpompaa
 Muu, mikä:

Voit valita 1 ja 3 vaihtoehdon väliltä

Valitut vaihtoehdot: 0

Edellinen

Seuraava



Kysely

Esimieheni on onnistunut etäjohtamisessa. *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Esimieheni on helposti lähestyttävissä eri välineillä sovituisissa viestintäkanavissa. *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Apuja ja neuvoja on saatavilla yhtä helposti kuin fyysisellä työpaikalla. *

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Edellinen

Seuraava



Kysely

Sana vapaa eli kerro meille, millaista tukea kaipaisit esimieheltäsi etätöissä?

Onko etätyöskentelyn myötä syntynyt hyviä käytänteitä työyhteisössänne?

- Liukuva työaika on otettu käyttöön
- Yhteiset virtuaaliset kahvihetket
- Käytämme monipuolisesti eri kanavia yhteydenpitoon
- Hyvät kokouskäytännöt, anna esimerkki:
- Joku muu, mikä:

Edellinen

Lähetä