

# ESIMIESTYÖN TÄRKEYS ETÄTYÖSSÄ

Sormunen Roosa

Opinnäytetyö  
Liiketalous  
Tradenomi

2020

Liiketalous  
Tradenomi

---

<b>Tekijä</b>	Roosa Sormunen	Vuosi	2020
<b>Ohjaaja(t)</b>	Kati Koivunen		
<b>Työn nimi</b>	Esimiestyön tärkeys etätyössä		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	33		

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää etänä toimivan esimiehen tuen tärkeyttä alaisille. Tavoitteena oli määritellä erilaisia esimiehen piirteitä ja konkreettisia tekoja, jotka ovat apuna etänä toimiville työntekijöille. Lisäksi tarkoituksena oli määrittää etäjohtamisessa ilmeneviä haasteita ja löytää niihin vastauksia. Opinnäytetyön apuna käytettiin ydinkysymystä *Mistä tekijöistä hyvä esimiestyö etätyössä koostuu?* Opinnäytetyötä voi käyttää apunaan esimies, joka kokee haastetta oman tiimin johtamisessa etänä.

Opinnäytetyössä teoriaosuuden tarkoituksena oli täsmentää etätyön ja etäjohtamisen käsitteet ja käsitellä jo syvällisemmin etäjohtamisen mahdollisuuksia ja heikkouksia. Lisäksi, opinnäytetyössä on käsitelty työajan kehittymistä, josta täsmentyi käsite joustotyö. Opinnäytetyössä näkökulmina toimii sekä esimies että alainen, kuitenkin pääpaino säilytettynä esimiehen roolissa.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa menetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja. Haastateltavina toimi kuusi vuotta esimiehen roolissa työskennellyt ja hänen alaisensa. Esimiehellä on useamman vuoden kokemus etäjohtamisesta. Haastattelujen avulla opinnäytetyöhön haettiin ihmisläheisyyttä, joka konkretisoitui kahden henkilön omista kokemuksista ja tuntemuksista.

Opinnäytetyön tuloksissa ilmeni haastattelujen ja lähdetekstien välillä huomattavaa yhtäläisyyttä. Tärkeimmäksi asiaksi etätyössä korostui luottamus ja tutkimuksessa sen todetaankin olevan kaiken toimivan yhteistyön pohjana. Lisäksi, tutkimuksessa selvisi hyvän esimiehen olevan kannustava, huolehtiva ja motivoiva. Esimiehen näkökulmasta haasteiksi etäjohtamisessa selvisi esimerkiksi viestintä ja työntekijöiden jaksaminen ja työkuorma.

Opinnäytetyön aihe on erittäin ajankohtainen ja sen vuoksi tärkeä. Monet esimiehet voivat kokea tämän hetkisen ajankohdan työnsä kannalta haasteelliseksi, jolloin tämä opinnäytetyö tarjoaa apua.

Degree Programme in Business Administration  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Roosa Sormunen	Year	2020
<b>Supervisor</b>	Kati Koivunen		
<b>Subject of thesis</b>	The importance of leadership in remote work		
<b>Number of pages</b>	33		

---

The purpose of this Thesis was to find out the importance of the support of a remote management. The aim was to define the various characteristics of a supervisor and the specific actions that will assist remote workers. In addition, the aim was to identify challenges on remote management and to find answers to them. The main question was *What makes good supervisory good in teleworking?* The Thesis can be used to help a supervisor who experiences the challenge of leading one's own team remotely.

The purpose of the theoretical part of the Thesis was to specify the concepts of teleworking and remote management and to deal in more depth with the possibilities and weaknesses of remote management. In addition, the Thesis deals with the development of working time, which clarified the concept of flexible work. Both supervisors and subordinates act as perspectives in the Thesis. However, the main emphasis is maintained in the role of the supervisor.

The Thesis is a Qualitative study using semi-structured interviews as a method. The interviewees were woman, who had been six years as a supervisor and her subordinate. The supervisor has several years of experience in remote management. The interviews were hold so the thesis would be more humane perspective, like people own experiences and feelings.

The results of the Thesis showed a significant similarity between the interviews and the source book. The most important thing in teleworking was trust, and the study states that it is the basis for all effective cooperation. In addition, the study revealed other traits valued by the supervisor, such as encouragement, caring and motivating. From the supervisor's point of view, the challenges in remote management were, for example communication and employees' resilience and workload.

The topic of the Thesis is very topical and therefore important. Many supervisors may find the current moment challenging for their work, so this Thesis offers help for them.

Key words

Remote management, remote work, supervisor

## SISÄLLYS

ESIMIESTYÖN TÄRKEYS ETÄTYÖSSÄ.....	1
1 JOHDANTO.....	5
2 ETÄTYÖ NYKYPÄIVÄNÄ.....	7
2.1 Etätyön määritelmä.....	7
2.2 Etätyön erilaisia malleja.....	7
2.3 Hyödyt ja haasteet.....	8
3 TYÖAJAN KEHITTYMINEN .....	10
3.1 Uusi työaikalaki.....	10
3.2 Joustotyö uutena työmuotona .....	10
3.3 Työolobarometrit vuosina 2018 - 2020 .....	11
4 ETÄJOHTAMINEN .....	15
4.1 Etäjohtamisen käsite .....	15
4.2 Luottaminen alaisiin.....	15
4.3 Työntekijöiden motivoiminen .....	16
4.4 Yhteisöllisyys ja hyvä tiimihenki.....	18
4.5 Etäjohtamisessa koetut haasteet.....	18
4.5.1 Esimiehet uuden edessä .....	18
4.5.2 Työsuoritusten seuraaminen ja työntekijän jaksaminen.....	19
4.5.3 Esimiehen tavoittaminen ja viestintä .....	20
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	22
5.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus .....	22
5.2 Laadullisen tutkimuksen piirteitä.....	22
5.2.1 Tutkimuksen menetelmät .....	23
5.2.2 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus.....	24
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	25
6.1 Tutkimustulokset.....	25
6.2 Yhteenvedo haastatteluista ja teoriapohjasta.....	28
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	30
8 LÄHTEET .....	32

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä käsitellään aihetta etäjohtaminen, eli esimiestyötä etänä. Vuonna 2020 puhjennut pandemia pakotti monet esimiehet uuteen tilanteeseen, eli johtamaan tiimiä siten, että henkilöt eivät olleet samassa paikassa. Opinnäytetyön tavoitteena on olla opas esimiehille, joille etänä toimiminen saattoi tulla yllättäen tai voi muuten tuottaa hankaluuksia. Millä keinoin saada tiimi toimimaan etänä?

Opinnäytetyössä käsitelen etäjohtamisen käsitettä, käsitteeseen sisältyviä tärkeitä näkökulmia, haasteita ja ratkaisuja. Työssä halusin selvittää etätyössä toimivan esimiehen hyviä piirteitä. Tarkoituksena on selventää esimiestyön tärkeyttä etätyössä ja hyvän esimiestyön vaikutuksia etätyössä olevaan alaiseen. Tutkimuksen rajasin tarkasti, ettei työ laajene liikaa. Rajasin opinnäytetyön koskemaan vain esimiehen piirteitä ja toimintaa, mutta kuitenkin katsoen asiaa niin esimiehen, kuin työntekijänkin näkökulmasta.

Työn tärkeimmäksi tutkimuskysymykseksi muodostui: *Mistä tekijöistä hyvä esimiestyö etätyössä koostuu? Ja apukysymyksinä oli: Millainen on hyvä esimies etänä? Miten säilyttää esimiehen ja alaisen välinen luottamus kotoa työskennellessä? Millä tavoin esimies huolehtii, että työt sujuvat ajallaan ja työntekijät pysyvät motivoituneina?* Kysymykset olivat apuna suuresti siinä, ettei työ levinnyt laajalti.

Opinnäytetyö on teoriapainotteinen ja pohjana käytinkin laajaa ja vahvaa teoriaa. Kirjallisuuden tueksi halusin kerätä myös muuta aineistoa. Aineistonkeruussa käytin menetelmänä puolistrukturoituja haastatteluja. Päädyin haastatteluihin, koska ne ovat oleellinen menetelmä laadullisessa tutkimuksessa, mutta myös koska halusin tutkimukseen mukaan ihmisläheisyyttä. Tarkoituksena oli saada vastauksia esimieheltä ja hänen alaiseltaan valikoituihin tutkimuskysymyksiin.

Teoreettinen viitekehys opinnäytetyöhön muodostui etätyön purkamisesta osaluokkiin, työajan kehittymisestä ja etäjohtamisen laajasta käsittelystä. Etätyön käsitettä aukaisin käyttäen apuna työntekijän näkökulmaa, kuitenkin muistaen

esimieslähtökohdan. Etätyö otsikon alla avasin etätyö käsitteen, kerroin erilaisista etätyön malleista ja luetteloin etätyön haasteita ja mahdollisuuksia.

Työajan kehittymistä kuvatessani kävin läpi 1.1.2020 julkaistua uutta työaikakalaa, joka vaikuttaa osaltaan merkittävästi etätyön muuttumiseen. Työajan kehitystä tutkiessa käytin apuna myös 2018 ja 2019 työolobarometreja. Työolobarometrit ovat tutkimuksia, joissa käydään laajasti läpi työolosuhteita. Rajasin kuitenkin työolobarometreistä käyttämäni aineistoa ainoastaan etätyöhön.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millainen on hyvä esimies etänä; millä tavalla hän toimii ja minkälainen hän on? Opinnäytetyöstä voivat hyötyä esimiehet, jotka kokevat haasteelliseksi hallita tiimiään etänä.

Valitsin kyseisen aiheen, koska halusin tehdä tutkimuksen ajankohtaisesta asiasta. Koen hyvän esimiestyön etänä olevan merkityksellistä niin esimiehille itselleen kuin myös alaisillekin. Esimiesten kehittäminen on aina organisaation kannalta tärkeää. Koen tutkimuksen olevan myös yhteiskunnallisesti vaikuttava.

## 2 ETÄTYÖ NYKYPÄIVÄNÄ

### 2.1 Etätyön määritelmä

Etätyö on kiinnostanut amerikkalaisia jo 1970-luvulla. Käsillä oli öljykriisi ja etätyöstä haluttiin ratkaisu työmatkaliikenteen vähenemiseen. Suomessa etätyöstä on alettu puhua vasta Internetin saapumisen jälkeen (Sommar 2014.)

Etätyö on yksi työnteen malleista, jossa normaalisti työpaikalla tehtävä työ tehdään muualla. Muita työskentelypaikkoja voivat olla esimerkiksi oma koti, matkan aikana tehtävä työ tai muu paikka, esimerkiksi kahvila. Etätyömalli sopii parhaiten sellaisiin työtehtäviin, joissa läsnäolo työpaikalla ei ole pakollista. Työntekijän on oltava kuitenkin aina esimiehen tavoitettavissa. Etätyössä keskiössä on tietotekniset laitteet, joilla työtä tehdään (Etätyö ja siitä sopiminen, 1-3).

Etätyöstä tulee aina sopia etukäteen työnantajan kanssa. Työnantaja ei enää uuden työaikalain mukaan voi pakottaa työntekijää etätyöhön (Lamberg 2020). Kun työntekijä ja esimies ovat yhdessä arvioineet etätyön tarpeellisuutta ja ovat asiasta yhtä mieltä, voidaan seuraavaksi laatia ohjeet ja tehdä sopimus. Etätyösopimuksen tulee olla kirjallinen ja sopimusta tehdessä yhteiset säännöt on käytävä osapuolten välillä läpi. Molempien osapuolien tulee myös allekirjoittaa sopimus. Mikäli sopimusta noudattaessa ilmenee ongelmia, voidaan se perua. Tämä ei kuitenkaan tarkoita itse työsopimuksen purkamista (Etätyökäytännöistä sopiminen 2020).

### 2.2 Etätyön erilaisia malleja

Etätyön muotoja on erilaisia ja sitä voi tehdä muun muassa säännöllisenä, lyhytkestoisena tai kokoaikaisesti. Ensimmäinen, säännöllinen etätyö on nimensä mukaisesti etukäteen sovittu ja se toteutuu tietyn sovittun tavan mukaisesti. Säännöllisessä etätyössä on voitu sopia muun muassa etätyöpäiviksi vain perjantait tai vaikka joka kuukauden toinen viikko. Kirjallinen etätyösopimus on tehtävä aina, kun säännöllistä etätyö kestää yli kuukauden, lisäksi – etätyösopimukseen tulee kirjata tehtävän etätyön voimassaoloaika. Ilman allekirjoitusta työtä ei voi aloittaa (Minkkinen 2020.)

Lyhytkestoinen etätyö ei tarvitse kirjallista sopimusta, suullinen sopiminen osapuolten välillä riittää. Lyhytkestoiseksi katsotaan muutaman päivän mittainen etätyö, jolloin työntekijällä voi olla esimerkiksi jokin tietty tehtävä suoritettavana. Myös lyhyessä etätyön järjestelyssä työntekijän tulee olla tavoitettavissa ja on hyvä varmistaa, että toimistolla poissaolo ei vaikuta muun työyhteisön työn sujumiseen negatiivisesti (Etätyö ja siitä sopiminen, 1.)

Tässä opinnäytetyössä ei avata alakäsitteitä tarkemmin, mutta yleisesti on hyvä ymmärtää, että etätyöhön on useita malleja ja tapoja, joita sovelletaan työyhteisön ja työn tarpeiden mukaan. Etätyön tekemisen muita muotoja ovat esimerkiksi hajautettu työ ja liikkuva työ. Hajautetusta työstä voidaan käyttää myös termejä virtuaalityö ja läsnätyö. Tällaisessa työn mallissa työ tehdään kokonaan tai melkein kokonaan tietoteknisillä laitteilla ja viestintää hyödyntäen. Hajautetussa työssä koko tiimi työskentelee yhteisen päämäärän eteen. Liikkuvassa työssä työntekijän paikka työskennellä vaihtuu jatkuvasti työn takia. Muita termejä ovat monipaikkainen työ ja mobiilityö. Tähänkin malliin kuuluu nykypäivänä selkeästi tieto- ja viestintälaitteet, ainakin puhelimen muodossa. Liikkuvasta työstä esimerkkeinä poliisit, myyntihenkilöt ja erilaiset huoltomiehet (Vilkman 2016a.)

### 2.3 Hyödyt ja haasteet

Uuden työaikalain myötä työaikaan on tullut joustavuutta, kun on tullut enemmän vapauksia tehdä päätöksiä itse työajasta. Tämän vuoksi työtä on helpompi rytmittää oman elämän ja tarpeiden mukaisesti ja esimerkiksi perhe-elämä on helpompi sovittaa kuvioihin mukaan. Kotoa työskennellessä säästää myös rahaa ja aikaa, kun työmatkat loppuvat ja muun muassa lounastauot tapahtuvat kotoa käsin. Enää ei myöskään tarvitse tuntea ylimääräistä stressiä huonoista ajokeleistä tai liikenneuhkista (Joustava työaika.)

Kun etätyössä henkilön lokaatio ei ole enää tarkasti määritelty, voi työt siirtää haluamaansa paikkaan, kunhan se tapahtuu työnantajan ohjeistuksen mukaisesti. Työn tekeminen itselle mieleisessä paikassa voi vaikuttaa myönteisesti etenkin motivaatioon. Toimistosta pois siirryttäessä ja kollegoiden jäädessä pois ympäristöstä on helpompi saada työrauhaa, eikä työhön keskittymistä häiritä. Etätyö antaa työntekijälle vapauden määrittää itselleen sopivan työympäristön,



esimerkiksi kotipaikkakunnan ei tarvitse enää määrittää työpaikan sijainnin mukaan (Joustava työaika.)

Etätyö ja kotoa työskentelyn hyviä puolia voi tarkastella yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan näkökulmista. Yksilöllä etätyöskentely parantaa työtehoa ja tuottavuutta niin esimiehillä, kuin alaisillakin. Näiden kehittymisestä parempaan suuntaan on hyötyä sekä yksilölle että yritykselle, hyvien tuloksien ansiosta työntekijä jaksaa paremmin ja tämä voi johtaa koko työuran pitenemiseen. Työnantajan ja yrityksen kannalta yhdeksi merkittäväksi eduksi etätyössä voi nousta säästäminen, etenkin toimitilojen suhteen. Etätyö mahdollisuus kiinnostaa myös uusia potentiaalisia työntekijöitä ja antaa työpaikasta paremman ja houkuttelevamman kuvan. Yhteiskunnan ja etenkin ympäristön kannalta etätyössä hyvää on työmatkaliikenteen vähentäminen, joka itsessäänkin auttaa yritystä ilmastopolitiikassa ja tavoiteltavien tavoitteiden toteutumisessa. Etätyön ansioista työnantajasta muodostuu ympäristövastuullisempi mielikuva (Joustava työaika.)

Vaikka etätyö kuulostaa upealta ja siinä on paljon hyviä puolia, on olemassa myös haasteita. Joillekin henkilöille voi olla haastavaa työaikojen noudattaminen ja työpäivät saattavat huomaamattakin venyä. Kotona ollessa voi olla haastavaa lopettaa työnteko ja tämä voi tuottaa liikaa työkuormaa. Etenkin perheellisillä henkilöillä voi olla haastavaa sovittaa työt kotiin, esimerkiksi lastenhoidon suhteen. Kotoa ei aina myöskään löydy toimistoa ja työhön vaadittavia välineitä, joilla etätyö mahdollistetaan. Etänä työskennellessä haasteena voi olla lisäksi yhteyden pitäminen työkavereihin. Esimiehen tulisi huolehtia työntekijöiden viihtyvyydestä ja hyvinvoinnista myös etänä, eikä kukaan saisi jäädä yksin (Joustava työaika.)

### 3 TYÖAJAN KEHITTYMINEN

#### 3.1 Uusi työaikalaki

Vielä vuonna 2019 etätyö ei varsinaisesti kuulunut minkään lain alle ja muun muassa ylityöt tai sunnuntaina tehdyt tunnit eivät kuuluneet työaikaan. Edellinen työaikalaki oli säädetty 1996, eikä siinä varsinaista laillista etätyön käsitettä ollut. Kuitenkin uuteen, 1.1.2020. voimaan tulleeseen lainsäädäntöön saatiin etätyökin virallisesti mukaan (Lamberg 2020).

Edellisessä, vuonna 1996 säädettyssä laissa ajateltiin, että etätyöpäivät eivät juurikaan kuuluneet esimiehille. Esimiesten ei tarvinnut olla tietoisia työntekijän työajoista. Kuitenkin uuden lain myötä työnantajalla on velvollisuus seurata työntekijän työaikaa ja samalla tavalla työntekijällä velvollisuus ilmoittaa työajat. Pirita Lambergin mukaan jo Excel-taulukko on tarpeeksi työnajan seurantaan. Lamberg toteaa myös, että työnteon aloitusaika ja tauotkin tulisi merkata ylös. Uusi työaikalaki toi useita muutoksia etätyön piiriin, eikä enää ole väliä, missä etätyöpäiväsi vietät. Myös liukumien ylitöiden sallitut määrät kasvoivat ylityön tarkastelutavan muuttumisen toimesta. Entisestä poiketen näitä voi kerryttää nykyään myös etätyössä (Lamberg 2020.)

#### 3.2 Joustotyö uutena työmuotona

Joustotyömalli on kokonaan uusi työaikamuoto, joka on kehitetty asiantuntijatyötä ajatellen. Malli soveltuu myös monille muille aloille (Tammela 2020). Uuden työaikalain myötä otettiin käyttöön termi joustotyöaikamalli, joka antaa työntekijälle enemmän valtuuksia oman työajan säätelyyn. Työntekijä voi vapaammin itse määrätä milloin ja missä työnsä tekee. Jotta joustotyöstä voidaan sopia, on vähintään puolet työajasta ja -paikasta oltava työntekijän valittavissa. Esimiehen tehtävänä alaisen ollessa joustotyössä, on antaa tälle tavoite, tehtävät ja noudatettava aikataulu, mutta työntekijä voi itse valita työajan ja -paikan. (Joustotyö 2020.)

Jotta joustotyömallin voi ottaa käyttöön, on esimiehen ja alaisen tehtävä kirjallinen sopimusmalli. Sopimuksessa tulee olla sovittuna ainakin seuraavat asiat:

- 1) päivät, jolloin työntekijä saa työtä tehdä,
- 2) viikkolevon sijoittaminen,
- 3) mahdollinen kiinteä työaika,
- 4) sekä sopimuksen loppumisen jälkeen sovellettavasta työajasta.

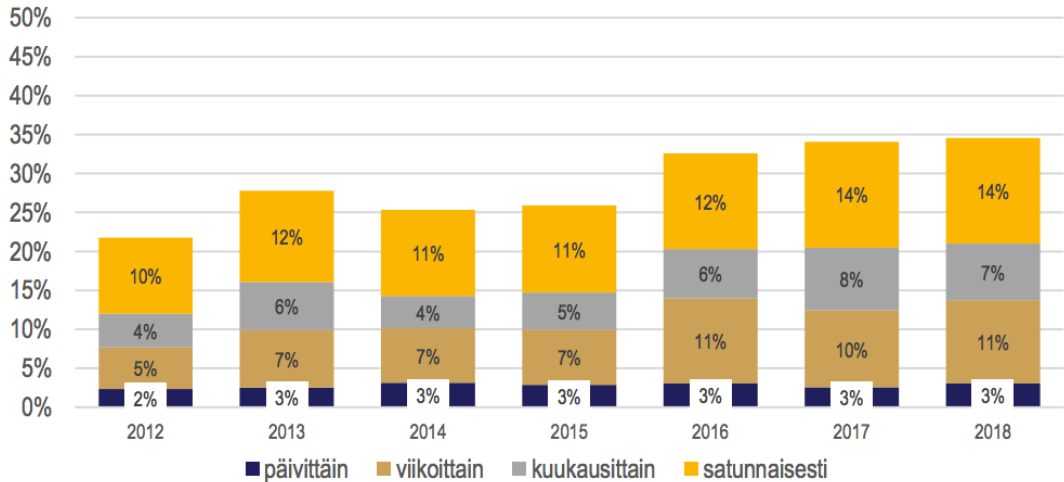
Vaikka joustotyö mahdollistaakin työajan vapaampaa suunnittelua, ei se silti lisää työntekijän säännöllistä työaika. Joustotyössä työaika saa olla neljän kuukauden ajanjakson ajan noin 40 tuntia viikossa (Joustotyö 2020).

### 3.3 Työolobarometrit vuosina 2018 - 2020

Työolobarometri on työ- ja elinkeinoministeriön tutkimus suomalaisten työelämästä. Muun muassa työaika, palkkaus ja työympäristö ovat vuosittain koottavan työolobarometrien aiheena. Työolobarometriin on kerätty myös palkansaajien ajatuksia työhön liittyvistä aiheista kuten syrjiminen, työkyky, terveys ja työmarkkinanäkymät. Tutkimuksen ennakkotiedot saadaan raporttimuodossa aina vuoden alussa ja valmis loppuraportti syksyllä. Tutkimus on tehty vuosittain vuodesta 1992 lähtien. (Työolobarometri mittaa työelämän muutoksia).

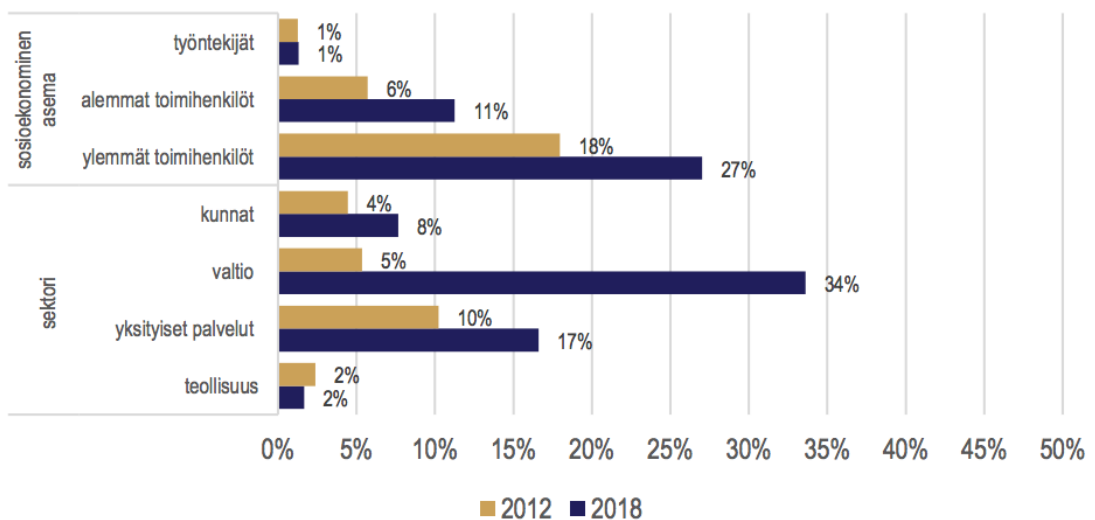
Työolobarometrissä otettu kuvio näyttää etätyön kehittymistä vuosina 2012 - 2018. Vuonna 2018 palkansaajista noin 35 % teki etätyötä. Tästä joukosta enemmistö (14 %) teki etätyötä vain satunnaisesti. Viikoittain etätyössä oli 11 % palkansaajista, kun taas kuukausittain etätyötä tekeviä oli vain 7 %. Vain kolme henkilöä sadasta teki etätyötä päivittäin (Kuvio 1).

Työolobarometrin mukaan miehet ovat naisia todennäköisemmin etätyössä. 16 % miehistä ja 12 % naisista teki vuonna 2018 säännöllistä etätyötä, päivittäin tai viikoittain. Molemmissa osapuolissa yli 60 % palkansaajista ei tehnyt etätyötä lainkaan (Työolobarometri 2018, 44.)



Kuvio 1. 12 Viimeisen kuukauden aikana tehty etätyö vuosina 2012–2018. Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.

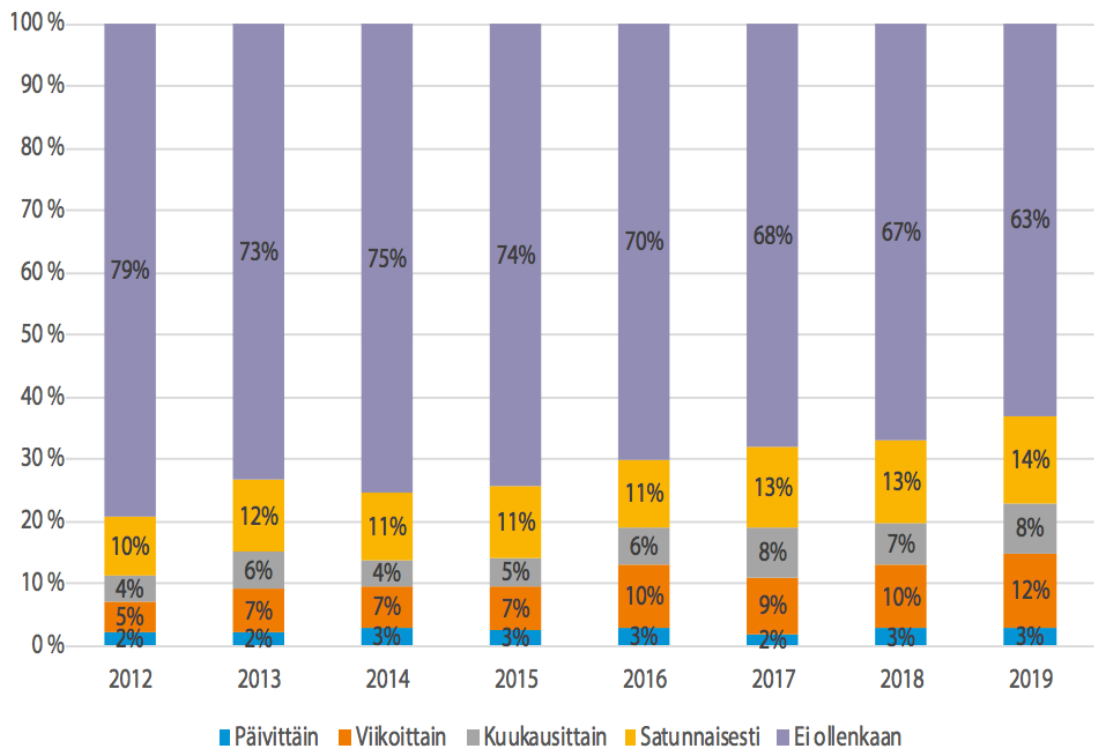
Työolobarometri kartoitti tilannetta myös sektoreiden, sosioekonomisen aseman ja organisaation koon mukaan. Vuonna 2018 27 % ylemmistä toimihenkilöistä teki etätyötä päivittäin tai viikoittain. Alemmista toimihenkilöistä 11 % teki säännöllisesti etätyötä, kun taas työntekijöistä vastaava luku on yksi sadasta. Työolobarometrin kuviosta voi myös huomata, että etätyön suosio on kasvanut yksityisissä palveluissa, kunnissa ja etenkin valtiolla. (Kuvio 2).



Kuvio 2. Viimeisten 12 kuukauden aikana tehty etätyö vähintään viikoittain sektorin ja sosioekonomisen aseman mukaan 2012, 2018. Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.

Vuosien 2012 - 2018 välillä pienten yritysten tekemä etätyön määrä on kaksinkertaistunut. Mikrotyöpaikoilla päivittäistä tai viikoittaista etätyötä tehtiin 13 %, kun taas esimerkiksi 50-199 henkilön työpaikoilla sama luku oli 15 %. Tästä suuremmilla yrityksillä luku oli 19 %, eli noin viides työntekijöistä (Työolobarometri 2018, 45-46).

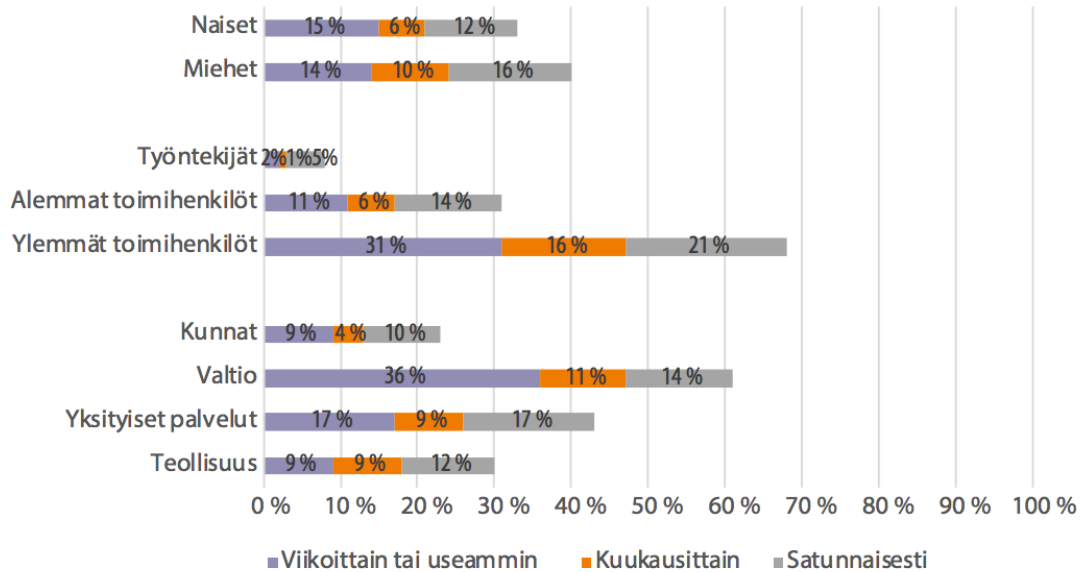
Vuodesta 2018 etätyö oli lisääntynyt maltillisesti vuoteen 2019 työolobarometriin mennessä. Kun vuonna 2018 säännöllistä etätyötä teki 21 % palkansaajista, oli vastaava luku vuonna 2019 noussut 23 %:iin. Satunnaisesti etätyötä tekevien määrä pysyi kuitenkin prosentuaalisesti samana. Edelleen kuitenkin suurin osa palkansaajista ei tehnyt etätyötä lainkaan (Kuvio 3).



Kuvio 3 Viimeisen 12 kuukauden aikana tehty etätyö 2012–2019. Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.

Sukupuolten välistä eroa tutkittiin myös vuonna 2019. Aikaisempaan vuonna miehet tekivät naisia enemmän etätyötä, mutta vuonna 2019 prosentuaalinen ero oli kaventunut ja kääntynyt päinvastaiseksi. Naisista etätyötä teki säännöllisesti 15 % ja miehistä taas 14 % (Työolobarometri 2019, 59).

Sosioekonomisen luokittelun mukaan vuonna 2019 ylemmistä toimihenkilöistä 31 % teki etätöitä joka viikko tai jopa useammin. Alempien toimihenkilöiden etätöiden määrä pysyi samana ja työntekijöillä määrä nousi prosentista kahteen. Luokkien väliset erot olivat siis huomattavat. Kuvista voi huomata, että ylemmillä ja alemmilla toimihenkilöillä etätöiden tekeminen oli kasvavassa määrin, kun taas työntekijöillä määrät pysyivät vielä alhaisina (Kuvio 4).



Kuvio 4 Viimeisen 12 kuukauden aikana tehty etätö sukupuolen, sosioekonomisen aseman ja työnantajasektorin mukaan 2019. Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.

## 4 ETÄJOHTAMINEN

### 4.1 Etäjohtamisen käsite

Ulla Vilkman avaa kirjassaan *Etäjohtaminen-tulosta joustavalla työllä* etäjohtamisen käsitettä ja siihen liittyviä aiheita. Kirjassaan hän kertoo etäjohtamisen, nimensäkin mukaisesti, tarkoittavan etänä työskentelevien alaisten johtamista. Etäjohtaja ei välttämättä tapaa työntekijöitään päivittäin tai viikoittain. Joissain organisaatioissa ja tiimeissä alaiset tapaavat esimiestään vain muutaman kerran vuoden aikana (Vilkman 2016b.)

Etäjohtaminen vaatii osaamista ihmisten johtamisessa ja hyviä tietoteknisiä taitoja. Esimiesten on oltava valmiita muuttamaan omaa johtamistapaansa, jotta se soveltuu paremmin etäjohtamisen muotoon. Vilkmanin mukaan ei ole yksittäisiä, määriteltyjä tiettyjä tapoja tiimille tai organisaatiolle, vaan parhaimmat tulokset löytyvät kokeilemalla ja avoimesti keskustelemalla (Vilkman 2016b.)

### 4.2 Luottaminen alaisiin

Etätyötä tehdessä, luottamus on yksi tärkeimmistä tekijöistä toimivassa työympäristössä. Luottamusta tulisi vaalia esimiehen ja työntekijän välillä, mutta myös työntekijöiden kesken. Luottamusta tarvitaan etenkin toimivaan yhteistyöhön. Esimerkiksi tehokkuus, kommunikointi, kehittyminen ja sitoutuminen ovat riippuvaisia työyhteisön keskinäisestä luottamuksesta (Rauramo 2018.)

Vilkmanin mukaan osa esimiehistä suhtautuu edelleen nihkeästi etätyöhön, etenkin, koska kokevat hankalaksi luottaa alaisiinsa. Esimiehet pelkäävät, ettei työntekijöiltä työ etene kotoa käsin riittävällä tavalla. Vilkman myös toteaa tämän olevan mielenkiintoista, sillä työpaikallakin voi olla haastavaa seurata, tekevätkö alaiset työnsä. Taustalla on pelko kontrollin menettämisestä. Suurin osa työntekijöistä kuitenkin haluaa olla luottamuksen arvoisia ja osoittavat sen esimiehilleen (Vilkman 2016b.)

Luottamuksen saavuttaminen virtuaalisessa työympäristössä voi olla hidasta ja haastavaa, mutta ei mahdotonta. Tiimin toimiessa etänä ei luottamus synny yhtä

helposti, sillä vahvan luottamuksen rakentumiseen tarvitaan yleensä henkilökohtaisia suhteita ja kohtaamisia kasvokkain. Etänä työskennellessä toiseen luottaminen on tärkeämpää ja tämän vuoksi luottamussuhteen rakentaminen tulisi aloittaa heti yhteistyön alkaessa. Haasteita luottamuksen saavuttamiselle voi olla muun muassa huono viestintä, jolloin ajankohtaiset ja tärkeät asiat eivät saavuta kaikkia tiimin jäseniä (Rauramo 2018.)

”Luottamus on käytännössä sitä, ettei ole tarvetta varautua pahimpaan.” Vilkman toteaa. Organisaatioista tulee aina löytymään niitä henkilöitä, jotka eivät noudata yhteisiä sääntöjä ja tekevät asiat vain omaa parasta ajatellen, mutta näiden takia ei voi luottamusta uhrata koko henkilökuntaan. Työntekijöiden vahtiminen ja useat säännöt nakertavat alaisten motivaatiota (Vilkman 2016b.)

Vilkman kertoo myös esimerkin, jossa Liikennevirastossa työntekijöille tarjottiin joustavaa työskentelymallia, he kokivat sen luottamuksen eleenä. Kun yrityksen johto osoittaa luottamustaan alaisille, myös alaiset alkavat luottaa yritykseen. Työntekijät kokevat työnsä merkittävämmäksi ja haluavat osoittaa olevansa luottamuksen arvoisia, joka todennäköisesti myös parantaa työn tehokkuutta ja laatua. Luottamisella on siis positiivinen dominoefekti, jota kannattaa tukea (Vilkman 2016b.)

#### 4.3 Työntekijöiden motivoiminen

Etätyössä, kuten lähityössäkin, on normaalia kokea ajoittain motivaation puutetta. Etäjohtamisessa esimiehelle on tärkeää osata kannustaa ja motivoida alaisiaan, jotta kotoa käsin työskentely sujuu mahdollisimman hyvin. Motivoitunut henkilö suoriutuu työstään paremmin, saa aikaan parempia tuloksia työssään ja on sitoutuneempi työhönsä ja työpaikkaansa. Työstään motivoituneella henkilöllä on tutkimusten mukaan parempi elämänlaatu, terveys, työkyky ja jopa autonomisen hermoston toiminta. Organisaation kannalta motivoituneet työntekijät vaikuttavat positiivisesti liiketoiminnan tuloksiin, tiimin innovatiivisuuteen ja oma-aloitteelliseen toimintaan (Vilkman 2016b.)

Motivoitunut työntekijä tavoittelee työlle asetettujen tavoitteisiin pääsemistä. Motivaatio auttaa pääsemään yli ongelmista ja vastoinkäymisistä, niitä vastaan tul-



lessa. Verrattuna epämotivoituneisiin työntekijöihin motivoituneilta henkilöiltä löytyy sisäistä paloa ja halua työtään kohtaan, he ovat lisäksi itseohjautuneempia ja luottavaisempia itseänsä kohtaan. Vilkmanin mukaan jotkut tutkimukset kertovat työnantajilla olevan vain noin 10-20 % vaikutus työntekijän motivaatioon. Esimiehen vaikutus motivaatioon voi olla suurempikin, esimerkiksi silloin kun työnantaja on toiminnallaan saanut työntekijän epämotivoituneeksi (Vilkman 2016b.)

Palkitsemista voidaan käyttää motivoinnissa apukeinona. Palkitseminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Aineettomalla palkitsemisella ymmärretään koulutusmahdollisuuksia, urakehitystä tai mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työjärjestelyihin. Lisäksi työn merkityksellisyyttä luokitellaan aineettoman palkitsemisen piiriin. Ihmisiä on tärkeä kyetä motivoimaan heidän omien tarpeidensa mukaisesti ja tällaisia keinoja ovat esimerkiksi mahdollisuudet vaikuttaa ja palautteen antaminen ja saaminen. Palautteen lisäksi kiittäminen ja huomion osoittaminen työntekijälle ovat psykologisia keinoja motivoida ja palkita henkilöä aineettomasti. Aineellisella palkitsemisella voidaan ymmärtää palkkaa ja etuja, eli se on jollakin tavalla rahassa mitattavaa. Rahassa mitattavia etuja ovat esimerkiksi ylimääräiset vakuutukset, lomaedut, henkilökohtainen palkanosa tai työterveyshuolto. Kolmas luokittelu on aiheellinen palkitseminen, jolla ymmärretään vastavuoroisuutta työntekijän ja esimiehen välillä - heidän välisiänsä palkkiota ja työpanoksia vaihdellen. Tässä johtajuuden rooli nousee keskeiseen asemaan (Alaräisänen 2014, 28 – 30.)

Palkitsemisen johtaminen luo esimiehille haasteita ja vaatii paljon. On kyettävä pohtimaan palkitsemisen keinoja eettisestä näkökulmasta, mutta myös vaikuttamisen kautta. Tarpeita on pohdittava jokaisen työntekijän omien tarpeiden kautta, henkilökohtaiset erot siinä mikä koetaan palkitsevaksi, ovat merkittäviä yksilöstä ja elämäntilanteesta riippuen. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan työntekijän oppimisen ja taitojen hyödyntämistä työyhteisön hyväksi. Palkitsemisen rinnalla on alettu puhua kannustamisesta, jolla tarkoitetaan toimintaa, jossa annettavan palkkion avulla ohjataan henkilöitä tekemään jotakin. Johtamisen näkökulmasta kannustamalla saadaan henkilöt tekemään valintoja, joita he eivät muuten tekisi oma-aloitteisesti tai vapaaehtoisesti ilman ulkoista pakkoa. On merkityksellistä ymmärtää kannustamiseen liittyvä eettinen näkökulma ja millä tavalla esimies voi

kannustaa henkilöä yhtä aikaa eettisesti korrektisti ja tuottavuutta kasvattaen (Alaräisänen 2014, 38 – 41.)

#### 4.4 Yhteisöllisyys ja hyvä tiimihenki

Työssä vallitseva huono ilmapiiri on haitaksi työssä jaksamisen ja tulosten kannalta. Ihmisen luontaisiin tarpeisiin kuuluvat yhteisöllisyys ja ryhmään kuuluminen. Etenkin silloin, kun tiimi on etänä, näihin tulisi panostaa. Kun työyhteisö tulee toimeen keskenään ja ilmapiiri on hyvä, paranee työn tuottavuus ja yhteishenki (Vilkman 2016b).

Etäjohtajalle hyvän yhteistyön saavuttaminen ja ylläpito voi olla haastavaa, sillä vähäinen vuorovaikutus tiimin kanssa voi johtaa tiimin jäsenillä yksinäisyyden tunteen kokemiseen. Vilkmanin mukaan tutkimukset kertovat, että kun tiimiltä puuttuu yhteisöllisyyden tunne, vaikuttaa se negatiivisesti vuorovaikutukseen, työntekijöiden moraaliin ja työhön sitoutumiseen. Jotta näiltä negatiivisilta vaikutuksilta vältyttäisiin ja saavutetaan yhteisöllisyyden tunnetta, vaatii se paljon aikaa ja esimerkiksi jatkuvat organisaation muutokset ovat haitaksi tällaiselle kehitykselle. Mitä paremmin tiimin jäsenet tuntevat toisensa ja toistensa vahvuuksia, heikkouksia ja muuta osaamista, sitä paremmin tiimi kommunikoi ja toimii yhteen (Vilkman 2016b.)

Tietoteknisillä laitteilla yhteisöllisyyden tunteen lisääminen ryhmässä on täysin mahdollista. Esimies saa pidettyä tiimin mukana ja innostuneena esimerkiksi etänä pidettävien yhteisten kahvi- tai jumppataukojen avulla. Yhteisöllisyyden lisäämiseen voi riittää myös lyhyehköt keskustelut, joissa kysellään toisen kuulumisia ja jaksamista (Kokko 2020.)

#### 4.5 Etäjohtamisessa koetut haasteet

##### 4.5.1 Esimiehet uuden edessä

Johtaminen on johtamista myös etänä, mutta osa asioista tulee tehdä eri lailla ja voi vaatia esimiehiltä uuden oppimista. Vähentyneet ja melkein kokonaan puuttuvat fyysiset kontaktit toiseen työntekijään vaikeuttaa esimiehen vastuiden hoitamista. Erilaisten työtehtävien ja projektien esittäminen ja tekeminen vaativat

taitoja tietoteknisillä laitteilla, mitä ei välttämättä lähityössä tarvitsisi. Etäjohtamiseen liittyy aina jonkinlaisia haasteita. Haasteita ilmenee eniten silloin, kun tiimi työskentelee kokonaan etänä, verrattuna siihen, että etäpäiviä olisi esimerkiksi vain yksi viikossa (Rauramo 2018.)

Etänä toimiessa esimiehelle tärkeää on panostaa hyvään tiimihenkeen ja olla työntekijöidensä tukena. Esimiehen on hyvä kannustaa alaista itseohjautuvuuteen ja opetella sitä myös itse, sillä jokaisen on hyvä osata itse organisoida ja aikatauluttaa omat työtehtävänsä. Etäjohtajan työnkuvaan kuuluu työntekijöille suunnan näyttäminen, yhteisöllisyyden kehitys ja toiminnan koordinoiminen (Rauramo 2018.)

#### 4.5.2 Työsuoritusten seuraaminen ja työntekijän jaksaminen

Moni organisaatio seuraa vielä työsuorituksia ajan mittaamisen kautta, vaikka se alkaa olla jo vanhanaikaista. Tärkeäksi ei koeta enää sitä, onko työntekijä jatkuvasti työnsä kimpussa, vaan se, mitä tuloksia saadaan aikaiseksi. Työn tulosten mittaaminen on kuitenkin muuttumassa ja tämä synnyttää esimiehissä monia erilaisia tunteita. Osan mielestä parasta olisi, kun tiimi työskentelisi samaan aikaan. Näin tavoitettavuuden kanssa ei tulisi ongelmia, kun tiimikaveriin saa helpommin yhteyden. Töitä ja työpaikkoja on kuitenkin niin paljon erilaisia, että joissain paikoissa työntekijöille voi antaa enemmän valtaa omien töiden ja aikataulujen suunnitteluun (Vilkman 2016b.)

Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan, jopa noin 60 % suomalaisista yrityksistä käyttää työajan seuranta jollakin tavalla. Kyseisissä tapauksissa työntekijät monesti kokevat, että saavat itse vaikuttaa työpäivänsä pituuteen. Toisaalta he kokivat harvemmin tyytyväisyyttä ja motivaatiota työhönsä. Myös tiimin jäsenten välit koettiin heikompana. Ajan mittaamista kuitenkin tarvitaan, sillä jatkaiseen työpaikkaan ei tulosten kautta seuraaminen sovi (Vilkman 2016b.)

Työn tulosten mittaaminen on kuitenkin muuttumassa ja tämä synnyttää esimiehissä monia erilaisia tunteita. Osan mielestä parasta olisi, kun tiimi työskentelisi samaan aikaan. Näin tavoitettavuuden kanssa ei tulisi ongelmia, kun tiimikaveriin saa helpommin yhteyden. Töitä ja työpaikkoja on kuitenkin niin paljon erilaisia,

että joissain paikoissa työntekijöille voi antaa enemmän valtaa omien töiden ja aikataulujen suunnitteluun (Vilkman 2016b.)

Mikäli mittaaminen aiheuttaa esimiehellä negatiivisia ajatuksia tai tunnetta kontrollin menettämisestä, olisi hyvä pohtia, miten siitä pääsee irti. Yleensä kuitenkin luottamuksen osoittaminen ja vapaampi esimiehen suhtautuminen synnyttävät vain vastaavia ja positiivisia tilanteita ja asioita. Kuitenkin organisaation kannalta on tärkeintä, että työ hoituu, ei se, kuka sen tekee ja milloin (Vilkman 2016b.)

Kun kaikille osapuolille on asetettu selkeät tavoitteet ja aikataulut, on työn tulosten mittaaminen helpompaa. Joskus kuitenkin esimiehet kokevat tavoitteiden asettamisen hankalaksi, etenkin kun kyseessä ovat yksilöt. Yksilöiden tulosten mittaaminen koettiin ongelmalliseksi ja se aiheutti jopa tiimin sisäisen kilpailun, kateuden ja kyttäämisen ilmapiirin. Koko ryhmän tulosten mittaaminen koettiin taas paremmaksi, kun ryhmällä oli yhteiset tavoitteet (Vilkman 2016b.)

Tietotyössä suuri osa työstä tehdään tietokoneella ja työntekijän pään sisällä, voi esimiehelle olla vaikeaa arvioida työntekijöiden kuormitusta. Työntekijä voi itse vaikuttaa paljon myös työnsä kuormittavuuteen. Työn suunnittelu ja priorisointi auttavat huomattavasti kuormittumisen ehkäisemisessä. Kuitenkin työn kuormitusta voi aiheuttaa myös huono ilmapiiri työssä. Etänä olevalle esimiehelle voi olla vaikeaa huomata työntekijöiden liiallinen kuormittuminen ja stressin määrä. Tällöin esimies voi pahentaa tajuamattaan jo valmiiksi huonoa tilannetta jakamalla työtehtäviä liiallista stressiä kokevalle työntekijälle. Tämä voi johtaa jopa esimiehen ja alaisen välisen luottamussuhteen rikkoontumiseen pitkällä kaavalla. Työntekijä voi itse pahentaa tilannettaan, jos ei tunne omia rajojaan tai ei uskalla kieltäytyä annetuista tehtävistä (Vilkman 2016b.)

#### 4.5.3 Esimiehen tavoittaminen ja viestintä

Monissa organisaatioissa voidaan todeta olevan hankaluuksia viestinnässä. Aina ei ole tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa, vaan jakaa tieto viisaammin oikeille henkilöille. Etenkin etätöiden johtamisessa tiedonkulkuun ja tiedon jakamiseen tulisi keskittyä, sillä monet tärkeät asiat voi jäädä jakamatta nyt, kun keskusteluita ei käydäkään enää kasvotusten kahvitauoilla (Vilkman 2016b.)

On tärkeää, että esimies on työntekijöiden tavoitettavissa helposti. Työhön voi nopeasti turhautua ja motivaatio alenee, jos esimieheltä on vaikeaa saada tarvittua apua ja tukea. Etänä oleva työntekijä ei voi enää mennä kohtaamaan esimiestään kasvotusten, kun ongelma yllättää, vaan asia tulee esittää muulla keinoin, kuten sähköpostitse. Helposti tavoiteltavissa oleva esimieskään ei kuitenkaan aina riitä, jos yhteydenpito jää vähäiseksi tai asiaa ei osaa kertoa etänä tarpeeksi selkeästi. Kasvotusten käydyt keskustelut voivat olla helpompia ja luontevampia monelle, mutta esimiehen tulisi pyrkiä myös viestintävälineiden kautta saavuttamaan rennompaa yhteydenpitoa (Vilkman 2016b.)

Etätyötä tehdessä on käytössä erilaisia virtuaalisia ratkaisuja, joiden avulla yhteydenpitäminen on helppoa, kuten pikaviestit, tekstiviestit, videokeskustelut ja sähköposti. Tiimissä, jossa tiimikaverit sijaitsevat kaukana, esimerkiksi toisessa maassa, on tärkeää opetella tietotekniset välineet ja niiden käyttö hyvin. Työnantajan tulisi myös panostaa erilaisiin ohjelmiin ja laitteisiin, jotta työnteko olisi mahdollisimman mutkatonta. Esimiehen tulee huolehtia, että jokaisella on käytössä tarvitsemansa resurssit työhönsä (Rauramo 2018.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Kuten työolobarometreistä huomasi, etätyö on ollut Suomessa kasvava trendi jo useamman vuoden, mutta vuosi 2020 ja COVID-19 antoi uudenlaisen suunnan työntekoon. Useiden organisaatioiden siirtyessä etätyöhön, olivat monet palkansaajat uudessa tilanteessa. Uutta opittavaa oli niin työntekijöille, kuin esimiehillekin.

Valitsin opinnäytetyöhön aiheen, joka on ajankohtainen ja siitä löytyy paljon uutta ja tuoretta lähdetietoa. Aiheen rajasin selkeästi, jotta tutkimuksesta ei tullut liian laaja. Valitsin keskeiseksi näkökulmaksi etäjohtamisen. Tutkimuksessa halusin tuoda etäjohtamisen käsitteen esille ja määritellä sen. Vuonna 2020 moni esimies joutui uuden ja yllättävän tilanteen eteen, kun pandemia pakotti yritykset toimimaan etänä (Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi 2020). Opinnäytetyöstä halusin tehdä apuvälineen etänä toimiville esimiehille. Työ tuo esiin etäjohtamisessa kohdattavia haasteita, ongelmia ja huomioita, joihin halusin saada vastaukset. Ensisijaisena tarkoituksena oli kirjallisuuden ja teorian avulla käydä etäjohtamista läpi tuoden väittämiin tukea haastatteleamalla etänä toimivaa esimiestä ja hänen alaistaan.

### 5.2 Laadullisen tutkimuksen piirteitä

Opinnäytetyöstäni halusin helposti lähestyttävän ja ihmisläheisen, joten valintani oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. ”Laadullisessa tutkimuksessa tyypillisesti pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta”, kertovat Juuti Pauli ja Puusa Anu teoksessaan *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Laadullinen tutkimus keskittyy tutkittavan henkilön ajatuksiin, kokemuksiin ja tunteisiin (Juuti & Puusa 2020, 9). Laadullinen tutkimus on induktiivista silloin, kun siinä haetaan johtopäätökset suoraan aineistosta käsin. Aineistolähtöisyys kuuluu myös laadulliseen tutkimukseen ja se tarkoittaa sitä, kun tutkittavan henkilön käyttämiä sanoja ja lausahduksia käytetään myös itse tutkimuksessa (Juuti & Puusa 2020, 11). Tutkija itse toimii tutkimuksen aineistonkeruuvälineenä (Kiviniemi 2015, 74).

Laadullisessa tutkimuksessa on hyvä muistaa tarkka rajaus ja olla vankkumaton näiden suhteen. Etenkin ensimmäistä tutkimustaan tehdessä tutkijalla voi olla suuri houkutus tutkia kaikkea aiheeseen liittyvää mielenkiintoista asiaa, joita tutkimuksen edetessä vastaan tulee. Tällaisissa tilanteissa riskinä voi olla tekstin hajanaisuus (Kiviniemi 2015, 77.)

### 5.2.1 Tutkimuksen menetelmät

Koska laadullinen tutkimus on ihmisläheistä ja käsiteherkkää tutkimusta, tulee aineiston keruuseen kiinnittää erityistä huomiota ja varovaisuutta. Tutkijan on hyvä tiedostaa, että hän voi omalla käytöksellään ja toiminnallaan vaikuttaa tutkittavan henkilön vastauksiin. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet vaikuttavat siihen, mitä aineistoa tutkijan kannattaa hankkia, miten niitä tulkitsee ja ymmärtää tutkittavia henkilöitä. Tutkijan on siis hyvä aineistoa kerätessä tyhjentää mieli ja kuunnella, jotta vastaukset ovat haastateltavan omia ajatuksia (Puusa 2020, 101.)

Tärkeimmät ja suosituimmat menetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat erilaiset haastattelut. Haastattelua voidaan pitää tutkijan aloittamana keskusteluna, jonka tarkoituksena on ymmärtää tutkittavan ajatuksia, kokemuksia ja mieltymyksiä. Haastattelujen tehtävänä on tulkita tutkittavien henkilöiden puhetta, ja jotta tämä voidaan tehdä mahdollisimman uskottavasti, tulisi tilanteet tallentaa. Haastatteluista on hyötyä monenlaisiin tarkoituksiin ja ovatkin tämän vuoksi hyviä aineistonkeruu tapoja (Puusa 2020, 103-104).

Laadullisessa tutkimuksessa oli luonnollista käyttää haastatteluja. Menetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, sillä halusin saada tiettyihin kysymyksiin vastaukset, mutta kuitenkin niin, että haastateltavat itse kertoivat omien kokemuksiansa ja tuntemuksiensa kautta omasta mielestään etänä toimivan esimiehen tärkeitä piirteitä. Puolistrukturoidut haastattelut ovat vapaamuotoisia, mutta niissä on kuitenkin tietty päämäärä. Kysymykset olivat haastateltaville valmiina ja kaikille samat. Vastaukset ovat kuitenkin avoimet, eikä valmiita vaihtoehtoja ole.

Tutkimukseen haastattelin valtakunnallisesti toimivasta yrityksestä esimiestä ja hänen alaistaan, jotka näkevät vuoden aikana vain muutaman kerran. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää etänä toimivan esimiehen tärkeitä piirteitä. Miten

saada luottamus säilymään etätöissä? Kuinka huolehtii, että työt hoituvat ja motivaatiota riittää? Tutkimuksessa selvitin myös, minkälainen on heidän mielestään hyvä etänä oleva esimies. Haastattelut tapahtuivat Teamsin kautta.

### 5.2.2 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Alusta alkaen tutkimusta tulee arvioida ja kritisoida, jotta saavutetaan luotettavuus. Tätä kutsutaan reflektioksi, heijastamiseksi. Omaa toimintaa koko ajan reflektoiden pysytään ajan tasalla siitä, mitä on tehty, mitä ei ja miksi. Tällaista arviointia ei voi tieteellisessä tutkimuksessa unohtaa. Jatkuvasti tutkimusprosessia ja sen vaiheita arvioiden sekä aineistosta ja analysoinnista kertominen kasvattavat tutkimuksen pätevyyttä. Kaikki se, mikä vaikuttaa tutkimuksen vaiheisiin ja tulosten saamiin tulisi kuvata mahdollisimman tarkasti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Paras tapa osoittaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on valita monia erilaisia aineistoja, näkökulmia ja teorioita. Tällä tavoin voidaan osoittaa tuloksen olevan luotettava ja aihetta voidaan tutkia monella tavalla ja silti saavuttaa sama tulos (Tutkimuksen toteuttaminen 2010).

Opinnäytetyötä tehdessä noudatin annettuja ohjeita ja sääntöjä. Työn kaikissa vaiheissa työskentelin ja toimin huolellisesti ja rehellisesti, jotta tutkimuksesta tulisi mahdollisimman eettinen ja luotettava. Teoriapohjaa tehdessä pyrin valitsemaan luotettavia ja ajankohtaisia lähteitä, jotta saisin työhön hyvin perusteltua faktatietoa. Lähteet on myös asiaan kuuluvasti merkitty lähdeluetteloon ja tekstiviittauksiin. Ennen lähteistä saadun tiedon kirjaamista työhön, tarkastin asiat monesta eri lähteestä, jotta tietoon pystyi luottamaan.

Tutkimukseen valmistautuessa haastateltavilta on pyydetty ja vastaanotettu allekirjoitetut suostumuslomakkeet. Lomakkeissa on ilmoitettu, että haastateltavat saavat keskeyttää tutkimukseen osallistumisen milloin vain, mistä syystä vain, jos niin haluavat. Olen sitoutunut poistamaan haastateltaviin liittyvät tiedot, kun niitä en enää tarvitse.



## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Tutkimustulokset

Haastateltavat olivat noin 6 vuotta esimiehenä toiminut nainen ja hänen alaisinaan vuoden ajan työskennellyt nainen. Haastattelut pidettiin erikseen. Työntekijä kertoi esimiehestään ja esimies jakoi kokemuksiaan yleisesti alaisistaan, eikä vain yhteen työntekijään pohjautuen. Esimiehellä on ympäri Suomea toimivia tiimejä, joille hän toimii etänä normaaleissakin olosuhteissa. Esimies tapaa työntekijöitensä muutaman kerran vuoden aikana kasvokkain, mutta on viikoittain tekemisissä heidän kanssaan viikkopalavereiden kautta, tai muuten viestintäpalveluissa kuten Teams. Halusin tutkimukseen esimiehen, jolla oli jo ennen COVID-19 tilannetta kokemusta etäjohtamisesta, jotta tulokset olisivat luotettavampia. Työntekijä työskentelee neljän hengen tiimissä.

Haastatteluissa kävin haastateltavien kanssa läpi luottamusta, sillä teoriaa opinäytetyölle kootessa ja tehdessä se nousi esiin miltei jokaisesta lähdetekstistä. Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä on selvästi kaikkein tärkein ominaisuus, jota tulisi tarkasti vaalia. Lähtökohtaisesti kaikki toimivaan yhteistyöhön liittyvä lähtee hyvästä luottamuksesta (Rauramo 2018).

Luottamuksen tärkeys korostui myös haastatteluissa. Sekä esimies, että työntekijä kertoivat kokevansa vahvaa luottamusta ja uskovat myös saavansa luottamusta toiselta osapuolelta. Esimies toteaa, että koska kyseessä on asiantuntijatyö, pyrkii hän kasvattamaan tiimiänsä itseohjautuvaksi ja näin antaa heille tilaa tehdä työtänsä, kuitenkin ollen aina tukena ja tavoitettavissa ongelmia kohdattaessa. Esimies ei ole ikinä kuitenkaan pelännyt, etteikö tiimi hoitaisi työtänsä. Ja jos näin kävisi, selviäisi se nopeasti asiakkailta tai tuotannolta tulevista palautteista. Työntekijä kokee luottamusta kasvattavan esimiehen tapa käydä avoimesti palautteet läpi. Molemmat osapuolet kokivat luottamuksen tärkeäksi.

Myös luottamukseen liittyviä haasteita läpi käytäessä löytyy samankaltaisuuksia teorian kanssa. Esimies koki luottamukseen voivan vaikuttaa negatiivisesti tiedottamisen haasteen ja kiireellisen aikataulun, josta välillä voi olla haastetta löytää vapaata aikaa. Työntekijän mukaan esimies ei ehdi jokaiseen palaveriin, mutta ei koe sitä ongelmalliseksi, koska kokee esimiehen kuitenkin olevan aina

tärkeimmissä mukana. Työntekijä uskoo useamman tiimin johtamisen tuottavan haastetta esimiehelle tiedottamisen suhteen, muistaako esimies jakaa aina kaiken tiedon kaikissa tiimeissä?

Haastattelussa kävimme läpi kysymystä, miten esimies huolehtii, että tiimissä työt hoituvat ja seurataanko näitä erilaisilla mittareilla. Työntekijä kertoo esimiehen varmistavan joka viikkoisessa tiimipalaverissa, että kaikilla on työtehtävät kunnossa. Esimies kertoo pyrkivänsä siihen, että on aina matalalla kynnyksellä tavoitettavissa, jos tarvetta tulee. Hän kokee kuitenkin tiimin käyvän ensisijaisesti yhdessä läpi ongelmat, jonka jälkeen otetaan esimieheen yhteys - jos vastausta ei keksitä. Esimies kokoaa asiakkaan palvelupyynnöistä, eli tiketeistä, joka kuukausi raportin liiketoimintajohtajalle, joka laittaa raportit eteenpäin johtoryhmälle. Tikettien raporteista selviää tehtyjen työtehtävien määrä ja kuinka paljon niitä on ratkaistu tavoiteajassa. Tikitit ovat eniten seurattava tehtävä, sillä se on selkeimmin katsottaessa. Myös työaika seurataan. Tiimiläisten itse kirjaamista työajoista koostetaan joka kuukausi raportit.

Seuraavaksi haastatteluissa kävimme läpi palautetta, sen antamista ja saamista. Haastateltavien mukaan heillä on kerran vuodessa kehityskeskustelut, joissa käydään läpi työntekijä itse, tiimin toiminta ja esimies. Kaikista osa-alueista käydään läpi samat asiat, kuten kehittymiskohteet ja niiden toteutuminen viime vuoden verrattuna, luottamus, osaaminen ja yleistä fiilistä. Myös viikkopalaverissa annetaan kumpaankin suuntaan palautetta, jos siihen on aihetta. Neljä kertaa vuodessa suoritetaan lisäksi henkilöstökysely, jossa arvioidaan esimies, työfiilis ja tuntemukset työnantajasta. Vastaukset käydään läpi tiimeittäin, ja sen lisäksi ne tulevat julkisesti työnantajan nettisivuille nähtäväksi. Esimies kokee tuntevansa itselleen välillä haastavaksi palautteen antamisen, niin positiivisen kuin rakentavankin palautteen. Hän pyrkii kuitenkin aina välittämään muualta tulevat huomiot tiimiinsä liittyen.

Organisaatiossa on vasta tapahtunut kahden yrityksen fuusioituminen, joten organisaatiotasolla pyritty panostamaan yhteisöllisyyteen. Esimies kertoo panostavansa tiimihenkeen muun muassa sekoittamalla välillä työpareja ja huolehtimalla siitä, ettei kenenkään tarvitse olla yksin. Hän varmistaa, että tiimi toimii hyvin yh-

dessä ja tukee toisiansa. Esimies pyrkii seuraamaan myös yksittäisten työntekijöiden työkuormaa, jotta se ei kasvaisi kenelläkään liian suureksi ja kaikki suoriutuisivat työstään. Hän tukee työkiertoa siten, että ei jaa aina samoja työtehtäviä samoilla henkilöille, vaan haluaa haastaa työntekijöitään tekemään uutta. Esimies kokee, että työntekijöillä on helppo kertoa hänelle, jos jokin asia on hätänä. Esimies kertoo myös, ettei aina etänä toimiessa ole helppoa huomata, jos tiimin yhteishengessä on vikaa, sillä kasvotusten huomattavat eleet ja ilmeet jäävät pois. Työntekijä kokee esimiehen huolehtivan tiimistään hyvin. Esimies osaa kannustaa tiimiään palavereissa ja kuuntelee, jos on huolia. Työntekijä kokee esimiehen tarttuvan nopeasti ja tehokkaasti ilmenneisiin ongelmiin, jotka korjaantuvatkin nopeasti hänen käsissään. Yhteisöllisyyttä hänen mielestään esimies lisää yhdistämällä eri kaupungeissa työskenteleviä tiimejä. Ennen COVID-19 -tilannetta tiimit vierailivat toistensa luona vuorotellen. Pienemmällä tiimillä työntekijät käyvät pari tuntia viikon aikana yhdessä läpi tikettejä ja ilmenneitä ongelmia. Työntekijä lisää lopuksi kokevansa vahvaa tunnetta siitä, että esimies huolehtii.

Entä sitten etätyön parhaimmat ja huonoimmat puolet? Molemmat, sekä esimies ja työntekijä nostavat monia samoja aiheita esille. Kotona työtä tehdessä voi nousta vaikka suoraan sängystä hoitamaan työtehtäviä, eikä ylimääräiseen laittautumiseen kulu aikaa. Työmatkan jäädessä pois jää myös vapaa-aikaa enemmän. Esimerkiksi työntekijällä kuluisi normaalisti noin tunti päivässä pelkästään työmatkalla. Esimiehen mielestä on tärkeää, että kotoa löytyy hyvät välineet työn tekemiseen, jotta se olisi mahdollisimman mukavaa. Jos kalenterissa on päivälle suunniteltuina pelkkiä palavereita, niin esimies kokee mukavammaksi hoitaa ne kotoa käsin. Myös ylimääräiset keskeytykset ja muut häiriöt jäävät kotona pois. Työntekijä kokee suureksi etätyön hyväksi puoleksi vapauden ja työn joustavuuden. Kesken päivän voi käydä hoitamassa tärkeitä asioita, kuten lääkärikäyntejä ja sen jälkeen palata takaisin työhön. Tauoilla on myös hyvä hoitaa kodinaskareita, jolloin työajan jälkeen vapaata aikaa oleskeluun ja muuhun tärkeään jää enemmän. Molemmat kokevat etätyön olevan parempi tapa tehdä työtä, kun toimistolta käsin.

Huonoja puolia oli selvästi vähemmän, mutta niitäkin löytyi. Molemmat totesivat kontaktit toiseen ihmiseen jäävän välillä vähäiseksi, mutta pyrkivät vapaa-ajalla panostamaan sosiaalisempaan elämään. Esimies lisää huonoiksi puoliksi myös

yhteyden heikon toimivuuden silloin, kun langoilla on useampi ihminen. Hän toteaa työn ja vapaa-ajan rajauksen olevan välillä haastavaa. Työntekijä harmittelee, että vierailut toisilla toimistoilla on jäänyt pois. Joitain työkavereita ei välttämättä ole ikinä nähnyt kasvotusten ja profiilikuvat voivat olla monta vuotta vanhoja. Työntekijä kertoo olevansa myös työssään vielä oppimisvaiheessa, ja tämän vuoksi olisi suuri apu kohtaamisista kasvokkain, jolloin toiselta on helppo pyytää apua.

Viimeinen ja tärkein kysymys haastateltaville oli ”Minkälainen on mielestäsi ihanne-esimies?” Esimies itse kertoi toimineensa kolmen eri esimiehen alla ja on ollut kaikkiin tyytyväinen. Arvostaa eräänlaista itsenäisyyttä ja vapautta tehdä työtä ilman esimiehen vahtimista. Toivoo myös saavansa esimieheltään haasteita työhönsä. Hyvällä esimiehellä on säännöllinen palaverirytm, jossa käsitellään missä mennään ja tarvitseeko kukaan apua. Toteaa hyvän esimiehen olevan kannustava ja helposti lähestyttävissä. Työntekijä listaa tärkeimpien ominaisuuksien olevan luotettavuus, kannustavuus ja helposti lähestyttävyyys. Hänen mielestään hyvä esimies huolehtii työntekijälle hyvät työvälineet ja varmistaa, että työtä on kiva tehdä. Työntekijän mukaan olisi hyvä, jos esimies myös muistaa huolehtia työntekijöiden koulutukset kuntoon.

## 6.2 Yhteenveto haastatteluista ja teoriapohjasta

Yhteenveto on koottu teoriapohjaa ja käytyjä haastatteluja verraten. Teoriapohjassa ja haastatteluissa pysyin samoissa aihepiireissä ja käsitteissä, jotta ne tukisivat toisiaan mahdollisimman hyvin. Teoriapohjan keräsin eri lähteistä, tarkastaen väitteet useasti, jotta opinnäytetyön tulokset olisivat mahdollisimman luotettavat. Lähteistä kasatut tiedot voi todeta todenperäiseksi, sillä haastateltavat toivat samankaltaisia mielipiteitä ja tuntemuksia esille.

Luottamus – jokaisessa esimiestä käsittelevässä lähdetekstissä nousi esiin luottamus ja siitä puhuttiin myös haastatteluissa. Teoriassa käsitelin, miten kaikista oivallisista tilanteista yrityksessä on, kun luottamusta on eri henkilöiden ja tiimien välillä. Lisäksi, kun yrityksen johto, tai esimies, osoittaa luottamusta, palautuu se yleensä moninkertaisena takaisin. Haastateltavat totesivat myös luottamuksen merkitsevän paljon etätyössä ja totesivatkin luottamusta toiseen osapuoleen ja

uskoivat olevansa luottamuksen arvoisia. Sekä teoriassa, että haastatteluissa todettiin luottamuksessa haasteellisena viestinnän hitauden tai riittämättömyyden.

Motivoimisesta ja työntekijän jaksamisesta oltiin myös yhtä mieltä. Motivoinnin ajoittainen puuttuminen tai vähentyminen on normaalia, mutta pitkällä aikavälillä se voi tuoda ongelmia. Mitä motivoituneempi työtänsä kohtaan on, sitä parempia tuloksia saa aikaiseksi ja työssä jaksaa paremmin (Vilkman 2016b). Lähdeteksteissä ja haastatteluissa koettiin hyvän esimiehen olevan kannustava ja huolehtivan työntekijän työkuormasta.

Haastateltavien yrityksessä on vuonna 2019 tapahtunut kahden ison organisaation fuusioituminen, joten yhteisöllisyyteen on pyritty panostamaan. Lisäksi, etenkin etänä työskennellessä yhteisöllisyyteen ja tiimihenkeen on tärkeää panostaa (Vilkman 2016b). Teorian mukaan tiimien olisi hyvä tulla toimeen keskenään, ja haastateltava esimies pyrkiikin mahdollisuuksien tulla sekoittamaan välillä pareja/tiimejä, jolle työtehtäviä jakaa. Haastateltavat työskentelevät valtakunnallisessa organisaatiossa ja tiimit ovat jakautuneet ympäri Suomea. Haastateltava työntekijä mainitseekin vierailut toisen tiimin luona kasvattaneen yhteishenkeä. Esimiehen mukaan, ilmeiden ja eleiden jäädessä etätyössä pois, voi välillä olla hankalaa huomata, jos työntekijä kokee yksinäisyyden tunnetta.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön rajaus tehtiin tutkimuskysymyksillä, joista tärkein oli: *Mistä tekijöistä hyvä esimiestyö etätyössä koostuu?* Opinnäytetyön tietoperusta ja tutkimusta varten tehdyt haastattelut tukivat toinen toistaan vastauksia haettaessa tutkimuskysymyksiin. Tärkeimmäksi sanaksi opinnäytetyössä muodostui luottamus, sillä se nousi useaan kertaan esille, niin lähteissä kuin haastatteluissakin. Luottamus, sen saavuttaminen ja ylläpito ovat hyvän esimiehen piirteitä, sillä luottamisella saavutetaan pohja hyvälle yhteistyölle.

*Millainen on hyvä esimies etänä?* Oli myös tutkimuskysymyksenä. Tietoperustan ja haastatteluiden mukaan hyvä esimies etänä huolehtii työntekijöidensä jaksamisesta, joka voi tarkoittaa esimerkiksi huolien kuuntelemista ja työkuorman seuraamista. Hyvä esimies pyrkii myös yhteisöllisyyteen ja panostaa tiimihenkeen.

Opinnäytetyssä pohdin tutkimuskysymysten avulla myös motivaatiota ja sitä, miten esimies pyrkii etänä motivoimaan työntekijöitään. Motivoitunut työntekijä jaksaa työssään paremmin ja on sitoutuneempi työnantajaansa. Motivoitumista voi edesauttaa esimiehen kannustaminen ja palkitseminen. Palkitseminen voi tarkoittaa koulutusta, joustavaa työaikaa tai rahassa mitattavia etuja.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli määritellä hyvän etänä toimivan esimiehen tuen tärkeyttä. Työn tavoitteena oli selvittää erilaisia esimiehen piirteitä ja konkreettisia tekoja, joista muodostui lopputuotoksena opas esimiehille, jotka ovat joutuneet yllättäen tilanteeseen, jossa omaa tiimiä tulisi johtaa etänä. Opinnäytetyön tarkoitus on tärkeä, sillä vuosi 2020 ja COVID-19 pandemia on voinut tuoda haasteita monen esimiehen arkeen. Aihe on mielestäni erittäin ajankohtainen, mutta silti sellainen, josta ei voi oppia liikaa.

Opinnäytetyöni on laajalti kirjallisuuteen perustuva ja haalinkin siihen paljon eri lähteitä, jotta työ on luotettava. Opinnäytetyötä varten tein kaksi haastattelua, joiden tarkoituksena oli tukea tietoperustassa esitettyjä väittämiä ja tuoda siten luotettavuutta tutkimukseen. Haastattelin kuusi vuotta esimiesroolissa toiminutta henkilöä ja hänen alaistaan. Haastattelut olivat apuna tietojen todentamiseen ja auttoivat ymmärtämään myös asiaa selkeämmin, kun pääsi ”kasvokkain” keskustelemaan.

Haastatteluilla hain opinnäytetyön tietoperustaa tukevia tietoja. Haastattelut osoittautuivat erittäin hyödyllisiksi ja niistä saatu tieto oli samaa linjaa lähteistä hankitun kanssa. Haastatteluissa käsitelimme samoja kysymyksiä, kuin opinnäytetyöni tutkimuskysymykset. Vaikka opinnäytetyö painottuu teoriaan ja tietopohjaan, koen silti haastattelujen tuovan esille lähteiden luotettavuutta ja antavan vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Kaiken kaikkiaan koen opinnäytetyöni onnistuneeksi. Halusin tehdä opinnäytetyön, jossa on merkittävä ja ajankohtainen aihe. Aiheen ajankohtaisuuden vuoksi lähdeaineisto on tuoretta ja sitä on monipuolisesti. Koen myös tutkimusmenetelmäni valinnan tukeneen tavoiteasetanta. Sain selkeät vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja ne olivat verrattavissa tietoperustaan. Onnistuin pitämään esimiesnäkökulman koko opinnäytetyön ajan, eikä työntekijän näkökulma painotunut liikaa, vaikka sitäkin opinnäytetyössä käytin.

## 8 LÄHTEET

Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä. Lapin yliopistopaino.

Etätyö ja siitä sopiminen. Työturvallisuuskeskus. Viitattu: 10.9.2020  
[https://ttk.fi/files/5486/Etatyooohje\\_ja\\_-sopimus\\_-malli.pdf](https://ttk.fi/files/5486/Etatyooohje_ja_-sopimus_-malli.pdf).

Etätyökäytännöistä sopiminen. 2020. Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 10.9.2020 <https://helsinki.chamber.fi/etatyokaytannoista-sopiminen/#9184c7e9>.

Hakala, J.T. 1998. Opinnäytetyö luovasti. Kehittämisen- ja tutkimustyön opas. Gaudeamus.

Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi. 2020. Valtioneuvosto. Viitattu 14.11.2020 <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-paatti-suosituksesta-koronaviruksen-leviamisen-hillitsemiseksi>.

Työolobarometri 2019 – ennakkotiedot. 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 4.11.2020 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162254/TEM\\_2020\\_29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162254/TEM_2020_29.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Kiviniemi, K. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. PS-kustannus.

Kokko, T. 2020. Etäjohtaminen on taitolaji. Vitriini. Viitattu 29.11.2020  
<https://www.vitriini.fi/ilmio/etajohtaminen-on-taitolaji.html>.

Lamberg, P. 2020 Rantalainen.fi. Etätyö uuden työaikalain näkökulmasta. Viitattu 11.9.2020 <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/etatyo-uuden-tyoaikalain-nakokulmasta/>.

Joustava työaika. Työterveyslaitos. Viitattu 12.9.2020 <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>.

Joustotyö. 2020. Ekonomit. Viitattu 13.11.2020 <https://www.ekonomit.fi/tyoelaman-tietopankki/tyoaika/joustotyo/#21811f5f>.

Juuti, P. & Puusa Anu. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Minkkinen, I. 2020. Etätyö ja siitä sopiminen työpaikalla. Legalwise. Viitattu 12.9.2020 <https://www.legalwise.fi/2020/03/etatyo-ja-siita-sopiminen-tyopaikalla/>.

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä - digijulkaisu. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 15.10.2020 [https://ttk.fi/op-paat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/op-paat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa).



Saaranen- Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Tutkimuksen arviointi – reflektointia. Viitattu 23.10.2020 [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaoetus/kvali/L3\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaoetus/kvali/L3_3_3.html).

Sommar, H. 2014. Yle.fi. Etätyöstä tuli arkea. Viitattu 25.9.2020 <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2014/09/17/etatyosta-tuli-arkea>.

Tammela, E. 2020. Työaikalaki tutuksi – Mikä on muuttunut? Työturvallisuuskeskus. Viitattu 13.11.2020 [https://ttk.fi/files/7464/Työaikalaki\\_tutuksi\\_-\\_mika\\_on\\_muuttunut\\_29.9.2020.pdf](https://ttk.fi/files/7464/Työaikalaki_tutuksi_-_mika_on_muuttunut_29.9.2020.pdf).

Tutkimuksen toteuttaminen. 2010. Koppa. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 12.11.2020 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>.

Työolobarometri 2018. 2019. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 4.11.2020 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161826/TEM\\_2019\\_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161826/TEM_2019_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Työolobarometri 2019. 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 4.11.2020 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162527/TEM\\_2020\\_53.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162527/TEM_2020_53.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Työolobarometri mittaa työelämän muutoksia. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 4.11.20 <https://tem.fi/tyoolobarometri>.

Vilkman, U. 2016a. Etäjohtaminen.fi. Etätyön hyödyt ja haasteet johtamisen näkökulmasta. Viitattu 27.10.2020 <https://etajohtaminen.fi/etatyohon-siirtyminen-johtamisen-nakokulmasta/>.

Vilkman, U. 2016b. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Alma Talent Oy. E-kirja. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/DAEBIXC-TEB#/kohta:ET\(\(c4\)JOHTAMINEN\(\(20\)Tulosta\(\(20\)joustavalla\(\(20\)ty\(\(f6\)l\(\(e4\)\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/DAEBIXC-TEB#/kohta:ET((c4)JOHTAMINEN((20)Tulosta((20)joustavalla((20)ty((f6)l((e4)((20)/piste:b0).