

Anna Marttila & Emilia Mustola

**OSUUSKAUPPA ARINAN HENKILÖSTÖRESURSSIPOOLIN ETÄJOHTAMISEN
KEHITTÄMINEN**

OSUUSKAUPPA ARINAN HENKILÖSTÖRESURSSIPOOLIN ETÄJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Anna Marttila & Emilia Mustola
Opinnäytetyö
Kevät 2021
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä(t): Anna Marttila & Emilia Mustola

Opinnäytetyön nimi: Osuuskauppa Arinan henkilöstöresurssipoolin etäjohtamisen kehittäminen

Työn ohjaaja: Esa Anttila

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2021

Sivumäärä: 40+8

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Osuuskauppa Arinan vuonna 2018 perustettu henkilöstöresurssipooli. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää resurssipoolin etäjohtamisen nykytila ja kehittämiskohteet työntekijöiden näkökulmasta.

Tietoperusta on koottu etäjohtamiseen ja -työskentelyyn keskeisesti liittyvistä käsitteistä. Teoria koostuu kirjallaisista sekä ajankohtaisista artikkeleista ja tutkimuksista. Näiden lisäksi opinnäytetyössä on hyödynnetty etätyöskentelyyn keskeisesti vaikuttavia lakeja. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda lukijalle kattava kuva etäjohtamisen laajuudesta.

Tutkimusosuus toteutettiin kyselylomakkeella ja vastaajina toimivat henkilöstöresurssipoolin työntekijät. Tutkimuksessa kävi ilmi, että eniten kehitettävää työntekijöiden mielestä on perehdyttämisen ja palautteen saamisen osalta. Parhaiten on puolestaan onnistuttu viestinnässä, luottamuksessa sekä motivoinnissa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että henkilöstöresurssipoolin etäjohtaminen on kokonaisuudessaan hyvällä tasolla. Ennako-odotuksena oli, että kehitettävää löytyy, sillä henkilöstöresurssipooli on suhteellisen vasta perustettu ja nopeasti kasvanut.

Asiasanat: Etäjohtaminen, esimiestyö, johtaminen, etätyö.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration, Supervisor work and personnel competence

Authors: Anna Marttila & Emilia Mustola

Title of thesis: Developing remote leadership of the Co-op Arina's Human resource pool

Supervisor: Esa Anttila

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2021 Number of pages: 40+8

The mandator of the thesis is Co-op Arina and the Human resource pool which was established in 2018. The purpose of the thesis is to find out current situation of the remote leadership and development ideas from the employee's point of view.

The thesis consists of key concepts related to remote leadership and remote work. The data of the thesis consists of book sources, topical articles and studies. In addition, laws which affect remote work essentially have been utilised in the thesis. The aim of the thesis is to create comprehensive picture of the extent of remote leadership for the reader.

The data of the research was collected by a questionnaire which was answered by employees of the human resource pool. The survey revealed that the employees think that familiarization and receiving feedback need the most developing. In turn, the best has been succeeded in communication, trust and motivation.

In conclusion remote leadership at Human resource pool is overall at a good level. Expectation was that there would be at least something to develop because human resource pool is relatively newly established and rapidly grown.

Keywords: Remote leadership, management, leadership, remote work.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	8
	2.1 Arvot	8
	2.2 Resurssipooli.....	10
3	ETÄJOHTAMINEN	12
	3.1 Johtamisen merkitys	12
	3.2 Etätyö	13
	3.3 Etäjohtamisen määritelmä.....	13
	3.4 Etäjohtamisen edut.....	14
	3.5 Etäjohtamisen haasteet.....	15
	3.6 Viestintä.....	17
	3.6.1 Viestintäkanavat.....	17
	3.6.2 Virtuaalipalaverit	18
	3.7 Perehdyttäminen.....	19
	3.8 Motivointi ja palaute	20
	3.8.1 Kehityskeskustelu	21
	3.9 Luottamus.....	21
	3.10 Työnantajan velvollisuudet.....	22
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	24
	4.1 Tutkimusongelma	24
	4.2 Tutkimusmenetelmät	24
	4.3 Kyselyn toteutus.....	25
	4.4 Aineiston analyysimenetelmät.....	26
5	TUTKIMUSTULOKSET	27
	5.1 Viestintä.....	27
	5.2 Perehdyttäminen.....	29
	5.3 Motivointi ja palaute	30
	5.4 Luottamus.....	32
	5.5 Etäjohtamisen kokemus yleisesti	33
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	34
7	POHDINTA	37

LÄHTEET.....	39
LIITTEET	41

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on etäjohtamisen kehittäminen Osuuskauppa Arinan henkilöstöresurssipoolissa. Etätyöskentely ja -johtaminen on olennainen osa nykypäivän työskentelykulttuuria. Tätä myöten myös esimiehen etäjohtamistaidot nousevat merkittävämpään asemaan päivittäisessä johtamisessa. Opinnäytetyön aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden vuoksi, sillä keväällä 2020 monien yritysten työnteko ja johtaminen siirtyivät etäyhteyksien varaan COVID-19-pandemian takia. Joissain työpaikoissa, kuten tässä opinnäytetyössä tarkastellussa resurssipoolissa, etätyöskentely on kiinteä osa työnkuvaa. Toimeksiantajayritys on myös molemmille opinnäytetyön tekijöille ennestään tuttu työnantajana.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on: ”Miten toimeksiantajayrityksen etäjohtamista voidaan kehittää?”. Tutkimusta ohjaavat myös alatutkimuskysymykset, jotka ovat ”Mikä on etäjohtamisen nykytila?” sekä ”Mitä haasteita etätyöskentely asettaa etäjohtamiselle?”. Työssä pohditaan myös keskeisten käsitteiden, kuten luottamuksen, motivoinnin ja perehdyttämisen merkitystä etäjohtamisessa. Työn tarkoitus on näin ollen tuottaa toimeksiantajalle kyselyn pohjalta kokonaiskuva etäjohtamisen nykytilasta. Johtopäätöksissä käsitellään mahdollisia kehityskohtia ja ristiriitoja kyselyn pohjalta esiin tulleista työntekijöiden odotuksista ja kokemuksista.

Teoreettinen viitekehys koostuu suomen- ja englanninkielisistä kirja- ja verkkolähteistä. Lisäksi työssä on hyödynnetty alaan olennaisesti liittyviä lakeja ja tutkimuksia. Itse tutkimus on suoritettu kvalitatiivisilla eli laadullisilla tutkimusmenetelmillä. Laadullista analyysia tukemaan on tuotu myös tilastollisia tutkimusmenetelmiä. Forms -alustalla toteutettu kyselylomake sisältää sekä asteikkokysymyksiä että avoimia vastausmahdollisuuksia. Lopuksi tutkimustulokset kootaan vertaamalla teoriapohjaa kyselyssä saatuihin vastauksiin.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Toimeksiantajamme Osuuskauppa Arina (Arina) on kuluttajaosuuskunta, jonka omistavat yli 170 000 kotitaloutta ympäri Pohjois-Suomen (Osuuskauppa Arina 2020A, viitattu 9.12.2020). Arina on osa S-ryhmää, joka muodostuu Arinan lisäksi 18 muusta alueosuuskaupasta, kuudesta paikallisosuuskaupasta sekä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK). Osuuskaupat toimivat Suomessa, mutta SOK:n toiminta ulottuu myös Viroon ja Venäjälle. S-ryhmä tarjoaa palveluita market-, tavaratalo-, erikoisliike- ja polttonestekaupan puolella sekä matkailu- ja ravintola-alalla. S-pankin palvelut ovat myös tarjolla omistajille ympäri Suomen. Joidenkin osuuskauppojen toimintaan kuuluu lisäksi auto- sekä maatalouskaupan toimipaikat. (S-ryhmä 2020, viitattu 21.12.2020.)

Osuuskauppa Arinan historia ulottuu aina vuoden 1917 helmikuulle, jolloin osuuskaupan perustamisesta tehtiin päätös (Osuuskauppa Arina 2020B, viitattu 21.12.2020). Kuten tuolloinkin, myös tänä päivänä osuuskauppojen toimintaa ohjaa paikallisuus (S-ryhmä 2020, viitattu 21.12.2020). Arinan toiminnan perustarkoituksena onkin tarjota palveluita ja hyötyjä omistajilleen, eli pohjoissuomalaisille kotitalouksille. Hyödyt voivat kohdistua joko suoraan omistajille, esimerkiksi bonusten sekä edullisten palveluiden ja tuotteiden kautta, mutta myös välillisesti esimerkiksi työllisyyden kehittämisen kautta. (Osuuskauppa Arina 2020A, viitattu 21.12.2020)

Vuonna 2019 Osuuskauppa Arina oli Pohjois-Suomen yksityisistä työnantajista suurin työllistäen noin 3000 työntekijää. Lisäksi 1332 nuorta työllistyi kesätöihin tai sai harjoittelupaikan Arinan toimipaikoissa. (Osuuskauppa Arina 2020C, viitattu 21.12.2020.) Työntekijät työskentelevät yhteensä yli 170:ssa toimipaikassa 32:ssa pohjoissuomalaisessa kunnassa (Osuuskauppa Arina, 2020B, viitattu 21.12.2020).

2.1 Arvot

Arinan toimintaa ohjaavat vahvasti arvot, jotka on luotu vastuullisen osuustoiminnan perusteeksi. Näiden arvojen pohjalta toteutetaan omistajahyötyjen, työntekijöistä ja asiakkaista välittämisen sekä toiminnan kehittämisen tavoitteita. Arinan arvot on listattu kuvassa 1. (Osuuskauppa Arina 2020D, viitattu 21.12.2020.)



KUVIO 1: Osuuskauppa Arinan arvot

Osuustoiminnan perustarkoitus, etujen ja hyötyjen tuottaminen omistajille, on Arinan arvojen perusta. Sitä tukevat tavoitteellinen toiminta sekä aito halu onnistua liiketoiminnan eri osa-alueilla niin työntekijätasolla kuin johdon keskuudessakin. Aito kiinnostus asiakkaista, työntekijöistä sekä muista sidosryhmistä on asiakaspalvelualan kannattavuuden edellytys, sillä tyytyväiset työntekijät ovat parasta mainosta työnantajalleen ja mahdollistavat laadukkaan asiakaspalvelun kuluttajille. (Osuuskauppa Arina 2020D, viitattu 21.12.2020.)

Arinan omien arvojen lisäksi S-ryhmän yhteiset arvot, strategia ja visio ohjaavat toimintaa vahvasti. S-ryhmän perimmäinen tarkoitus on olla olemassa asiakkaita varten tarjoten heille palveluita laajasti eri toimialoilla. Toiminnan uudistaminen pitää yrityksen kiinni muuttuvassa maailmantilanteessa ja auttaa vastaamaan myös kuluttajien muuttuviin toiveisiin ja tarpeisiin. Ihmisistä ja ympäristöstä huolehtiminen viestii sekä yhteistyökumppaneille että kuluttajille työntekijöitä unohtamatta vastuullisuudesta ja halusta toimia läpinäkyvästi. Vastuullista on myös toiminnan kannattavuus ja tuloksellisuus, sillä ainoastaan kannattavalla liiketoiminnalla voidaan taata riittävästi työpaikkoja ja sitä kautta elantoa työntekijöille. S-ryhmän arvot on listattu kuvassa 2. (S-ryhmä 2021, viitattu 18.1.2021.)



KUVIO 2: S-ryhmän arvot

2.2 Resurssipooli

Osuuskauppa Arinan resurssipooli on perustettu marraskuussa 2018 vastaamaan Arinan toimipaikkojen muuttuviin työntekijätarpeisiin. Pääasiassa resurssipooliin kuuluvat työntekijät työskentelevät Prismoissa, Saleissa sekä S-Marketeissa, mutta osajia löytyy tarvittaessa myös S-Pankin omistajaneuvontaan, ABC-liikenneasemille ja niiden yhteydessä toimiviin Hesburgereihin. Poolissa työskentelee noin 80 henkilöä ja suurimmalla osalla heistä on toistaiseksi voimassa oleva 18 viikkotyötunnin sopimus. (Kuustie, sähköpostiviesti 20.1.2021.)

Resurssipoolilaisten työvuorot koostuvat pääasiassa vuoroista, joissa päivämäärä ja kellonaika on tiedossa, mutta toimipaikka voi vaihtua vielä neljä tuntia ennen työvuoron alkua. Näitä vuoroja kutsutaan Ässävuoroiksi. Ässävuoroilla voidaan reagoida jopa neljän tunnin aikajänteellä toimipaikkojen muuttuviin tilanteisiin, kuten sairaspöissaoloihin tai suuriin kuormamääriin. Toimipaikkojen vaihtuminen perustuu kuitenkin siihen, että resurssitiimin päivystäjällä on tieto, kenellä työntekijöistä on esimerkiksi auto käytettävissä. Näin pidetään huolta, että työntekijällä on realistinen mahdollisuus päästä kauempanakin sijaitsevaan toimipaikkaan ilman kohtuutonta ajan tai rahan käyttöä. (Kuustie, sähköpostiviesti 20.1.2021.)

Resurssitiimin, toimipaikkojen esimiesten sekä työntekijöiden yhteistyöllä voidaan myös sopia pidempiaikaisista toimimisista yhdessä toimipaikassa. Ennen uuden työntekijän palkkaamista voidaan siis kartoittaa, onko jollain resurssipoolilaisella halua toimia tietty ajanjakso yhdessä toimipaikassa esimerkiksi vanhempainvapaan tai pidemmän sairasloman sijaisena. (Kuustie, sähköpostiviesti 20.1.2021.)

Kun uusi kaupan työntekijä aloittaa resurssipoolissa, hänen perehdytyksestään vastaa resurssipoolin palvelupäällikkö. Hän sopii kuuden päivän mittaisen käytännön perehdytyksen Saleen, S-Markettiin sekä Prismaan. Perehdytysprosessista on laadittu poolissa erillinen perehdytysuunnitelma, jonka mukaan toimipaikoissa toimitaan. (Kuustie, sähköpostiviesti 20.1.2021.)

3 ETÄJOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään tutkimukseen liittyvää teoriaosuutta. Tutkimuksen tekijät ovat perehtyneet aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja valinneet tutkimuksen kannalta tärkeimmät osa-alueet ja teemat.

3.1 Johtamisen merkitys

Ilman esimiestä yritys tai organisaatio ei toimi. Esimies on suunnannäyttävä, joka saa yhteistyön ja tiedonkulkemisen toimimaan, sekä työntekijät tekemään oikeita asioita. Esimiestä tarvitaan varmistamaan, että työntekijät toteuttavat organisaation toimintamallia ja työskentelevät saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Hyvällä esimiestyöllä saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla työntekijöiden, sidosryhmien ja koko organisaation resurssit. Esimies tuo lisäarvoa luomalla hyvät olosuhteet, joissa voidaan kasvattaa työntekijöiden voimavaroja ja täten työskentely sujuu. Tämä tarkoittaa olosuhteita, joissa työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, kokee osaavansa työnsä, sekä olevansa siihen motivoitunut. Tällä tavoin luodaan hyvä pohja työssä viihtymiselle ja jaksamiselle. (Laine & Surakka 2011, 13.)

Esimiehenä työskentely on vaativaa ja siihen liittyy vastuuta niin ihmisistä, työn laadusta kuin tuloksesta. Esimiehen tulisi alusta alkaen johtaa ihmisiä vaikuttaen heidän motivaatioonsa, tehokkuuteensa ja työhyvinvointiinsa. (Laine & Surakka 2011, 203.) Esimies vaikuttaa työntekijöihinsä sanoilla ja teoilla. Hän voi esittää asiansa niin vaikuttavasti tai toimia niin esimerkillisesti, että saa muut toimimaan hänen toivomallaan tavalla. Esimies voi käyttää myös valtaansa käskyttämiseen, mutta tehokkain tapa vaikuttaa on kyseleminen ja kuunteleminen, joka perustuu valmentavaan johtamiseen. Näillä tavoilla esimies auttaa työntekijöitään oivaltamaan asioita ja voi ansaita johtajan asemansa. Esimieheen, joka on ansainnut omilla teoillaan johtajuutensa, luotetaan myös vaikeissa tilanteissa. (Laine & Surakka 2011, 140.)

3.2 Etätyö

Ansiotyötä, jota tehdään muualla kuin työpaikalla, kutsutaan etätyöksi. Etätyö voi olla satunnaista tai jatkuva. Satunnainen etätyö tuo joustoa esimerkiksi työreissujen osalta, kun taas jatkuva etätyö mahdollistaa kotoa työskentelyn esimerkiksi joka perjantai. (Vilkman 2016, 13.)

Etätyöllä on useita muotoja. Hajautettu työ on etätyötä laajempi käsite ja siitä voidaan käyttää myös käsitteitä virtuaalityö tai virtuaali tiimi. Hajautettua työtä tehdään joko kokonaan tai osittain eri tieto- ja viestintäteknikoiden välityksellä. Tässä työmuodossa työntekijät voivat olla kaikki eri osoitteissa. On myös mahdollista, että osa työntekijöistä työskentelee samassa paikassa ja osa on hajautettuna eri toimipisteissä. Hajautetussa työssä voidaan myös tehdä etätyötä. Yleisimmin hajautetussa työssä osa tiimistä on samassa osoitteessa ja muutama tiimiläinen toisessa toimipisteessä. (Vilkman 2016, 13.)

Työnteon voi tietyillä aloilla vapauttaa ajasta ja paikasta riippumattomaksi työksi. Tämä vapauttaa työn tekemisen sääntelyä ja kontrollia. Ajasta ja paikasta riippumaton työ muistuttaa hajautettua työtä ja sitä kutsutaan myös joustavaksi työksi tai läsnätyöksi. Työtä voidaan tehdä oikeastaan missä tahansa ja oman aikataulun mukaan. Työaika voidaan esimerkiksi sijoittaa osittain toimistoaikaan ja osittain muuhun työntekijän rytmiin ja elämäntilanteeseen sopivaan aikaan. (Vilkman 2016, 14.)

Liikkuva työ tarkoittaa nimensä mukaan liikkuvaa, eli työnteon paikat vaihtelevat yhtenä. Liikkuvasta työstä voi käyttää myös termejä monipaikkainen työ ja mobiilityö. Liikkuvaan työhön voi myös kuulua tieto- ja viestintäteknologia, koska usealla kulkee ainakin älypuhelimessaan tietokone mukana. Liikkuvaa työtä tekee esimerkiksi poliisit, matkustavat myyntihenkilöt ja asiantuntijat. (Vilkman 2016, 14.)

3.3 Etäjohtamisen määritelmä

Etäjohtaminen tarkoittaa edellä mainittujen etätyön työntekomuotojen johtamista. Etäjohtaminen on täten paikasta riippumatonta johtamista, jolloin työntekijä ja esimies eivät ole päivittäin kasvotusten yhteydessä. Työntekijöitä johdetaan siis erilaisten sähköisten viestintäkanavien kautta. (Vilkman 2016, 15.)

Etätyö on yleistynyt kiihtyvällä tahdilla, mutta johtamisen perusasiat ovat säilyneet ennallaan. Joihinkin asioihin on kuitenkin hyvä kiinnittää erityishuomiota. Etäjohtajan tulee keskittyä uusien toimintamallien luomiseen, koska vanhat, tutut ja turvalliset johtamismenetelmät eivät välttämättä enää toimi sellaisenaan. (Vilkman 2016, 12–15.) Hajautettuun työyhteisöön ei sovi perinteinen esimiestyö, vaan siihen tarvitaan luottamukseen perustuvaa johtamista. Työyhteisöä johdetaan tehtävillä ja tavoitteilla, ei työtunneilla. (Rauramo 2018, viitattu 11.1.2021.) ”Etäältä johtaminen ei tarkoita tarvetta vähemmälle johtamiselle, vaan tarvetta paremmille johtamistaidoille.” (Rauramo 2018, viitattu 11.1.2021).

Mercuri Urval on toteuttanut vuonna 2014 laajan kansainvälisen tutkimuksen etäjohtamisen tilasta. Tutkimuksessa on ollut mukana 529 kansainvälistä yritystä ja yhteisöä kaikkiaan 18 eri maasta. Tutkimukseen vastanneista 85 % oli sitä mieltä, että etäjohtaminen tulee olemaan tulevaisuudessa osa esimiesten ydinosamista. (Mercuri Urval 2014, 4.)

Etäältä johtamisen onnistuminen vaatii usein enemmän, kuin perinteinen johtaminen. Fyysisen läheisyyden puuttuminen vaikeuttaa perinteistä esimiehelle kuuluvaa vastuun hoitamista, ja rakenteiden sekä prosessien suhteen etäjohtajilta vaaditaan luovuutta. Hyviä etäjohtamisen taitoja tarvitsee nykyään yhä useampi esimies ja onnistuminen etäjohtamisessa voi suurella todennäköisyydellä tuoda yritykselle huomattavaa kilpailuetua. (Rauramo 2018, viitattu 11.1.2021.)

Etäjohtamisessa on kyse ennen kaikkea yhteistyön mahdollistamisesta ja itseohjautuvuuden tukemisesta. Etäjohtamisessa korostuu luottamus, yhteisöllisyys, vuorovaikutus ja tiedon jakamisen eri käytännöt. Näiden lisäksi on myös varmistettava työprosessien sujuvuus, työolosuhteet ja työajan seuranta. (Rauramo 2018, viitattu 17.12.2020.)

3.4 Etäjohtamisen edut

Vilkmanin (2016, 25) mukaan joustava etätyö tuo mukanaan paljon etuja. Mitä virtuaalisemmaksi työnteko voidaan organisoida, sitä suuremmat hyödyt siitä voi saada. Saarinen (2016, viitattu 25.1.2021) puolestaan toteaa, että virtuaalinen yhteistyö tuo yritykselle paljon mahdollisuuksia ja etuja, kun he voivat varmistaa, että tiimin parhaat työntekijät ovat käytettävissä tiettyihin työtehtäviin paikasta ja ajasta riippumatta, sekä ovat täten lähempänä asiakasta.

Etätyöntekijöiden palkkaamisessa on se etu, että työstä tulee ainut suorituksen mitta. Jos työntekijää ei näe koko päivänä, tehty työ on ainoa arvioitava asia ja tällöin moni merkityksetön asia häviää. Kriteerit, kuten “oliko työntekijä paikalla klo 8”, “kuinka monta taukoa hän piti” eivät ole enää merkityksellisiä. Tärkein, eli “mitä hän sai tänään aikaan” jää jäljelle. Esimies voi suoraan arvioida työn, eli sen mistä työntekijälle maksetaan, ja jättää merkityksettömät asiat huomiotta. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 108.)

Yksi suurimmista eduista etäjohtamisessa on sen kustannustehokkuus. Etätyöskentely voi vähentää sairauspoissaoloja, sillä vähän flunssaisena työntekijä voi mahdollisesti silti tehdä töitä kotoa käsin. Myös perheellisten on helpompi yhdistää kotona sairaan lapsen hoito ja työnteko. Lisäksi toimistotilaa tai kalusteita tarvitaan vähemmän, mikä puolestaan vähentää kiinteitä kustannuksia. Virtuaalityö on myös ympäristöystävällistä, sillä työmatkojen tuottama hiilijalanjälki pienenee. (Vilkman 2016, 16.) Joustavat työtunnit ovat myös yksi etätyöskentelyn ykköseduista. Joustavan työajan houkuttelevuus piilee siinä, että ne sopivat kaikille aamun aikaisesta herääjästä iltavirkkuun ja perheellisiin, joiden on oltava käytettävissä päiväsaikaan. (Fried & Hansson Heinemeier 2014, 23.)

Mahdollisuus työskennellä etänä houkuttelee nykyään yhä enemmän, koska se mahdollistaa työn sovittamisen yhteen muun elämän kanssa paremmin. Etätyön mahdollisuus voi näin ollen olla myös yksi merkittävä tekijä työnantajamielikuvan rakentamisessa. (Vilkman 2016, 18.) Monissa organisaatioissa voidaan kuitenkin kompastua siihen, että vaikka työtä tehdään etänä, työn tekemisessä ei pyritä hyödyntämään kaikkia virtuaalisuuden tuomia mahdollisuuksia, vaan toimitaan kuten aikaisemminkin. Tällöin yhteistyö kärsii ja johtaminen voi muuttua haasteelliseksi. (Vilkman 2016, 16.)

3.5 Etäjohtamisen haasteet

Etänä tehtävä työ tuo mukanaan haasteita, jotka suurimmaksi osaksi liittyvät vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, luottamukseen ja työskentelytapoihin. Etäjohtamisessa haastavaa on yhteensovittavan tiimin rakentaminen, sekä aidon yhteistyön luominen. Tiimin jäsenten ollessa samassa paikassa edes osan työajasta, on tiimin rakentaminen huomattavasti helpompaa. Virtuaalisen tiimin kohdalla hyvän yhteishengen syntyminen vaatii esimieheltä enemmän suunnitelmallista työtä. (Vilkman 2016, 19.)

Erilaisten piilevien ongelmakohtien havainnointi on paljon haastavampaa virtuaalisesti työskennellessä ja tähän on heikosti tarjolla yksittäisiä ratkaisuja. Jotta esimies pystyy tunnistamaan ja havaitsemaan ongelmia, on tiimistä löydyttävä arvostusta, luottamusta sekä avoimuutta. (Vilkman 2016, 131.)

Ihmisillä on luontainen tarve kuulua yhteisöön ja sen kautta tuntee yhteenkuuluvuutta. Mikäli tiimin jäsenet eivät tunne kuuluvansa joukkoon, se vähentää viestintää ja täten heistä ei synny kunnollista tiimiä. Tällaisessa tilanteessa myös organisaatioon sitoutuminen ja oma moraalitila voi olla heikompaa. (Vilkman 2016, 19.)

Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä on yksi suurimmista etäjohtamisen haasteista. Esimiehen näkökulmasta luottamuksen rakentaminen voi olla haastavaa, sillä luottamus saattaa olla hyvinkin pinnallista ja häilyvää. Suurin ongelma luottamuksen osalta on pelko siitä, tekevätkö työntekijät oikeasti työnsä, eli voiko heihin luottaa, vaikka heitä ei jatkuvasti valvottaisi. Suurin osa työntekijöistä kuitenkin hoitaa työnsä hyvin ja he haluavat olla luottamuksen arvoisia, mikäli siihen annetaan mahdollisuus. (Vilkman 2016, 26–27.)

Etätyöskentely vaatii myös ylimääräistä tilaa, jota ei välttämättä kaikilta työntekijöiltä kotoa löydy. Kotona työskentelyn lisäksi on runsaasti vaihtoehtoja, esimerkiksi kahvilat, vuokratyöpöydät muista yrityksistä, kirjastot ja muut yhteisölliset tilat. Lisäksi työntekijä voi myös vuokrata kokonaan oman tilan toimistorakennuksesta, joka voi silti olla halvempi vaihtoehto, kuin työpaikalle matkustaminen päivittäin, mikäli etätöitä tehdään toisessa kaupungissa tai maassa. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 227–228.)

Etäjohtamisessa myös avoimuus on todella tärkeää, sillä se liittyy vahvasti laadukkaaseen vuorovaikutukseen. Ilman avoimuutta ihmisten sitoutuminen organisaatioon vähenee ja yhteisöllisyys kärsii. Vähäinen avoimuus saattaa jopa hankaloittaa itse työn tekemistä ja tätä kautta heikentää onnistumisen kokemuksia työssä. Myös työssä viihtyvyys voi laskea, mikä puolestaan vaikuttaa suoraan työmotivaatioon. Avoimuutta on se, että tieto kulkee muuttumattomana työyhteisössä joka suuntaan, ylemmästä johtoportaan aina työntekijöihin saakka ja toisin päin. (Vilkman 2016, 33.) Etäjohtajan tulee myös osata sitouttaa työntekijä työyhteisöön. Sitoutuminen on vahvasti yhtey-

dessä yhteisöllisyyden kokemuksen kanssa. Etäällä työskentelevä voi kokea helposti ulkopuolisuuden tunnetta työyhteisössä erityisesti silloin, kun vuorovaikutus on vähäinen esimiehen tai muun työyhteisön kanssa. (Vilkman 2016, 132.)

3.6 Viestintä

Vilkmanin (2016) mukaan niin Suomessa toimivissa globaaleissa yrityksissä, kuin pienimmissäkin kansallisissa yrityksissä on arkipäivää, että tiimin jäsenet istuvat eri puolilla toimistorakennusta, Suomea tai maailmaa. Tämä edellyttää etäjohtajalta hyviä ihmisten johtamisen taitoja, sekä kykyä hyödyntää monipuolisesti viestintäteknologiaa. Virtuaalinen työympäristö sisältää teknologiaratkaisuja, välineitä, sovelluksia ja palveluja toiminnalle, joka tapahtuu eri käyttöliittymien avulla. Virtuaalisen työympäristön merkitys korostuu yrityksissä, jotka ovat maantieteellisesti hajautuneita. Tästä syystä suuri osa keskinäisestä vuorovaikutuksesta tapahtuu sähköisten kommunikointivälineiden kautta, kuten sähköpostilla, puhelimella, videoneuvotteluilla, erilaisilla dokumentinhallintajärjestelmillä tai näitä yhdistellen. (Rauramo 2018, viitattu 6.1.2021.)

Virtuaalisessa tiimissä on luonnollisesti vähemmän viestintää, kuin normaalissa samapaikkaisessa tiimissä, koska esimerkiksi käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut jäävät pois. Nämä epämuodolliset vuorovaikutustilanteet ovat kuitenkin todella tärkeitä, sillä niissä vaihdetaan kuulumisia, tutustutaan työkavereihin, sekä keskustellaan myös työhön liittyvistä asioista. Virtuaalisten kokouksien jälkeen onkin hyvä varata aikaa vapaamuotoiselle keskustelulle. (Vilkman 2016, 59.)

3.6.1 Viestintäkanavat

Vilkmanin (2016) mukaan virtuaalinen yhteistyö vähentää ja heikentää esimiehen ja työntekijän välistä viestintää. Tästä syystä siihen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Etäesimiehen tulee suunnitella ja aikatauluttaa yhteydenpito työntekijöihin, koska virtuaalinen yhteydenpito vie enemmän aikaa. Onnistunut viestintä tuo sitoutumista ja tuottavuutta, sekä voi vähentää myös poissaoloja. (Vilkman 2016, 59.) Esimiehen on osattava valita eri viestintäkanavien joukosta ne sopivimmat. Esimerkiksi tiedottaminen voidaan hoitaa sähköisillä välineillä, mutta vaikeiden tilanteiden käsittely on parempi hoitaa kasvokkain yhteisen ymmärryksen vuoksi. (Laine & Surakka 2011, 196.)

Sähköposti soveltuu tiedottamiseen, asiakirjojen lähettämiseen ja raportointiin, sekä kysymysten esittämiseen, mikäli vastauksella ei ole kiire. Sähköposti ei saa olla esimiehen tärkein viestintäväline, sillä tiivis sähköpostille ominainen ilmaisu voi aiheuttaa vastaanottajassa väärinymmärryksiä. Puhelut sopivat keskusteluun ja päätöksentekoon. Puhelinkeskusteluissa kannattaa käsitellä kiireisiä tai nopeaa vastausta vaativia asioita. Tekstiviesti on taas usein tehokkain ja nopein tapa tiedottaa usealle vastaanottajalle yhtä aikaa. Intranettiin ja sosiaaliseen mediaan voi luoda vuorovaikutukseen perustuvia työskentelytiloja. Hyvä virtuaalinen työskentelytila antaa työntekijöille mahdollisuuden muokata ja käsitellä tietoa yhdessä, sekä antaa pohjan myös epäviralliselle keskustelulle. (Laine & Surakka 2011, 196–197).

Esimiehen tulee valita työntekijöilleen ensisijaisesti käytettävä virtuaalinen työskentelytila ja kannustaa omalla esimerkillä ryhmän käyttämään sitä. Esimiehen ei siis tule lähettää sähköpostilla tietoja liitteinä, jos on sovittu kaiken tiedon viemisestä yhteiseen virtuaaliseen työskentelytilaan. Arkisten viestintätilanteiden kautta työntekijä muodostaa mielipiteensä siitä, kuinka esimies haluaa häntä oikeasti tukea. (Laine & Surakka 2011, 197–198).

3.6.2 Virtuaalipalaverit

Kuten tavanomaisessa palaverissa, myös virtuaalipalaverissa on tärkeää huolellinen valmistautuminen, johon kuuluu palaverin tarkoituksen määrittäminen, käsiteltävien asioiden valinta, asioiden käsittelyn tavoitteiden asettaminen, asialistan laatiminen, osallistujien valmistautumisen ohjaaminen ja käsittelytavan valinta. Palaverista saadaan suurin hyöty irti, kun siellä käsitellään sellaisia asioita, joiden miettimisestä yhdessä syntyy lisäarvoa. Palaverissa ei kannata käydä läpi asioita, jotka koskevat vain muutamaa henkilöä, eikä palaveria ole hyvä aloittaa tiedotusasioilla, koska silloin vuorovaikutus on yksisuuntaista. Yksisuuntainen viestintä voi vaikeuttaa vuorovaikutusta palaverin jatkuessa. (Laine & Surakka 2011, 169–170).

Virtuaalipalavereissa tekniikan toimivuus ovat erityisen tärkeää huolehtia etukäteen. Tekniikan huono toimivuus voi vaikuttaa koko loppupalaveriin, jos yksikin osallistuja ei ole koko aikaa linjoilla, voi tuntua, ettei kuulu joukkoon. Virtuaalipalavereja varten kannattaa olla omat pelisäännöt. Kun osallistujat eivät näe toisiaan, on houkutus tehdä jotain muuta palaverin aikana, kuten lueskella sähköposteja. Osallistujien osallistumistapoja on hyvä vaihdella, jotta mielenkiinto tulevaan säilyy. Palaverin vetäjä voi jakaa osallistujille tehtäviä, keskusteluttaa aktiivisesti ja hyödyntää eri teknisiä

työkaluja, kuten jaettua työpöytää. Toisinaan on hyvä myös antaa hetki jonkin asian pohtimiselle ja sitten vasta käydä osallistujien ideat ja näkemykset läpi. (Laine & Surakka 2011, 199).

3.7 Perehdyttäminen

Työturvallisuuslain (738/2002) 2 luvun 14 § mukaan työnantajalla on velvollisuus tarjota työntekijälle riittävät tiedot turvallisen työskentelyn varmistamiseksi. Tämä pitää sisällään perehdyttämisen työtehtäviin, -tiloihin ja -välineisiin. Lisäksi työntekijälle tulee tarjota tietoa poikkeustilanteissa toimimisesta esimerkiksi pelastusteistä, hälytysjärjestelmästä sekä ensisammutusvälineistöstä.

Merkittävä osa perehdyttämistä on uuden työntekijän saaminen mukaan työyhteisöön. Yhteenkuuluvuuden tunne sitouttaa työntekijää yritykseen. Sitä edistääkseen työnantajan tulee keskittyä viestinnän ymmärrettävyyteen myös uuden työntekijän näkökulmasta. On myös tärkeää kysyä ja ottaa vastaan palautetta perehdytyksestä, sillä sen avulla toiminnan kehittäminen on mahdollista. (Rytkönen 2020, viitattu 7.1.2021.)

Perehdyttäminen ei koske ainoastaan uutta työntekijää vaan se liittyy vahvasti myös tilanteisiin, joissa työskentelytapoja kehitetään tai työnkuva muuttuu. Perehdyttämiseen tulee kiinnittää huomiota myös silloin, kun työntekijä palaa pitkältä poissaololta, kuten vanhempainvapaalta. (Laine & Surakka 2011, 152.)

Tapahtui perehdytys sitten kasvokkain tai etänä, tulisi työnantajan ensimmäisenä laatia selkeä perehdytysuunnitelma. Sen avulla perehdyttäminen tapahtuu loogisesti aihealueittain myös tilanteissa, jossa perehdyttäjä mahdollisesti vaihtuu kesken perehdytyksen. Suunnitelma myös auttaa hahmottamaan kokonaisuuden ja varaamaan sille riittävästi aikaa. (Rytkönen 2020, viitattu 7.1.2021.)

Kasvokkain tapahtuva perehdytys mahdollistaa lisäkysymysten esittämisen spontaanisti myöhemminkin, mutta etänä tapahtuvassa perehdytyksessä tällekin on varattava oma aikansa. Etätyöskentelyssä työntekijä joutuu ottamaan enemmän vastuuta oppimisestaan, mutta työnantajan on tärkeää kysyä erityisesti perehdytysvaiheessa, kaipaako työntekijä lisätietoa tai tukea jollain osa-alueilla. (Rytkönen 2020, viitattu 7.1.2021.)

3.8 Motivointi ja palaute

Laine ja Surakka (2011, 34) kuvailevat motivaatiota voimaksi, joka saa meidät toimimaan. Motivaation taso voi vaihdella riippuen muista tekijöistä, kuten henkilön elämäntilanteesta. Työelämässä motivaatiolla on iso merkitys työtuloksen sekä sen laadun kannalta, sillä voimavarojen määrä on suoraan verrannollinen motivaation määrään. (Laine & Surakka 2011, 34.)

Motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista. Ulkoiset motivaatiotekijät voivat liittyä esimerkiksi palkkaukseen, työn turvallisuuteen sekä saatavilla olevaan palautteeseen. Sisäiset motivaatiotekijät syntyvät puolestaan henkilössä itsessään ja liittyvät itsensä toteuttamiseen sekä työn tuottamaan iloon ja tyydytykseen. Yleisesti voidaan ajatella sisäisten tekijöiden merkityksen olevan suurempi henkilön motivaation kannalta, sillä niiden vaikutus on ulkoisia tekijöitä pitkäkestoisempaa. (Laine & Surakka 2011, 34.)

Motivaatiota ohjaavat vahvasti tarpeet (Laine & Surakka 2011, 34). Erityisesti sisäisiin motivaatiotekijöihin vaikuttavat kolme työnteon perustarvetta, joihin myös esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa. Nämä tarpeet ovat tarve määrätä omasta elämästä, osaamisen tarve sekä liittymisen tarve. Tarve määrätä omasta elämästä näkyy haluna päättää itseensä liittyvistä asioista. Etätyössä tämä näkyy konkreettisesti jo siinä vaiheessa, kun etätyöstä sovitaan työntekijän ja esimiehen välillä, sillä sen onnistuminen perustuu vahvasti työntekijän oma-aloitteisuuteen. (Laine & Surakka 2011, 28.)

Toinen perustarve, osaamisen tarve, liittyy keskeisesti palautteeseen ja sen saamiseen. Työntekijän perustarpeisiin ja sitä kautta motivaation kehittymiseen ja ylläpitämiseen vaikuttaa keskeisesti esimieheltä saatu palaute ja työntekijän tunne onnistumisesta. Hallinnan menettämisen tunne puolestaan saa työntekijän usein kieltäytymään tarjotuista työtehtävistä, kuten yksintyöskentelystä tai työskentelemisestä täysin uudessa työyhteisössä. Uuden työntekijän huolellinen perehdyttäminen, aktiivinen ja laadukas viestintä sekä osaamisen kartoittaminen ovat siis erityisen suuressa roolissa tämän perustarpeen osalta. (Laine & Surakka 2011, 29.)

Liittymisen tarve näkyy työntekijässä haluna kuulua joukkoon. Se on merkittävä osa ihmisyyttä ja työelämässä se esiintyy työyhteisön, työkavereiden ja hyväksynnän tunteen tarpeena. Työntekijä haluaa tuntea itsensä hyväksytyksi niin esimiehen, kuin mahdollisesti vaihtuvienkin työkavereiden keskuudessa. (Laine & Surakka 2011, 28.)

3.8.1 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on toimiva johtamiskeino ja se on jalkautettu useisiin suomalaisiin yrityksiin kiinteäksi osaksi palautteen antamista. Kehityskeskustelu auttaa sekä esimiestä että työntekijää hahmottamaan, miten työntekijän arki asettuu yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Vaihtelun vuoksi pääaihetta olisi hyvä vaihdella vuosittain, jotta kehityskeskustelu olisi mielekäs molemmille osapuolille. Etätyöskentelyssä vaihtuvia teemoja voisivat olla esimerkiksi työhyvinvointi, muutostilanteissa työskentely ja odotukset puolin ja toisin. (Laine & Surakka 2011, 158.)

Kehityskeskustelu on parhaassa tapauksessa hyvä ja luonnollinen hetki käydä läpi niin tuloksellisia, tavoitteellisia, kuin kehittymiseen liittyviä asioita. Aiheiden painotusta ja keskusteluiden tiheyttä esimiehen on syytä arvioida alaisen työnkuvan perusteella. Kehityskeskustelun paikaksi olisi hyvä valita neutraali ja yksityinen ympäristö, jossa molempien osapuolien on helppo rentoutua. Käsiteltävien asioiden laadun tulisi kuitenkin olla yhteydessä paikkaan, sillä esimerkiksi lukuihin perustuvaa työsuorituksen arviointia ei ole mielekäästä pitää kahviossa tai kävelyllä työntekijän kanssa. (Laine & Surakka 2011, 160–161.)

Palautteen antaminen ja saaminen on myös merkittävä osa hyödyllistä kehityskeskustelua, sillä erityisesti etätyöskentelyssä päivittäisiä tapaamisia ei ole ja vuorovaikutus on haastavampaa. Alaista voi rohkaista antamaan rakentavaa palautetta esimerkiksi mainitsemalla teemoja, joihin esimies itse on omassa johtamisessaan kiinnittänyt huomiota tai mihin hän itse haluaisi käyttää enemmän resursseja. Keskeistä on myös vahvistaa luottamuksen ilmapiiriä siten, että molemmien puolien palautteen antaminen olisi jatkumo, eikä kerran vuodessa tapahtuva aikataulutettu keskustelu. Näin sekä esimiehen että työntekijän kehittyminen tapahtuu tasaisesti ja epäkohtiin pystytään puuttamaan mahdollisimman varhain. (Laine & Surakka 2011, 162.)

3.9 Luottamus

Riikka Hackselius-Fonsén (2018, 49) määrittelee luottamuksen tunteeksi, joka syntyy kokemuksesta. Sen pohjana toimii ennustettavuus, joka perustuu ihmisen aiempiin kokemuksiin. Tältä pohjalta henkilö voi ennakoida tilanteen lopputuleman, jolloin luottamus kehittyy hiljalleen toistojen avulla.

Virtuaalisessa työyhteisössä tilanne luottamuksen syntymisen kannalta on haastavampi. Kasvokkain tapaaminen vahvistaa ihmisten suhdetta toisiinsa, sillä henkilöt pystyvät keskustelun lisäksi analysoimaan toisen ihmisen ilmeitä ja eleitä. Kun kanssakäyminen tapahtuu virtuaalisessa toimintaympäristössä, vastapuolen toiminta ei ole samalla tavalla ennakoitavaa, sillä useat tärkeät viestit jäävät saamatta. Tällöin henkilökohtaisten suhteiden luominen ja sitä kautta luottamuksen syntyminen vaikeutuu. Luottamuksen saavuttaminen on kuitenkin mahdollista myös virtuaalisesti. Kun kanssakäymistä kasvokkain ei tapahdu, nousee viestinnän merkitys suurempaan rooliin. Toimiva, nopea ja ajantasainen viestintä luovat samalla tavalla ennustettavuutta ja mahdollisuuden luottamuksen kehittymiselle. (Rauramo 2018, viitattu 6.1.2021).

Työntekijöiden luottamuksen ansaitseminen on kriittinen osa esimiestyötä. Tämä korostuu erityisesti muutostilanteissa. Tärkeää on sekä yksilön että koko työyhteisön luottamus esimiestä kohtaan. (Hackselius-Fonsén 2018, 49.) Työyhteisössä luottamuksen puute ilmenee välinpitämättömyytenä ja sitoutumattomuutena. Luottamuksen saavuttaminen puolestaan lisää huolenpitoa, aloitteellisuutta, energiaa ja vastuuntunnetta. (Rauramo 2018, viitattu 7.1.2021)

3.10 Työnantajan velvollisuudet

Työturvallisuuslain (738/2002) 1 luvun 2 §:ssa todetaan lain piiriin kuuluvaksi myös työntekijän tai jonkun muun kodissa, sekä muussa mahdollisessa työpisteessä tapahtuva työskentely. Näin ollen työnantajan velvollisuutena on varmistaa työympäristön ja työolosuhteiden turvallisuus ja asianmukaisuus. Työnantajaa sitoo myös yleinen huolehtimisvelvoite, joka tarkoittaa ennakointia ja mahdollisten ongelmatilanteiden kartoittamista niin työhön, kuin työntekijäänkin liittyvissä riskeissä. (Työturvallisuuslaki 738/2002 2. 8§.)

Usein työnantajat haluavat luoda etätyöskentelylle perustan ohjeistuksilla, joita voidaan tarvittaessa tarkentaa ja muokata eri tiimien sisällä. Ennalta sovitut asiat voivat liittyä esimerkiksi työajan kirjaamiseen, etätyön määrään, lepoaikoihin. Myös esimiehen velvollisuudet on hyvä selventää tiimin sisällä avoimen ilmapiirin ja luottamuksen kehittymisen takaamiseksi. (Vilkman 2016, 177–178.)

Lakisäänteinen vakuutusturva kattaa myös etätyön. Kotona tehtävän etätyön osalta työnantajan vastuuta on kuitenkin rajattu siten, että korvattavien tapaturmien tulee liittyä keskeisesti työntekoon.

Vaakutusturva koskee määrättyssä työpisteessä työskentelevien osalta myös työmatkoja, mutta etätöitä tekevän osalta työmatkaa ei ole ja näin ollen esimerkiksi lapsen hoitoon viemisen aikana tapahtunut tapaturma ei kuulu vakuutusturvan piiriin. Korvausvastuuta ei ole myöskään kotitöihin tai ruokataukoihin liittyvissä tapaturmissa, vaikka ne tapahtuisivatkin työajalla. (Rauramo 2017, viitattu 11.1.2021.)

Ergonomian merkitys on suuri huolimatta siitä, tapahtuuko työnteko kotona tai työpaikalla päätteen ääressä, vai sisältääkö työ esimerkiksi raskaita nostoja vaihtuvissa työpisteissä. Kotona tapahtuvassa etätöskentelyssä päävastuu ergonomisista työvälineistä on kuitenkin työntekijällä itsellään. Työnantaja voi halutessaan tarjota etätöntyöntekijälle työergonomiaa tukevia palveluita, kuten nostotekniikoiden opastusta tai päätetyöskentelyasentojen kartoitusta. (Vilkman 2016, 182.)

Työterveyshuollolla on merkittävä rooli etätöskentelyssä ja erilaiset työntekomuodot tulisikin huomioida työterveyden toimintasuunnitelmassa. Riskien kartoittaminen ja ennaltaehkäisy ovat työterveyden toiminnan tarkoitus. Esimerkiksi ergonomiaan liittyviä palveluita voidaan räätälöidä tarpeen mukaan työntekijäkohtaisesti ja näin ollen edistää työkykyä. (Vilkman 2016, 183.)

Siinä, missä työnantajalla on vastuu valvoa myös etätöitä tekevien työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä, on hänellä kuitenkin rajoitettu tieto saatavilla työntekijän todellisesta tilanteesta. Esimerkiksi kotona tehtävän etätöön työaikaseuranta voi usein antaa valheellisen kuvan työn kuormittavuudesta. (Rauramo 2017, viitattu 11.1.2021.)

Työaikalain (872/2019) 7 luvun 32§ mukaan työnantajalla on velvollisuus pitää kirjaa työntekijäkohtaisesti tehdyistä työtunneista sekä lisä-, yli-, hätä-, ja sunnuntaityötunneista. Etätöskentelystä seuraava valvonnan mahdollisuuden väheneminen voi tuoda esimiehelle tunteen, että alaiset laiskottelevat eivätkä suoriudu riittävän tehokkaasti heille annetuista tehtävistä. Tärkeämpää olisi kuitenkin valvoa yli- kuin alisuorittamista. Tällöin ennakoidaan työntekijöiden loppuun palamista ja varmistetaan riittävä palautumisaika. Esimiehen on myös mahdollista näyttää alaisilleen esimerkiksi: kiireettömien asioiden viestintä hoidetaan työaikana ja lomansa ajaksi esimies osoittaa vastuuhenkilön, joka on alaisten tavoitettavissa. Näin ylisuorittamisen kulttuuri ei pääse jalkautumaan johdotasolta työntekijöiden pariin. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 197.)

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä kappaleessa kerrotaan tutkimusongelmasta ja mitä tutkimusmenetelmiä opinnäytetyössä käytettiin. Kappaleen tarkoitus on kertoa, miten tutkimus toteutettiin ja miten näihin toimintamalleihin päädyttiin.

4.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Osuuskauppa Arinan henkilöstöresurssipoolin etäjohtamisen nykytilanne ja sen mahdolliset kehityskohteet. Toimeksiantajan edustaja toimii itse esimiehenä resurssipoolin työntekijöille, joten hänelle oli myös tärkeää selvittää etäjohtamisen tilanne.

Opinnäytetyön päättökysymys oli ”Miten toimeksiantajayrityksen etäjohtamista voidaan kehittää?”. Tutkimusta ohjaavat alakysymykset olivat ”Mikä on etäjohtamisen nykytila?” sekä ”Mitä haasteita etätyöskentely asettaa etäjohtamiselle?”. Haastatteleamalla resurssipoolin työntekijöitä saatiin käsitys heidän kokemuksistaan ja odotuksistaan.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisilla eli laadullisilla tutkimusmenetelmillä käyttäen apuna myös kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen piirteitä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä selvittämään jotain ilmiötä tai tapahtumaa tekstimuotoisesti. Tavoitteena on myös ymmärtää tietynlaista toimintaa ja luoda käsitteiden avulla sallittuja tulkintoja kyseiselle ilmiölle. Laadullisen tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että haastateltavat henkilöt tietävät, tai heillä on mahdollisimman paljon kokemusta tutkimusaiheesta. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 98.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen perustarkoitus on tuoda tutkitusta aiheesta esiin lukumääriä tai prosenttiosuuksia. Näin aihealueen vertaileminen sekä luokittelu on vaivatonta ja tuloksia voidaan esittää esimerkiksi taulukoiden tai kuvioden muodossa. Määrällisen tutkimuksen kannalta on näin ollen tärkeää, että kyselyn vastausmäärä on riittävän edustava otos kohderyhmästä. (Heikkilä 2014, 15.)

Näiden kahden edellä kuvatun tutkimusmenetelmän yhdistämistä kutsutaan nimellä Mixed methods. Kyseisen lähestymistavan vahvuus on sen tuoma laaja näkökulma, sillä kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä parhaimmillaan täydentävät toisiaan. Tällöin ongelmaa voidaan lähestyä sekä numeerisesti että selittää havaittuja yksityiskohtia auki tekstimuodossa. Kokonaisuudesta tulee tällöin ymmärrettävämpi. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 78.)

Opinnäytetyön kysymyslomake koostui 16 kysymyksestä. Näistä kymmenen oli luokiteltuja vaihtoehtokysymyksiä ja kuusi avoimia kysymyksiä. Luokiteltujen vaihtoehtokysymyksiä perimmäinen tarkoitus oli selvittää työntekijöiden kokemuksia annetusta etäjohtamisen aihealueesta, kuten luotamuksesta, perehdyttämisestä ja motivoinnista. Avoimilla kysymyksillä haluttiin puolestaan selvittää tarkemmin näihin aihealueisiin liittyviä odotuksia ja kehitysehdotuksia.

4.3 Kyselyn toteutus

Opinnäytetyön kysely toteutettiin Forms -kyselylomakkeella (liite 1). Tiedonkeruu päätettiin toteuttaa kyseisellä tavalla, sillä vallitsevan COVID-19 pandemian vuoksi tapaaminen kasvokkain esimerkiksi ryhmähaastattelutilanteissa ei olisi ollut suositeltavaa. Etäyhteyksien käyttäminen koettiin esimiehen aiempien kokemusten perusteella riskiksi, sillä aktiivinen osanottajamäärä olisi todennäköisesti jäänyt liian suppeaksi. Haastateltavien vaihtelevat työajat olisivat myös hankaloittaneet etäryhmätapaamisten toteuttamista. Lisäksi lomakkeen käyttäminen mahdollisesti anonyymien vastaamisen, jolloin vastauksien rehellisyyttä ei ollut tarpeen kyseenalaistaa.

Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin kaikille noin 80:lle resurssipoolin työntekijälle. Linkin jakaminen tapahtui esimiehen toimesta työyhteisön omassa ryhmässä Workplace -alustalla, joka toimii koko S-ryhmän pääasiallisena viestintäkanavana. Kyselylomake oli avoinna 4.-21.2.2021 eli reilu kaksi viikkoa. Tänä aikana työntekijöille lähetettiin yksi muistutusviesti vastaamisen aktivoimiseksi. Lomakkeeseen vastaaminen vei työntekijöiltä keskimäärin yhdeksän minuuttia.

Vastaajilla oli halutessaan mahdollisuus osallistua vastaamisen jälkeen sponsorointina Original Sokos Hotel Arinasta saadun majoituslahjakortin arvontaan (liite 2). Arvontaan osallistuminen ja yhteystietojen jättäminen tapahtui erillisen Forms -lomakkeen kautta, jotta voitiin varmistua vastaus-ten säilymisestä anonyyminä.

4.4 Aineiston analyysimenetelmät

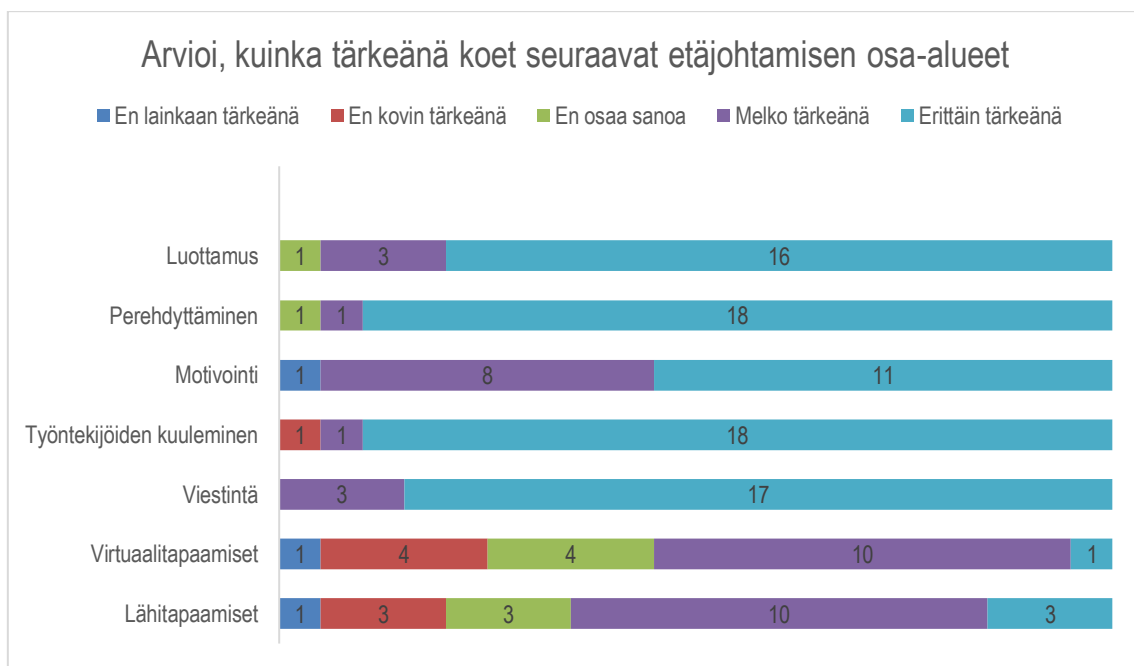
Opinnäytetyön tutkimustuloksien analysoinnissa on käytetty sisällönanalyysi menetelmää. Kyseisen menetelmän tarkoituksena on luoda tiivistetty ja yleistettävissä oleva kuva tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.)

Opinnäytetyössä teetetty kyselytutkimus on avattu ensin pylväskaavioin. Tämän jälkeen sisällönanalyysimenetelmälle ominaisesti kaaviot on avattu tekstimuodossa, jolloin niiden ymmärtäminen ja vertaileminen on mielekkäämpää. Jo valmiiksi tekstimuotoiset avoimet vastaukset tukevat lisäksi tulosten analysointia ja kehitysideoiden esiintuomista.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa tarkastellaan kyselytutkimukseen vastanneiden kokemuksia etäjohtamisen tilasta toimeksiantajaryityksessä. Aiheet käsitellään siinä järjestyksessä, kuin ne ovat teoriaosuudessa. Kyselylomake lähetettiin noin 80 työntekijälle ja vastauksia kertyi 20.

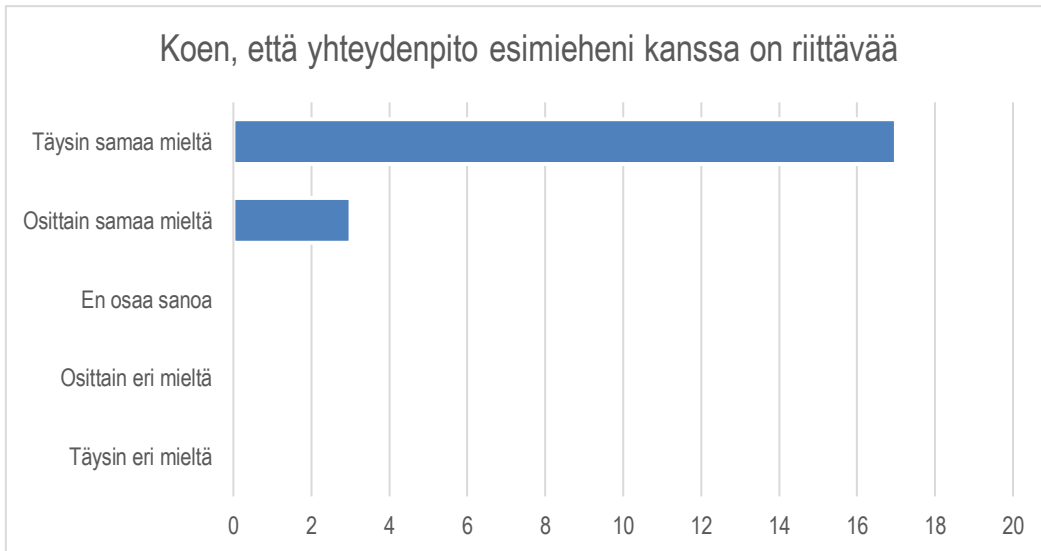
Kyselylomakkeen alussa tiedusteltiin vastaajien mielipidettä eri etäjohtamisen osa-alueista. Kuviossa 3 esitetyt luvut on ilmoitettu kunkin vaihtoehdon vastausmääränä.



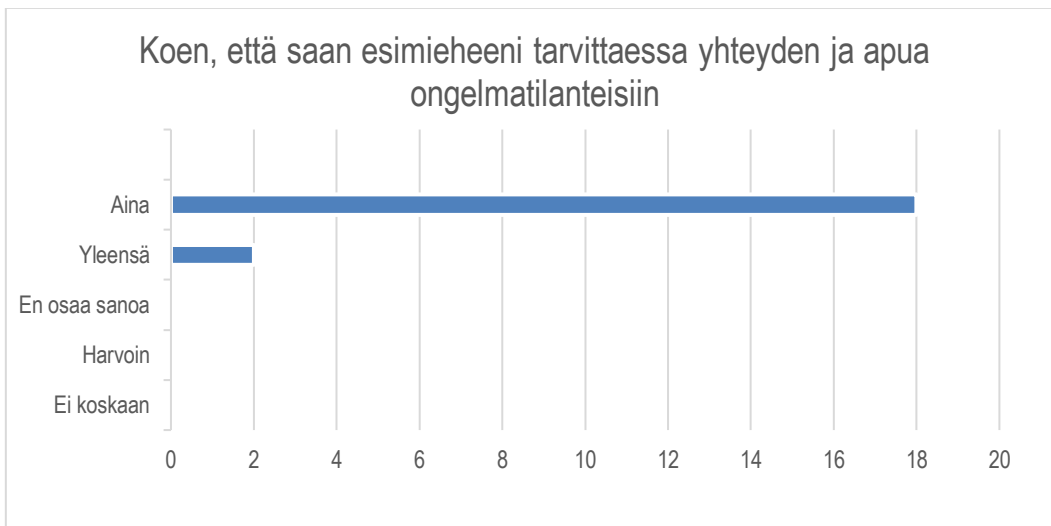
KUVIO 3: Kysymys 1

5.1 Viestintä

Kyselytutkimuksen perusteella 85 prosenttia henkilöstöresurssipoolin työntekijöistä piti viestintää erittäin tärkeänä etäjohtamisen osa-alueena (kuvio 3). Enemmistö vastaajista myös koki, että yhteydenpito esimiehen kanssa on tällä hetkellä riittävää (kuvio 4). Myös yhteyden ja avun saaminen ongelmatilanteissa koettiin riittäväksi (kuvio 5).



KUVIO 4: Kysymys 6



KUVIO 5: Kysymys 7

Kyselyssä tiedusteltiin myös työntekijöiden mielipidettä heille mieleisimmästä viestintäkanavasta. Vaihtoehtoina olivat Workplace, Workchat, sähköposti ja puhelin. Workplace ja Workchat ovat Facebookin tuottamia viestintäalustoja työyhteisölle. Workplace sopii Facebookin tapaan tiedon välittämiseen ja julkaisujen jakamiseen ryhmissä. Workchat puolestaan sopii Facebook Messenger-palvelun tapaan yksityis- tai ryhmäviestien lähettämiseen. Avoimissa kommentteissa viestintäkanavia kommentoitiin seuraavasti:

Workchat, helppo ja nopea. Pienempi kynnyks laittaa viestiä kuin esim. puhelu.

Puhelin. Ja Workchat. Nopea yhteys. Workchattiin vastaan aina nopeasti.

Riippuu asiasta. Yleiset ilmoitukset yms. Workplace, henkilökohtaiset ei niin kiireelliset asiat Workchat, sähköpostilla esim. Teams -kutsut, puhelimitse tärkeät kiireelliset asiat.

Workchat olisi jees muuten, mutta tulee liikaa viestejä eri ryhmiin monista toimipaikoista. Ei kerkeä ja jaksaa lukea. Esimiehen kanssa viestintään hyvä väline.

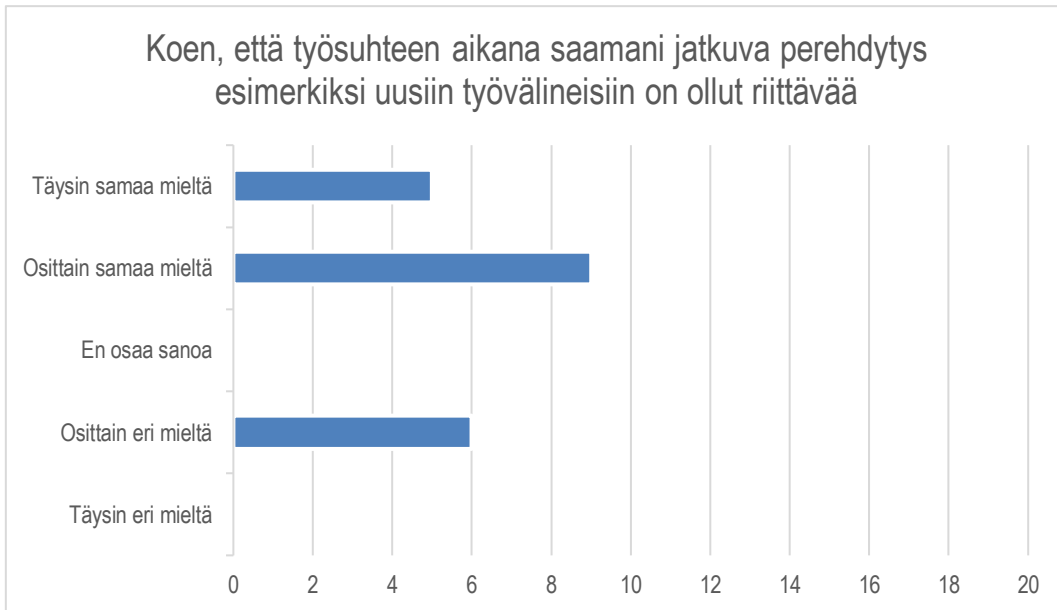
Tapaamisten osalta 50 prosenttia vastanneista piti lähi- ja virtuaalitapaamisia melko tärkeänä osa-alueena (kuvio 3). Kokonaisarvosanaltaan lähitapaamisia pidettiin kuitenkin virtuaalitapaamisia tärkeämpänä.

5.2 Perehdyttäminen

Perehdyttämistä piti erittäin tärkeänä 90 prosenttia työntekijöistä (kuvio 3). Sen koettiin olevan osa-alueista tärkein työntekijöiden kuulemisen ohella. Vastanneista 45 prosenttia oli osittain samaa mieltä perehdytyksen riittävydestä työsuhteen alussa (kuvio 6). Jatkuvan perehdytyksen riittävyys työsuhteen aikana keräsi saman osuuden osittain samaa mieltä vastanneita (kuvio 7). Alun perehdytyksen riittävyys keräsi myös osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä olevia vastauksia yhteensä 25 prosenttia (kuvio 6).



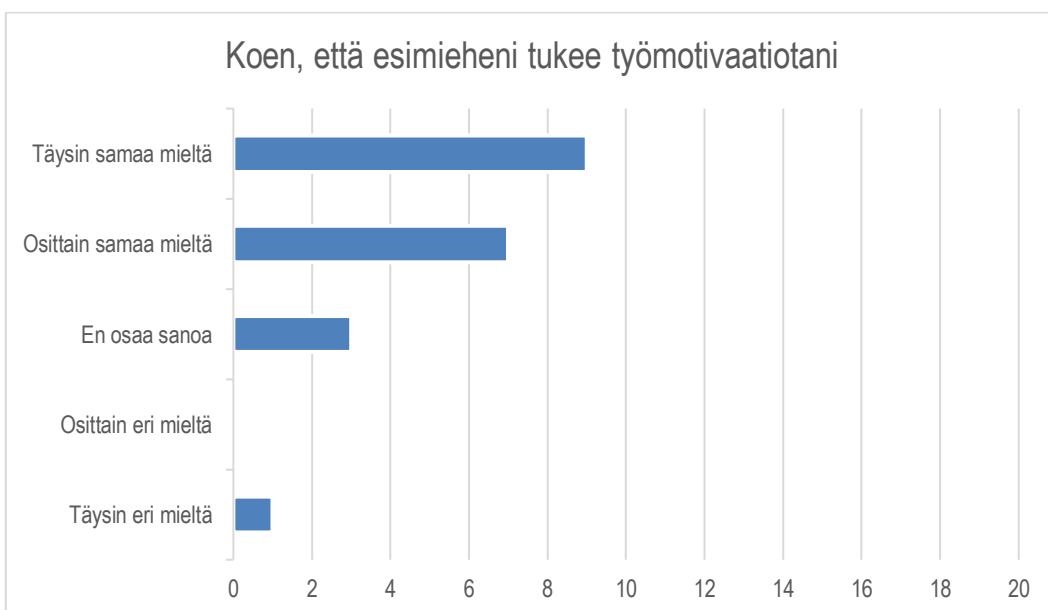
KUVIO 6: Kysymys 3



KUVIO 7: Kysymys 4

5.3 Motivointi ja palaute

55 prosenttia koki motivoinnin erittäin tärkeänä ja 40 prosenttia melko tärkeänä osa-alueena (kuvio 3). Motivoinnin osalta 45 prosenttia vastanneista koki olevansa täysin samaa mieltä siitä, että esimies tukee heidän työmotivaatiotaan (kuvio 8). Osittain samaa mieltä oli 35 prosenttia vastanneista.



KUVIO 8: Kysymys 10

Resurssipoolin työntekijöiltä kysyttiin myös, mikä heitä motivoi työssä. Neljä vastanneista nimesi rahan tai palkan ainakin yhdeksi motivaatiotekijäkseen. Lisäksi useampi vastanneista oli maininnut motivaatiotekijäkseen työkaverit. Ohessa otteita avoimista vastauksista:

Aikaansaamisentunne, asiakkaan auttaminen, erityisen onnistuneet asiakaskohtaukset.

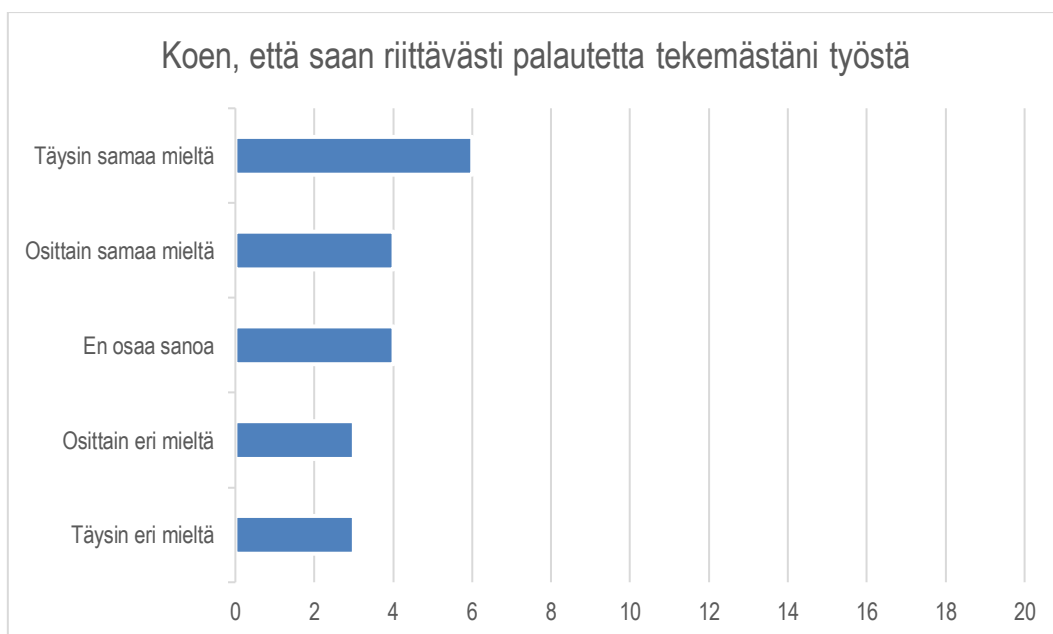
Palkka ja ne muutamat työkaverit, joista voi oikeasti sanoa, että ovat työkavereita. Hankala ”kiertolaisena” saada oikeasti työkavereita varsinkin isommissa toimipaikoissa.

Uudet asiat ja mahdollisuus edetä uralla.

Positiivinen palaute.

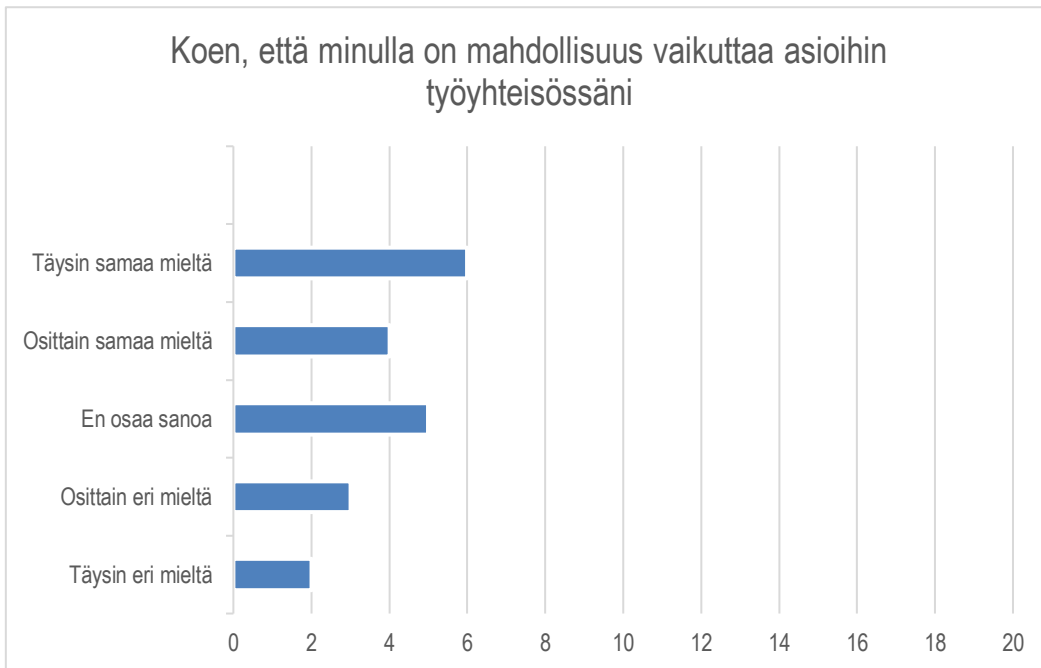
Ei oikein mikään.

Riittävä palautteen saaminen koettiin vastaajien keskuudessa hyvin eri tavoin ja vastausten hajonta oli suurta. Isoimman prosenttiosuuden vastausvaihtoehdoista keräsi täysin samaa mieltä. Se keräsi 30 prosenttia vastauksista (kuvio 9).



KUVIO 9: Kysymys 9

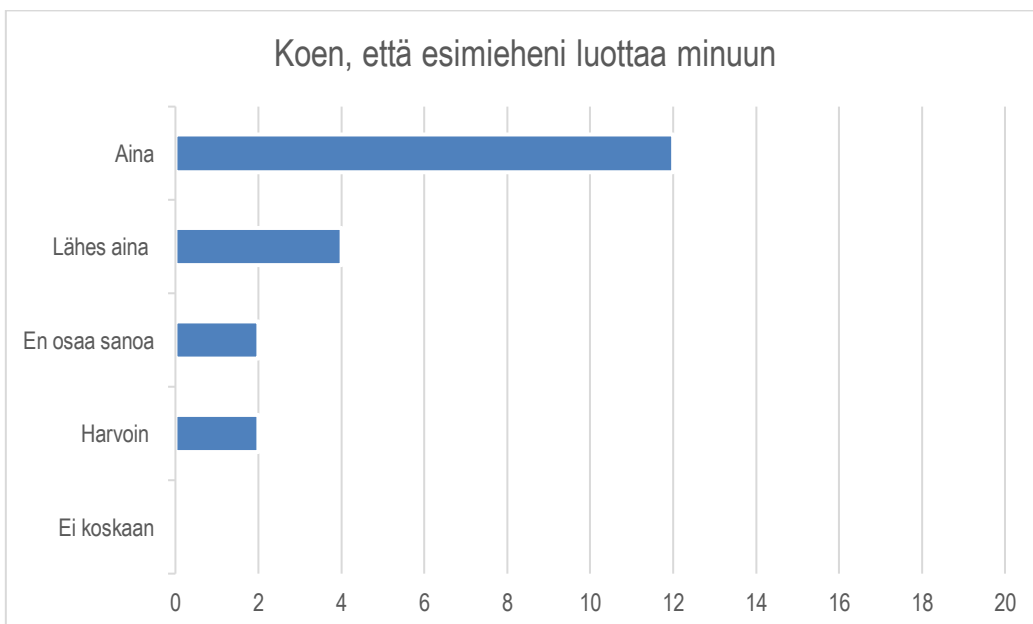
Työntekijöiden kuulemista piti erittäin tärkeänä 90 prosenttia vastanneista (kuvio 3). Asioihin vaikuttaminen koettiin kuitenkin ristiriitaisena osa-alueena. Täysin samaa mieltä vaikutusmahdollisuuksista työyhteisössä oli 30 prosenttia, mutta 25 prosenttia ei osannut sanoa. Saman verran vastauksia keräsivät myös osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä vaihtoehdot (kuvio 10).



KUVIO 10: Kysymys 5

5.4 Luottamus

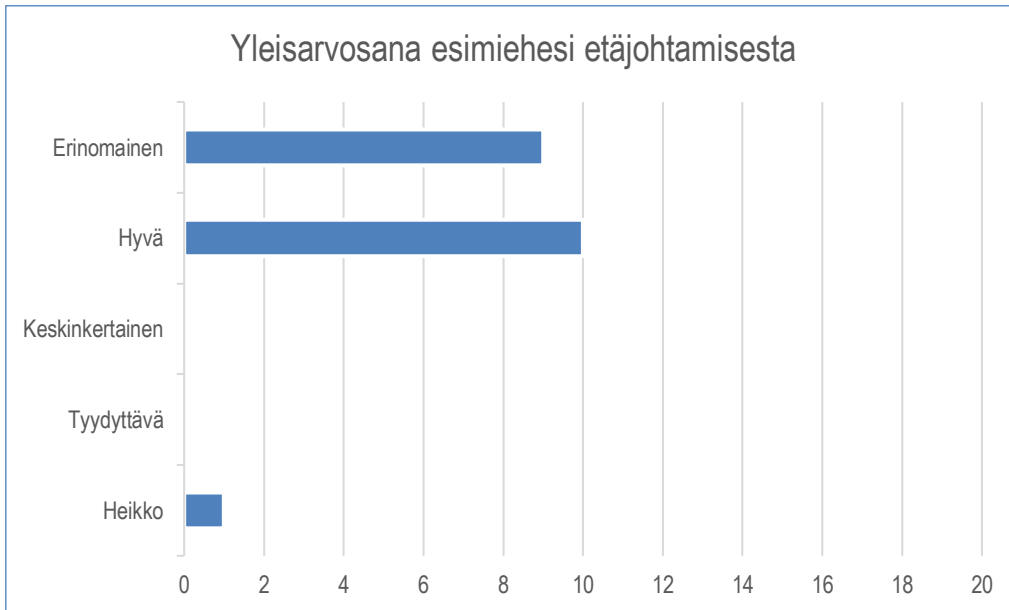
Luottamuksen etäjohtamisen osa-alueena koki erittäin tärkeänä 80 prosenttia ja melko tärkeänä 15 prosentti vastanneista. Työntekijöistä 60 prosenttia koki, että esimies luottaa heihin aina (kuvio 11).



KUVIO 11: Kysymys 2

5.5 Etäjohtamisen kokemus yleisesti

50 prosenttia antoi esimiehensä etäjohtamiselle arvosanan hyvä ja 45 prosenttia erinomaisen (kuvio 12). Yksittäinen vastaaja antoi arvosanan heikko. Avoimissa kommentteissa kiitosta esimiehen toiminnassa sai erityisesti nopea tavoitettavuus, tiedon jakaminen ja viestintä yleisesti. Useampi työntekijöistä koki myös tullessa kuulluksi.



KUVIO 12: Kysymys 12

Esimiehemme tuntuvat välittävän meistä aidosti.

Meidän antamana palaute on kokouksissa otettu tosissaan ja meitä on kuunneltu.

Toimii hyvin. Aina viestin tai puhelimen päässä tavoitettavissa. Ihmettelen, miten edes ehtii niin nopeasti vastaan, kun meitä poolilaisia on kymmeniä eri paikkakunnilla. Ja miten muistaa jokaisen.

Esimiehestä johtajana välittyy kaikin puolin ihana kuva! Hän on kyllä niin omalla alallaan!

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa tarkastellaan haastattelusta saatuja tuloksia ja verrataan niitä teoreettiseen viitekehukseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Osuuskauppa Arinan henkilöstöresurssipoolin etäjohtamisen nykytila ja kehittämistä vaativat osa-alueet, kuten palautteen saaminen ja perehdyttäminen. Kappaleessa tuodaan esille myös etäjohtamisen onnistumiset, kuten viestintä, luottamus ja työntekijöiden motivoiminen.

Viestintä koettiin tuloksissa suurimmaksi onnistujaksi. Viestinnän merkitystä etäjohtamisessa ei voi tarpeeksi korostaa, sillä yhteys esimiehen ja työntekijän välillä luo pohjan myös molemminpuoliselle luottamukselle. Etätyöskentely on viestintää vähentävä tekijä, joten on erittäin merkittävää, että työntekijät kokevat viestinnän esimiehen kanssa riittäväksi. Tuloksissa viestinnän sujuvuuden lisäksi kiitosta saa myös sen laatu, sillä työntekijät kokevat vahvasti, että esimies on aina tavoitettavissa, kyselee kuulumisia ja hänen tukeensa voi aina luottaa.

Viestintäkanavien osalta esimiehen tulee valita ja ohjata alaisiaan käyttämään mielekkäintä viestintäalustaa. Vastauksista on helposti pääteltävissä, että Workplace ja Workchat ovat jo kiinteä osa työyhteisön viestintää. Haastavimmaksi koettiin useiden eri toimipaikkojen aiheuttama informaation paljous, mutta oman esimiehen kanssa Workchat koettiin matalan kynnyksen viestintäkanavaksi. Palaverien osalta etätapaamiset koettiin lähitapaamisia vähemmän mielekkäiksi. Syitä tähän voi olla useita, mutta avointen kommenttien perusteella esiin nousi esimerkiksi Teams-alustan puutteelliset käyttötaidot, joihin toivottiin pientä perehdytystä. Etätapaamisissa on myös erityisen tärkeää, että palaverin tarkoitus ja tavoite on kaikkien osallistujien tiedossa.

Luottamus toimii etätyöskentelyn sekä -johtamisen perustana ja sen tärkeys korostui myös kyselylomakkeen tuloksissa. Työntekijöiden kokema luottamus esimiehen puolelta oli tuloksien perusteella hyvällä tasolla. Kiinteä yhteys viestinnän ja luottamuksen välillä siis toteutuu työyhteisössä, kun työntekijät voivat luottaa esimiehen läsnäoloon virtuaalisesti. Työntekijöiden puolelta luottamus esimiestä kohtaan näkyy myös avoimissa vastauksissa, joissa kiitosta saa erityisesti työntekijöiden kuuleminen. Työyhteisössä koetaan vahvasti, että heidän työpanostaan sekä mielipiteitään arvostetaan ja ne otetaan huomioon toiminnan kehittämisessä.

Tuloksien perusteella voidaan todeta, että työntekijöitä ohjaavat ensisijaisesti sisäiset motivaatiotekijät. Näitä tekijöitä ovat työkaverit, työilmapiiri, palautteen saaminen, etenemismahdollisuudet sekä kohtaamiset asiakkaiden kanssa. Työntekijät myös kokivat, että heidän osaamistaan arvostetaan enemmän kuin puutteita arvostellaan. Sisäiset motivaatiotekijät luovat pysyvemmän perustan työmotivaatiolle ja tätä kautta sitouttavat työntekijää ulkoisia motivaatiotekijöitä enemmän. Palkka ja raha mainittiin ulkoisista motivaatiotekijöistä ylivoimaisesti eniten, mutta usein rinnalla oli myös joku edellä mainituista sisäisistä tekijöistä.

Palautteen saaminen jakoi mielipiteitä osa-alueista eniten. Osa koki sen olevan riittävää, kun taas toiset toivoivat palautetta tekemästään työstä enemmän. Palautteen antaminen on merkittävä haaste työyhteisössä, mikäli esimies ei ole ollenkaan, tai säännöllisesti seuraamassa itse työntekoa. Tällainen asetelma vaatii tiivistä yhteistyötä ja viestintää esimiehen ja toimipaikkojen välillä. Ilman toimipaikkojen esimiesten välittämää palautetta resurssipoolilaisen työnteosta oma esimies voi kuitenkin aina jakaa rakentavaa palautetta ja kiitosta, niin palautekanavien kuin omien havaintojensakin perusteella. Työntekijöitä on myös tärkeää rohkaista kysymään sekä kertomaan palautetta eri toimipaikoissa työskennellessään.

Tutkimuksen perusteella eniten kehitettävää koettiin olevan sekä työsuhteen alussa tapahtuvassa perehdytyksessä, että työsuhteen aikana jatkuvassa perehdytyksessä. Resurssipoolin työntekijöitä ei perehdytä suoraan heidän oma esimiehensä, vaan perehdytysjakso sovitaan erikseen toimipaikkojen kanssa. Näin ollen esimiehen saama tieto työntekijän perehdytyksen tasosta voi jäädä vajaan, eikä työntekijä välttämättä itsekään tiedä, mitä kaikkea hänen tulisi osata tai millä osa-alueilla hän voisi vielä osaamistaan syventää.

Vastausten perusteella, tietämättä tarkemmin resurssipoolilaisten perehdytys suunnitelman sisältöä, voidaan todeta, että perehdytys koetaan työntekijöiden keskuudessa osin riittämättömäksi. Ollisikin ensiarvoisen tärkeää, että työntekijöiden perehdyttäjät eri toimipaikoissa olivat tietoisia perehdytyksen kokonaisuudesta sekä työntekijän perehdytyksen vaiheesta. Ei siis riitä, että toimipaikan päällikön kanssa on sovittu poolilaisen perehdytyksestä ja hän kertoo asiasta eteenpäin esimerkiksi iltavuoron työntekijälle, vaan perehdyttävälle työntekijälle tulisi tarjota tietoa ja koulutusta perehdyttämisestä yleisesti. Kaikkien työntekijöiden ei välttämättä tarvitsisi saada tällaista perehdyttämiskoulutusta, vaan tietoa voitaisiin jakaa halukkaille suhteessa toimipaikan kokoon.

Alun perehdytyksen lisäksi jatkuvan perehdytyksen osalta olisi tärkeää, että uusista järjestelmistä, toimintatavoista sekä muista muutoksista informoitaisiin resurssipoolilaisia. Työntekijöiden osamista tulisi kartoittaa säännöllisin väliajoin tai vaihtoehtoisesti ylläpitää jokaisen työntekijän omaa sähköistä listaa asioista, jotka työntekijä jo osaa. Listaan voitaisiin lisätä uusia asioita sitä myöten, kun niitä tulee opittavaksi esimerkiksi järjestelmien, Veikkauksen tai Postin palveluiden osalta. Näin myös työntekijä osaisi kysyä lisätietoja ja pyytää perehdytystä toimipaikoissa itsenäisesti. Tarvittaessa esimies voisi organisoida uusille asioille perehdytysvuoron jossain toimipaikassa esimerkiksi pienissä ryhmissä.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää Osuuskauppa Arinan henkilöstöresurssipoolin työntekijöiden kokemuksia etäjohtamisesta. Opinnäytetyön toimeksiantaja on meille molemmille tuttu entuudestaan työnantajana. Opinnäytetyön aihe valikoitui yhteistyössä toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa kartoitettuumme hieman heidän tarpeitaan ja toiveitaan, sekä pohdittuumme aiheiden ajankohtaisuutta. Halusimme myös oppia lisää etäjohtamisesta, sillä se on meitä kiinnostava aihekokonaisuus, jota ei kuitenkaan juuri käsitelty opiskeluaikana kursseilla.

Opinnäytetyöprosessin aloitimme syksyllä 2020. Kun aihe oli tarkennettu toimeksiantajan kanssa, varsinainen opinnäytetyön kirjoittaminen alkoi joulukuussa. Teoriaosuuden valmistuttua tammi-kuussa 2021, pääsimme toteuttamaan kyselytutkimuksen aikataulun mukaisesti helmikuun alkupuolella viikoilla 6 ja 7. Opinnäytetyömme valmistui aikataulun mukaisesti maaliskuun loppuun mennessä.

Opinnäytetyöprosessimme sujui pääpiirteittäin ilman hankaluuksia tai yllätyksiä. COVID-19 pandemiaan liittyvät korkeakoulujen rajoitukset vaikuttivat lähinnä seminaareihin, jotka pidettiin etänä. Työskentelimme opinnäytetyön parissa joko etäyhteyksien avulla tai kasvokkain kotona. Joulukuun 2020 alussa asetetut lisärajoitukset esimerkiksi kirjastojen toimintaan vaikuttivat myös materiaalien ja lähteiden saatavuuteen. Erityisesti teoriaosuutta kirjoittaessamme täytyi ennakoida varauksia ja olla valmiina vaihtamaan kirjoitusjärjestystä, mikäli jokin materiaaleista ei ollutkaan saatavissa ennakkotiedon mukaisesti.

Ennakkoon tiesimme ja olimme perehtyneet jonkin verran etäjohtamisen teoriaan. Opinnäytetyötämme kirjoittaessa huomasimme kuitenkin pian, kuinka laaja käsite etäjohtaminen on kokonaisuudessaan. Saatavilla oleva tiedon määrä oli valtava ja hyvin pian kirjoitusprosessin aloitettuumme huomasimme, kuinka tärkeää aiheen tarkka rajaaminen oli. Teoriapohja koostuukin mielestämme tärkeimmistä etäjohtamisen osa-alueista, jotka olivat myös toimeksiantajan kannalta mielekkäitä.

Pandemia vaikutti tutkimuksen osalta haastattelutyylisiin. Alkuperäinen suunnitelma ja toiveemme olisi ollut pitää haastattelut kasvokkain pienissä ryhmissä, jolloin olisimme voineet helposti esittää jatkokysymyksiä ja kerätä paremmin kehitysehdotuksia työntekijöiltä. Kontaktien rajaamiseksi ja vastauksien maksimoimiseksi päädyimme lopulta anonyymiin kyselylomakkeeseen, johon saimme

myös vastausmäärien lisäämiseksi sponsorointina Original Sokos Hotel Arinan majoituslahjakortin. Tutkimuksen kannalta isompi vastausprosentti olisi ollut edustavampi, mutta olemme kuitenkin kokonaisuutena tyytyväisiä kyselyn antiin. Suljettujen kysymyksien lisäksi avoimet kysymykset olivat keränneet hyvin laadukkaita vastauksia. Jälkikäteen ajateltuna avoimia kysymyksiä olisimme voineet käyttää lomakkeessa enemmänkin esimerkiksi kartoittaaksemme työntekijöiden kehitysideoita eri osa-alueille.

Yhteydenpito kaikkien osapuolien välillä oli mielestämme sujuvaa koko prosessin ajan. Parityöskentelymme opinnäytetyötä kirjoitettaessa oli myös sujuvaa. Saman vuosikurssin opiskelijoina olimme ehtineet jo tehdä useita ryhmitöitä yhdessä, joten työskentelytavat olivat ennestään tuttuja. Koimme myös, että pandemian aikainen rajoittavuus sosiaalisessa kanssakäymisessä olisi ollut vaikeampaa, jos olisimme päätyneet kirjoittamaan opinnäytetyömme yksin. Asioiden pohtiminen ja kehittäminen oli helpompaa yhdessä, kun prosessista muuten puuttui päivittäinen kurssikavereiden ja opettajien tuki, jota lähiopetuksessa olisi ollut helpommin saatavissa.

Mielekkäänä jatkotutkimusaiheena voisi esimerkiksi olla perehdytysprosessin tarkempi tutkiminen ja kehittäminen. Siihen liittyi käsittelemistämme aihealueista kyselyn mukaan eniten epäkohtia, joiden tarkempi selvittäminen ja ratkaisujen keksiminen olisi mielestämme hyödyksi kasvavassa henkilöstöresurssipoolissa.

Kokonaisuutena olemme tyytyväisiä opinnäytetyöhön ja siitä saatuihin tutkimustuloksiin. Ennakoajatuksemme oli, että perehdyttäminen ei välttämättä saisi korkeinta onnistumisprosenttia kyselyn mukaan. Kaupanalan perehdyttäminen on noussut epäkohdaksi usein myös työkokemuksemme perusteella. Kehityskohtena perehdytysprosessi on kuitenkin mielestämme antoisa, sillä siihen voidaan ja kannattaakin sitouttaa mukaan myös työntekijöitä, joilla on paljon ensikäden tietoa osamisvaatimuksista ja prosessin epäkohdista. Positiivisin yllättäjä osa-alueista meille oli työntekijöiden motivaatio. Erityisesti avoimissa kommentteissa esiin nousivat vahvat yhteisöllisyyden tunteet kiertävästä työnkuvasta huolimatta. Mielestämme tämä on iso onnistuminen ja etu työyhteisön kannalta.

LÄHTEET

- Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä - toimistoa ei tarvita. Kauppakamari.
- Hackselius-Fonsén, R. 2018. Growth with a change. Brand Agency Punda.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Kuustie, J. 2021. Opinnäytetyö – resurssipoolin etäjohtamisen kehittäminen. Palvelupäällikkö, Osuuskauppa Arina. Sähköpostiviesti 20.1.2021.
- Laine, N. & Surakka, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Mercuri Urval 2014. Virtual Leadership and Team Work. Viitattu 13.1.2021. https://www.mercuriurval.com/globalassets/articles/virtual-leadership--team-work_press.pdf
- Osuuskauppa Arina 2020A. Tietoa meistä. Viitattu 9.12.2020, <https://arina.fi/tietoa-meista/>.
- Osuuskauppa Arina 2020B. 100 vuotta osuuskauppatoimintaa. Viitattu 21.12.2020. <https://www.skanava.fi/web/arina/kampanjat/arina-100>.
- Osuuskauppa Arina 2020C. Osuuskauppa Arina Oulun suurin yhteisöveronmaksaja. Viitattu 21.12.2020. <https://arina.fi/news/osuuskauppa-arina-oulun-suurin-yhteisoveronmaksaja/>.
- Osuuskauppa Arina 2020D. Toimimme arvojemme mukaisesti. Viitattu 21.12.2020. <https://arina.fi/vastuullisuus/arinan-arvot/>.
- Rauramo, P. 2017. Etätyössä turvallisesti. Viitattu 11.1.2021. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti.
- Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 17.12.2020. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa
- Rytkönen, A. 2020. Uuden työntekijän perehdyttäminen vaatii etänä kärsivällisyyttä ja aikaa – 5 vinkkiä työn aloitukseen. Viitattu 7.1.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11340459>.

S-ryhmä, 2020. S-ryhmä lyhyesti. Viitattu 21.12.2020. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>.

Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Helsinki: Aalto University. Väitöskirja. Viitattu 25.1.2021.

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/23051/isbn9789526070131.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

S-ryhmä, 2021. Arvot, strategia ja visio. Viitattu 18.1.2021. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/arvot-strategia-ja-visio>.

Työaikalaki 872/2019.

Työterveyslaitos, 2021. Joustava työaika. Viitattu 25.1.2021. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyo-aika/joustava-tyoaika/>.

Työturvallisuuslaki 32.8.2002/738.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Resurssipoolin työntekijöiden kokemus etäjohtamisesta

Kyselyn vastaukset ovat luottamuksellisia, eikä vastauksia tallenneta tai luovuteta eteenpäin. Vastauksia käytetään ainoastaan tutkimuksen toteuttamiseen opinnäytetyön tekijöiden toimesta.

Kyselyn lähetettyäsi siirryt uudelle sivulle, jossa on erillinen linkki vapaaehtoiseen lahjakorttiarvontaan. Kyselyn vastaukset ja arvontaa varten jätetyt tiedot eivät ole yhteyksissä toisiinsa.

* Pakollinen

1. Arvioi, kuinka tärkeänä koet seuraavat etäjohtamisen osa-alueet *

	En lainkaan tärkeänä	En kovin tärkeänä	En osaa sanoa	Melko tärkeänä	Erittäin tärkeänä
Luottamus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden kuuleminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virtuaalitapaamiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähitapaamiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Koen, että esimieheni luottaa minuun

- Ei koskaan
- Harvoin
- En osaa sanoa
- Yleensä
- Aina

3. Koen, että saamani perehdytys työsuhteeni alkaessa oli riittävää *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Muu

4. Koen, että työsuhteeni aikana saama jatkuva perehdytys esimerkiksi uusiin työvälineisiin on ollut riittävää *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Muu

5. Koen, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin työyhteisössäni *

Täysin eri mieltä

Osittain eri mieltä

En osaa sanoa

Osittain samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

Muu

6. Koen, että yhteydenpito esimieheni kanssa on riittävää *

Täysin eri mieltä

Osittain eri mieltä

En osaa sanoa

Osittain samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

Muu

7. Koen, että saan esimieheeni tarvittaessa yhteyden ja apua ongelmatilanteisiin *

Ei koskaan

Harvoin

En osaa sanoa

Yleensä

Aina

8. Minkä seuraavista viestintäkanavista koet mielekkäimmäksi: Workplace, Workchat, sähköposti, puhelin. Perustele lyhyesti valintasi. *

9. Koen, että saan riittävästi palautetta tekemästani työstä *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Muu

10. Koen, että esimieheni tukee työmotivaatiani *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Muu

11. Mikä minua motivoi työssäni? *

12. Yleisarvosana esimiehesi etäjohtamisesta *

- Heikko
- Tyydyttävä
- Keskinertainen
- Hyvä
- Erittäin hyvä

13. Millä etäjohtamisen osa-alueilla esimiehesi on mielestäsi erityisen hyvin onnistunut? *

14. Mitä esimiehesi voisi mielestäsi kehittää etäjohtamisessa? *

15. Minkä asian koet resurssipoolityöskentelyssä palkitsevimmaksi? *

16. Minkä asian koet resurssipoolityöskentelyssä haastavimmaksi? *

Majoituslahjakortin arvonta

Arvomme majoituslahjakortin Osuuskauppa Arinan hotelleihin kyselyyn vastanneiden kesken 22.2.2021. Lahjakortti on voimassa 31.12.2021 saakka.

Ilmoitamme voittajalle henkilökohtaisesti. Mikäli emme saa arvannon voittajaa kiinni kolmessa vuorokaudessa, suoritamme uuden arvannon.

Tietoja ei luovuteta eteenpäin ja niitä käytetään ainoastaan arvannon toteuttamiseen. Tiedot poistetaan arvannon päätyttyä.

1. Kirjoita alle nimesi, puhelinnumerosi sekä sähköpostiosoitteesi

Hei!

Olemme Oulun ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön viimeisen vuoden opiskelijoita. Teemme opinnäytetyöhömmä liittyvää tutkimusta etäjohtamisesta Osuuskauppa Arinan resurssipoolissa. Kaipaisimme mielipidettäsi työntekijän näkökulmasta oheisen linkin kyselylomakkeen kautta. Kysely on avoinna maanantaista 8.2. sunnuntaihin 21.2.2021 kello 23.00 saakka. Vastaaminen onnistuu sekä tietokoneella että puhelimella ja vie noin viisi minuuttia. Kysely on anonyymi ja vastauksia käytetään ainoastaan tutkimuksen suorittamiseen.

Linkki kyselyyn: https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=pD5tOBV_5Eed158PKOV3RnRRiw_3u_ZOhjV-0cO2NJUN0dSWDdWRUpDVVpBREZYNTUyWE04MkVTS4u

Kyselyyn vastattuasi voit osallistua Osuuskauppa Arinan hotellien majoituslahjakortin arvontaan jättämällä yhteystietosi erillisen linkin kautta.

Kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin,
Anna Marttila ja Emilia Mustola