



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Heidi Kara

Kenttätööntekijöiden kokemuksia yrityksen X esimiestyöstä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2021

Tekijä Otsikko	Heidi Kara Kenttätyöntekijöiden kokemuksia yrityksen X esimiestyöstä
Sivumäärä Aika	33 sivua + 1 liite huhtikuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Antti Hovi
Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen kenttätyöntekijöiden kokemuksia esimiestyöstä työntekijöiden työskennellessä aina etänä esimiehestään. Työn tavoitteena oli kerätä konkreettista ja ajankohtaista aineistoa yrityksen tämänhetkisestä esimiestyöstä. Etätyö ja sitä kautta etäjohtaminen on noussut yhä ajankohtaisemmaksi aiheeksi nykypäivänä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen ja tutkimusaineiston keruussa käytettiin teemahaastattelua. Tutkimuksen aineisto kerättiin ammattikirjallisuuden, ajankohtaisten internet- ja artikkelilähteiden sekä yrityksen kenttätyöntekijöiden haastatteluiden avulla. Tutkimuskysymykset luotiin teoriataustan pohjalta ja haastattelut toteutettiin virtuaalisesti viidelle yrityksen työntekijälle. Tutkimusmenetelmä sekä sen avulla hankittu laaja tutkimusaineisto mahdollisti aiheen monipuolisen käsittelyn. Tutkimustulokset osoittivat, että viestintä on tärkeä osa esimiestyötä ja esimiestyön onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät. Haastatteluissa saatiin selville motivaatiota nostattavia tekijöitä, ja näistä palautteen antamisen tärkeys osoittautui yhdeksi tärkeimmäksi työvälineeksi työntekijöiden kehitystä ajatellen. Mielenkiintoiseksi osoittautui etätöiden persoona- sekä mielipidekohtaiset vaikutukset yksilön motivaatioon sekä hyvinvointiin. Tutkimusaineiston perusteella haasteelliseksi koettiin itsensä johtaminen sekä sitä kautta ajanhallinta etätöitä tehdessä. Joustavan työn mahdollisuus tuo omat hyötynsä sekä haittansa työntekijöiden motivaatioon sekä hyvinvointiin. Tutkimustulosten pohjalta todettiin, että työntekijät toivoivat tukea ja opastusta itsensä johtamiseen sekä ajanhallintaan.	
Avainsanat	Esimiestyö, etätyö, viestintä, motivaatio, hyvinvointi

Author Title	Heidi Kara Experiences of Supervisory Work by Field Workers from Company X
Number of Pages Date	33 pages + 1 appendix April 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Antti Hovi, Senior Lecturer
The purpose of the thesis was to find out the experiences of the field employees of the case company about the work of their supervisor while working remotely. The aim of the work was to collect and analyze concrete and current material about the current work of supervisors. Remote work and remote management have become an increasingly important topic in the COVID times. The thesis was conducted using the qualitative research approach, and its main data collection method was a thematic interview. The theoretical framework of the thesis was developed with the help of professional literature and the current Internet sources and articles. The thematic interview questions were created based on the theoretical framework. The interviews were conducted virtually with five employees of the company who were the company's field workers. Thus, through extensive research, the thesis enabled the topic to be discussed in a variety of ways. The results showed that communication makes an important part of leadership, and many factors affect the success of supervisory work. The interviews revealed the factors that increase motivation, and among them, the importance of giving feedback turned out to be one of the most important tools for the development of employees. The thesis also collected interesting evidence of the person-specific and opinion-specific effects of remote work on an individual's motivation and well-being. Based on the results, self-management and time management when working remotely were considered especially challenging. The possibility of flexible work brings its own advantages and disadvantages to the motivation and well-being of employees. Based on the results of the study, the employees wanted support and guidance in self-management and time management from their supervisors.	
Keywords	Leadership, remote work, communication, motivation, well-being

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantaja	1
1.2	Tavoitteet ja rajaus	2
2	Esimiestyö	3
2.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	4
2.1.1	Palkitseminen	5
2.1.2	Jaettu johtaminen	6
2.1.3	Etäjohtaminen	7
2.2	Viestintä osana esimiestyötä	9
2.2.1	Viestintäkanavat	9
2.2.2	Palaute ja tuki	10
2.3	Esimiestyö osana työntekijän motivaatiota ja hyvinvointia	11
3	Etätyö	12
3.1	Etätyön vaikutus motivaatioon	13
3.1.1	Motivaatioteoria	13
3.1.2	Motivaatiota alentavat tekijät	15
3.1.3	Motivaatiota nostattavat tekijät	16
3.2	Etätyön vaikutus hyvinvointiin	16
4	Tutkimuksen toteutus	17
4.1	Tutkimusmenetelmä	18
4.2	Tutkimusaineiston hankinta	18
5	Tutkimuksen tulokset ja analysointi	19
5.1	Haastateltavien taustatiedot	20
5.2	Viestintä	20
5.3	Palaute ja tuki	23
5.3.1	Sosiaaliset kontaktit etätyössä	24
5.3.2	Työn palkitsevuus sekä arvostus	25
5.4	Motivaatio ja hyvinvointi	26
5.4.1	Esimiestyö	27
5.4.2	Etätyötaitojen kehittäminen	28
6	Johtopäätökset	29

6.1	Viestintä	29
6.2	Palaute ja tuki	30
6.3	Motivaatio ja hyvinvointi	31
6.4	Tutkimuksen onnistuminen ja luotettavuus	32
	Lähteet	34
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

1 Johdanto

Etätyö sekä sitä kautta etäjohtamisen konseptit ovat nousseet vahvemmin esille vallitsevan koronapandemian myötä. Etäjohtaminen edellyttää esimieheltä yhä enemmän huomiota perusasioiden ylläpitämiseen, jotta etäällä työskentelevät saavat samanlaisen huomion, kuin fyysisesti toimistolla työskentelevät työntekijät. Etäyhteyksien avulla työskentelevien henkilöiden kynnys lähestyä esimiestä on korkeampi kuin esimerkiksi samassa työtilassa työskentelevien henkilöiden. Tämän vuoksi esimiehen on pidettävä huolta, että kommunikaatio säilyy etäjohdettaviin. (Vilkman 2016.)

Työskennellessä etänä esimiehen ja työntekijän välillä on oltava molemminpuolinen luottamus. Esimiehen on luotettava työntekijän tekemään töitä, vaikka sitä ei fyysisesti pääse näkemään. (Vilkman 2016.) Näin ollen myös työntekijöiden vastuu kasvaa työskennellessä etänä. Työntekijät tarvitsevat monia taitoja onnistuakseen etätyöskentelyssä ja tämä vaatii usein harjoittelua. Etätyö kuitenkin mahdollistaa joustavamman tavan työskennellä ja sillä on monenlaisia vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon sekä hyvinvointiin. (PossibleWorks.)

Teoriaosuudessa käsitellään tutkimuksen osa-alueita laajemmin. Esimiestyön teoriaosuudessa perehdytään esimerkiksi erilaisiin johtamismalleihin, palkitsemiseen sekä tukeen ja palautteeseen. Etätyössä puolestaan käsitellään etäällä työskentelyn vaikutuksia motivaatioon sekä hyvinvointiin ja minkälaisia uusia mahdollisuuksia etätyö on luonut. Viitekehyksen pohjalta toteutetaan kohdeyrityksen työntekijöiden haastattelut, jotka yhdessä teoriaosuuden kanssa luovat kattavan tutkimusaineiston. Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat esimiestyö, etätyö, viestintä, motivaatio sekä hyvinvointi.

1.1 Toimeksiantaja

Kohdeorganisaationa toimii henkilöstöväilysyritys, joka on perustettu vuonna 2015. Kyseessä on laajalti tapahtuma-alalle suuntautunut yritys, mutta sen toiminta on koronapandemian myötä siirtynyt myös muille toimialoille. Yrityksellä on vahva halu laajentaa toimintaansa vielä vahvemmin henkilöstöväilysyrietykseksi, joilla on tarjota laajaa henkilöstöosaamista toimialoista rippumatta. Yritys on vielä pieni kasvava organisaatio, joka työllistää alle 10 toimistotyöntekijää. Kenttätyöntekijöitä yrityksellä on tällä hetkellä noin 2000 ympäri Suomen ja työntekijöihin sisältyy tapahtuma-alan tekijöitä, kuten pro-

moottoreita, tapahtuma-avustajia sekä tuottajia. Näihin 2000 työntekijän joukkoon mahtuu kuitenkin myös suuri määrä muun muassa tarjoilijoita, äänittäjiä, vartijoita sekä myyjiä. Yritys rekrytoi ahkerasti uusia työntekijöitä valtakunnallisesti. (Yritys X 2021.)

Yritys panostaa suuresti toimisto- sekä kenttätyöntekijöidensä kehittämiseen ja yritys on lähiaikoina ottamassa uuden työntekijöiden perehdytys ja koulutuskäytännön käyttöönsä. Yritykselle on tärkeää työntekijöidensä palautteet, jotta käytössä olevia prosesseja pystytään päivittämään sekä parantamaan tarpeen mukaan. Tällä tavalla yritys pyrkii luomaan parhaan mahdollisen ympäristön työskentelyllä. (Yritys X 2021.)

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Suurin osa yrityksen työntekijöistä on rekrytoitu yritykseen puhelinhaastattelun kautta ja näin ollen on mahdollista, että osa työntekijöistä ei ole nähnyt esimiestään kasvotusten koko työsuhteen aikana. Haastavaa on myös se, että kenttätyöntekijöille ei määrätä omaa lähiesimiestä toimistotyöntekijöistä, vaan joka työkeikka perustaa oman työsuhteensa, jolloin työtehtävän vastaava, eli asiakasvastaava toimii työntekijän lähiesimiehenä. Asiakasvastaavia on kuitenkin useampia, jonka vuoksi lähiesimies voi muuttua jokaisella keikalla. Tämä voi aiheuttaa rakoilua työntekijän sitouttamisessa yritykseen, sillä läheistä henkilökohtaista suhdetta ei välttämättä pystytäkään muodostamaan. Tämä voi vaikuttaa myös työympäristön rakenteeseen sekä työntekijöiden motivaatioon.

Kohdeyrityksen tärkein resurssi on kenttätyöntekijät ja heille on äärimmäisen tärkeää kenttätyöntekijöidensä ammatillinen kehittyminen. Asiakasvastaavien toimintamalleja ja esimiestyötä pyritään kehittämään koko ajan. Aihe on erittäin ajankohtainen 2019 alkaneen koronapandemian vuoksi, jonka vuoksi suurin osa yrityksistä ovat joutuneet muuttamaan työtapojaan. Henkilöstöväilysyrityksissä etätyöskentely sekä etäjohtaminen on kuitenkin ollut käytössä tietyissä määrin jo ennen koronapandemiaa.

Opinnäytetyöni tavoitteena on kartoittaa kohdeyrityksen kenttätyöntekijöiden kokemuksia yrityksen esimiestyöstä. Tarkoituksena on selvittää, millä tavalla kenttätyöntekijät kokevat esimiestyön työskennellessään itse aina etänä. Tavoitteena on saada konkreettista tietoa kenttätyöntekijöiden kokemuksista yrityksen esimiestyöstä ja tätä kautta viestinnästä sekä työntekijöiden motivaation ja hyvinvoinnin lähteistä osana etätyötä. Tutki-

mustulosten avulla yritys pyrkii kehittämään omia prosessejaan sekä kehittämään esimiestaitojaan. Tutkimuksen tukena käytettäviin tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan tutkimusaineiston avulla.

Tutkimuskysymykset:

- Minkälaiseksi työntekijät kokevat yrityksen viestinnän?
- Kokevatko työntekijät saavansa tarpeeksi palautetta ja tukea kehittyäkseen työntekijöinä?
- Miten etätö vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon sekä hyvinvointiin?

2 Esimiestyö

Esimiestyö määräytyy vastuiden, roolien sekä tehtävien kautta. Esimiehen vastuut liittyvät sekä asioiden, että henkilöstövoimavarojen johtamiseen. (Työturvallisuus.) Esimies toimii aina työnantajan edustajana ja hänellä on oikeus palkata sekä tarvittaessa irtisanoa työntekijöitä sekä valvoa heidän työntekeään. Esimiehen roolissa työskentelevän henkilön tulee ajatella organisaation etua ja näin ollen hänen on työnnettävä omat henkilökohtaiset mielipiteensä sekä tunteensa sivuun ja toimia organisaation tavoitteiden sekä toiveiden mukaisesti. (Järvinen 2018, 76—80.)

Esimiehiä tarvitaan varmistamaan, että jokainen organisaation työntekijä ymmärtää, mikä organisaation tavoite on ja millä tavalla sinne pyritään. Kun ihmiset ovat ymmärtäneet organisaation tavoitteet, tulee heidän ymmärtää vielä, millä tavalla oma työnkuva vaikuttaa kokonaisvaltaiseen tavoitteeseen. Esimies on valmentaja, joka tukee, kannustaa ja ohjaa työntekijöitä samaan suuntaan organisaation kanssa. Hänen tehtävänsä on löytää työntekijöidensä kehityskohteet sekä tuoda esille työntekijöidensä kyvyt erilaisissa työtehtävissä. Näiden tunnistaminen auttaa esimiestä ohjaamaan työntekijää onnistumisiin ja sitä kautta motivaation kasvamiseen. Esimiehellä on tärkeä rooli myös työntekijän kannustamisessa epäonnistumisen jälkeen. (Rötkin 2015, 17—31.) Esimiehen tulee ymmärtää esimiesrooli omiin tiimiläisiinsä, mutta vastaavasti myös alaisroolin omiin esimiehiinsä. Tämä kaksoisrooli saattaa tuoda haasteita työyhteisössä, sillä muut työyhteisön jäsenet eivät välttämättä ymmärrä, mitä rooli tarkoittaa. Esimies saatetaan usein ajatella

henkilöksi, joka auttaa työntekijöitä kaikenlaisissa tilanteissa, mutta todellisuudessa esimiehen asema on kuitenkin toimia organisaation parhaaksi ja ristiriidoissa hänen on asetuttava yrityksen edun puolelle. (Järvinen 2018, 76—80.)

Päivittäinen johtaminen voidaan jakaa neljään eri rooliin: arjen toimintavastuisiin, muutosten hallintaan, ihmisten huolehtimiseen sekä itsensä johtamiseen. Arjen vastuuseen sisältyy yrityksen tavoitteiden seuraaminen sekä töiden sujuminen. Tähän rooliin liittyy vahvasti myös häiriöihin puuttumiset. Esimiehen vastuulla on katsoa, että työolosuhteet ovat sellaiset, että työntekijöiden on mukava työskennellä organisaatioissa. Hyvää esimiestyötä on työntekijöiden kuunteleminen sekä kehitysideoiden vastaanottaminen. Hyvän esimiehen on muistettava myös itsensä johtaminen ja oman hyvinvointinsa seuraminen. Muita kuuntelemalla myös omat kehitysalueet on helpompi tunnistaa ja näin mahdollistaa itselleen sekä muille jatkuvan oppimisen. (Työturvallisuus.)

Organisaatioiden muutoksien sekä uusien trendien vuoksi myös uudenlainen johtamistyyli on vaatimus pärjäämiselle. Esimies ei voi enää yksin vaikuttaa johtamiseen tai tehdä päätöksiä itsenäisesti. Työkulttuuri on muuttunut viime vuosien aikana suuresti ja työlle omistautuminen on entistä yleisempää. Etätyöskentely puolestaan on mahdollistanut työnteon paikasta riippumatta. Näin ollen myös organisaation on muututtava joustavaksi sekä luoda työolosuhteet, jotka mahdollistavat työntekijöidensä kehittymisen. (Manka & Manka 2016, 17—18.)

Keskeinen esimiehen piirre on kyky innostaa työntekijöitään. Yhteisen näkemyksen sekä ohjaamisen lisäksi esimiesten tulee kehittää työntekijöihinsä suhde, joka innoittaa heitä ottamaan mallia heistä. Tehokkaan esimiestyön avulla ihmiset pystyvät saavuttamaan tavoitteitaan ja kehittymään tehokkaammin. Tärkeä tekijä tehokkaan esimiestyön saavuttamiseksi on kyky saada työntekijät tuntemaan itsensä tärkeiksi, jolloin työntekijä on mahdollista sitouttaa organisaatioon syvemmin. Hyvä esimies arvostaa työntekijöidensä panosta ja myös palkitsee heitä onnistuneesta työsuorituksesta. (Heathfield 2020.)

2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavaralla tarkoitetaan organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä, jotka ovat yksi tärkeimmistä organisaation voimavaroista. Henkilöstövoimavarat muotoutuvat henkilöistä, jotka käyttävät taitojansa sekä aikaansa korvausta vastaan. Useimmiten käytetty korvaus on palkanmaksu suoritetusta työstä. Henkilöstövoimavaroja voi organisaatiossa

olla monenlaisia, kuten osa-aikaisia, kokopäiväisiä, freelance-työntekijöitä tai sopimussuhteisia työntekijöitä. (Heathfield 2020.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisella pyritään motivoimaan, ylläpitämään, kehittämään sekä palkitsemaan organisaation ihmisresursseja, eli työntekijöitä. Sen tavoitteena on luoda hyvät edellytykset työsuorituksiin luomalla otolliset työolosuhteet muun muassa motivoimalla, kannustamalla sekä palkitsemalla hyvistä suorituksista. Henkilöstö on yritysten yksi keskeisimmistä voimavaroista, eikä organisaatio pärjäisi ilman työntekijöitä. Henkilöstöjohtamisen avulla kehitetään sekä koulutetaan työntekijöiden kykyjä, jotta heillä on mahdollisuus työskennellä täydellä potentiaalilla nykyhetkellä sekä tulevaisuudessa. (Kauhanen 2012, 17.)

2.1.1 Palkitseminen

Palkitseminen on yksi tärkeimmistä henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueista. Kokonaispalkitseminen on hyvin laaja käsite, ja se voi olla sekä aineellista että aineetonta. Kokonaispalkitsemista on kuitenkin se kaikki, mitä työntekijä saa työsuhteesta, josta hän kokee saavansa jonkinlaista arvoa. Se tukee tavoitteiden saavuttamista ja erityisesti rahallinen palkintatapa motivoi työntekijöitä. (Perkiö 2020.)

Palkitseminen ei motivoi vain palkittua henkilöä, vaan se saattaa motivoida myös niitä työntekijöitä, jotka eivät sillä hetkellä ole vahvimpia suorittajia. Ihmisten motivaatiolähteissä on eroavaisuuksia, eikä jokaista työntekijää motivoi samat asiat. Viestintä siitä, miksi joku palkitaan, täytyy olla selkeää, oikeudenmukaista sekä läpinäkyvää. (Perkiö 2020.) Palkitsemisella myös pyritään houkuttelemaan tietynlaista henkilöstöä, motivoimaan heitä laadukkaaseen suorittamiseen sekä saada heidät pysymään organisaatiossa (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014).

Kokonaispalkitseminen koostuu monesta eri tavasta palkita työntekijöitä. Tyypillisimpiä palkitsemistapoja ovat: rahallinen palkka, edut, työelämän joustavuus, suorituksista saatava tunnustus sekä kasvun ja kehityksen mahdollistaminen. Lähes kaikki työntekijät saavat työstään korvaukseksi rahallista palkkaa. Palkka voidaan laskea erilaisin perustein ja siihen on olemassa monia strategioita ja malleja. Palkka koostuu yleensä kiinteästä summasta eli peruspalkasta, joka maksetaan työntekijälle. Se perustuu yleensä organisaation palkkausjärjestelmään ja sen tulee olla kilpailukykyinen samankaltaisiin työ-

tehtäviin nähden. Palkassa voi olla myös muuttuva osa, jonka muutokset perustuvat suorituksen laatuun tai tuloksiin, jotka työntekijä työsuorituksellaan saavuttaa. Muuttuva palkanosa on useimmiten kertaluontoinen maksu, kuten bonus, joka on saavutettavissa erikseen jokaisella palkkakaudella. Palkitsemistapoja ovat myös erilaiset työntekijälle tarjottavat edut, kuten terveydenhuolto sekä muut erilaiset terveydelliset edut, kuten salli jäsenyys. Kolmas palkitsemistapa on joustavuus työn sekä vapaa-ajan välillä. Näitä etuja voivat olla esimerkiksi joustavat työajat, etätönn mahdollisuus, palkallinen loma ja perhevapaat. Työntekijät haluavat usein hyvin tehdystä työstään tunnustusta. Esimies voi motivoida työntekijöitä asettamalla tavoitteita ja palkitsemalla heidät, kun nämä tavoitteet on saavutettu. Palkitsemisen keinoina voivat olla erilaiset palkinnot, kuten kuukauden työntekijä tittelit tai juhlat. Lisäksi työntekijöitä voidaan palkita mahdollistamalla heidän kehittymisensä. Työntekijälle voidaan tarjota palkitsemiskeinona esimerkiksi jatkovalmennuksia tai osaamista täydentäviä kursseja. (Helios HR.)

2.1.2 Jaettu johtaminen

Vielä vähän aikaa sitten johtajan ajateltiin olevan ihminen, joka päättää yrityksen tulevaisuuden, jakaa työroolit sekä palkitsee työntekijöidensä suoritukset. Nykypäivänä yhä useampi yritys on vaihtanut johtamistyyliään pysyäkseen mukana kehityksessä. Jaetussa johtamisessa johtajuus ja päätöksenteko jakautuu tiimin tai muutaman henkilön välillä. Tavoitteena on johtaa yhdessä ryhmä tai organisaatio tavoitteisiinsa. Jaetun johtajuuden onnistuminen riippuu organisaation vuorovaikutussuhteista sekä viestinnän laadusta. Tuloksien saamiseksi jaetussa johtamisessa on tärkeää tehdä päätökset avoimen keskustelun kautta. (Manka 2012, 107—108.) Jaettua johtajuutta voidaan soveltaa erityisesti esimerkiksi asiantuntijatyössä, jossa ongelman ratkaisemiseen tarvitaan monenlaista ja mahdollisesti monelle eri alalle sijoittuvaa osaamista (Lehtinen 2019).

Jaettu johtajuus tuo organisaation toimintaan monia etuja. Etuina voidaan pitää muun muassa tiimityön tehostumista sekä sitä myötä oppimisen kehittymistä. Tiimin jäsenten tiiviimpi vuorovaikutus muodostaa syvempiä keskusteluita ja pohdintoja, jolloin uusien innovaatioiden syntyminen on tehokkaampaa ja ongelmiin on mahdollista löytää paremmin sisäistettyjä ratkaisuja. Kun jokaiselle tiimin jäsenelle jaetaan oma vastuualue, motivoi tämä parempiin työsuorituksiin sekä auttaa työntekijän sitouttamisessa. Jaetun johtajuuden todetaankin kohentavan työntekijöiden itseluottamusta sekä työtyytyväisyyttä. Niin kuin jokaisessa johtamismallissa, myös jaetussa johtamisessa on omat haasteensa. Jaettuun johtamiseen siirtyminen ei tapahdu hetkessä ja siirtyminen tarvitsee sen vuoksi

aikaa. Luottamuksen kasvattaminen sekä uuden ajattelumallin omaksuminen on pitkä prosessi, joka ei tapahdu hetkessä. Tämän lisäksi onnistunut jaettu johtajuus vaatii jokaiselta tiimin tai organisaation jäseneltä asiaan paneutumista. On todettu, että jaettu johtajuus toimii parhaiten organisaatioissa, joissa työntekijöiden työmoraali sekä itsensä johtaminen on vahvaa. Työntekijöiden asenteet sekä taidot vaikuttavat jaetun johtajuuden onnistumiseen, mutta myös yhtä lailla organisaation työkuulttuuri. Jaetulla johtajuudella voi kuitenkin auttaa kehittämään yksilön taitoja sekä organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria. (Lehtinen 2019.)

2.1.3 Etäjohtaminen

Etäjohtamisen tärkeimmät osa-alueet ovat avoimuus, arvostus, luottamus, yhteisöllisyys, jatkuva vuorovaikutus sekä yhteiset säännöt. Nämä kaikki yhdessä luovat perustan hyvälle työyhteisölle. Avoimuus eli läpinäkyvyys organisaation sisäisessä sekä ulkoisessa toiminnassa auttaa sitouttamaan työntekijät yritykseen. Avoimuus kasvattaa yhteistyötä ja yhteisöllisyyden tunnetta, jolloin myös kommunikaatio sujuu paremmin. Näiden lisäksi myös tärkeäksi koettu työssä viihtyminen kasvaa, mikä mielletään yhdeksi työntekijän sitouttamisvälineeksi. Avoimuus organisaatiossa tarkoittaa sitä, että viestintä on läpinäkyvää, jolloin myös työntekijöillä on mahdollisuus ilmaista mielipiteitään. Avoimuuden avulla pyritään myös kasvattamaan organisaation sisäistä luottamusta. Yhteiset toimintatavat osoittavat sen, millä tavalla organisaatiossa työskennellään sekä mitä työntekijöiltä odotetaan. Näiden laatiminen antaa hyvän perustan työyhteisölle ja säännöt tulisikin laatia yhdessä tiimin kanssa. Omaksutut toimintatavat sulautuvat osaksi yrityskulttuuria ja ne periytyvät työntekijältä toiselle. Yhteisöllisyys ja hyvä ilmapiiri auttavat tulosten saamisessa. Työntekijöiden hyvinvointia ajatellen työpaikka, johon on mukava tulla aamuisin, myös kasvattaa innovatiivisten ideoiden syntyä. Tällaisessa organisaatiossa työskentelevät kokevat usein suurempaa työhön sitoutumista. (Vilkman 2016.)

Työskennellessä etänä esimiehen ja työntekijän välillä on oltava molemminpuolinen luottamus. Etätöitä tehdessä esimiehen on luotettava työntekijöidensä tekevän töitä, vaikka hän ei olisikaan fyysisesti läsnä ja tarkkailtavissa. Arvostus on yksi etäjohtamisen perusteista. Etätöitä tekevät kokevat usein saavansa vähemmän sosiaalista tukea työyhteisöltään. Sosiaalinen tuki on yksi työuupumuksen ehkäisevistä asioista ja on sen vuoksi tärkeä osa työkuulttuuria. Sosiaalisen tuen avulla yksittäisen työntekijän kuormitus ei kasva niin suureksi, että se haittaisi työntekijän hyvinvointia. (Vilkman 2016.) Esimiehen on huomioitava työntekijöiden jaksaminen ja tunnistettava liiallisen kuormituksen piirteet

myös etäjohtamisessa. Etätyö haastaa ihmisten jaksamista sekä mielenterveyttä, joten etäjohtamisen onnistuminen riippuu siitä, miten työntekijöiden hyvinvointi otetaan huomioon. (Laari 2021.)

Etäjohtamisen yksi haasteista on yhteisöllisyyden luominen. Etätyöskentely heikentää yhteisöllisyyden tunnetta, jota koetaan vuorovaikutuksien avulla. Viestinnän sekä kontaktien väheneminen johtavat helposti työntekijöiden eristäytymiseen, mikä puolestaan alentaa työmotivaatiota. Esimiehen on toimittava jokaisen työntekijän kanssa tasapuolisesti ja on sovittava yhdessä toimintatapa, jonka avulla vuorovaikutus säilyy. Esimiehen on hyvä tiedostaa työntekijöiden tarpeet yhteisen vuorovaikutuksen määrän tarpeesta. Lyhyet koontipalaverit virtuaalisesti päivittäin voivat palvella tiimiä, joka ovat tottuneet yhteisölliseen työskentelyyn. Virtuaalisten työvälineiden avulla yhteisöllisyyden sekä luottamuksen rakentaminen on vaikeampaa, ja se vaatii työntekijöiltä halua kasvattaa tiimihenkeä virtuaalisesti. (Vilkman 2016.)

Haasteeksi on noussut myös luottamuspula esimiehen ja työntekijöiden välillä, mutta myös tiimin jäsenten välillä. Vuorovaikutuksen vähennyttyä asiakeskeinen kommunikointi sekä tiedon jakaminen saattavat vähentyä, mikä vaikeuttaa tavoitteiden saavuttamista. Etäjohtamisessa tuleekin panostaa luottamuksen rakentamiseen, sillä se muodostuu parhaiten oikeassa vuorovaikutustilanteessa. Yhteistapaamisten lisäksi esimiehen tulisi sopia työntekijöidensä kanssa kahdenkeskiset keskustelut viikoittain tai kuukausittain. Kasvokkain tapahtuvia tapaamisia tulisi edelleen järjestää säännöllisesti, jotta molemminpuolista luottamusta saataisiin syvennettyä. Kun työntekijä ymmärtää, mitä häneltä vaaditaan, ei ole niin tärkeää, työskenteleekö esimies lähellä vai etäällä. Tämän vuoksi viestinnästä on sovittava etukäteen ja erityisesti esimiehen vastuulla on siitä huolehtiminen. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014.)

Etätyöskentelyn yksi tärkeimmäksi osa-alueeksi nouseekin organisaation työntekijöiden keskeinen avoimuus. Työskennellessä virtuaalisesti yhteiset toimintatavat saattavat erota siitä, mitä ne ovat toimistolla. Ristiriitoja voi muodostua työntekijöiden erilaisista toimintatyyleistä, jolloin sähköpostin kielen tyyli saatetaan tulkita väärin tai jokin asia on tehty eri tavalla, kuin aikaisemmin. Esimiehellä on avainasema luoda avoimutta virtuaalisesti tehtävässä työssä sekä vuorovaikutuksessa. Työntekijöihin tutustuminen sekä oman haavoittuneisuuden tunnustaminen lisäävät avoimuutta. Esimiehen on hyvä korostaa avun pyytämisen sekä tarjoamisen mahdollisuutta myös virtuaalimaailmassa.

Vaikka työntekijät eivät konkreettisesti työskentele samassa paikassa, on avun saaminen yhtä lailla osa työyhteisöä. (Vilkman 2017.)

2.2 Viestintä osana esimiestyötä

Viestintä on ihmisten välistä vuorovaikutusta, joka muodostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Sanallinen eli verbaalinen viestintä muodostuu sanoista tai kirjoitetusta viestinnästä, kuten sähköpostista tai tekstiviestistä. Sanaton eli nonverbaalinen viestintä muodostuu puolestaan muun muassa ihmisten ilmeistä, liikkeistä sekä asennoista. Viestintä saattaa olla tiedostettua tai tiedostamatonta. Esimerkiksi esimiehen käsiensä ollessa puuskassa, voi tämä viestiä tiedostamattomasi työntekijöilleen, ettei häntä kannata lähestyä. Viestintä on yksi johtamisen välineistä ja esimiestyö onkin suurimmaksi osaksi viestintää. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11–12.) Ihmisten välinen vuorovaikutus on noussut viime aikoina keskiöön, ja esimiehen viestintä on muuttunut työnjaon määrittämisestä työntekijöiden kanssa keskustelemiseen, kyselemiseen sekä kuuntelemiseen (Järvinen 2018, 119).

Yrityksen ongelma- tai ristiriitatilanteissa usein huomataan, että syy tilanteelle on ollut heikko viestintä työtehtävästä tai tavoitteista. Yhtenäinen keskustelu, jossa käydään läpi sekä arvioidaan työtehtäviä ja esimerkiksi projektien tavoitteita, auttaa yrityksen keskinäistä kommunikaatiota myös jatkossa. Mikäli yhteiset palaverit jätetään vähemmälle, myös organisaation sisäinen kommunikaatio kärsii. Tällöin taito käydä asioita yhdessä läpi ei pääse kehittymään. (Järvinen 2014.)

2.2.1 Viestintäkanavat

Viestinnässä sekä sen kanavan valinnassa tulisi aina ottaa huomioon se, kenelle viesti on osoitettu. Viestinnän tulisi olla kohderyhmälle sopivaa sekä ymmärrettävää ja viestinnän kanavan tulisi olla sellainen, että jokainen pystyy ilman suurempia ongelmia ymmärtämään viestin. Viestinnässä tuleekin ottaa huomioon, että viestiä esimerkiksi internetin kautta, vai tulostetulla tiedotteella toimiston ilmoitustaululla. Kohderyhmän huomioimisella pienennetään riskiä siitä, ettei viesti tavoita haluttuja henkilöitä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12.)

Esimiehen viestintäkanavat suppeutuvat työntekijöiden työskennellessä etänä. Tällöin sisäinen, eli työyhteisön keskeinen viestintä tapahtuu muun muassa intranetin, sähköpostin, pikaviestipalveluiden, videopalavereiden sekä mahdollisesti myös sosiaalisen median kautta. Monet sosiaalisen median kanavat tavoittavat nykypäivänä myös oman henkilöstön, joten tätä kanavaa on hyödyllistä käyttää tehokkaasti, sillä se mahdollistaa sekä ulkoisten henkilöiden että oman henkilöstön tavoittamisen. (Korhonen & Bergman 2019, 128—129.) Kasvokkain tapahtuva viestintä tarjoaa kuitenkin parhaan tavan viestiä, sillä se synnyttää ihmisten välistä vuorovaikutusta, ja samalla väärinymmärryksen riskit vähenevät (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12).

2.2.2 Palaute ja tuki

Palautteen antaminen on yksi työvälineistä, joka tukee työskentelyä sekä parhaimmillaan kasvattaa työntekijän motivaatiota. Valitettavan usein palautteen antaminen unohdetaan, varsinkin, jos työntekijä suoriutuu työtehtävistään toivotulla tavalla. Kun yritys antaa työntekijöilleen palautetta työsuorituksista, työntekijä pystytään sitouttamaan organisaatioon tehokkaammin. Mikäli työntekijä kokee, että hänen työpanostaan arvostetaan, myös halu yrityksen kehittämiseen kasvaa. Nykyajan uusiksi trendeiksi onkin noussut työntekijöiden halu tehdä työtä, joka on merkitsevää ja arvostettua. Työnantajan tulisi siis osoittaa työntekijälle palautteen avulla, että hänen työpanoksensa on merkittävä osa yrityksen toimintaa. (Järvinen 2001.)

Palaute sekä tuki ovat keskeisiä alueita henkilöstöjohtamisessa. Jokainen työntekijä ja esimies kaipaavat palautetta työstään. Ihminen on riippuvainen työyhteisöstään sekä sen tuesta ja arvostuksesta. Tähän vaikuttavat vahvasti työntekijän omat kokemukset itsestään sekä omista taidoistaan. Työelämän kokemukset vaikuttavat vahvasti omaan itsetuntoon kohentavasti, mutta joskus myös laskevasti. Onnistumiset työn kautta sekä vahva tuen saaminen ja arvostus mahdollistavat itsetunnon kohoamisen. Kielteinen palaute puolestaan koettelee työntekijän itsetuntoa. Itsetunnon kehityksessä tärkeää on muilta ihmisiltä saatu palaute, jonka kautta työntekijän usko omaan kykyihinsä kasvaa. Palaute onkin ensisijaisen tärkeää työntekijän kehityksen sekä oppimisen vuoksi. (Järvinen 2014.)

2.3 Esimiestyö osana työntekijän motivaatiota ja hyvinvointia

Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on turvallista, terveellistä ja miellyttävää. Työhyvinvointi on yksi suurimmista viihtyvyyden tekijöistä työelämässä. Se edistää turvallisuuden ja terveyden lisäksi tuottavuutta ja sitoutumista töihin sekä vähentää sairauspoissaoloja. Työhyvinvoinnista huolehtii sekä työpaikan esimiehet että henkilöstö. (Suonsivu 2014, 10.) Työhyvinvoinnilla on useampi kuin yksi oikea määritelmä. Työhyvinvointi koetaan henkilökohtaisena kokemuksena, johon liittyy esimerkiksi toimivat henkilökohtaiset työsuhteet sekä työntekijöiden oma ammattitaito. Hyvinvointi työympäristössä auttaa työntekijöitä olemaan innostuneita, motivoituneita sekä oma-aloitteisia. Tämän vuoksi työhyvinvointi liittyy suoraan työn tuottavuuteen sekä organisaation kilpailukykyyn ja maineeseen. (Pyöriä 2012, 8—10.)

Työhyvinvoinnin edistämiseksi esimiesten tulisi käydä ainakin kerran vuodessa henkilökohtainen kehityskeskustelu, jossa esimiehen ja työntekijän on mahdollisuus puhua muun muassa onnistumisista ja epäkohdista. Esimiehen on oltava kiinnostunut työntekijöidensä työhyvinvoinnista, jotta kehityskeskustelu olisi onnistunut. Tavoitteena olisi pyrkiä avoimeen keskusteluun ja onnistuessa tämä voi vahvistaa työntekijöiden ja esimiehen välistä suhdetta. Kehityskeskustelun tulisi palvella kumpaakin osapuolta. Työntekijän on mahdollisuus saada oppeja, joilla hänen on mahdollisuus kehittää itseään työntekijänä sekä saada kiitosta työstään. Esimies puolestaan oppii tiedostamaan asioita, joissa on parantamisen varaa. Palaute antaa mahdollisuuden pohtia onko hänen johtamistaidoissaan jotakin kehitettävää. (Sympa 2018.)

Johdon on hyvä miettiä työhyvinvoinnin keskeisiä kehittämisen toimenpiteitä. Yksikön fyysisen työkyvyn ja voimavarojen edistämisen toimenpiteitä ovat esimerkiksi terveydenhuolto, harrastus- ja virkistystoiminta sekä terveellisten elämäntapojen edistäminen. Työn ja työilmapiirin tekijöitä ovat puolestaan esimerkiksi työtilojen ja työvälineiden parantaminen sekä työssä esiintyvien riskien ymmärtäminen ja hallinta. Työyhteisön kehittämiseen tarvitaan muun muassa tiedonvälityksen johtamisen tehostamista sekä kiireen ja paineiden vähentämistä. Myös työntekijöiden taitojen kehittäminen edistää työyhteisön hyvinvointia ja työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus perehdytykseen, täydennyskoulutukseen sekä työnohjaukseen. (Vesterinen 2006, 32—33.) Hyvän työhyvinvoinnin johtamisen periaatteisiin kuuluvat henkilöstön jatkuva kouluttaminen, työntekijöiden kan-

nustaminen sekä palkitseminen työstä. Myös toimivan, terveellisen ja turvallisen työympäristön mahdollistaminen kuuluu työhyvinvoinnin johtamiseen. (Suonsivu 2014, 164—165.)

3 Etätyö

Etätyö luokitellaan työksi, jota tehdään kotona tai etätoimistossa. Työ sekä työyhteisön keskinäinen viestintä suoritetaan tietotekniikan avulla. Etätyölle ominainen piirre on, että töitä voi tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. Etätyöhön sovelletaan samoja työläinsäädännön säännöksiä sekä työehtosopimuksen määräyksiä, kuten työnantajan tiloissa tapahtuvassa työssä. Työnantajan veloitetaan hankkimaan etätyöhön sopivat laitteet ja välineet sekä huolehtii niiden asianmukaisista asennuksista sekä huolloista. Etätyöntekijän huolehtimiseksi jää puolestaan kustannukset, jotka aiheutuvat etätyöstä. Näitä ovat esimerkiksi laajakaistan maksut. (Nieminen 2020, 42—43.) Etätyössä on sovittava aina yhteiset säännöt sekä käytännöt, jotta ristiriitojen muodostumista pystytään vähentämään. Tärkeää on sopia yhdessä muun muassa työajasta, tietoturva-asioista sekä sairauspoissaolokäytännöistä. (Työsuojelu 2020.)

Etätöistä puhuminen on noussut vasta viime aikoina suuremmin esille. Koronapandemian myötä suurin osa ihmisistä siirtyi työskentelemään kotiin, jolloin aihe nousi vuoden 2020 trendiksi. (Anthony 2020.) Monet yritykset ovat huomanneet, että etätyö ja tätä kautta työntekijöihinsä luottaminen ei ole vain mahdollista, mutta myös monissa tapauksissa kannattavampaa. Mikromanageeraus eli johtaminen erittäin tarkalla tasolla on vähentynyt etätöiden myötä suuresti. Näin ollen myös resursseja on jäänyt käytettäväksi muualle, esimerkiksi yrityksen kehitykseen. (Fogarthy ym. 2020.)

Koronapandemian myötä etätyön rajoitukset sekä edut ovat aiempaa selkeämpiä. Vaikka uskotaan, että suurin osa ihmisistä palaa työpaikoille tilanteen normalisoiduttua, jäävät myös etätyön hybridimallit vahvemmin normaaliin työelämään. Vaikka etätyö on tuonut monia mahdollisuuksia, ovat työnantajat havainneet pandemian aikana, että vaikka jotkut tehtävät voidaan suorittaa etänä, tehdään ne kuitenkin tehokkaammin lähikontaktien avulla. Näihin tehtäviin kuuluvat esimerkiksi valmennus, neuvonta sekä työ, joka hyötyy yhteistyöstä sekä luovuudesta. Myös organisaatioiden sisäiset toimet, kuten palautteen antaminen, perehdyttäminen sekä opetus ja koulutus onnistuvat tehokkaammin työskennellessä fyysisesti samassa tilassa. (Lund & Madgavkar & Manayika & Smith 2020.)

3.1 Etätyön vaikutus motivaatioon

Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää miten vireästi ihminen toimii ja mihin ihmisen mielenkiinto suuntautuu. Motivaatio on mielentila, joka aloittaa ja ohjaa jonkinlaista tavoitteellista käyttäytymistä. Sitä käytetään usein kuvaamaan, miksi henkilö tekee jotakin. (Cherry 2020.) Motivaatio voi olla sekä sisäistä että ulkoista. Sisäisessä motivaatiossa ihminen toimii omasta tahdostaan ja kokee iloa ja tyydytystä omasta toiminnastaan ja onnistumisistaan. Sisäinen motivaatio on usein pitkäkestoista ja siitä voi muodostua myös pysyvä motivaation lähde. Ulkoisessa motivaatiossa puolestaan ollaan riippuvaisia ympäristöstä ja motivaatio välittyy jostakin ulkoisesta tekijästä. (Lindholm 2017.)

Motivaatio syntyy päämäärästä, tunteesta, tuesta sekä uskosta itseensä. Motivaation on helpompi syntyä, mikäli henkilöllä on jokin selkeä tavoite, mitä kohti hän on menossa. Päämäärä yleensä aiheuttaa jonkinlaisen tunteen, joka puolestaan synnyttää motivaation. Mikäli päämäärä aiheuttaa negatiivisia tunteita, ei motivaatio pääse syntymään. Motivaatio paranee sekä pysyy yllä, kun ihminen uskoo onnistumiseensa ja kokee onnistumisen tunteita, kykenee säilyttämään toimintakykynsä vaikeuksista huolimatta sekä huomaa oman panoksensa tarkoituksen yhteisessä tavoitteessa. (Salmimies & Ruutu 2014.)

3.1.1 Motivaatioteoria

Motivaatiota voi tarkastella myös erilaisten mallien kautta. Niistä yksi tunnetuimmista lähestymistavoista on Maslowin tarvehierarkia (1943), joka perustuu ihmisten tarpeisiin. Teoriassa luokitellaan ihmisten tarpeet alimmasta tasosta ylimpään. Teoria kuvataan usein pyramidin muodossa, jossa alimmat tasot ovat ihmisen perustarpeita ja ylimpänä on ihmisten korkein tarve. Ihmiset pyrkivät tyydyttämään alemman tason tarpeitaan ennen, kuin he voivat siirtyä ylemmän tason tarpeiden tyydyttämiseen. (Tanner 2020.)



Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia (Metsähyvinvointi 2016).

Kuvio 1 mukaan Maslowin tarvehierarkian tarpeet alimmasta tasosta alkaen ovat: fysiologiset, turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden, arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Fyysiset perustarpeet ovat hierarkian alin taso, johon sisältyy ihmisten tärkeimmät tarpeet kuten ravinnon sekä puhtaan juomaveden saanti. Nämä tarpeet liittyvät ihmisen elämän selviytymiseen ja ylläpitoon ja joilla on valtava vaikutus ihmisten käyttäytymiseen. Kun fysiologiset tarpeet on täytetty, ihmiset tarvitsevat turvallisen ympäristön elämiseen. Teorian kolmas tarve on Maslowin mukaan tunne kuulua ryhmään ja olla rakastettu. Tähän sisältyy siteet perheeseen, ystäviin, sosiaaliset yhteydet ja jopa kuuluminen yhteisöön tai ryhmään. Neljännen tason arvostus merkitsee sitä, että henkilö arvostaa itseään sekä kokee saavansa arvostusta myös muilta. Kun ihmisen arvostustarpeet täytetään, tuntee henkilö itsevarmuutta sekä näkee panoksensa ja saavutuksensa arvokkaana. Toisaalta, jos näitä tarpeita ei täytetä, henkilö saattaa todennäköisesti tuntea ala-arvoisuutta. Viimeinen taso edustaa kaikkien ihmisten alempien, keskitasojen ja korkeampien tarpeiden huipentumaa. Tarvehierarkiamallin viimeinen vaihe on tarve itsensä toteuttamiseen, joka viittaa täyttymykseen. (Tanner 2020.)

Maslowin tarvehierarkiaa voi näin ollen peilata myös etätöihin. Etätöissä alempien tasojen merkitys työntekijän motivaatioon korostuu. Työntekijän on mietittävä tarkasti missä työskentelee, jotta mallin kaksi alimmaista tarvetta täyttyvät. Varsinkin turvallisuuden tarpeet korostuvat hätätilanteissa, kuten vallitsevan koronapandemian aikana. Jotta etätötä tekevä henkilö voi täyttää turvallisuuden tarpeensa, on hänelle mahdollistettava

turvallinen paikka työskentelylle. Tällä tasolla korostuu usein myös huomiotta jätetty näkökulma eli itsensä hoitaminen. Etätöitä tehdessä työntekijän on pidettävä aktiivisesti huolta omasta hyvinvoinnistaan. Kolmas, eli sosiaalisen vuorovaikutuksen tarpeet, kattavat kuulumisen tiimiin sekä organisaatioon. Tämän tarpeen täyttäminen etäkontakteissa ei ole kuitenkaan yhtä helppoa, kuin toimistoissa. Kun spontaanista vuorovaikutusta ei tapahdu, on työntekijän nähtävä paljon vaivaa siihen, että hän saa tarpeeksi sosiaalisia kontakteja päivän aikana. Yksinäisyys on todettu olevan usein suurin etätyöntekijöiden kokema ongelma. Tähän vaikuttaa kuitenkin vahvasti se, että asuuko työntekijä yksin, vai onko hän esimerkiksi perheellinen, jolloin ihmisten välistä vuorovaikutusta muodostuu väistämättömästi. Etätyön näkökulmasta katsottuna teorian kolme alinta tasoa vaikuttavat vahvimmin motivaation muodostumiseen. Toisaalta myös esimiestyön vaikutus korostuu entisestään työskennellessä etänä ja esimiehen tulee miettiä tarkasti, millä tavalla työntekijän tarpeet saataisiin täytettyä, jotta motivaatio työhön ei pääsisi laskemaan. (Remote Tools.)

3.1.2 Motivaatiota alentavat tekijät

Harward Business Reviewin tutkimuksen mukaan ihmiset pitivät aluksi kotona työskentelemistä haastavana. Kotona työskennellessä on paljon häiriötekijöitä ja joskus rennommat vaatteet sekä mukava sohva eivät tarjoa samanlaista motivaatiota, mikä on mahdollista saada työvaatteista sekä toimiston hyvästä työtuolista. Kotona työskennellessä saattaa huomata, että työtehtävissä on vaikea pysyä mukana ja niiden valmistuminen viivästyy. Tämä alentaa työntekijän tuotettavuuden tunnetta, joka puolestaan saattaa vaikuttaa alentavasti työmotivaatioon. (McGregor & Doshi 2020.)

Etätyö on muuttanut huomattavasti tapaa, millä tavalla työntekijät ovat tekemisissä kollegoidensa ja esimiestensä kanssa. Vaikka työskenteleminen kotona ei ole kokonaan uusi ilmiö, koronapandemian aiheuttama nopea siirtyminen etätöihin on osoittautunut haasteelliseksi sekä työntekijöille että yrityksille. Monet yritykset ovat aloittaneet nopean järjestelmien kehityksen rakentaakseen sujuvan digitaalisen työnkulun työntekijöiden ja heidän esimiestensä välille. Siirtyminen kiinteästä työajasta ja fyysisestä toimistotyöskentelystä kotona työskentelyyn, voi työntekijä tuntea olonsa motivoimattomaksi sekä yksinäiseksi. Tähän vaikuttaa suuresti työtovereiden fyysinen poissaolo sekä toimistossa saatavan tuen uupuminen työn tekoon. Työntekijöiden pitäminen motivoituneina muutokseen sopeutumisessa on kriittistä sen varmistamiseksi, että organisaation suorituskyky ei kärsi. (PossibleWorks.)

3.1.3 Motivaatiota nostattavat tekijät

Etätyö mahdollistaa joustavamman tavan työskennellä, mikä puolestaan saattaa vaikuttaa positiivisesti työntekijän motivaation. Vaikka etäyhteyksien kautta työskenteleminen ei mahdollista spontaaneihin vuorovaikutuksiin, on kehittynyt teknologia muodostanut mahdollisuuden henkilöstön jatkuvaan yhteydenottoon. Työkalut, kuten esimerkiksi Microsoftin Teams-sovellus, ovat helpottaneet kollegoiden ja tiimien välistä viestintää. Etätöitä tehdessä myös toimistossa tapahtuvat työnteon keskeytykset vähenevät, jolloin työntekijällä on mahdollisuus keskittyä tehtäviinsä paremmin. Tämä edesauttaa energisempää työskentelyä, jolla on mahdollisuus kasvattaa työntekijän motivaatiota. (NI Business Info.)

Työskennellessä kotona työntekijät pystyvät mahdollistamaan työn sovittamisen henkilökohtaiseen elämään ja esimerkiksi työmatkatoihin käytetty aika vapautuu johonkin muuhun. Kun työntekijät saavat työskennellä kotona, he tuntevat myös työnantajansa lisääntyneen luottamuksen, mikä vaikuttaa suuresti henkilöstön uskollisuuteen yritystä kohtaan. Esimiehen luottamus ja tätä kautta itsenäisyyden antaminen toimii motivaattorina monelle työntekijälle. Etätöitä tehdessä työntekijöillä on mahdollista kehittää omat työskentelytapansa kotona, joka myös vaikuttaa positiivisella tavalla motivaatioon sekä työntekijän hyvinvointiin. (Cramer & Zaveri 2020.)

3.2 Etäyön vaikutus hyvinvointiin

Etätyöskentely voi tuoda monia haasteita terveydelle. Kontaktien vähennettyä myös sosiaalinen kanssakäyminen vähenee, jolloin on tärkeää, että työntekijällä on jonkinlainen tapa kommunikoida muiden ihmisten kanssa. Sosiaalisten yhteyksien ylläpitäminen parantaa yleistä hyvinvointia ja auttaa pysymään motivoituneena. Lisäksi houkutus kasvaa siihen, että työskennellään ergonomisesti huonosti, kuten sohvalla tai sängyssä. Etätyöskentelevillä ihmisillä tulisi olla työskentelylle oma tila, mikä on tarkoitettu vain työskentelyyn ja joka kattaa ergonomiset kriteerit. Hyvinvointia ajatellen työpiste kotona tulisi olla paikassa, joka ei sekoitu liikaa työntekijän yksityiseen elämään. Jos töitä sekä henkilökohtaista elämää ei pidä erillään, voi tämä johtaa jatkuviin ylitöihin ja sitä myötä työn ja yksityiselämän sekoittumiseen. Työ ja oma elämä tulisi aina pystyä pitämään erillään oman hyvinvoinnin kannalta myös työskennellessä etänä. (Withers 2015.)

Kaikenlaiset muutokset ovat vaikeita useammalle ihmiselle ja etätöihin siirtymisen on todettu kasvattavan stressiä, kun työympäristö muuttuu kokonaan. Liiallinen stressi on haitaksi työntekijän hyvinvoinnille ja pitkällä aikavälillä voi johtaa uupumukseen. Tyypillisiä stressin oireita ovat muun muassa ärtyneisyys, unettomuus sekä ahdistuneisuus. (Manka 2012, 17—18.)

Unesta sekä liikunnasta on pidettävä huolta yhtä lailla, vaikka työskentelee etänä. Monet ovat liikkuneet vain työmatkojen avulla, joten työntekijöiden on hyvä pysyä liikkeellä myös etätöitä tehdessä. Päivän mittaan tulisi nousta ylös joka tunti, sekä käydä ulkona ainakin kerran päivän aikana. Työajoista kiinni pitäminen on myös äärimmäisen tärkeää hyvinvoinnin kannalta. Herääminen ja nouseminen tulisi tapahtua normaaliin aikaan ja työt tulisi lopettaa silloin, kun työaika loppuu. Usein uupumisen riskiä kasvattaa töiden tehdään epäsäännöllisesti koko päivän ajan. (Withers 2015.)

Työntekijät voivat tehdä melko paljon oman työhyvinvointinsa eteen. Säännölliset ja terveelliset ruokatottumukset, liikunta ja riittävä lepo auttavat jaksamaan paremmin. Etätöitä tehdessä työntekijän oma vastuu omasta hyvinvoinnistaan korostuu. Työntekijän on osattava johtaa omaa työtään ja tunnistaa riskit omassa työskentelyssään. Tarvittaessa työntekijöillä on mahdollisuus saada neuvoja ja ohjeistusta riskien hallintaan oman työterveyden asiantuntijoiden kautta. (Työsuojelu 2020.)

4 Tutkimuksen toteutus

Laadullista tutkimusta hyödynnetään usein, kun pyritään kuvaamaan tai ymmärtämään tiettyä ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole yhtä lähestymistapaa, vaan vaihtoehtoja tutkimuksen etenemiseen on lukuisia. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoina käytetään muun muassa haastatteluja, keskusteluja sekä tekstejä, eikä tuloksia analysoida numeeriseen muotoon. Kun kyseessä on tutkimus, joka koskee ihmisten asenteita, mielipiteitä sekä kokemuksia, on tutkimusaineiston keruu mahdollista erilaisten haastatteluiden avulla. Laadullisessa tutkimuksessa otantajoukko valitaan usein tutkijan asettamien kriteerien mukaisesti, jolloin puhutaan harkinnanvaraisesta otoksesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelut ovat suosittuja tiedonkeruutapoja ja tavoitteena on keskustella tutkittavan henkilön sekä tutkijan kesken strukturoidusti eli järjestelmällisesti tai laajasti tutkittavasta

asiasta. Haastattelut usein videoidaan tai äänitetään auttamaan aineiston keruussa tutkijan muistiinpanojen lisäksi. Haastattelun aikana suositellaan kirjoitettavan myös muistiinpanoja, vaikka haastattelut äänitettäisiin. Äänitteissä ei ilmene haastattelun non-verbaalinen puoli, eli haastateltavien ilmeet ja eleet. Vaikka verbaalinen eli sanallisesti kerätty tieto on tutkimuksissa pääosassa, tulee haastattelijan kiinnittää huomiota myös non-verbaaliseen käytökseen tukemaan tutkimustulosten analysointia. (Anttila 1998.)

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, eli työssä hyödynnettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tiedonkeruutapana käytettiin teemahaastattelua, joka sijoittuu loma-kehaastattelun sekä avoimen haastattelun väliin. Teemahaastattelussa ideana on luoda keskustelunomainen tilanne, jossa käsitellään ennalta mietittyjä teemoja. Teemahaastattelu antaa tilaa vapaammalle keskustelulle, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä käsitellä kaikkia osa-alueita yhtä laajasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelu velvoittaa aiheeseen perehtymistä, jotta haastattelua tehdessä aihe-alue voidaan kohdentaa pääteemoihin. Haastattelun teemat tulee valita tutkittavan aiheen pohjalta ja aiheeseen on paneuduttava huolella, jotta tutkimukselle olennaiset teemat löytyvät. Teemahaastattelu mahdollistaa kattavan aineiston keräämisen, sillä se antaa haastateltavalle vapauden kertoa teemasta omalla haluamallaan tavalla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

4.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia kenttätöntekijöiden kokemuksia yrityksen esimiestyöstä ja miten he kokevat tämän työskennellessään itse aina etänä esimiehestään. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin virtuaalisesti maaliskuun 2021 aikana ja haastatteluiden keskimääräinen pituus oli 32 minuuttia. Haastattelut toteutettiin yksityishaastatteluina Google Meet -palvelun kautta ja jokainen haastattelu nauhoitettiin tukemaan tutkijan muistiinpanoja. Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi ja litteroitua tekstiä tuli yhteensä 18 sivua.

Teemahaastattelussa on tärkeää valita haastateltavat sen mukaan, kuinka oleellista heidän tietonsa on tutkimusta varten, eli kenellä on sillä hetkellä eniten tietoa tutkimuksen

kohteen asioista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tavoitteena oli saada mahdollisimman ajankohtaista ja konkreettista tietoa työntekijöiden kokemuksista sekä yrityksen esimiestyöskentelyn tämänhetkisestä tilanteesta. Tämän vuoksi tutkimuksen otosryhmään valikoitui aktiivisesti yrityksessä työskentelevät työntekijät, jotka ovat lähi-aikoina työskennelleet yhdessä tai useammassa kohdeyrityksen projektissa. Otantaryhmään kuului viisi yrityksen työntekijää. Haastateltavien anonymiteettisuoja kunnioittaen haastateltavia käsitellään tutkimuksessa työntekijöinä 1-5.

Tutkimus päätettiin toteuttaa teemahaastattelun avulla, sillä haastattelukysymyksien lisäksi mahdollisten jatkokysymyksien esittäminen koettiin arvokkaaksi tutkimusta varten. Haastattelun avulla on mahdollista saada yksityiskohtaisempaa tietoa, jota ei olisi saanut määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen kyselylomakkeen tiedonkeruutavalla. Haastattelut koostuivat neljästä taustakysymyksestä sekä kolmesta teema-alueesta: viestinnästä, tuesta ja palautteesta sekä motivaatiosta ja hyvinvoinnista. Kaikki nämä osa-alueet käsiteltiin haastatteluissa yrityksen esimiestyön näkökulmasta katsottuna.

5 Tutkimuksen tulokset ja analysointi

Analyysillä tarkoitetaan empiirisessä tutkimuksessa aineiston huolellista käsittelyä, kuten lukua, jäsentelyä sekä pohtimista. Se voi tarkoittaa myös sisällön luokittelemista esimerkiksi teemojen tai eri aiheiden mukaan. Laadullisen tutkimuksen analysointiin ei ole yhtä tiettyä tapaa, mutta tyypillisin tapa on lähteä analysoimaan teemoittain, joka toimii jatkona haastattelulle. Analysointivaiheessa on kuitenkin mahdollista, että osa etukäteen mietitystä teemoista eivät osoittaudu enää oleellisiksi tutkimuksen osalta, vaan tutkimustulosten avulla päivitetään alkuperäiset teemat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Analyysissa tutkija tiivistä aineistoa ja vertaa sitä muun muassa teoriaan sekä omiin ajatuksiinsa tuoden aineistolle lisää informaatioarvoa. Analyysin suuntaa ohjaa tutkimusongelma ja eteneminen puolestaan määräytyy sen pohjalta, että tehdäänkö analyysia kerrotun sisällön vai ilmaisujen ja kielenkäytön pohjalta. Tämän lisäksi analyysiin voi vaikuttaa viitekehys, joka kielikäsitteiden mukaan ohjaa analyysin suuntaa. Tutkijalla on velvollisuus suojella tutkittavien anonymiteettisuoja sekä analysoida tutkimusaineistoa rehellisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

5.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavat olivat tapahtuma-alan työntekijöitä, jotka työskentelevät tällä hetkellä kohdeyritykselle minimissään kaksi vuoroa kuukaudessa. Aktiivisin työntekijä työskentelee useamman projektin parissa ja tekee keikkatyötä yritykselle noin kaksi kertaa viikossa. Tutkimustuloksissa on hyvä nostaa esille tapahtuma-alan kriittinen tilanne koronapandemian vuoksi, jonka vuoksi keikkatyötä toimialalla on rajoitetusti. Haastateltavat voidaan luokitella aktiivisiksi työntekijöiksi, sillä jokainen heistä on työskennellyt projektien parissa jo pidemmän aikaa. Haastateltavat tekevät tällä hetkellä töitä pääsääntöisesti kotona etäyhteyksien avulla sekä silloin tällöin ystäviensä luona tai mökillä ympäri Suomen.

Kohdeyrityksessä vallitsee jaetun johtajuuden malli eli esimiehiä on monta, ja esimiehet vaihtuvat eri asiakkaiden ja sitä myötä eri keikkojen mukaan. Taustakysymysten kohdalla havaittiin, että haastateltaville tämä on nykyään selvää, mutta se ei ole aina ollut yhtä ymmärrettävää. Tähän vaikuttaa vahvasti se, kuinka pitkään työntekijä on työskennellyt yritykselle. Haastatteluissa ilmeni, että uutena työntekijänä oli alkuun haasteita ymmärtää, että kehen ollaan yhteydessä. Projekteissa on mukana lähtökohtaisesti aina kaksi henkilöä. Toinen esimiehistä toimii vastaavana henkilönä asiakkaan puolelle ja toinen puolestaan hoitaa pääsääntöisesti työntekijöiden kanssa käytävän viestinnän. Nämä roolit eivät ole aina olleet selkeitä kenttätyöntekijöille. Tutkimuksessa ilmeni, että roolien hahmottamisen on helpompaa, kun oppii tuntemaan esimiehensä ja ymmärtää paremmin yrityksen tavan toimia. Tämä ei kuitenkaan haastateltavien mielestä vaikuttanut suuresti työntekoon. Jaetun johtajuuden konsepti oli oleellinen tieto tutkimusta tehdessä, sillä tutkimuksen onnistumiseksi työntekijöiden oli ymmärrettävä jaetun johtajuuden asema yrityksessä sekä peilata sen kautta tämänhetkisten esimiesten toimintaa.

5.2 Viestintä

Ensimmäinen haastatteluiden teema oli viestintä ja tavoitteena oli kuulla työntekijöiden kokemuksia esimiesten viestinnän tasosta. Haastateltavia pyydettiin aluksi kuvailemaan omin sanoin yrityksessä vallitsevaa viestintää, joka tiivistettiin olevan helppoa ja selkeää. Tämän kysymyksen kohdalla ilmeni myös taustakysymyksissä käsitelty roolien merkitys ja tätä perusteltiin keikkatyön luonteella.

”Viestintä on avointa siinä mielessä, että ihan missä asiassa voi esimieheltä kysyä ja kaikesta voi jutella ja siinä mielessä siis hyvin läpinäkyvää. Vähän ovat nämä kerrokset tosiaan epäselviä useimmallakin keikalla mitä on nyt ollut töissä, mutta

työn luonne on toki sitä, että tavallaan on ihan selitettävissä sillä, kun ollaan kuitenkin tällaisia päättyöläisiä, niin ei sellaisia syviä tunteita ehdikään tulla siinä projektin aikana.” Työntekijä 2

Haastatteluissa nousi esille useaan otteeseen viestinnän olevan helppoa esimiesten kanssa. Tähän vaikuttaa vahvasti yrityksessä käytettävän viestintäkanavan WhatsApp-sovelluksen käyttäminen. Haastateltavien mielestä tämä on ollut luonteva kanava viestiä, sillä jokaisella on tämä käytössä muutoinkin vapaa-ajalla. Haastateltavista osa epäili, että keikkatyön luonteen vuoksi sähköpostiviestit eivät välttämättä tavoittaisi kaikkia haastateltavia henkilöitä, eikä sen vuoksi olisi tehokkain viestintäkanava tämältyyppisessä työssä. WhatsApp-sovelluksen käyttöön liittyy kuitenkin myös paljon tietoturvariskejä ja viestejä lähettäessä tulee miettiä, mitä tietoja siellä jaetaan. Yksi haastateltavista kiteytti tämän hyvin:

”Välillä on ollut melko huolestuttavaa, että sitä WhatsAppia käytetään niin paljon näin tietoturvan takia, sillä se on paikka missä ei tiettyjä asioita pitäisi jakaa ja se on tehty tavallaan aika helpoksi tehdä tietoturvan näkökulmasta virheitä tai riskejä.” Työntekijä 2

Pikaviestipalvelut mahdollistavat hyvin reaaliaikaisen viestinnän ja tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden lähettämiin viesteihin ja soittoihin vastataan nopeasti ja esimiehille voi viestiä hyvin matalalla kynnyksellä. Myös yrityksessä vallitseva persoonallinen ote työhön ja sitä kautta energisyys ja esimiesten intohimo alaa kohtaan välittyy työntekijöihin päin ja on näin ollen tärkeä osa yrityksestä saatavaa vaikutelmaa.

Teeman toisessa kysymyksessä perehdyttiin tarkemmin viestinnän selkeyteen. Tämä oli mainittu suurimmalta osalta haastateltavista jo ensimmäisen kysymyksen aikana. Useampi haastateltava mainitsi, että viestinnän selkeyteen panostetaan aidosti ja hyvin harvoin lähetetään hätiköityjä viestejä, vaan pyritään tuomaan oleelliset asiat ilmi yhdessä ajan kanssa kootussa viestissä. Yksi haastateltavista mainitsi myös kenttätyöntekijöille lähetetyn käsikirjan, josta löytyy kaikki keikkailuun tärkeät asiat, kuten palkanmaksukaudet sekä asiakasvastaavien eli esimiesten yhteystiedot. Käsikirja lähetetään jokaiselle rekrytoidulle työntekijälle ja siihen on mahdollista palata aina tarvittaessa. Haastateltu arvosti sitä, että käsikirjan tekemiseen oli selkeästi käytetty aikaa. Käsikirjasta voi tarkistaa perusasioihin liittyvät asiat ilman, että työntekijän tarvitsee olla heti yhteydessä esimieheensä. Haastateltava mainitsi, että käsikirjasta työntekijät voivat saada vastauksen kysymyksiin hyvin pienellä vaivalla.

"Viestintä on ollut tarpeeksi selkeää, ja nimenomaan panostetaan siihen, että missä kanavassa informoidaan. Yrityksessä tehdään aina välillä sellaisia eri keikkaryhmiä, mitkä voi sitten poistaa keikan jälkeen. Aluksi ei ollut mitään keikkakohtaisia ryhmiä, ja kun se huomattiin, niin sitä kehitettiin. Se on kiva nähdä, että otetaan palaute vastaan ja kehitetään." Työntekijä 4

Haastatteluissa ilmeni, että työpäiviä varten luodaan useimmiten aina omat WhatsApp-ryhmät, joissa työntekijät voivat kysyä työpäivään liittyviä kysymyksiä. Pienempien ryhmien avulla työntekijät pystyvät kommunikoimaan myös muiden työntekijöiden kanssa. Näillä ryhmillä pyritään helpottamaan esimiesten sekä työntekijöiden välistä viestintää, mutta myös työntekijöiden keskinäistä viestintää työpäivän aikana. Haastateltavat mainitsivat, että nämä keikkakohtaiset pienet ryhmät ovat olleet hyödyllisiä työpäivien aikana. Keikoilla saattaa usein olla työntekijöitä ympäri Suomen, jolloin työntekijät eivät ole välttämättä ikinä tavanneet toisiaan. Haastatteluissa keuhuttiin yrityksen tapaa kehittää viestintää, jotta pyrittäisiin luomaan mahdollisimman sujuva tapa viestinnälle.

Haastateltavilta kysyttiin viestinnän määrästä ja onko sitä esimerkiksi liian vähän vastavasti liian paljon. Jokainen haastateltava vastasi tähän, että heidän mielestään viestintää on tällä hetkellä sopivasti. Pikaviestipalveluiden myötä yhteydenotto on helpompaa myös työntekijöihin päin, jolloin työntekijöiden tavoittaminen on vaivattomampaa. Keikkatoissa työnkuvat vaihtelevat usein asiakkaiden sekä työnkuvan mukaan. Samat työntekijät työskentelevät monien eri asiakkaiden kanssa, jolloin keikalle mentäessä on tärkeää, että työntekijät ovat saaneet kaikki tarpeelliset tiedot työpäivästä. Suurin osa haastateltavista koki, että he ovat saaneet ennen työpäiviä kattavat tiedot esimerkiksi työpäivän kulusta, työajoista, vaatetuksesta sekä mahdollisista tuotetiedoista.

Teeman viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, ovatko haastateltavat tyytyväisiä viestintään itsensä ja esimiehen välillä. Haastatteluissa ilmeni, että jokainen koki viestinnän olevan tällä hetkellä sujuvaa esimiehen ja työntekijän välillä. Haastateltavista moni kietytti edelleen viestinnän olevan helppoa eikä hierarkkisen yrityskulttuurin rakenteista ole vaikutteita, joka puolestaan mahdollistaa matalan kynnyksen viestintään. Tutkimuksessa haluttiin myös tutkia, mikä toimii erityisen hyvin ja missä olisi puolestaan vielä kehitettävää. Haastateltavat vastasivat seuraavalla tavalla:

"Olen huomannut sen, että jos jossakin projektissa ei ole saanut jotakin infoa, vaikka sen olisi pitänyt jo saada, niin siitä aina infotaan väliaikatieta. Joskus, kun odottelee jotain tietoa, niin sitten on itse vaan sellaisessa epä tietoisuudessa, niin sellainen välitiedote, että mekin odotellaan, on ollut tosi hyvä." Työntekijä 4

"Se mikä voisi toimia paremmin olisi ehkä sitten liittyä tavallaan siihen selkeyteen, että kenelle sitä viestiä kannattaisi lähettää. se voisi olla sellainen parannus, sillä välillä on tullut kysyttyä väärältä ihmiseltä, joka onkin sitten neuvonut oikealle henkilölle." Työntekijä 2

Tällä hetkellä informaation ja työntekijöiden ajan tasalla pitäminen osoittautui toimivaksi erityisen hyvin. Tässä korostettiin jälleen, että kysymyksiin vastataan nopeasti, eikä työntekijän näin ollen tarvitse itse nähdä hirveästi vaivaa siihen, että kyselisi esimiestensä perään. Parannusehdotukseksi nousi puolestaan haastatteluiden alussa kehuttu viestinnän selkeyteen liittyvä vastuuhenkilöiden roolien selkeyttäminen. Projektien alussa toivottiin vielä tarkempaa erottelua siitä, että kehen ollaan yhteyksissä niin sanotusti arkisissa asioissa ja kehen, kun tarvitsee tehdä suurempia päätöksiä.

5.3 Palaute ja tuki

Haastatteluiden toisena teemana toimi palaute ja tuki ja niiden myötä työn palkitsevuuden sekä arvostuksen tunteminen. Jokainen haastateltavista mainitsi, että tällä hetkellä he kokevat saavansa tarpeeksi palautetta työstään. Tässä nostettiin kuitenkin esille tapahtuma-alan vallitsevan tilanteen, jonka vuoksi työkeikkaa ei ole niin paljon, kuin mitä markkinoilla on ennen ollut. Haastateltavista muutama arveli, että mikäli keikkaa olisi enemmän, ei jokaisesta keikasta ehdittäisi antamaan samalla tavalla palautetta.

"Tällä hetkellä joo, kun on tasan yksi asiakas, kenelle tekee keikkaa. Toki aina toivoisi enemmän sellaista kehittävää palautetta, mutta tässä kohtaa on vähän huono, et jos olisi paljon keikkaa, niin sitten olisi eri asia." Työntekijä 5

"Kyllä mä koen, että saan palautetta hyvin. Se on ollut tosi kivaa, että oon saanut olla asiakkaan kanssa palaverissa ja kun se palaute tulee heiltä itseltään, jotka oikeasti on sen toimeksiannon antanut, niin se palaute on aina tietyllä tapaa painavampaa." Työntekijä 2

"Joo siis sanotaan, et ainakin, jos on keikka, niin ryhmänä on aina tullut kivasti palautetta ja mun mielestä sellaisella kannustavalla, vaikka olisikin sitten jotain rakentavaa palautetta. Oon saanut aina silloin tällöin myös henkilökohtaista palautetta, mikä lämmittää mieltä. Mä itse koen sen, että jos ei kaiken aikaa tarvitse edes palautetta antaa, niin kaikki menee hyvin. Totta kai se on aina kiva silloin tällöin saada vähän palautetta." Työntekijä 3

Muutama haastateltavista mainitsi, että palautteen saaminen on tärkeää oman kehityksen vuoksi ja toivoivatkin saavansa enemmän kehittävää palautetta. Haastatteluissa ilmeni, että asiakkaan eli toimeksiantajan palaute koetaan painavammaksi kuin oman esimiehen. Toimeksiantajayritys näkee konkreettisesti, miten työntekijä projektin aikana tai

työkeikalla työskentelee, jolloin palaute on myös arvokkaampaa. Haastateltavat toivoivat, että asiakkaan palautteet lähetettäisiin heille suoraan ilman, että niitä muokattaisiin tai jätettäisiin kohtia pois. Haastatteluissa ilmeni myös teoriaosuudessa esille noussut ilmiö, eli mikäli minkäänlaista palautetta ei esimieheltä tule, he olettavat tekevänsä työnsä hyvin. Tähän kuitenkin lisättiin, että he toivovat palautetta annettavan jatkossakin.

Teeman toinen oleellinen osa-alue oli tuki, ja haastateltavat kokivat saavansa tukea työskentelyyn aina tarvittaessa. Tähän vaikuttaa suuresti matalan kynnyksen viestinnän mahdollisuus, jolloin myös esimerkiksi avun pyytäminen on helpompaa. Haastateltavat mainitsivat, että mikäli heitä mietityttää työpäivän aikana jokin asia, saa kysymykseen melko nopeasti aina vastauksen joko soittamalla tai laittamalla viestiä.

”Kyllä mä koen saavani tarpeeksi tukea. Ei ole ollut ikinä sellainen fiilis, että olisin jäänyt ilman tukea. Se kokemus tulee siitä, että koen, että kaikki esimiehet ovat tosi helposti lähestyttäviä, että jos on joku ongelma, niin uskaltaa kysyä.” Työntekijä 4

”Tässä kyseisessä projektissa on se viestintä toiminut hyvin myös sinne asiakkaan suuntaan, eli jos on jokin kysymys, mihin ei esimies osaa vastata, niin hänen on helppo laittaa viestiä sitten sinne asiakkaalle. Tässä kyseisessä projektissa tukea on tullut tarpeeksi.” Työntekijä 2

Tuen saamisessa vaikuttaa myös se, että asiakkaan päähän on hyvä viestintäyhteys, jolloin ongelmatilanteissa tai muissa kysymyksissä pystytään antamaan työntekijälle oikeanlaista tukea sekä selkeitä vastauksia.

5.3.1 Sosiaaliset kontaktit etätyössä

Keikkatyön luoteesta poiketen yrityksellä on tällä hetkellä useampi projekti, joissa sama tiimi työskentelee yhdessä. Työntekijöillä on näin ollen mahdollisuus saada tukea sekä sosiaalisia kontakteja myös omalta tiimiltä. Tämä on osoittautunut tärkeäksi asiaksi etätöitä tehdessä. Haastateltavat kokivat, että he saavat tukea esimiehiltään, mutta myös tiimikavereiltaan työpäivien aikana.

”On ollut ihana huomata myös, että saa muilta tukea ja se on sitten myös helppoa yritykselle, kun on keskenään soiteltu ja selitelty, että miten hommat menevät. Tässä tiimissä on se hyvä puoli, että koko tiimi auttaa toisiaan. On ollut tosi kiva huomata, että samat henkilöt tekevät hommia ja vaihtelevuus ei ole kauhean suurta.” Työntekijä 5

Haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he saavansa tarpeeksi sosiaalisia kontakteja työskennellessään etänä. Tällä hetkellä jokainen haastateltava työskentelee pidempiaikaisessa projektissa, joissa jokaisessa on oma koulutettu tiimi, eikä vaihtelevuus sen vuoksi ole kovinkaan suurta. Keikkatöissä työntekijät usein vaihtuvat tiheään tahtiin, ja useimmalle työntekijälle etätö on ollut täysin uusi kokemus. Tuen näkökulmasta katsottuna on ollut tärkeää, että tiimit ovat päässeet tekemään tiiviisti yhteistyötä ja tutustumaan sen kautta uusiin ihmisiin. Haastateltavat pitivät siitä, että muilta työntekijöiltä saa tukea, jolloin myös yhteisöllisyyden tunne kasvaa.

5.3.2 Työn palkitsevuus sekä arvostus

Työn palkitsevuuden tunteminen näkyy vahvasti työntekijän motivaatiossa sekä työhyvinvoinnissa. Haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he oman työnsä palkitsevaksi. Heistä jokainen koki saavansa paljon kokemuksia sekä oppeja tapahtuma-alalta ja ylipäättään erilaisista projekteista.

”Mun mielestä on aina ollut mukavaa olla mukana keikoilla ja kiva huomata, että on tehty sellaista kehittämistyötä et ohjelmat ja työtavat vaihtuvat ja kehittyy. Tämä homma tavallaan kuulostaa helpolta, mutta täytyy muistaa, että tässäkin on paljon erilaisia ohjelmia ja tarvitaan ammattimaista käytöstä esimerkiksi kameran edessä, joka ei taas sovi kaikille.” Työntekijä 3

Haastatteluissa ilmeni, että työn palkitsevuus riippuu vahvasti työnkuvasta sekä työpäivästä. Haastateltavat mainitsivat kokevansa työn palkitsevaksi, kun he näkevät työpäivänsä merkityksen kokonaisuuden onnistumisessa. Haastatteluissa ilmeni, että vaikka työtä pidetään silloin tällöin yksinkertaisena, niin sillä on aina merkitys esimerkiksi tapahtuman onnistumisessa. Näiden lisäksi myös mieluiselle asiakkaalle työskentely koettiin palkitsevana. Haastateltavat kokivat jokaisen työpäivän olevan opettavainen, vaikka suurimmalla osalla oli tapahtuma-alan kokemusta jo useamman vuoden takaa. Varsinkin fyysisissä tapahtumissa tapahtuu molemminpuolista oppimista työntekijöiden sekä asiakkaiden välillä. Haastatteluiden mukaan työtä ei koeta palkitsevaksi niinä hetkinä, kun työ ei etene mihinkään suuntaan. Koronapandemian vuoksi samat työtehtävät on jouduttu tekemään moneen otteeseen tapahtumien peruuntumisten sekä siirtymisten vuoksi.

Teeman viimeisenä osa-alueena käsiteltiin arvostuksen tuntemusta ja jokainen haastateltavista koki, että omaa työpanostaan arvostetaan yrityksessä. Muutama haastateltavista kehui sitä, että yrityksessä jaksetaan antaa palautetta sekä kannustetaan työntekijöitä.

"Kyllä mä koen ja uskon sen, että jos itse tekee hommat hyvin ja asiakas tykkää, niin työtä arvostetaan. Mun mielestä on kuitenkin kivaa, että kehutaan ja oon tykännyt kaikista viesteistä, kun ollaan iloisia ja lähetetään hymiöitä." Työntekijä 5

"Palautteen kautta ja en tiedä tuleeko se jotenkin vibojen kautta. Arvostan sitä, että sielläkin jaksetaan antaa palautetta ja kehua, jos on mennyt hyvin." Työntekijä 3

Haastateltavat kokivat esimiestensä arvostavan heidän työtään palautteen sekä viestinnän kautta. Tutkimuksessa osoittautui, että suurin osa haastateltavista koki arvostuksen erilaisten omien tuntemuksien kautta. Vaikka arvostusta ei välttämättä jokaiselle olla ilmaistu sanallisesti, yrityksessä vallitseva ilmapiiri sekä esimiesten tuki, palaute ja olemus osoittavat työntekijöille, että heidän työtään arvostetaan.

5.4 Motivaatio ja hyvinvointi

Haastatteluissa huomattiin selkeitä eroja etätyön vaikutuksista motivaatioon sekä hyvinvointiin. Suurin osa totesi motivaation sekä hyvinvoinnin kasvaneen etätöiden vuoksi, ja osa puolestaan koki, ettei pelkkä etätyö motivoi heitä tarpeeksi. Ilmeni, että etänä työskentely on vaatinut paljon opettelua ja muutamalla oli jo hieman kokemusta etätyöskentelystä joko opiskeluiden tai muiden töiden kautta. Nämä edelliset työt ovat auttaneet heitä nauttimaan etätöistä ja ovat oppineet näkemään sen positiiviset puolet. Esimerkkinä tuotiin esille työt, joissa joutuu puhumaan puhelimesta paljon. Nämä työt toteutuvat haastateltavien mielestä paremmin etänä, jolloin työskentelylle on oma rauha. Myös tapahtumat on tuotu virtuaalisiksi, mikä on tarkoittanut uusien alustojen opettelua sekä muuttuneiden työskentelytapojen omaksumista.

Muutaman haastattelun aikana ilmeni, että etätyö on ollut jo pidemmän aikaa toiveena ja työpaikkoja on etsitty sen mukaan, missä se on ollut mahdollisuutena. Tutkimusta tehdessä ilmeni, että motivaatiota kasvattaa vapaus siihen, että saa itse valita paikan, missä työskentelee. Muutama haastateltavista koki ulkomailla työskentelyn houkuttelevana, mutta he toivoivat samalla mahdollisuutta tehdä töitä suomalaisessa yrityksessä.

"Mulla motivaatio kasvaa, kun kokee, että voi vaikuttaa omaan elämäänsä ja asioihin. Se vaatii sitä työkalutuurin muutosta siihen, että työntekijöihin luotetaan, eikä

se ole sellaista pelolla johtamista ja työn tarkastelua. Tilanteen pitäisi muuttua enemmänkin siihen, että kunhan hommat hoituvat, niin ihan sama missä niitä tehdään.” Työntekijä 4

Vaikka haastateltavat nauttivat etätöiden joustavuudesta sekä sen mahdollistamista asioista, he ilmaisivat kaipuun fyysisiin tapahtumiin sekä kasvokkain työskentelyyn. Haastateltavat kokivat etätyöskentelyn tuovan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia motivaatioon sekä hyvinvointiin.

”Työmatkoja on ikävä. On se niin eri, että sä lähdet ja menet töihin. Itse nautin siitä, että herää, laitat itsesi valmiiksi, lähdet, oot töissä ja tuut takaisin. Ehkä se tuo sitä fiilistä, että tekee töitä.” Työntekijä 5

”Itse koen kauhean stressaavana, että pitää siirtyä paikasta a paikkaan b ja siinä saattaa mennä tosi kauan aikaa. Mä inhoan sellaista työmatkan ajankäyttöä ja tämän poistuminen on alentanut kuormitusta hirveästi.” Työntekijä 4

Työmatkojen osalta oli hyvin eroavia mielipiteitä ja tässä nähtiin sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Jollekin työntekijälle aikataulutettu päivä sekä siirtymiset kasvattavat työmotivaatiota, kun taas toiselle työmatkoihin käytetty aika mahdollistaa jonkin muun asian tekemiselle ja johtaa kuormituksen alentumiseen. Nämä motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat hyvin yksilöllisiä ja siten persoonakohtaisia.

Haastatteluissa ilmeni myös ehdotuksia siitä, miten yritys voisi kasvattaa työntekijöidensä motivaatiota sekä hyvinvointia. Lounas- sekä hyvinvointiedut nousivat haastatteluissa esille hyvänä motivaatiota sekä hyvinvointia kasvattavina tekijöitä. Tapahtumalalla sekä keikkatöissä yleisesti ottaen saattaa tapahtua paljon työvuorojen peruutuksia tai töiden siirtymisiä. Etujen avulla yrityksellä olisi mahdollisuus sitouttaa työntekijät paremmin yritykseen. Yksi haastateltavista ehdotti seuraavaa:

”Tuli mieleen lounas- ja hyvinvointiedut, jotka olisivat tosi hyviä motivaatiota ja hyvinvointia kasvattavia asioita. En tiedä, olisiko se mahdollista edes keikkatyöntekijöiden kanssa ja jokaiselle keikkatyöntekijöille ei voi tietenkään antaa. Esimerkiksi tietyille aktiivisille tai sitten olisi jokin tuntiraja viikossa, että jos ylittää sen, niin voisi saada tällaisen edun.” Työntekijä 4.

5.4.1 Esimiestyö

Haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he esimiestyön vaikuttavan työmotivaatioon sekä hyvinvointiin. Tutkimuksessa osoittautui, että hyvä keskusteluyhteys lähiesimieheen

koetaan kasvattavana tekijänä molempiin. Tämän lisäksi myös esimiesten persoonien näkyminen sekä sitä myötä hyvä työilmapiiiri heijastuu suoraan hyvinvointiin ja vaikuttaa positiivisesti motivaatioon. Haastatteluissa todettiin, että se, mitä virtuaalisesti voi tällä hetkellä tehdä, on esimiehillä hyvin hallussa. Matalan kynnyksen viestintä nousi esille tässäkin teemassa useammalta haastateltavalta. Muutama haastateltava kiteytti yrityksen esimiestyön vaikuttavan heidän motivaatioonsa seuraavasti:

"Palaan jälleen viestinnän helppouteen ja matalaan kynnykseen. Oikeastaan mitä vain viestiä voi laittaa esimiehelleen ja hierarkia yrityksessä on matala, niin se on nykypäivänä motivaatiota nostettava tekijä." Työntekijä 2

"Olen ollut myös sellaisissa työpaikoissa, missä on tosi huonoa johtamista ja johtaminen on ollut aika olematonta. Silloin on tullut sellainen olo, että itse työntekijänä täytyy ottaa paljon ylimääräistä vastuuta, joka ei kuulu siihen työntekijän rooliin. Tällaisia kokemuksia en ole yhtään saanut täällä työskennellessä, vaan koen, että se oma rooli on juuri se työntekijä, eikä ole tarvinnut ottaa mitään turhia tai ylimääräisiä vastuita. Koen, että täällä on hyvää johtamista ja tämä kasvattaa motivaatiota." Työntekijä 1

Esimiestyö ja luottamuksen rakentaminen helpottuu kasvotusten käydyissä keskusteluissa ja muutama haastateltavista toivoi taas vallitsevan tilanteen helpottuessa, pääsevänsä näkemään esimiehiään kasvotusten ja tutustumaan heihin paremmin. Haastateltavat kokivat, että esimiehen persoonan näkeminen kasvotusten sekä heidän kanssaan jutteleminen tekee esimiestyöstä aina parempaa.

5.4.2 Etätyötaitojen kehittäminen

Haastatteluiden lopuksi tiedusteltiin vielä, että millä tavalla haastateltavat haluaisivat kehittää omia etätyötaitojaan ja millä tavalla esimiehet voisivat heitä tässä auttaa. Haastatteluissa ilmeni, että työntekijät haluaisivat kehittyä omassa ajanhallinnassaan. Etätyön luoma joustavuus työnteossa on aiheuttanut sen, että mitään tiettyä kiinteää työaikaa ei välttämättä ole, vaan töitä voi tehdä silloin, kun itse haluaa. Tämä on tuonut kuitenkin haasteita työn aloittamiseen.

"Aika haastavaa itselleni on ajanhallinta, koska sitä ei ole hirveästi opetellut missään aiemmin. Siinä voisi tulla se esimiehen rooli, että jos tulisi tällaisia ajanhallintaa vaativia tehtäviä, niin siihen ajanhallintaan annettaisiin jotain tukea. Olisi myös hyvä sopia tiimin kanssa jotkut yhteiset työajat tai jollain tavalla saataisiin keskitettyä yhteistä tekemistä. Tai sitten olisi tietty tuntimäärä, eikä niinkään työmäärä, mutta se ei aina toimi tietenkään kaikessa." Työntekijä 4

"Mun on tosi vaikea tehdä etätöitä, koska en saa itseäni niskasta kiinni. Toki tämä on tosi ihmiskohtaista, mutta itse haluan mieluummin työskennellä jonkun vieressä.

Tämä on kuitenkin ehkä enemmän itsestä johtuvaa. Ehkä sellainen päivän rytmittämine olisi hyvä tulla esimieheltä.” Työntekijä 5

Osa haastateltavista työskenteli haastatteluiden aikana pitkäaikaisessa projektissa, jossa ei ole tiettyä työaikaa, vaan työt saa tehdä silloin, kun itselle sopii parhaiten. Haastatteluissa ilmeni, että tämä on tuonut haasteita ajankäytön näkökulmasta katsottuna ja päivä on saattanut tämän vuoksi olla hyvin työkeskeistä, kuitenkin olematta kaikista tehokkainta. Haastatteluissa ilmeni, että työt on vaikeampi aloittaa, kun ei ole mitään konkreettista aikaa, jolloin tulisi olla tavoitettavissa. Työpäivät ovat usein rakentuneet siten, että töitä tehdään lyhyissä pätkissä koko päivän, jolloin myös vapaa-ajan osuus vähenee. Työpäivät myös aloitetaan myöhemmin, mikä tarkoittaa sitä, että työnteko venyy iltaan. Näiden lisäksi töihin keskittyminen huomattiin vaikeaksi erilaisten häiriötekijöiden vuoksi, mikä puolestaan voi vaikuttaa alentavasti työntekijän motivaatioon sekä työsuoritukseen.

Haastateltavat toivoivat lisää tukea sekä opastusta esimiehiltään ajanhallinnan kanssa. Ehdotuksina ilmeni päivien rytmittäminen esimerkiksi aamupalaverien muodossa. Haastateltavat kokivat aamupalavereiden auttavan työpäivän aloittamista ja oikeaan mielialaan pääsemistä. Vaikka joustavasta työajasta pidetään kovasti, myös yhteinen aika tiimin kanssa sekä tiimin kanssa yhdessä työskentely osoittautui tärkeäksi. Aamuisin voisi käydä päivän tavoitteet läpi sekä vaihtaa kuulumiset, jotta myös keikkatyöntekijät kokisivat paremmin olevansa osa tiimiä.

6 Johtopäätökset

Aineisto johtopäätöksiin kerättiin yrityksen työntekijöiden haastattelujen tuloksista ja niihin löytyi tukea teoriapohjasta. Johtopäätöksissä tiivistetään aineistoista saatu tieto tutkimuskysymyksien tukea käyttäen. Tutkimuksen teemat todettiin olevan haastattelujen jälkeen edelleen oleellisia aihealueita tutkimuksen kannalta, joten tutkimustuloksia käsitellään edelleen viestinnän, palautteen ja tuen sekä motivaation ja hyvinvoinnin näkökulmia hyödyntäen.

6.1 Viestintä

Esimiestyö on pääasiassa viestintää ja etäjohtamisessa korostuu vielä tämän peruselementin tärkeys esimiestyön onnistumisessa. Etäjohtamisessa tärkeintä on pitää kommu-

nikaatio etäjohtettaviin, jotta vuorovaikutus työntekijöihin ei kärsi. Mahdollisuus viestinnän helppouteen edistää molemminpuolista kommunikointia ja tekee viestinnästä vaivatonta. Myös viestinnän läpinäkyvyys ja sitä kautta avoin viestintä puolin ja toisin auttaa yhteisöllisyyden tunteen rakentumiseen. Haastatteluissa nousi esille matalan kynnyksen mahdollisuus viestinnässä, jossa työntekijät kokivat voivansa olla yhteydessä esimieheensä melkein pä minkä asian tiimoilta tahansa. Viestintä koettiin olevan tarpeeksi selkeää ja sitä oli haastateltavien mielestä tarpeeksi. Avoimuutta sekä etäjohtamisen viestinnän tarpeellisuutta käsiteltiin alaluvussa 2.1.3. Avoimuuden avulla on mahdollista kasvattaa yrityksen sisäistä luottamusta ja se yhdessä onnistuneen viestinnän kanssa mahdollistaa työntekijän vahvemman sitouttamisen yritykseen.

Haastatteluissa ilmeni, että esimiesten innostus alaa ja työtehtäviä kohtaan sekä persoonallinen ote työhön motivoi työntekijöitä ja luo positiivisen ilmapiirin työskentelylle. Esimiehen piirre innostaa työntekijöitään todetaan keskeisemmäksi esimiehen taidoksi myös esimiestyön kappaleen 2 mukaan. Tehokas esimiestyö mahdollistaa työntekijöiden tehokkaampaan kehittymiseen. Kuten teoriaosuuden esimiestyökappaleessa todettiin, on hyvä esimiestyön piirteitä ottaa työntekijöiden palautteita sekä kehitysideoita vastaan. Tutkimuksessa nousi esille, että yrityksen viestinnässä oli tehty parannuksia, luomalla tiiviimpi viestintätapa keikkakohtaisilla pikaviestipalvelun ryhmillä. Yksittäiset ryhmät kehitettiin tehostamaan jokaisen työntekijän tavoittamista sekä viestinnän selkeyttä.

6.2 Palaute ja tuki

Palautteen antaminen on tärkeä osa työntekijä kehitystä sekä motivaatiota ja työntekijöiden tulisi saada palautetta työstään säännöllisin väliajoin. Haastateltavat kokivat saavansa tällä hetkellä tarpeeksi palautetta omasta tai tiimin työskentelystä, mutta samalla he toivoivat enemmän kehittävää palautetta työstään. Useammassa haastattelussa nousi esille nykypäivän yleinen ilmiö eli palautteen antaminen, kun työt tehdään hyvin. Palautetta ei välttämättä muisteta antaa tarpeeksi usein ja oletuksena on usein, että mikäli palautetta ei työstään saa, hoituvat työt toivotulla tavalla. Haastatteluissa nousi esille kuitenkin se, että kaikenlainen palaute on hyvästä oman kehityksen sekä motivaation nostattamisen kannalta. Tätä tukee teoriaosuuden alaluku 2.2.2.

Etätyö on vähentänyt automaattisesti kontaktien muodostumista ja teorisuuden kappaleessa 2.1.3 käsitellään tarkemmin sosiaalisen tuen tarvetta työskennellessä etänä. Tut-

kimuksessa ilmeni, että yhteiset palaverit sekä saman tiimin pysyvyys kasvattavat yhteisöllisyyden tunnetta ja tuen saamista. Vaikka esimieheltä saisi tarvittavaa tukea, on muiden työntekijöiden tuki tärkeässä asemassa etätöiden aikana. Tämä mahdollistaa myös verkostoitumiseen sekä sosiaalisten kontaktien kasvuun.

Itsensä kehittäminen ja uusien toimintamallien omaksumiset koetaan nostattavan motivaatiota ja tämän kautta työ koetaan palkitsevaksi. Palkitsemisen keinoja on useita ja haastatteluissa ilmeni, että koulutuksien mahdollistaminen ja esimerkiksi työtujen tarjoaminen motivoisivat työntekijöitä ja auttaisivat sitouttamaan yritykseen. Teoriaosuuden kappaleessa 2.1.1. käsiteltiin palkitsemista ja todettiin, että jokaista työntekijää ei palkitse samat asiat. Haastatteluissa ilmeni, että yhtä motivoi uusien järjestelmien opettelu ja työn sujuvuuden parantaminen, kun taas toinen koki rahallisen palkitsemisen olevan tärkeämpää. Tärkeää on, että oikeanlaiset palkitsemismallit tavoittavat oikeat henkilöt, jotta työntekijä saataisiin mahdollisimman motivoituneeksi.

Työntekijöille on nykypäivänä entistä tärkeämpää arvostetun sekä merkityksellisen työn tekeminen. Haastatteluissa nousi esille oman työn näkeminen arvokkaana, kun sillä on konkreettinen merkitys esimerkiksi tapahtuman onnistumiseen. Tutkimuksessa ilmeni, että työntekijät kokevat esimiestensä arvostuksen palautteiden, tuen ja kiitoksien kautta. Persoonallisen ja positiivisen ilmapiirin luominen koettiin myös osoittavan arvostusta työntekijöitä kohtaan. Tätä aihetta tukee teoriaosuuden alaluku 2.2.2, jossa osoitettiin palautteen antamisen olevan yksi keino osoittaa työntekijän työpanoksen arvostus.

6.3 Motivaatio ja hyvinvointi

Etätöiden sopiminen työntekijöille on täysin persoonakohtaista sekä harjoittelua vaativaa. Koronapandemian vuoksi äkillinen siirtyminen etätöihin toi omat etunsa, mutta samalla myös haasteensa. Kuten teoriaosuuden alaluvuissa 3.1.2 sekä 3.1.3 todettiin, että etätöet voivat vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon positiivisesti sekä alentavasti. Haastatteluiden perusteella työntekijöillä oli tähän hyvin eriäviä mielipiteitä. Mahdollisuus työn joustavuuteen sekä muuttuneet työskentelytavat tekevät työnteosta erilaista ja tuovat vaihtelua arkeen. Vapaampi työskentely tuo kuitenkin omat haasteensakin itsensä johtamisen sekä oman ajanhallinnan näkökulmasta katsottuna. Itseohjautuvuus on nykypäivänä työelämässä tärkeä taito, ja etätöitä tehdessä se on korostunut vielä entisestään. Itseohjautuvuutta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Jos työntekijä omaa hyvät itseohjautuvuuden taidot, voi tämä heijastua suoraan työn tehokkuuden nousuun

ja sitä myötä motivaation kasvuun. Jos itseohjautuvuutta ei ole puolestaan päässyt vielä kunnolla harjoittelemaan, eikä työnteke näin ollen tunnu onnistuvan etänä, voi tämä vaikuttaa käänteisesti motivaatioon.

Äkilliset muutokset aiheuttavat usein stressin kasvamista ja sitä kautta hyvinvoinnin alenemista. Haastatteluiden perusteella tätä ilmiötä ei kuitenkaan koettu. Suurin osa haastateltavista totesivat hyvinvoinnin parantuneen etätöiden myötä. Mahdollisuus tehdä töitä siellä missä halusi ja kiireen vähentyminen osoittautuivat stressiä alentaviksi tekijöiksi. Vaikka suurin osa haastateltavista pitivät etätöiden tuomista mahdollisuuksista, jokainen heistä kaipasi tapahtumien ja ihmiskontaktien pariin, jolloin työntekijöiden todellinen luonne pääsee näkyviin.

6.4 Tutkimuksen onnistuminen ja luotettavuus

Laadullista tutkimusta arvioidaan reliabiliteetin eli luotettavuuden sekä validiteetin eli pätevyysnäkökulmista. Tutkimuksen reliabiliteettia arvioimalla pohditaan tutkimuksen luotettavuutta kolmen kohdan avulla: metodien luotettavuudella, ajallisella luotettavuudella sekä tulosten johdonmukaisuudella. Metodien eli esimerkiksi haastattelun luotettavuutta pohtimalla tulee ottaa huomioon kysymysten muotoilu ja sen mukaan pohtia vastauksen luotettavuutta. Haastatteluiden tuloksiin tulisi aina suhtautua kriittisesti, sillä kysymyksiin on aina mahdollista vastata sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Ajallisen luotettavuuden pohdinnalla puolestaan tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä ajallisesti. Kolmantena arvioidaan tulosten johdonmukaisuutta, eli saadaanko samat tutkimustulokset monin eri keinoin. Tutkimuksen validiteettia arvioimalla tarkoitetaan uskottavuuden arvioimista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin tutkimuksen kannalta tärkeimmät osa-alueet laadukkaiden sekä monipuolisten lähteiden avulla. Tutkimuksessa pyrittiin käyttämään monipuolisia lähteitä monista eri näkökulmista ja aineisto kerättiin sekä esimiehen että työntekijöiden näkökulmia etsien. Monet aihepiirin lähteet olivat tarkoitettu esimiehille, mutta tutkimuksen luotettavuutta kasvatti työntekijöiden näkökulman sisällyttäminen teoriaosuuteen. Tutkimuksessa käytettiin mahdollisimman uusia lähteitä etätöiden teoriaosuutta kirjoittaessa. Etätyö on muuttunut melko radikaalisti koronapandemian aikana, jolloin vanhemmat lähteet eivät olisi tuoneet tarvittavaa tietoa nykytilanteesta. Tutkimuksen viitekehyksen lähteitä olivat ammattikirjallisuus, ajankohtaiset artikkelit sekä internetlähteet.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Otantajoukoksi valikoitui yritykselle aktiivisesti työskentelevät työntekijät, jotta tutkimukseen saataisiin mahdollisimman ajankohtaista tietoa. Teemahaastattelun avulla haastateltavat antoivat samoihin aihepiireihin koskevia vastauksia täydentäen niitä kuitenkin omilla mielipiteillään omin sanoin. Tämä vahvisti tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisiä lähtökohtia. Tutkimus toteutettiin viiden haastateltavan kanssa ja tämä osoittautui sopivaksi määräksi, sillä oleellinen tieto ei olisi enää lisääntynyt haastatteluja tehdessä. Tutkimuksen haastatteluiden äänittämisellä sekä litteroinnilla kasvatettiin tutkimuksen luotettavuutta, sillä tarvittaessa tutkimuksen ulkopuolisella henkilöllä on mahdollisuus perehtyä kerättyyn aineistoon. Tutkimustuloksissa on kuitenkin aina huomioitava mahdollisia virhelähteitä ja suhtautua tuloksiin kriittisesti. Tutkimuksen luotettavuus olisi kärsinyt, mikäli haastateltava ei olisi käsittänyt jaetun johtajuuden käsitettä, eikä olisi osannut yhdistää sitä yrityksen toimintaan. Tutkimustuloksen pysyvyys riippuu vahvasti siihen, kuinka kauan kukin esimies työskentelee yrityksessä ja kuinka heidän esimiestaitonsa kehittyvät. Tutkimustulokset täydensivät tutkimuksen teoriaosuutta ja olivat esitetty johdonmukaisella tavalla.

Tutkimuksen analyysivaiheessa käytetään työntekijöiden suoria lainauksia haastattelusta. Näiden avulla tutkimuksessa näytetään myös haastateltavien viestintätyyliä sekä kokemusten ilmaisua. Suorien lainauksien käyttö tutkimuksessa koettiin tuovan lisäarvoa yritykselle sekä kasvattavan tutkimuksen uskottavuutta. Näin ollen sekä tutkimusmenetelmä että aineistonkeruutapa olivat aiheeseen sopivia, sillä haastatteluiden avulla tutkimukseen saatiin kerättyä aineistoa laajasti. Tarkoituksena oli tutkia kenttätyöntekijöiden kokemuksia yrityksen esimiestyöstä, ja sitä kautta havaita toimivat osa-alueet sekä mahdolliset kehityskohteet. Vaikka tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksen esimiestyöskentelyä, voi tutkimuksesta hyötyä myös muut yritykset sekä yksityishenkilöt aiheen ajankohtaisuuden vuoksi.

Lähteet

Anthony, Anderw 2020. Another day not at the office: will working from home be 2020's most radical change? The Guardian. <https://www.theguardian.com/business/2020/sep/20/wfh-not-office-working-from-home-2020-radical-change-effects-lock-down>. Luettu 22.2.2021.

Anttila, Pirkko 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>. Luettu 4.4.2021.

Cramer, Maria & Zaveri, Mihir 2020. What if You Don't Want to Go Back to the Office. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2020/05/05/business/pandemic-work-from-home-coronavirus.html>. Luettu 31.3.2021.

Cherry, Kendra 2020. What Is Motivation? Werywell Mind. Päivitetty 27.4.2020. <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>. Luettu 26.2.2021.

Fogarthy, Philippa ym. 2020. Coronavirus: How the world of work may change forever? BBC. <https://www.bbc.com/worklife/article/20201023-coronavirus-how-will-the-pandemic-change-the-way-we-work>. Luettu 28.2.2021.

Heathfield, Susan 2020. What Is a Human Resource? The Balance Careers. Päivitetty 12.12.2020. <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-human-resource-1918144>. Luettu 14.2.2021.

Järvinen, Pekka 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Alma Talent, Helsinki.

Järvinen, Pekka 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8., uudistettu painos. Alma Talent, Helsinki.

Järvinen, Pekka 2001. Onnistu esimiehenä. 12. painos. Alma Talent, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Alma Talent, Helsinki.

Korhonen, Hille & Bergman, Tytti 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Alma Talent, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent, Helsinki.

Laari, Mari 2021. Etäjohtaminen – Johda työkykyä etänä. Heltti. <https://heltti.fi/etajohtaminen-johda-tyokyky-etana/>. Luettu 1.2.2021.

Lindholm, Tommi 2017. Sisäinen vs. ulkoinen motivaatio. BRIK. <https://www.brik.fi/sisainen-vs-ulkoinen-motivaatio/>. Luettu 25.2.2021.

Lohtaja-Ahonen, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2012. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. 2., uudistettu painos. Alma Talent, Helsinki.

Lund, Susan & Madgavkar, Anu & Manyika, James & Smith, Sven 2020. What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>. Luettu 6.3.2021.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa 2012. Työnilo. 3. painos. Alma Talent, Helsinki.

McGregor, Lindsay & Doshi, Neel 2020. How to Keep Your Team Motivated, Remotely. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/04/how-to-keep-your-team-motivated-remotely>. Luettu 14.3.2021.

McLeod Saul 2020. Maslow's Hierarchy of Needs. Simply Psychology. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html#gsc.tab=0>. Luettu 17.3.2021.

NI Business Info. Advantages and disadvantages of employees working at home. <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-employees-working-home>. Luettu 6.3.2021.

Nieminen, Kimmo 2020. Työpaikan lait ja työsuhteopas 2021. Teoksessa Lakimiesliiton Kustannus (toim.) 19., uudistettu painos. Alma Talent, Helsinki.

Perkiö, Anne 2020. Kokonaispalkitseminen. Webinaari. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

PossibleWorks. 9 Ways To Keep Employees Motivated While Working From Home. <https://possibleworks.com/blog/9-ways-to-keep-employees-motivated-while-working-from-home/>. Luettu 11.3.2021.

Pyöriä, Pasi 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus, Helsinki.

Remote Tools. Maslow's Hierarchy of Needs for Remote Work. <https://www.remote.tools/remote-work/maslow-hierarchy-of-needs-remote-work>. Luettu 30.3.2021.

Rötkin, Laura 2015. Terveisiä pomolle. Alma Talent, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. Eettiset kysymykset. Kvali-MOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1.html. Luettu 1.4.2021.

Salmimies, Raija & Ruutu, Sirkku 2014. Itsensä johtaminen. Alma Talent, Helsinki.

Suonsivu, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Unipress, Helsinki.

Sympa 2018. Enemmän irti kehityskeskusteluista. Opas henkilöstöhallinnolle. <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-oppaat/kehityskeskusteluopas/>. Luettu 12.2.2021.

Tanner, Robert 2020. Motivation – Applying Maslow’s Hierarchy of Needs Theory. Business Consulting Solutions LLC. <https://managementisajourney.com/motivation-applying-maslows-hierarchy-of-needs-theory/>. Luettu 17.3.2021.

Työsuojelu 2020. Etätyö. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>. Luettu 6.3.2021.

Vesterinen, Pirkko 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOY, Helsinki.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Alma Talent, Helsinki.

Vilkman, Ulla 2017. Suurimmat haasteet luottamuksen näkökulmasta. Timanttia Consulting. <https://etajohtaminen.fi/suurimmat-haasteet-luottamuksen-nakokulmasta/>. Luettu 8.2.2021.

Withers, Natasha 2015. 12 Tips to Stay Healthy While Working from Home. Entrepreneur Europe. <https://www.entrepreneur.com/article/243589>. Luettu 22.2.2021.

Yritys X 2021. Yritysaineisto.

Haastattelukysymykset

Taustakysymykset

1. Minkälaista työtä teet yritykselle?
2. Kuinka aktiivisesti teet vuoroja yritykselle?
3. Missä työskentelet fyysisesti?
4. Koetko yrityksessä vallitsevan jaetun johtajuuden olevan selkeää sinulle? Esimiehiä saattaa olla monta ja saattavat vaihdella eri keikoilla?

Esimiestyö osana etätyötä

Viestintä

5. Miten kuvailisit yrityksessä vallitsevaa viestintää? Mitä kautta käyt keskustelua esimiehesi kanssa?
6. Onko viestintä tarpeeksi selkeää?
7. Koetko viestinnän olevan riittävää?
8. Oletko tyytyväinen viestintään sinun ja esimiehesi välillä? Mikä toimii erityisen hyvin, entä missä olisi kehitettävää?

Tuki ja palaute

9. Koetko saavasi tarpeeksi palautetta työstäsi – miten se annetaan sinulle?
10. Koetko saavasi tarpeeksi tukea työntekoon, entä sosiaalisia kontakteja?
11. Koetko työtäsi palkitsevaksi?
12. Koetko, että työtäsi arvostetaan yrityksessä?

Motivaatio ja hyvinvointi

13. Vaikuttaako etätyöskentely motivaatioosi? Entä hyvinvointiin?

14. Koetko esimiestyön vaikuttavan työmotivaatioon? Entä hyvinvointiin?

15. Miten haluaisit kehittää omia etätyötaitojasi? Miten esimiehesi voisivat auttaa sinua tässä?