

ETÄTYÖN JOHTAMINEN ESIMIEHEN NÄKÖKULMASTA

Kauppinen Tiia
Leinonen Raisa

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutus
Tradenomi

2021

Liiketalouden koulutus
Tradenomi

Tekijät	Tiia Kauppinen Raisa Leinonen	Vuosi	2021
Ohjaaja	Anne Tolvanen		
Työn nimi	Etätyön johtaminen esimiehen näkökulmasta		
Sivu- ja liitesivumäärä	66 + 5		

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää etätyön tuomia kehitystarpeita, koettuja haasteita ja etuja sekä onnistumisen edellytyksiä etäjohtamisessa esimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen avulla haluttiin selvittää myös, oliko organisaatiolla vaikutusta tutkimustuloksiin. Tutkimus suoritettiin ilman toimeksiantajaa.

Tutkimus oli luonteeltaan monimenetelmäinen (mixed methods), jonka pohjana käytettiin laajaa teoretietoa. Empiirinen tutkimus suoritettiin Webropol-kyselyllä kahdelle organisaatiolle, joista toinen edusti julkista ja toinen yksityistä sektoria. Toiminnallisena osana opinnäytetyötä työstettiin tutkimustulosten perusteella organisaatiosta riippumaton ja yleispätevä huoneentaulu esimiehelle etätyön johtamisen tueksi.

Etätyöhön siirtyminen tuli keväällä 2020 äkillisesti ajankohtaiseksi COVID-19-pandemian myötä. Etätyön tuomat uudet työskentelytavat haastoivat paitsi monet työyhteisöt, mutta myös esimiehet. Tutkimuksesta saadut tulokset osoittivat, että kehitystarpeita esiintyi. Palautteen antamisen tärkeys sekä motivoinnin ja luottamuksen merkitys nousivat selkeiksi kehittämistarpeiksi etätyön johtamisessa. Etätyössä käytettävissä oleva työvälineistö koettiin asianmukaiseksi ja etätyötä tukevaksi, eikä organisaatiolla ollut suurta vaikutusta etätyön johtamisen onnistumiseen. Tutkimustulosten perusteella esimiehet toivoivat etätyöskentelystä pysyvän ratkaisun myös pandemiasta johtuneen etätyösuosituksen jälkeen.

Avainsanat	Johtajuus, henkilöstöjohtaminen, etäjohtaminen, etätyö, hajautettu työyhteisö, etätyöskentelyn työkalut, motivaatio
Muita tietoja	Työhön liittyy huoneentaulu

Business Management
Bachelor of Business Administration

Authors	Tiia Kauppinen Raisa Leinonen	Year	2021
Supervisor	Anne Tolvanen		
Subject of thesis	Management of remote working from the superior's point of view		
Number of pages	66 + 5		

The objectives of this thesis were to clarify needs for development caused by the changes brought by the superiors' remote working, the experienced challenges and advantages and preconditions for the success in the management of remote working. An attempt was made to clarify, with the help of the study, the fact whether the organisation had an effect on the research results. The thesis did not have a commissioner.

The character of study was mixed methods. The study was based on a wide theory. An empiric part of the study was performed to two organizations from which the other represented the public sector and the other the private sector. As a functional part of the study an instruction table was made for to the superiors to support their work.

The transition to remote working became current suddenly in the spring of 2020 with the COVID-19-pandemic. The new working methods brought by remote working challenged not only work communities but also superiors. The results obtained from the study showed that needs for development appeared. Giving feedback and the significance of the motivation and the development needs of the confidence in the management of remote working became more evident in the study. The work equipment available in remote working was regarded as proper to support remote working and the organization did not have a big effect on the success of the management of remote working. On the basis of the research results the superiors hoped for a permanent solution for remote working also for the time after the recommendations caused by the pandemic.

Key words	Management, human resource management, remote management, remote working, individual work community, remote work tools, motivation.
Special remarks	Thesis includes an instruction table.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen tavoite ja aiheen rajaus.....	5
1.2 Tutkimuksen rakenne.....	9
2 ETÄTYÖ JA SEN JOHTAMINEN.....	11
2.1 Etätyö.....	11
2.1.1 Etätyön edellytykset	13
2.1.2 Etätyön sudenkuopat.....	15
2.2 Johtaminen	18
2.2.1 Itsensä johtaminen	19
2.2.2 Henkilöstöjohtaminen	22
2.2.3 Muutoksen johtaminen	24
3 MOTIVAATIO.....	26
3.1 Motivaation synty	26
3.2 Motivaatioteoriat	27
3.3 Motivaatio ja etätyö.....	31
4 TUTKIMUS	33
4.1 Tutkimusmenetelmä.....	33
4.2 Aineistonkeruu	36
4.3 Analyysimenetelmät.....	38
5 KYSELY.....	41
5.1 Analyysi	41
5.1.1 Yksityinen organisaatio	42
5.1.2 Julkinen organisaatio.....	48
5.2 Organisaation vaikutus ja tutkimustulokset.....	53
6 POHDINTA.....	58
LÄHTEET.....	62
LIITTEET	66

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tavoite ja aiheen raja

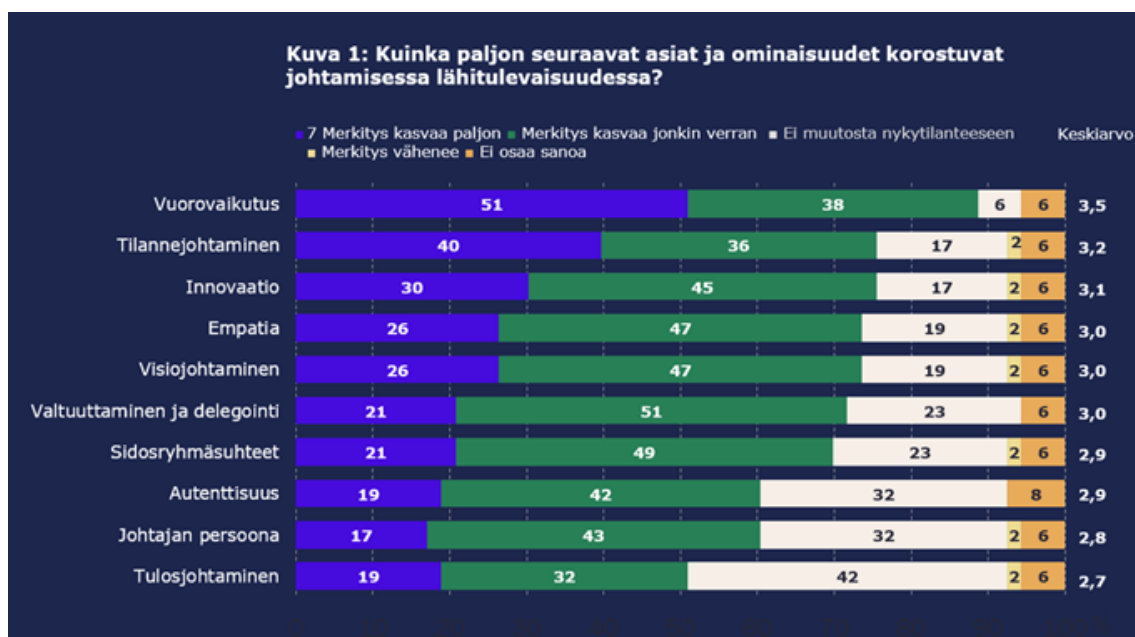
Vaikka etätyötä on ollut olemassa jo vuosikymmeniä, aihe tuli ajankohtaiseksi vuoden 2020 aikana yhä useammalle työyhteisölle uutena työskentelymuotona. Etätyön tuomat muutokset työyhteisöjen dynamiikkaan on muuttanut etenkin näiden yritysten tai työyhteisöjen esimiestyötä. Kerettiinkö yllättävässä ja nopeaa reagointia vaatineessa tilanteessa huomioida riittävästi esimiesten työtapojen ja johtamisen taitojen kehittämistarpeita?

Etätyön kasvu koettiin voimakkaana yhä useammassa organisaatiossa maaliskuussa 2020 koronaviruksen (COVID-19) levitessä maailmanlaajuisesti. Tutkimuksen teoriapohjana käytämme etätyöhön siirtyneen henkilöstön kokemuksista tehtyjä tutkimuksia. Ne luovat hyvän pohjan omalle tutkimuksellemme, jonka tarkoituksena on selvittää esimiesten näkökulma äkillisten, radikaalienkin muutosten kohtaamisesta etätyöhön siirryttyä. Miljoona suomalaista siirtyi etätyöhön muutaman viikon sisällä. Tämä ei olisi ollut mahdollista ilman kehittyneitä digitalisaatiota ja työntekijän ja työnantajan välistä luottamusta. Hyviä näkökulmia tutkimukseemme ja siihen liittyvän kyselyn kysymysten laadintaan saamme jo tehtyjen tutkimusten esittelemistä etätyön tuomista hyödyistä ja haitoista. Myös etätyön vaikutus työaikoihin, työ- ja vapaa-ajan rajaamiseen, töistä irtaantumiseen kotikonttorissa ja esimieheltä saatu tuki antavat tutkimusten kautta meille arvokasta lisätietoa. (Ruohomäki 2020, 21–26.)

Jatkuvasti lisääntyneet paineet ja vaatimukset työelämässä tarkoittavat kovenevien tulos- ja osaamisvaatimusten lisäksi ihmisten kykyä sopeutua paitsi muutokseen, niin myös sen tuottamaan epävarmuuteen. Tämän myötä johtamistyön merkitys vakauden, suunnan ja työnteon puitteita luovana ja ylläpitävänä toimintona korostuu. (Järvinen 2005, 13–14.) Myös poikkeustilan tuomien, työn tekemiseen liittyvien erityisjärjestelyiden vuoksi esimiehen rooli on muuttunut. Tavoitelllessaan hyvää johtajuutta esimiesten ja johtajien avaintehtävänä onkin kaiken henkilöstöön liittyvän muuttuvan pääoman hallinnan lisäksi tuottaa työelämän tilanteisiin uuden oppimisen seurauksena syntyviä rakenteita. (Paasivaara 2010, 12.)

Evolv toteutti kesäkuussa 2020 yhteistyössä Taloustutkimus Oy:n kanssa suomalaisille johtajille Johtamisbarometrin, jonka tarkoituksena oli selvittää COVID-19-pandemian ja poikkeusolojen asettamat haasteet suomalaiselle johtajalle ja johtamistyölle. Barometrissä kysyttiin johtamisen muuttumisesta nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi kyselyssä selvitettiin johtajien jaksamista ja näkemystä tulevaisuudesta. (Evolv 2020a.)

Johtajabarometristä saatujen tulosten perusteella voitiin sanoa, että vaikka johtajien luottamus tulevaisuuteen oli pysynyt vahvana, jatkuva toimintaympäristön epävarmuus ja ennustamattomuus koettiin silti merkittävänä. Johtamistyön oli koettu muuttuvan dramaattisesti ja muutoksen koettiin jatkuvan edelleen. Kuvio 1 kertoo, kuinka tutkimukseen vastanneiden vastausten perusteella voidaan sanoa, että totuttujen työtapojen tilalle oli täytynyt hakea uusia toimintamalleja, joiden keskiöön olivat nousseet ketterämpi, vuorovaikutteisempi, empaattisempi ja valtuuttavampi toimintatapa. (Evolv 2020b.)



Kuvio 1. Merkitykselliset asiat johtamisessa lähitulevaisuudessa. (Evolv 2020b.)

Tutkimustulosten perusteella epävarmuudessa ja muutoksessa tärkeä osa johtamistehtävää on myös huolehtia omasta henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista. Itsensä johtamisen merkitys koettiin korostuneeksi niin työ- kuin vapaa-aikanakin, jotta henkiset ja fyysiset voimavarat saadaan pidettyä tasapainossa. (Evolv 2020a.)

Vuonna 2020 loka-joulukuun aikana LEADIS-tutkimushankkeen 2020 tekemän kyselyn avulla on kartoitettu etätyöstä ja etäjohtamisesta saatuja kokemuksia työntekijöiden ja lähijohtajien näkökulmasta. Aihetta tutkittiin haastattelun avulla teemojen e-lähijohtajuus, itsensä johtaminen sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen etätyössä kautta. Tavoitteena tutkimuksessa on ollut keskeisten tekijöiden tunnistaminen hyvinvoinnin ja etätyön tuloksellisen johtamisen tueksi sekä käytännön suositusten tarjoaminen etätyöntekijöille ja työnantajille. (Vaasan yliopisto 2020.)

Tutkimushankkeen tutkimuksen tulosten perusteella etätyöstä saadut kokemukset olivat työergonomiaan liittyviä puutteita lukuun ottamatta koettu positiiviseksi. Digitaalinen työ oli ollut kohderyhmässä tuttua jo aiemmin ja siirtyminen etätyöhön oli koettu hyvin onnistuneeksi. Hyvin tapahtunut tiedottaminen ja työnantajan tarjoama riittävä tuki oli koettu siirtymisvaihetta helpottaviksi. Etätyön tuoman työyhteisön kulttuurin muuttumisen ansiosta uusien käytänteiden syntyminen koettiin positiivisena. Niiden toivottiin myös vakiintuvan, vaikka hiljaisen tiedon siirtäminen sekä sosiaalisten suhteiden luominen uuden työntekijän perehdyttämisen yhteydessä koettiin etätyötilanteessa haasteelliseksi. Vaikka etätyöhön liittyvät vastoinkäymiset koettiin pääasiassa olevan samanlaiset kuin lähityössä, niiden käsittely koettiin kuitenkin etätyössä haastavammaksi juuri hajautetun työyhteisön vuoksi. (Vaasan yliopisto 2020.)

Tehty tutkimus myös osoitti, että virtuaaliset yhteydenpitokanavat kommunikation välineenä olivat muuttaneet vuorovaikutuskäytänteitä. Ajoittaisesta epävarmuudesta huolimatta yhteydenpidon helppous ja säännöllisyys koettiin virtuaalisessa vuorovaikutuksessa hyvänä asiana. Tutkimuksen mukaan etätyössä lähijohtajan roolia oli muuttanut myös työntekijän autonomia ja vastuunotto työnsä johtamisesta. Työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen, avoin ja läpinäkyvä tukeminen, motivointi sekä laadukkaan palautteen antaminen nousivat tutkimuksessa asioiksi, joita etäjohtajalta odotetaan. (Vaasan yliopisto 2020.)

Etätyö saattaa olla tulevaisuudessa uusi normaali ja jäänee osaksi toimintamallia myös poikkeusajan vuoksi siihen ajautuneissa työyhteisöissä vielä koronaepidemian vaikutuksen jälkeenkin. Yhä useampi työntekijä haluaa tulevaisuudessakin työskennellä ainakin osan työajastaan etänä. Yhä useampi myös suosittelee

etätyön tekemistä muille. (Buffer 2020.) Esimiestyöhön ja työn johtamiseen on kiinnitettävä huomiota uudesta näkökulmasta, sillä aikaisemmin etätyötä tekevien esimiesten lisäksi sitä tekevät nykyään myös alaiset. Etätyöskentelyn mahdollisuus voidaan nähdä nyt ja tulevaisuudessa etuna myös työntekijöiden kannalta. Organisaatiot ja työyhteisöt, jotka mahdollistavat ja ovat valmiita ja kykeneviä toimimaan etänä, ovat houkuttelevia myös uusien työntekijöiden silmissä.

Tutkimuksellamme haemme vastauksia etätyön tuomiin muutoksiin liittyen etätyöntekijän johtamiseen esimiesten näkökulmasta. Vastausten perusteella analysoimme ja esitämme löydetyt kehittämistarpeet tutkimuskohteina oleville organisaatioille. Tutkimuksestamme hyötyvät etenkin ne työyhteisöt ja organisaatiot, jotka kohtasivat etätyön tuomat muutokset pystymättä kunnolla valmistautumaan niihin ennalta arvaamattoman tilanteen takia. Ne saavat tutkimuksestamme vastauksia ongelmiinsa tai voivat ainakin peilata tutkimuksen tuloksia omaan tilanteeseensa ratkaisuja hakien. Myös etätyön johtamisen kehittämisestä kiinnostuneet organisaatiot ja esimiehet saavat tutkimuksestamme hyvän lähtökohdan aiheeseen. Lisäksi organisaatio, joka harkitsee mahdollistavansa etätyön työntekijöilleen, saa tutkimuksestamme tärkeää tietoa etätyön aloittamiseen jo suunnitelluvaiheessa.

Tutkimusongelmamme muodostuu ajankohtaisella työelämäongelmalla, jonka esitämme kysymyksellä: Mitä kehitystarpeita etätyön tuomat muutokset ovat tuoneet johtamiskäytäntöihin? Täsmennämme ja rajaamme aihetta seuraavin apukysymyksin: Mitkä ovat etätyön tuomat edut ja haasteet esimiestyöhön? Mitkä ovat edellytykset onnistua etätyön johtamisessa? Onko työnantajaorganisaatiolla merkitystä esimiehen kokemukseen onnistuneesta etätyön johtamisesta? Keskitymme tuomaan teorian avulla esille johtamisen ja esimiestyön keskeiset asiat. Pohdimme läsnä olevan ja etäällä toimivan henkilöstön johtamisen eroavaisuuksia sekä organisaation vaikutusta etätyön johtamiseen.

Opinnäytetyöllämme ei ole toimeksiantajaa. Emme halunneet sitoa tutkimustamme yhteen yritykseen, vaan haemme mielenkiintoista vertailtavuutta ja jopa yleistettävyyttä tutkimuksemme tuloksiin kahden organisaation vastauksista. Tutkimuskohteinamme ovat talous- ja hallintopalveluiden esimiehet sekä yksityisellä

että julkisella sektorilla. Oletettavasti nämä työyhteisöt eivät ole ennen koronan tuomaa suositusta juurikaan tehneet töitä etänä.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tiedonhakijoina tarvitsemme olennaista tietoa pystyäksemme ratkaisemaan ongelmatilanteemme. Suuresta tietomäärästä sitä on kuitenkin yhä vaikeampaa seuloa ja itsenäinen tiedonhaku on tutkijalle paitsi mahdollisuus, niin myös haaste. Opinnäytetyömme tiedonhaku kohdistuu primaareihin tiedonlähteisiin eli yksittäisiin teoksiin kuten muun muassa raportteihin, tutkimuksiin, tieteellisiin artikkeleihin, opinnäytetöihin ja kurssikirjoihin. Sekundaareihin tiedonlähteisiin eli tiivistelmiin, aiempiin tutkimuksiin tai tilastoihin ja tietosanakirjoihin, joiden kautta löytyy pääsy primaarilähteisiin sekä tertiaarilähteisiin eli kustantajien luetteloihin sekä tiedon- ja kirjallisuushaun oppaisiin. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000, 80–81, 93.)

Tarkastelemme opinnäytetyömme aihetta laajasti johtajuuden, henkilöstöjohtamisen, muutoksen johtamisen, esimiestyön, itsensä johtamisen, motivaation ja hajautetun työyhteisön näkökulmista. Tutkimuksemme taustalle tarvitsemme etenkin teoretietoa aiheemme asiakokonaisuuteen tutustumiseen. Haluamme tuoda opinnäytetyössä esille mitä aiheemme keskeiset asiat pitävät sisällään ja miten ne linkittyvät tutkimukseemme. Hyödynnämme lisäksi aiheesta tehtyjä tutkimuksia vertailupohjaksi selvittääksemme, onko odottamattoman etätyön johtamisessa törmätty erilaisiin haasteisiin mitä mahdollisesti hyvin suunnitellussa etätyön johtamisessa on osattu ottaa huomioon. Rajaamme tutkimuksemme tarkastelemaan etätyön johtamista ja siihen liittyvää motivaatiota esimiehen näkökulmasta. Kartoitamme etätyön aiheuttamat edut ja haitat esimiestyöhön. Etsimme vastauksia rajatun tutkimusryhmämme kokemuksista organisaatiovaikutukset huomioiden.

Koska työelämä, työt ja työn tekeminen muuttuvat jatkuvasti, kiinnitämme huomiota lähteiden tuoreuteen. Hyödynnämme kuitenkin myös laadukkaita ja edelleen ajankohtaisia vanhempiaakin lähteitä tarvittaessa, varsinkin vertailua tehdesämme. Tutustumme mahdollisuuksien mukaan teoretiedon alkuperäislähteisiin. Näiden lisäksi, vaikka kielitaidollisesti englanninkieliset lähteet tuovat meille

haasteita, emme epäröi etsiä lähdemateriaalia myös niistä. Kaikessa käyttämässämme tiedon etsintä materiaalissa kiinnitämme erityistä huomiota lähdekriittisyyteen.

Toiminnallisena osana opinnäytetyötämme teemme tutkimustulosten perusteella organisaatiosta riippumattoman ja yleispätevän huoneentaulun esimiehelle etätöiden johtamisen tukemiseen, jonka toimitamme molempiin organisaatioihin. Huoneentaulu tulee esittämään, mitä asioita tulee, voi ja kannattaa esimiehen ottaa huomioon etenkin ongelmatilanteita kohdattaessa. Tutkimuksen analyysi ja raportti tulee olemaan opinnäytetyöhön tehtynä niin laaja, että teemme huoneentauluun koontia tutkimuksen tuloksista, jotta niihin on helppo palata työskentelyn yhteydessä. Huoneentaulun toteutamme Canva-ohjelmalla tehtynä PDF-muotoisena julisteena, joka jaetaan kaikille tutkimukseen osallistuneille. Huoneentaulun (liite 1) voi halutessaan tulostaa fyysisesti työtilan seinälle asetettavaksi.

2 ETÄTYÖ JA SEN JOHTAMINEN

2.1 Etätyö

Etätyöllä tarkoitetaan yleensä työpaikalla tehtävää työtä, joka kuitenkin suoritetaan tietotekniikkaa hyödyntäen esimerkiksi kotona tai erillisessä etätoimistossa. Etätyölle olennaista on ajasta ja paikasta riippumaton työskentelymahdollisuus. Siihen sovelletaan samoja työehtosopimusten ja työaikalainsäädännön säännöksiä kuin työpaikalla tehtävään työhönkin. Etätyössä tarvittavat laitteet ja välineet asennuksineen, huoltoineen ja teknisine tukineen ovat työnantajan kustannusvastuulla. Työnantaja vastaa myös tietoliikennekuluista, jotka ovat aiheutuneet säännöllisen etätyön tekemisestä. Etätyö ei kuitenkaan ole pelkästään työntekemisen siirtämistä pois työpaikalta tai siihen liittyvien tietoteknisten laitteiden ja ohjelmistojen sujuvan käytön osaamista, vaan iso osa etätyöstä koostuu lisäksi yhteydestä muiden ihmisten kanssa. (Nieminen 2021, 43–44.)

Esimiehen rooli on johtaa työtä, opastaa ja ohjata työntekijät saavuttamaan tavoitteensa sekä tukea heitä siinä. Etäällä, poissa valvovien silmien alta, työntekijällä on mahdollisuus luistaa töistään. Työpaikalle vaivautuvien voisi näin ollen olettaa olevan parempia työntekijöitä. Heitä voi ohjata ja kontrolloida helposti, mutta etenkin varmistaa, että he tekevät työnsä. Henkilö, jonka motivaatio ei riitä etätöissä itse työskentelyyn, vaan hän surffailee netissä, tekee sitä varmasti myös toimistolla. Työaika parempi työsuorituksen mittari olisikin tuottavuus, eli se mitä saa aikaan työpäivänsä aikana eikä tehdyt tunnit. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 55–57, 177–179.) On siis jopa naiivia ajatella, että työsuorituksen mittarina voisi olla toimistolla olo ja siellä fyysisesti vietetty aika.

Etätyö voidaan kokea joko etuna tai haittana työyhteisölle, työntekijälle tai esimiehelle. Mikäli työnkuva mahdollistaa työn suorittamisen muualla kuin tietyssä tilassa tai muuna kuin tietyssä aikana, ei sen sitominen niihin nykyään ole edes välttämätöntä. Esimerkiksi heinäkuussa 2020 työaikalakiin päivitetty joustotyöaika mahdollistaa, että erillisellä sopimuksella työntekijä voi tietyn osan työajastaan työskennellä haluamallaan tavalla, haluamassaan paikassa, haluamanaan aikana (Työaikalaki 872/2019 4:13 §).

Toki osa työsuoritteista ja yhteydenpidoista vaativat tiettyä aikataulutusta, mutta aktiivinen toimistoajasta ja –paikasta pois pyrkiminen mahdollistaa työn tekemisen siihen aikaan, kun sen työntekijän näkökulmasta on tuottoisinta. Toiselle aikainen aamu on kaikista tuottavin ja energisin aika työskennellä, kun toinen puolestaan pääsee kunnolla käyntiin myöhemmin aamupäivällä, tai jopa vasta puolen päivän aikaan. Uusien työntekijöiden palkkaaminen on kallista ja hyvistä työntekijöistä kannattaa pitää kiinni. Siksi etätöön mahdollistaminen olisikin paras ratkaisu etenkin tilanteessa, jossa työntekijän halu tai elämäntilanne vaatii muuttoa toiselle paikkakunnalle. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 23, 147.)

Etätöön suoma rauha mahdollistaa paremman työhön keskittymisen lisäten työn tuottavuutta. Keskeytyksiä esiintyy toimistolla huomaamattakin. Kollegalta on helppo huikata pikainen kysymys, se tarpeetonkin, hänen istuessa samassa toimistossa. Se kuitenkin katkaisee ajatuksen, johon hän oli syventynyt. Kuten etätöön kokemuksista kirjan kirjoittaneet Fried ja Heinemeier Hansson (2014) toteavat, keskeytykset ovat suuri syy, miksi toimistolla saa vähemmän aikaa kuin etänä työskennellessä. Kysyjä tuskin tarvitsee vastauksen juuri sillä sekunnilla, vaan voisi odottaa sitä hetken tai jopa löytää itse vastauksen. Kokemustensa mukaan kirjoittajat esittävät myös, ettei monikaan vastaisi työskentelevänsä toimistolla aikaansaavimmin keskittymistä vaativissa töissä 9–17 välillä. Aikaansaavimmiksi monet tuntevat itsensä aikaisin aamulla tai myöhemmin illalla, kun työpaikalla ei ole muita. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 15, 77.) Omakohtaisesti koettuna samaa työtä tehden kotona, saimme samassa ajassa miltei puolet enemmän tehdyksi kuin toimistolla. Eron voisi sanoa olevan huikea.

Äkillinen etätööhön siirtyminen, joka meidän tutkimuksessamme on avain asemassa, ei ollut kaikille positiivinen ja tuottavaksi kokema tilanne, ainakaan ensi alkuun. Etenkin, jos kotona työskenneltäessä ei ollut rauhaa työnteolle, vaan keskeytyksiä aiheuttivat puoliso tai lapset kuten Semuelsin ja Zorthianin (2020, 93) artikkeli tuo esille. Myös lisääntyneet sisäiset sähköpostit, kokoukset ja palaverit työpäivien aikana heikensivät työn tuottavuutta ja pidensivät työpäivien mitaa. Palavereista muodostui turhia aikasyöppöjä, joissa kukaan ei täysin keskittynyt käsiteltävään asiaan, vaan perehtyi sähköpostivirtoihinsa. Tietoinen kokousten vähentäminen ja niiden lyhentäminen puoleen tuntiin sekä siirtyminen

neljän päivän työviikkoon kasvattivat esimerkiksi erään kansainvälisen ison yrityksen tuottavuutta 40 % vuoden aikana. Toisen amerikkalaisen yrityksen laatima suositus välttää vähänkään turhia sähköposteja ja soittoja kollegoilleen kello 12–16 välillä työhön keskittymisen takaamiseksi osoittautui myös toimivaksi. (Semuels & Zorthian 2020, 93–95.)

Suomessa VTT päättyi osana New Work –ohjelmaansa samanlaiseen kokeiluun katkaisemalla etätöön tuomat keskeytyksettömät, koko työpäivänkin kattavat virtuaalipalaverien ja –kokousten virrat. Koska palaverin aiheen vaihto ilman taukoa koettiin kuluttavaksi ja stressaavaksi, lyhennettiin palaverien ja kokousten kesto tunnista 45 minuuttiin, jotta tauon pitäminen niiden välillä on mahdollista. Taukojen koettiin myös vähentävän turhaa sähläystä ja lisäävän työn hallinnan tunnetta. VTT tunnistaa itsensä johtamisen taidon tarpeen ja kannustaa työpäivän aikana esimerkiksi käymään kävelylenkillä. Offline-ajaksi, mitä amerikkalaisyhtiökin käyttää rauhoittaakseen työntekijöiden iltapäivät ajatustyöhön, on VTT päätenyt ottamaan käyttöön tunnin kello 12–13 välillä. (Toivio 2021.)

2.1.1 Etätöön edellytykset

Teknologian kehittyttyä, voimme siirtää toimistomme sinne, missä koemme olevamme tuottavimpia. Internetyhteydet mahdollistavat tietokoneella työskentelyn nykyään melkein missä päin maailmaa tahansa. Onkin työntekijöistä itsestä kiinni, ovatko he valmiita opettelemaan ja omaksumaan tarjolla olevat ohjelmistot ja muut työkalut, jotka mahdollistavat etätöskentelyn. Teknologiaa ja sen mahdollistavia ohjelmia on nykyään jopa vaikea välttää, tarvitaan siis vain tahdonvoimaa hypätä uuteen ja unohtaa menneet. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 21–22.)

Hajautetussa työyhteisössä joko kaikki työntekijät työskentelevät eri osoitteissa tai toimipaikoissa, tai vaihtoehtoisesti osa työskentelee samassa toimipaikassa ja osa eri toimipaikassa tai osoitteessa (Vilkman 2016, 13). Hajautettu työyhteisö voi myös toimia osan aikaa hajautettuna ja osan aikaa yhdistettynä. Hajautetun työyhteisön yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja aktivointi, huomion kiinnittäminen

työntekijöiden työergonomiaan sekä kuormittavuuden seurantaan työtuntien seurannan sijaan ovat esimiehen tärkeitä tehtäviä hänen johtaessaan hajautettua työyhteisöä. (Halme ym. 2019, 27–28, 34–36.)

Ulla Vilkman (2016) tuo aihetta käsittelevässä blogissa esille etätöiden vaikutuksen luottamiseen ja työn tehokkuuteen. Työntekijän halu osoittaa luotettavuutensa, tuottavuutensa ja jopa työn laadukkuuden paranemisen on osoitus kyvystä itsensä johtamiseen ja motivaatioon parhaimmillaan, ikään kuin sanaton kiitos työnantajan osoittamalle luottamukselle etätöiden mahdollistamisesta. Työntekijällä on etätöissä parempi mahdollisuus itse kontrolloida omaa työtään, jonka on osoitettu lisäävän myös oma-aloitteisuutta. (Vilkman 2016.)

Etätöiden onnistumisessa voisi tärkeimmäksi asiaksi nostaa luottamisen. Fried ja Heinemeier Hansson (2014, 57) tuovat kirjassaan esille, että jos esimies ei voi luottaa työntekijöidensä työskentelevän tavoitteidensa mukaisesti etänä, ovat he silloin ennemminkin lastenvahteja kuin johtajia. Luottamus vaikuttaa motivaatioon, asenteeseen ja työn mielekkääksi kokemiseen. Jos esimiehen perusolettama on, että hänen työntekijänsä ovat laiskureita, he todennäköisesti toimivat oletettaman mukaisesti. Esimiehen taas kohdellessa työntekijöitään tuotteliaina tavoitteisiinsa pyrkivinä aikuisina, he toimivat myös sen mukaisesti. Tämän selittää ihmisen luontainen kyky elää ja toimia odotusten mukaisesti. Luottamuspulaa kokevat esimiehet ovat yksinkertaisesti epäonnistuneet henkilöstövalinnoissa. Etätö onkin itseasiassa hyvä tapa testata työntekijöiden ajan- ja työmäärän hallintaa ja heidän antamansa panoksen laatua organisaatiolle.

Myös työmatkoihin kuluvan ajan pois jäämisen etätöissä voi nähdä hyötynä niin työnteon, vapaa-ajan kuin ympäristön näkökulmistakin. Laskennallisesti puolen tunnin työmatka ja 15 minuutin valmistautuminen siihen tekee viikossa yhden työpäivän, eli 7,5 tunnin verran. Sen työntekijä voi hyödyntää joko työntekoon tilanteessa, kun tarvitaan venymistä tai lisäaikana perheelle, ystäville tai harrastuksiin. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 17–19.)

Varmasti kotona työskennellessä houkutus ja virikkeitä muuhun kuin itse työntekoon on käden ulottuvilla ja tarjolla enemmän kuin toimistolla. Henkilö, joka kokee työnsä mielenkiintoisena ja antoisana ei ole yhtä altis näille houkutuksille kuin henkilö, jolle työn sisältö on huonosti määritelty, tai hän ei koe siinä olevan järkeä

tai kokee työnsä jopa vähäpätöisenä. Ongelmasta tuleekin puhua avoimesti ja kunnioittavasti esimiehen ja työntekijän kesken sekä pyrkiä etsimään siihen ratkaisu. On hyvä muistaa, että suuri osa ihmisistä nauttii työnteosta ja haluaa tehdä töitä. Hyvä ja motivoiva työ on stimuloivaa ja tyydyttävää. Toimistolla työskentelyyn leipiintyneelle etätyö voi joskus olla ratkaisu, mutta se ei poista pitkässä juoksussa todellista ongelmaa. Mikäli työ ei ole eteenpäin vievää, eikä sillä ole tulevaisuuden näkymiä, on työn vaihto oikeampi ratkaisu. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 59–61.)

Se, missä toimistolla työskentelevä voi ehkä jopa esittää osan toimeliaisuudestaan ja tarmokkuudestaan, etätyötä tekevän on vaikeampi selitellä aikaansaannoksiaan. Tehtävien suorittamisen ja työssä vietetyn ajan seurantaan on erilaisia ohjelmia runsaasti tarjolla, joiden avulla voidaan kiistatta osoittaa mitä kukin on saanut aikaiseksi työssään siihen kulutetulla ajalla. Tämä on etu etenkin hiljaisten puurtajien kohdalla, joiden tuotteliaisuus jää monesti itseään enemmän esiintuovien varjoon. Mukavat toimistolla päivittäin tavattavat työntekijät mielletään yleisesti hyväksi työntekijöiksi. Koska he ovat mukavia, heiltä ei ehkä edes odoteta niin paljon kuin muilta työntekijöiltä tai heidän heikkoutensa jää muutoin huomaamatta. Huomioitavaa on, että etätyö tuo parhaimmillaan esille aina olemassa olleet, mutta huomiotta tai arvostusta vaille jääneet työntekijät, eli yksinkertaisesti ne oikeasti hyvät työntekijät. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 161–162.)

On selvää, että kaikkea työtä ei voi tehdä hajautettuna. Teknologian jatkuva kehittyminen on kuitenkin viimeisten vuosikymmenten aikana paitsi vähentänyt perinteistä, fyysistä toimintaa vaativaa työtä niin se on mahdollistanut työn tekemisen siellä, missä se on mahdollista saada parhaiten tehtyä. Fyysisestä tilasta riippumaton työ mahdollistaa työskentelyn mitä miellyttävimmissä paikoissa. Työn tekemisen tilaa pohtiessa, on hyvä huomioida, että epämukava ympäristö syö työmotivaatiota ja –tehokkuutta, vaikka itse työ olisikin sisällöltään mielekäästä. (Halme ym. 2019, 18–20, 25–26, 31.)

2.1.2 Etätyön sudenkuopat

Työajan seurannassa etätyön osalta on tärkeä kiinnittää huomiota ylitöiden määrään jopa tarkemmin kuin määriteltyyn työaikaan. Etätyöskentelyssä on vaarana,

että työn ja vapaa-ajan erottaminen vaikeutuu. Työpisteen ollessa kotona, moni käy vilkaisemassa iltaisin ja viikonloppuisin saapuneita viestejä ja sähköposteja. Vaikka esimiehen ja työnantajan voisi olla helppo ajatella sen olevan mahtava asia yrityksen kannalta. Kuitenkin kauaskantoisesti ajateltuna runsailla ylitöillä työntekijät väsyvät ja palavat loppuun. Jokaisella on toki vastuu tekemisistään, mutta on esimiehen tehtävä huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista ja vetää rajat, joissa pysytään. Esimiehen omalla esimerkillä on suuri merkitys. Jos hän työskentelee jatkuvasti epäinhimillisessä määrin, olettavat alaiset, että heiltä odotetaan samaa. Kestävästi, eli jaksamistaan pitkällä tähtäimellä ajattelevat työntekijät ovat parempia, kuin ylisuorittajat. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 195–197.)

Tukemalla alaisiaan ja määrittelemällä selkeästi heihin kohdistuvat odotukset esimies rakentaa perustuksen luottamukselle ja vastuullisuudelle. Vaikka työyhteisö toimisikin hajautettuna ei kommunikoinnin merkitystä tule väheksyä. Säännölliset palaverit, myös epäviralliset ja virtuaalisesti järjestetyt, kasvattavat tiimihenkeä. On hyvä tiedostaa, että videopuhelut tavallisten puhelujen tai muiden kuvattomien yhteyksien sijaan tekevät kommunikoinnista paljon ilmaisuvoimaisempaa ja vahvistavat ihmisten välistä yhteyttä. (Grace 2020, 70–72.)

On virheellistä ajatella, että etätyötä tekevien työntekijöiden, etenkin organisaation uusien tulokkaiden paras piirre olisi nopeasti antaa parastaan, eikä sosiaalisilla taidoilla olisi niin väliä. Etätyöskentely vaatii työntekijältä hyvää vuorovaikutustaitoa ja vahvuutta johtaa omaa tekemistään. Koska työtä tehdään etäällä muista, korostuu myös hyvä kirjoitustaito. Suurin osa kanssakäymisistä niin työyhteisön, kuin asiakkaidenkin välillä tapahtuu sähköpostin, Teamsin tai muun viestintäkanavan kautta. Viestien välityksellä väärin ymmärryksille on suuri vaara, joita ei voi korjata silmäniskulla tai äänenpainoilla. Hyvien kommunikointi- ja sosiaalisten taitojen lisäksi hajautetussa työyhteisössä korostuu tärkeys positiivisten ihmisten luomasta ilmapiiristä. Mikäli työyhteisössä on negatiivisia nuri-sijoista, tunteet ja ilmapiiri voi helposti tarttuessaan muuttua positiivistenkin osalta negatiiviseksi. Myrkyllisten ihmisten vaikutusta kokonaisuuteen ei pidä väheksyä. Esimiehen tehtävä ei ole aina helppo ja mieluisa, mutta negatiivisuuden kitkeminen matalalla kynnyksellä on huomion arvoinen seikka etätyön onnistumisen kannalta. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 149–150, 163.)

Sähköisten kalentereiden avulla voi helposti paitsi aikatauluttaa omat työtehtävänsä niin myös työaikansa. Etätyösopimukseen olisi hyvä kirjata aika, jolloin työntekijä on velvollinen tekemään työtä sekä aika, jolloin työntekijä on velvollinen olemaan tavoitettavissa. Sähköisen kalenterin jakaminen tiimin kesken lisää luotettavuutta ja avoimuutta. Sen avulla myös palavereiden sopiminen on helpompaa ja päällekkäisistä varauksista päästään eroon. Työntekijän on hyvä varata kalenteriinsa aikaa myös tauoille palavereiden väliin, jotta seuraavaan palaveriin orientoituminen voi tapahtua rauhassa eikä tarpeetonta stressiä synny. Mikäli työpäivät tuntuvat venyvän, eikä työ- ja vapaa-ajan erottaminen onnistu, kannattaa omaan henkilökohtaiseen kalenteriin varata aikaa myös itselle tärkeille asioille kuten perheelle, ystäville ja harrastuksille. (Työsuojeluhallinto 2020.)

Harvard Business Review:n tutkimuksen mukaan tiedon jakaminen etänä tai hajautetusti työskentelevälle työyhteisölle voi osoittautua haasteeksi. Ihmiset kantavat mukanaan paljon ns. hiljaista tietoa, jota on helppo hyödyntää samassa toimistossa työskenneltäessä. Koska sitä ei ole koottuna ja koodattuna mihinkään kaikkien saataville, etenkin etänä työskentelevät eivät voi samalla lailla hyödyntää näitä hiljaisia tietovarantoja. Tutkimuksen kohteena olleiden yritysten ratkaisu ongelmaan oli dokumentoida tieto läpinäkyvästi ja helposti saatavaksi. Läpinäkyvyyden voisi todeta olevan pakottavan tarpeellista tiedon jakamisessa. Monesti tietoa on paljon, ja sen ollessa joko hajallaan tai vain hiljaisena tietona, heikentää se koko toiminnan tehokkuutta. Hyvin suunniteltu dokumentaatiotapa ja vaivanäkö sen toteuttamisen eteen palkitsee kyllä. (Choudhury 2021.)

Etätyötä tehtäessä myös tietoturvaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Vaikka työn tekemisen paikka onkin jossain muualla kuin työpaikalla, tulee työn tekemiseen käyttää vain työnantajan tarjoamia työvälineitä. Organisaation tietoturvaohjeiden ja annettujen etätyöohjeiden noudattaminen on ensiarvoisen tärkeää. On hyvä huomioida, että tietoturvalla tarkoitetaan myös työasioihin liittyvien tietojen luovuttamista ulkopuolisille. Etätöissä tuleekin huolehtia myös siitä, että työhön liittyvät tiedot eivät ole muiden saatavissa eikä työkoneelle ole ulkopuolisilla pääsyä. (Liikenne- ja viestintävirasto Traficom 2020.)

2.2 Johtaminen

Toiseen henkilöön kohdistuvaa vaikutusyritystä sanotaan johtamiseksi (Sydänmaanlakka 2014, 75). Kokonahon (2008, 92, 94) mukaan johtajuuden tehtävänä taas on pyrkimys varmistaa, ettei asiat menisi huonosti. Hän perustelee näkemyksensä siten, että johtamisessa ammattilaisuuden määrittää maksetaanko siitä. Sillä johtaminen ilman maksua on hänen mukaansa harrastelutoimintaa ja ammattilainen käyttää johtamiseen aikaa ja kehittää taitojaan. Hyvän työsuorituksen myötä palkkiona saatu johtajan titteli vaatii erityisesti henkilöltä johtamistaitojen kehittämistä. Henkilökunnan odotetaan tekevän parhaansa sanojen ja tekojen suhteen tukien johtajaa vastuunkannossa, jotta yrityksessä kaikki menisi hyvin. Mielestämme koko henkilökunnan vastuunkanto on yrityksen menestyksen tae kuten Kokonaho (2008) summaa. Ja johtajan itsensä kehittäminen on yhtä tärkeää kuin muunkin henkilökunnan. Mutta näkemykset, että maksu määrittäisi johtajuuden ammattilaisuutta ja että johtajan tehtävä on estää asioiden huonosti meno, eivät mielestämme ole hyvää johtajuutta kuvaavia asioita.

Johtajuuden tarkastelunäkökulma onkin nykyisellään matkalla yksittäisten toimijoiden tarkastelusta kohti mallia, jossa johtajista tulee osa laajempaa prosessia. Muiden ihmisten toiminta nähdään tärkeänä ja ympäristön keskeinen vaikutus tunnistetaan. Tästä huolimatta yksittäisillä ihmisillä ja johtajilla on väliä, ja heidän toimillaan voi olla muiden ihmisten toimintaan sekä lopputuloksiin suurikin vaikutus. Esimiesten toimintaa vaikutuksineen muokkaa kuitenkin se tietty ympäristö, jossa he toimivat, joten ympäristö ja tilanne rajoittavat yksittäisen toimijan roolia ja merkitystä johtajuudessa. (Kostamo & Mäkkeli 2017, 70.)

Opastava johtamistyyli tukee hajautetun ja etäällä työskentelevän henkilökunnan esimiehen työtä. Etätyön johtaminen vaatii laajaa ymmärrystä tehtäväkentistä ja jokaisen alaisen toimenkuvasta ja tavoitteista. Kaikkea ei tarvitse osata ja hallita konkreettisesti itse, vaan johtaakseen työtä täytyy tunkea työn sisältö. Palaverien ja kokousten merkitys ei vähene, vaikka työyhteisö ei työskentele samoissa tiloissa. Päin vastoin, voisi sanoa niiden jopa olevan pakollisia silloin. Viikoittaiset palaverit hoituvat hyvin Teamsin tai Skypen kautta. Johtajuutta ja esimiestyötä ei voi kuitenkaan hoitaa laadukkaasti vain etäältä, joten samaan tilaan kannattaisi kokoontua koko väen kanssa ainakin kvartaaleittain vuositasolla. Yhteishengen

luominen ja ylläpito vaatii ajoittaista sosiaalista kanssakäymistä koko työyhteisön osalta. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 177–182.)

Vilkman (2016) esittää edustamansa yrityksen blogissa, että etätyöskentelevän tiimin johtaminen ei välttämättä ole itsessään haastavampaa, kuin samapaikkaisen tiimin johtaminen, mutta se vaatii uusia työtapoja. Pyrkimys johtaa samoilla, vanhoilla tavoilla voi olla suurelta osin etätyön johtamisen haasteiden aiheuttaja. Arvostus kontrollista ja paikka- ja aikasidonnaisuudesta ovat vanhentuneiden asenteiden kanssa sekä hidastamassa, että haastamassa etätyön ja sen johtamisen onnistumista. Sekä esimiehen oman, että tiimin toimintatapojen kriittinen arvioiminen on usein edellytys toimivan etänä työskentelevän tiimin menestyksessä. Suunnitelmallisuuden tärkeyttä ei pidä myöskään aliarvioida etätyön johtamisessa. Kun työskentely tapahtuu etäällä toisistaan, on pienempienkin asioiden hoitamiselle hyvä sopia aika ennakkoon. Tiimin yhteisen, sekä henkilökohtaisten tavoitteiden selkeys, tapa motivoida ja luoda yhteinen toimintakulttuuri uudessa toimintamallissa ovat seikkoja, joita etätyön johtajan on myös huomioitava uudella tavalla. (Vilkman 2016.)

Kokemus ja merkitys yhteenkuuluvuudesta korostuu etätyöskentelevän työyhteisön yhteydenpidon aktiivisuudessa, josta esimies on vastuussa. Yhteisöön kuulumisen tunne laskee yksilön kynnystä olla sen aktiivinen jäsen. Hyvä toimintamalli etätyötä johtavalle on ihmisten johtamisen lisäksi muistaa kyseenalais-taa omat olettamukset ja uskomukset. Kun esimies herättelee niitä, syntyy usein uusia toimintatapoja luonnostaan. Alaisten olettamusten herättelyä ei myöskään kannata unohtaa, sillä nekin voivat olla este henkilön etätyössä menestymiselle. (Vilkman 2016.)

2.2.1 Itsensä johtaminen

Johtajuus lähtee aina henkilöstä itsestään, kuten Sydänmaanlakka (2006, 5, 29) kirjassaan toteaa. Jotta olisi kykenevä johtamaan muita, on ensin osattava johtaa itseään. Ihmisen itsensä tunteminen ja hyvinvointi korostuvat myös hyvää johtajuutta määriteltäessä ja siihen pyrittäessä. Sydänmaanlakan esittelemä Oy Minä Ab -malli toimii selkeänä viitekehysten perustana käsitellessämme itsensä johtajuutta. Ihminen on kokonaisuus, jonka toimintaan ja toimintakykyyn vaikuttaa

moni seikka. Olemme jokainen niin kutsuttu itsemme työnantaja, ja meidän olisi-kin hyvä tiedostaa itsestämme, mikä osa-alue meissä johtaa toimintaa. Oy Minä Ab -malli jakaa itsensä johtajuuteen vaikuttavat seikat viiteen osa-alueeseen: keho, mieli, tunteet, arvot ja työ.

Jokainen meistä on kokonaisuus, joka muodostuu lapsesta asti opituista ja omak-
sutuista asioista, tunteista ja arvoista. Toisen ollessa fyysisesti vahva, toinen on tunneälyltään rikas, tai vahvuus voi löytyä yhtä hyvin työn suorittamisesta. Oy Minä Ab -malli on yhdistelmä stoalaisuuden, tietoisuustutkimuksen, joogafilosofian ja liikkeenjohdon teorioista. Viiden osaston lisäksi malli sisältää uudistumisen osan, joka koostuu hyvästä itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta ja reflektiotaidoista (kuvio 2). Nämä kolme asiaa lävistää kaikki viisi Oy Minä Ab -mallin osa-aluetta. Itsensä johtamisen peruseriaatteena onkin paitsi tuntea itsensä niin myös löytää stoalaisuuden mukainen sisäinen tieto ja salassa olevat mahdollisuudet. (Sydänmaanlakka 2006, 29, 33.)

TIETOISUUS				
KEHO (fyysinen)	MIELI (psykkinen)	TUNTEET (sosiaalinen)	ARVOT (henkinen)	TYÖ (ammattillinen)
UUDISTUMINEN: Itsetuntemus, itseluottamus ja reflektio				
-ravinto -liikunta -lepo -uni -rentoutuminen	-ajattelu -muisti -oppiminen -luovuus -havainnointi	-tunteiden hallinta -positiivisuus -ihmissuhteet -harrastukset -yhteisöllisyys	-arvot -päämäärät -merkitys -henkiset -virikkeet -tasapaino	-avaintehtävät -tavoitteet -osaaminen -palaute -kehittyminen

Kuvio 2. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2006, 29).

Uuden oppiminen vaatii poistumista tutulta mukavuusalueelta, joka edellyttää hyvää itseluottamusta. Kukaan ei ole niin sanotusti valmis, vaan uudistuminen mahdollistuu kehityksestä. Keskenäisyyden tunnustaminen ja riskien otto on pakollista, mikäli yksilö haluaa kehittyä ja uudistua. Taito reflektoida mahdollistaa oman ajattelutavan päivittämistä tietoisuuden tasolle. Itsensä johtajalle oma persoona ja persoonallisuus ovat johtamisprosessin työkaluja. Itsensä johtamiselle on asetettava tavoitteet, joita kohti edetä. (Sydänmaanlakka 2006, 33–34.) Itsearviointi on loistava ja tärkeä tapa tarkastella itsensä kehittymistä. Omien vahvuuksien tunnistaminen lisää itsevarmuutta, itseluottamusta ja positiivista ajattelua itsestä. Omien heikkouksien tunnistaminen on puolestaan edellytys itsensä laadukkaaseen kehittämiseen. (Kokonaho 2008, 184.)

Etätöiden johtamisen ollessa tutkimuksemme aihe, on syytä tarkastella itsensä johtamista Oy Minä Ab –mallin Työ -osa-aluetta tarkemmin. Työ on iso osa identiteettiämme ja vie suuren osan ajastamme. Työllä on siis suuri painoarvo elämässämme. Työn soisi olevan mielekästä, motivoivaa ja palkitsevaa. Työhallinnan, eli työntekijän kokemuksen siitä, kuinka hyvin hän hallitsee työnsä, tärkeimmiksi edellytyksiksi voidaan listata työn roolin selkeys, työn mielekkyys, työn itsenäisyys, osallistumismahdollisuudet ja osaamisen käyttö sekä kehittyminen. Työhallinnalla ja elämänhallinnalla on selkeä yhteys, ja koska työ ei määritä koko elämää, vaikuttaa hyvinvointiin muukin kuin työ. (Sydänmaanlakka 2006, 36.)

Ammatillisen kunnan perusta on osaaminen ja motivaatio. Se kuvastaa henkilön työn selkeää tehtävää, konkreettisia tavoitteita, riittävän palautteen saantia, hyvää ammatillista osaamista ja kokoaikaista kehittymistä työssään. Motivaatiota käymme laajemmin ja tarkemmin läpi kappaleessa kolme. On jokaisen omalla vastuulla pitää huolta ammatillisesta kunnostaan. Koska niin työt kuin organisaatiotkin ovat jatkuvassa muutoksessa, ei yksikään yritys pysty lupaamaan eläkeikään kestävästä muuttumatonta työpaikkaa. Tämä korostaa itsensä kehittämisen ja johtamisen tarvetta, mutta myös esimiehen kykyä pysyä muutoksen tarpeessa mukana, jotta vaatimukset säilyvät optimaalisella tasolla. (Sydänmaanlakka 2006, 227–231.)

Henkilön kokiessa työn imua, on hän tuottavimmillaan ja täydellisesti keskittynyt työhönsä ja toimii tehokkuusalueella. Paniikkialueelle, eli liian haastavaan työkenttään ilman tarvittavaa ammattitaitoa joutuessaan, henkilöllä on vaarana kohdata työuupumus tai lamaannus. Kuhnurialueella olevalla henkilöllä on liian vähän haasteita ja työn ilo ja kipinä ovat sammuneet. Jokainen käy työssään ajoittain kaikilla edellä mainituilla suoritusalueilla. Hyvällä itsensä johtamisella henkilön on mahdollista pyrkiä pysymään tehokkuusalueella ja näin pysyä motivoituneena, kokea positiivisia tunteita ja syvää työn merkityksellisyyttä. (Sydänmaanlakka 2006, 232–233.) Asenne, tuo sisäänrakennettu motivaattorimme, on sananparrenkin mukaan ratkaiseva tekijä. Ei ole järkevää viipyä pitkään työssä, joka aiheuttaa leipääntyneisyyttä. On osattava itse tulkita asenne työhön ja sen vaikutus työympäristöön. Koska asenne tarttuu, ei ole työntekijän, eikä työnantajan etu, mikäli motivaation puutteesta ja näin asenteeltaan negatiivinen henkilö myrkyttää koko työyhteisön. (Sydänmaanlakka 2006, 237; Kokonaho 2008, 80.)

2.2.2 Henkilöstöjohtaminen

Hyvä johtaminen ei ole itsestäänselvyys ja jokamiehen luontainen kyky toimia. Johtaminen ja esimiestyö on haastavaa pelkästään sen monipuolisuutensa vuoksi. Kuten jo esitimme Sydänmaanlakan toteamana, että jokaisen on johdettava ensin itseään, myös Kokonaho (2008, 92, 98) kirjassaan summaa, että hyvä johtaja johtaa paitsi itsensä lisäksi muita ihmisiä, niin myös asioita. Koska johtajalla on valta suunnata alaistensa energia haluamaansa suuntaan ja vaikuttaa heidän käytöstapoihinsa tavoitteen saavuttamiseksi, korostuu hyvän johtajan kyky ja halu tuntea henkilöstönsä ja jokaiseen yksilöön toimivat tavat johtaa. Toiselle johtajan käskytyks on myrkkyä, kun toinen tarvitsee sitä suoriutuakseen työstään. Välillä toisen asemaan asettuminen ja sen tuoma ymmärrys miten oma käyttäytyminen ja toiminta heidän silmissänsä näyttäytyy, kasvattaa sekä esimiehen itsetuntemusta, että ihmistuntemusta yleensä. Hyvään henkilöstöjohtamiseen päästäkseen, esimiehen on ymmärrettävä myös esimerkin vaikutus ja asioiden loppuunsaattamisen tärkeys, sillä omilla toimintavoilla esimies antaa luvan alaisilleen toimia samoin. (Kokonaho 2008, 93, 194.)

Hyvään johtamiseen vaikuttaa johtamistyyli ja se, onko johtaminen voimaannuttavaa vai poikkeamajohtamista. Voimaannuttava johtaminen nimensä mukaan voimaannuttaa, antaa energiaa ja nostaa esiin henkilökunnan sisäisiä voimavaroja ja suuntaa ne saavuttamaan organisaation tavoitteet. Siinä keskitytään tekemään oikeita asioita viedäkseen toimintaa oikeaan suuntaan, vaikkakin hieman huonommalla tavalla, kuin että asiat tehtäisiin loistavasti, mutta teot olisivat toiminnan kannalta vääriä ja väärään suuntaan vieviä. Poikkeamajohtaminen taas keskittyy nimensä mukaisesti puuttumaan normaali- tai huipputasoisen työsuorituksen poikkeamiin, eli kärjistäen virheellisten tai väärin toimien oikaisuun. Pätevämmyyden sietäminen on yleistä organisaatioissa, joissa esiintyy poikkeamajohtamista. (Kokonaho 2008, 20–22.) Esimiehen ei tarvitse mielestämme hallita ja tuntea kaikkia toimintoja läpikotoisin, mutta hänen tulee osata valita tehtäviin oikeat ja pätevät henkilöt, joiden toimintaa hän tukee ja ohjaa kohti tavoitteiden saavuttamista. Poikkeamajohtamisen väittäisimme johtavan myös ammattitaitoisen henkilön motivaation heikentymiseen, koska siinä työtä ohjataan jopa epäonnistumisien kautta. Mielestämme se myös tappaa alaisen oma-aloitteisuuden

ja luovuuden, koska virheiden tapahtuessa on syyllisen etsintä kehittämistä ja kannustamista tärkeämmässä roolissa.

Vaikka kuinka kokisimme olevamme itsenäisiä ja kykeneviä johtamaan itseämme, olemme hyvinkin riippuvaisia sosiaalisesta kanssakäymisestä ja työyhteisöstä jäsenineen. Kaikki tarvitsevat oman minuutensa ja psyykkisen tasapainon ylläpitämiseen työyhteisön muita jäseniä. Kollegoilta, mutta etenkin esimieheltä saatu palaute, arvostus ja tuki ovat selviytymiskeino työn suorittamiseen. Myös henkilöstöjohtajana toimivan on hyvä saada aika ajoin palautetta henkilöstöltään, jotta hän tietää millaisena esimiehenä häntä pidetään. Suhtautuminen johtamiseen ja esimiestyöhön ei ole yksiselitteistä. Sen tarpeellisuuteen ja arvostukseen vaikuttaa työyhteisön sisäisen kokemuksen lisäksi myös yhteiskunnan yleinen mielipide ja muotivirtaukset. Muutoksessa uusiutuvat johtamistyyliä hyväksytään herkemmin, kuin vanhanaikaiset pelkällä auktoriteetin avulla johtamiset. Vuorovaihteisuuden puute palautteen antoihin on erityisesti ollut kaivattu muutos auktoriteettisen johtamisen muutoksessa. Muutos on tuonut esimiehille epävarmuutta johtuen heihin kohdistuvista odotuksista. (Järvinen 2014, 33–34, 86–87.)

Paikoin kriisiin ajautunut johtamistyö roolivaikeuksineen onkin saanut osakseen kritiikkiä ja syytöksiä, joka on saanut esimiehen luopumaan johtajuudestaan kuvainnollisesti. Esimiehillä on ollut paikoin vaikeuksia tiedostaa miten heidän tulisi toimia ja mitä heiltä odotetaan esimiestyössä. Luovuttaminen voi olla kärjistetty ilmaisu, mutta kuvaa ajatusta, jossa esimies juuri syytösten ja kritiikin paineen alla vierittää omaa tuskaansa alaisilleen sympatiaa hakeakseen. Usein näissä tapauksissa sorrutaan arvostelemaan ylempää johtajistoa ja organisaatiota osoittaakseen solidaarisuutta työyhteisölleen. Hyväksynnän hakeminen työyhteisöltään ja pyrkimys miellyttää sitä on merkki esimiehen itsenäisyyden heikkoudesta. Hänen roolinsa esimiehenä heikkenee ja epäluuloisuus työyhteisössä kasvaa. Muiden arvostelu ja syyttely aiheuttavat lopulta alaisten arvostuksen menettämisen ja niihin sortuva koetaan yleisesti liian heikoksi johtamistehtävään. (Järvinen 2014, 86–88.)

2.2.3 Muutoksen johtaminen

Esimiehen työajasta asioiden ja ihmisten johtamisen ohella siitä suuren osan vie muutokset ja niiden johtaminen. Sinällään muutos ei ole uusi asia, muutoksia tapahtuu kaikkialla, niistä puhutaan paljon ja ne ovat tulleet jäädäkseen. Vaikka osa henkilöstöstä saattaa kokea muutokset hankalina ja jopa negatiivisina, asettavat toimintaympäristön nopeat muutokset organisaatioille muuttumisen ja uudistumisen osalta kovia paineita. Yrityksessä jatkuvien muutosten onnistunut läpivienti ja niistä todellisen hyödyn saaminen on pitkälti esimiehen taidoista riippuvainen. Työelämän muutoksissa pärjääminen vaatiikin esimieheltä taitoja paitsi siinä selviytymisessä, niin myös sen johtamisessa. Muutoksen tavoitteiden ja toteutuksen johtamisen lisäksi esimiehen on oltava läsnä työntekijöiden arjessa sekä innostaa heitä muutoksessa. (Pirinen 2014, 13–14.)

Hyvä johtaja tuntee henkilöstönsä ja mukauttaa toimiviksi kokemansa työtavat tietyssä määrin jopa henkilötasolla. Henkilöstöä ei voi nähdä isona massana, mikäli haluaa saada siitä parhaimman hyödyn irti. Johtajan näkökulmasta ehkäpä merkityksettömiltä tuntuvat epäkohdat asioissa, voivat olla todella merkityksellisiä henkilöstön kokemana. Ylikontrolloiva johtamisen tyyli syö henkilöstön itsemääräytymispyrkimystä, jolla on suora vaikutus työssä jaksamiseen ja stressin laukeamiseen. Huonosti suunnitellut ja vuorovaikutuksettomat uudistukset harvoin onnistuvat. Hyvätkin ideat voivat epäonnistua niinkin yksinkertaisesta syystä, kuin että kehittämishankkeet ja muutokset yritetään vain siirtää henkilöstölle keskustelematta ja kuulematta heitä. Muutosvastarinta ja pakotteiksi koetun muutoksen vastaan taistelu johtaa usein näihin epäonnistumisiin. Vaarana on työyhteisön muuttuminen kyyniseksi, kun se kokee tulleet nujerretuksi. Työtyytyväisyys toimii hyvänä mittarina, jolla johtajisto voi tulkita tapojensa toimivuutta ja onnistumista työssään. (Järvinen 2014, 30–32, 97.)

Pirinen (2014, 61–66) toteaaakin kirjassaan, että vastuullinen esimies toimii muutoksen suunnan näyttäjänä rohkeana, ymmärtävänä ja asiantuntijana. Muutosjohtaminen on ylhäältä alas johtamisen lisäksi johtamista alhaalta ylös ja sivutain. Sen tarkoituksena on saada keskustelua aikaan ja ideoida muutosta yhdessä henkilöstön kanssa. Muutoksen perustelu ja tavoitteiden selittäminen vä-

hentää henkilöstön epätietoisuutta tulevasta. Lisäksi työntekijän ymmärrys muutoksen toteutumisesta käytännön työssä kasvaa mahdollistaen samalla heidän osallistumisensa omalta osaltaan muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.

Hyödyntääkseen vahvuuksiaan paremmin ja parantaakseen suoritustaan heikoilla osa-alueilla yritys tarvitsee oikeanlaista osaamista ja kyvykkyyttä. Osaamisvajeen kartoittamisella minimoidaan muutoksen epäonnistumiseen johtavan tarvittavan osaamisen puuttuminen. Työntekijöiden vahvuuksien ja olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen auttaa myös työntekijää menestymään muutoksessa. Esimiehen ja organisaation lisäksi muutoksessa vastuu työntekijän osaamisen kehittämisestä kuuluu myös työntekijälle itselleen. Työntekijä, joka ottaa muutoksessa vastuun oman osaamisensa kehittämisestä luoden sille selkeän suunnitelma, on varma menestyjä. (Pirinen 2014, 113–114.)

3 MOTIVAATIO

3.1 Motivaation synty

Motivaation määritelmiä on monia, mutta lähtökohtaisesti sen voidaan sanoa olevan toimintamme energianlähde. Lisäksi se ohjaa ja säätelee käyttäytymistämme (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 12). Mitä motivoituneempi ihminen on, sitä päämäärähakuisempaa ja tarkoituksenmukaisempaa hänen toimintansa on. Motiiveihin vaikuttavat monet asiat ja ne voivat tulla joko ihmisestä itsestään tai ulkopuolelta. Sisäisiä motivaation lähteitä voivat olla ilo ja halu toimia jollakin tavalla, kun taas ulkoisen motivaation lähteitä voi olla palkkio tai rangaistus. Motivaatiota tarvitaan muun muassa työssä suoriutumiseen, sillä ilman motivaatiota emme voi menestyä työelämässä. Useista motivaatioon kohdistuvista tutkimuksista ja teorioista huolimatta ei motivaation syntyä ole kuitenkaan pystytty täysin selittämään. Hyvän itsetuntemuksen taas tiedetään edesauttavan motivoitumisessa, koska se on vahvasti henkilökohtaista. Toisen käskemänä motivaatio ei voi syntyä. (Sinokki 2016, 60–63; Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 91.)

Työmotivaation synnystä onkin erilaisia teorioita runsaasti, joista yksikään ei kuitenkaan kykene täysin selittämään työmotivaatiota. Organisaatiossa työmotivaatioon vaikuttavat työn itsensä lisäksi monet tekijät, kuten työn ominaisuus, työympäristö, työntekijän persoonallisuus ja elämänvaihe. Työmotivaatiolla puolestaan on vaikutusta muun muassa työn tuottavuuteen ja työn laatuun. (Sinokki 2016, 80–81, 104.) Työmotivaation kannalta ei siis ole yhdentekevää minkälaista työtä, minkälaisessa ympäristössä ja keiden kanssa ihminen työtänsä tekee. Usein motivaation puuttumisesta tai sen katoamisesta työntekijä etsii syytä itsestään. On toki vahvuus tiedostaa oma motivaation puute ja ottaa se vakavasti, mutta syyt niihin löytyvät useimmiten työskentely-ympäristöstä. Työntekijöiden kannustaminen työskentelemään pitämiensä asioiden ja ihmisten parissa on ainoa luotettava tapa lisätä heidän motivaatiotaan. Kepit ja porkkanat ovat luontaiseen motivaatioon nähden tehottomia keinoja. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 215–216.)

Sinokin (2016) esittelemän tutkimuksensa mukaan työmotivaation kannalta selkeästi tärkeimmiksi asioiksi nousivat itse työ ympäristöineen ja yhteisöineen sekä johtaminen. Motivoivan työn koettiin olevan mielenkiintoista ja merkityksellistä.

Lisäksi tunne työn hallittavuudesta nousi tutkimuksesta esille. Työyhteisön hyvällä ilmapiirillä ja työkavereiden asenteella koettiin myös olevan merkitystä työmotivaatioon. Johtamistapa, oikeudenmukainen kohtelu ja tiedonkulku nousivat tutkimuksesta esille keskeisinä johtamiseen liittyvinä asioina. Yhteenvetona hän toteaaakin, että esimiestyö ja johtaminen ovat isossa roolissa paitsi työmotivaation lisäämisessä, niin myös sen kadottamisessa. (Sinokki 2016, 123–297.) Motivoituneesta henkilöstä välittyy hänen välittämisensä paitsi yrityksestä, jossa työskentelee, niin myös asiakkaista, kollegoista ja oman työnsä laadukkuudesta. Motivoituneena henkilö antaa itsestään enemmän, koska hän on selkeästi halukas tekemään parhaansa. Motivoituneen henkilön käyttämä työkapasiteettinsa osuus työn tekoon on $\frac{3}{4}$ - 1, kun taas työhönsä turhautunut käyttää siitä vain noin $\frac{1}{4}$, eli juuri sen verran, ettei saisi potkuja. (Kokonaho 2008, 76, 194.)

Aaltonen, Ahonen & Sahimaa (2020, 189) esittävät teoksessaan, että ylioijaava ja kontrolloiva johtaminen koituu henkilöstön sisäisen motivaation surmaksi. Tämä ongelma esiintyy tilanteissa, joissa työteko on pakotettu palvelemaan johtajaa eikä päinvastoin. Huomiotta jää seikka, että johtajuus pitäisi asemavallan sijasta perustua arvovaltaan. Sisäistä motivaatiota pystytään johtamaan, mikäli sen tavoitteena on luoda henkilöstölle edellytykset työskennellä mahdollisimman hyvin. Kolmikko kiteyttää sisäisen motivaation lisäämisessä ja ylläpidossa onnistuneen esimiehen olevan tukihenkilö, valmentaja, sparraaja ja mahdollistaja.

3.2 Motivaatioteoriat

Ajanki (2016, 91) sanoo, että motivaatiotekijät voidaan yksinkertaisimmillaan tiivistää kolmeen luokkaan: valtarpeeseen, tarpeeseen saada asioita aikaan ja tarpeeseen kuulua johonkin. Kuten Liukkonen ym. (2006, 10, 13–14) esittävät, kirjallisuudessa on kuitenkin ajan saatossa erilaisia teorioita motivaatiosta esitelty yli kolmekymmentä, joista useimpien tarkastelunäkökulma on kapea-alainen. Ensimmäisten motivaatioteorioiden mukaan motivaation lähtökohtana ovat tiettyjen fysiologisten perustarpeiden tyydyttäminen. Näitä kutsutaan viettiteorioiksi, koska ne perustuvat perustarpeiden tyydyttämiseen. Tällaisia tarpeita Freudin mukaan ovat aggressio ja seksuaalisuus.

Myöhemmin Hull laajensi perusviettien määrän käsitystä olettamalla, että perustarpeita ovat nälän, janon ja seksuaalisuuden tyydyttäminen sekä kivun välttäminen. Vähitellen kuitenkin huomattiin, että mekaaniset viettiteoriat olivat liian yksinkertaisia, eivätkä ne ottaneet huomioon ihmisen omia ja muuttuvia ajatusprosesseja, saati sosiaalisen ympäristön kanssa käytävää vuorovaikutusta. Murray esittikin tutkimuksissaan, että ihmisten perustarpeet eivät ole synnynnäisiä ja muuttumattomia, vaan psykologisia ja opittuja. Nämä psykologisten perustarpeiden tutkimukset toimivat pohjana myöhemmälle sisäisen ja ulkoisen motivaation sekä koetun pätevyyden tutkimuksille. (Liukkonen ym. 2006, 10, 13–14.)

Seuraavassa kehitysvaiheessa muodostuivat behavioristiset viitekehykset vallitseviksi teorioiksi. Sitä edustavat klassisen ja välineellisen ehdollistumisen sekä mallioppimisen teoria. Behaviorismissa motivaatio nähdään ulkopuolisen helposti ohjattavissa olevana välineenä, josta tietoisuuden ilmiöt on suljettu pois. Yksinkertaisimmillaan se on ärsyke - reaktio psykologiaa, missä käyttäytyminen nähdään ulkoisten ärsykkeiden ja käyttäytymisreaktioiden välisenä assosiaationa, johon kuuluvat käyttäytymisen kontrollointi ja manipulaatio rankaisun ja palkitsemisen avulla. Tunnetuin behaviorismin edustaja lienee Pavlov, joka eläinkokeiden avulla pyrki selittämään ihmisten käyttäytymistä. (Liukkonen ym. 2006, 14–17.)

Behaviorismin jälkeen seurasi humanististen motivaatiotutkimusten aikakausi. Siinä ihmisten tarpeiden nähtiin oleva hierarkkisesti järjestäytyneitä ja ylempien motivaatiohierarkiatasojen tyydyttämisen edellytys on alempien tasojen tyydyttämisen toteutuminen. Humanistisessa tarvehierarkiassa alemmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet ja ylemmällä tasolla tarpeista tulee enemmän psykologisia ja sosiaalisia. Yhtenä humanistisen psykologian uranuutajana ja esikognitiivisen suuntauksen edustajana voidaan pitää Maslowia, jonka mukaan ihmisten tarvehierarkiassa itsensä johtaminen on ylimpänä. Vähitellen humanistinen suuntaus alkoi pitää ihmistä aktiivisena toimijana, jonka motivaation lähde syntyy psykologisista tarpeista. (Liukkonen ym. 2006, 17–18.)

Maslowin tarvehierarkia käsittää viisi keskeistä tarvekategoriaa, jotka psykologi Clayton Alderfer on tiivistänyt kolmeen hieman McClellandin teoriaa muistuttavasti, eli kasvutarpeisiin, liittymistarpeisiin ja toimeentulotarpeisiin. Tässäkin tiivistelmässä tarvetta kuuluu johonkin ja ihmissuhteisiin kuvataan liittymistarpeilla.

Toimeentulotarpeet muodostuvat materiaalin olemassaolosta, sen säilyttämisestä ja sen tuomasta turvasta. Kasvutarpeiden voisi verrata vastaavan edellisen teorian suoriutumista, koska sen pyrkimyksenä on kehittää ja hyödyntää tarpeita tuottavalla tavalla. (Aaltonen ym. 2020, 79–80.)

Tämä motivaatioteoria jakaa ihmisen perimmäiset tarpeet kahteen kategoriaan ja rakentaa teorian tämän jaottelun ympärille, eli tarpeeseen välttää kipua ja tuskaa ja tarpeeseen kasvaa ja kehittyä. Työtyytyväisyyttä alentavat tekijät Herzberg nimisi hygienia tekijöiksi ja sitä lisäävät tekijät motivaatiotekijöiksi. Motivaatiotekijöiksi hän on listannut sisäisiä ja korkeamman tason tarpeita, joita katsotaan olevan kokemus arvostuksesta, saavutuksista ja oppimisesta, palaute ja tunnustus työstä sekä vastuu ja tarpeeksi haastavat työtehtävät. Teorian mukaan työmotivaatio on sisäsyntyistä, joka syntyy otollisissa olosuhteissa. Joten esimies voi toiminnallaan joko aktiivisesti pyrkiä edesauttamaan motivaation syntyä ja ylläpitoa, tai tuhota sen. (Aaltonen ym. 2020, 82–83.)

1960-luvulla kognitiiviset prosessit saivat valta-aseman psykologian tutkimuskentällä ja tapahtui ns. kognitiivinen vallankumous. Huomio käyttäytymistä selittävinä tekijöinä alkoi kiinnittyä ihmisten kognitioihin ja haluttiin selvittää kuinka ajattelu- prosessit ja kognitiot vaikuttavat siihen. Huomattiin, että motivoituminen ei synny pelkästään fysiologisten perustarpeiden tyydyttämisestä tai ympäristön ärsykeistä. Motivaatioita kognitiiviseen suuntaan johtaneita viitekehyksiä ovat Nuttin relationaalinen motivaatioteoria, joka painotti yksilön sisäisen tarpeen ja sen ulkoisen kohteen välistä suhdetta. Leontjevin kohteellisen toiminnan teoria, joka keskittyi psyykkisten ilmiöiden ja ulkomaailman väliseen vallitsevaan kohteelliseen toimintaan. Sekä Kellyn kehittelemä henkilökohtaisten konstruktioiden teoria, missä ihminen nähdään aktiivisena olentona, jota eivät vietit ohjaa. (Liukkonen ym. 2006, 18–19.)

Motivaatiotutkimuksen kentällä huomattiin ihmisen oman kontrollin merkitys niin positiivisen kuin negatiivisenkin motivaation synnylle. Alettiin puhua muun muassa attribuutiosta, suoritemotivaatiosta, kontrollin sijainnista, sisäisestä motivaatiosta sekä suoritusahdistuneisuudesta. Weinerin attribuutioteoria perustelee motivaatiota onnistumisille ja epäonnistumisille annetuilla selityksillä. Teorian mukaan onnistumisen kokemuksen perustuessa omiin kykyihin ja yrittämiseen

kasvattaa motivaatiota tuleviin vastaaviin tapahtumiin. Rotterin kontrollin sijaintiteorian mukaan keskeisessä asemassa on puolestaan oma käsitys mahdollisuudesta kontrolloida lopputulosta. Suoritusmotivaatioteoria perustuu taas onnistumisodotuksiin ja sen mukaan ihmiset haluavat luonnostaan onnistua ja välttää epäonnistumisia. Yksi suosituimmista suoritusmotivaatioteorian malleista on McClellandin malli. (Liukkonen ym. 2006, 19–21.)

Valta, suoriutuminen ja liittyminen ovat etenkin kauppatieteellisellä ja teknisellä alalla suosion saaneen McClellandin motivaatioteorian jaottelemat psykologiset tarpeet. 86 % ihmisistä toimii hänen tutkimustensa mukaan joko yhden, kahden tai kaikkien kolmen tarpeen mukaisesti. Vallan tarpeen on havaittu esiintyvän johtamisasemassa työskentelevillä olevien keskuudessa useammin, kun taas liittymisen tarve on heillä ollut alhaisempaa. Korkeaa laatua ja itsenäistä työtettä vaativissa tehtävissä työskentelevät motivoituvat suoriutumisesta voimakkaimmin. Heidän ei voi sanoa olevan parhaimpia ylimmän johdon tehtävissä. (Aaltonen ym. 2020, 80–81.)

Kun sisäistä ja ulkoista motivaatiota alettiin tarkastella kognitiivisen psykologian valtakaudella erikseen, muun muassa White työsti ja kehitti sisäisen motivaation käsitteitä. Hänen mukaansa ihminen on sisäsyntyisesti motivoitunut toimimaan ympäristönsä kanssa tehokkaasti. Toisin sanoen toimintaympäristön tyydyttäessä ihmisen luontaisen uteliaisuuden sisäinen motivaatio kasvaa, kun taas päinvastainen ympäristö laskee sitä. Yksi sisäisen motivaation lähestymistapa on myös flow-teoria. Kun koetut haasteet ovat kykyjen kanssa korkeita ja tasapainossa, saavutetaan flow-tilaksi kutsuttu sisäisen motivaation äärimmäinen positiivinen ilmentymä (Csikszentmihalyi 1990, 113; 1993, 234). Kun sisäisen motivaation mallit pohjautuivat positiivisuuteen ja painottuivat tutkimaan motivoitumisen lisääntymistä, niin suoritusahdistuneisuusmalli tutkii suoriutumistilanteisiin kohdistuvan ahdistuksen merkitystä motivaatioon. Suoritusahdistuneisuusmallin myötä huomattiinkin kognitiivisen psykologian mallit liian kapeiksi ja ottavan huomioon vain pään sisäiset ajatukset prosesseineen. (Liukkonen ym. 2006, 22–23.)

Nykyisin on siirrytty yhä yleisemmin ajatukseen siitä, että ajatukset sekä muut tajunnan sisäiset prosessit yhdessä sosiaalisen ympäristön kanssa vaikuttavat

motivaatioon ja käyttäytymiseen. Puhutaan sosiaaliskognitiivisesta motivaatiokäsitteestä. Siinä käyttäytymistä, kognitiota sekä ympäristön tapahtumia arvioidaan vastavuoroisella tavalla, jonka perusteella ihminen muokkaa tulevia tapahtumia. Sosiaaliskognitiivisia teorioita edustavat tavoiteorientaatioteoria, itsemääräämisen teoria, koetun pätevyyden teoria, hierarkkinen malli sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta sekä itsepystyvysteoria. (Liukkonen ym. 2006, 24–25; Bandura 1986, 18–22.)

3.3 Motivaatio ja etätyö

Sosiaaliset suhteet ja yhteenkuuluvuus ovat ihmisen hyvinvoinnin kannalta merkittäviä asioita, joita myös motivaatioteorioissa esitetään. Esimiehellä on iso rooli ja vastuu toimia yhteenkuuluvuuden rakentajana ja ylläpitäjänä, joka etenkin etänä työskentelevän työyhteisön kanssa voi olla erityisen haastavaa. Työyhteisön vuorovaikutteisuus on tärkeässä roolissa sen ilmapiirin muodostumisessa, mutta ilmapiirin laadulla on myös iso merkitys. Vaikutukset kantautuvat yleisen työssä viihtymisen lisäksi työtehokkuuteen ja siten organisaation tuottavuuteen. Jokaisella on vastuunsa, miten itse vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, mutta esimiehellä on aina päävastuu puuttua mahdollisiin epäkohtiin. Menetetyn luottamuksen, yhteisöllisyyden ja motivaation uudelleen rakennus jopa nollassa on pitkä ja raskas tie kulkea. (Aaltonen ym. 2020, 197–198.)

Arvostava ja kunnioittava vuorovaikutteisuus ovat perusta yhteisöllisyyden rakentamiselle. Pysähtyminen kuuntelemaan henkilöstöään aidosti, ja mahdollisuuksien mukaan tapaamaan heitä ajoittain auttaa myös. Kyky puhua asioista, niistä vaikeistakin, on oleellisen tärkeää. Huumoriakin vakavien asioiden väliin tarvitaan. (Aaltonen ym. 2020, 198.) Palautteen antoa vuorovaikutteisesti ei mielestämme saa missään nimessä unohtaa etänäkään työskennellessä, vaan sen tärkeys jopa korostuu, kun työskentely ei tapahdu samassa toimistossa.

Kun kunkin yksilölliset motiivit tunnetaan ja ymmärretään työyhteisössä, mahdollistaa se jokaisen tulla johdetuksi tavalla, jolla haluavat tulla johdetuksi. Tiimin jäsenten tuntiessa toistensa perusmotiivit, ymmärrys ja hyväksyntä toisen käyttäytymistä kohtaan kasvaa parantaen samalla tiimin sisäistä luottamusta. Suoritus ja tulos saadaan paremmaksi, kun esimies kykenee antamaan alaisilleen

heitä yksilöllisesti motivoivia tehtäviä. Alaisten tunteminen ja heidän arvostamisensa sellaisena kuin he ovat, vähentää lisäksi stressiä ja huonon olon tunnetta työpaikoilla. (Mayör & Risku 2015, 148.)

Työtiimien luottamuksen rakentaminen lähtee siitä perusajatuksesta, että tunnemme työtoverimme. Olemmekin tottuneet siihen, että organisaatiot järjestävät erilaisia illanviettoja, koulutustilaisuuksia sekä kesäjuhlia työajan ja työpaikan ulkopuolella edistääkseen työkavereihin tutustumista. Kuitenkin tehokkaan toiminnan, tiedon jakamisen ja laadukkaiden ideoiden syntyminen edellytyksiä ovat tiimin yhteisten tavoitteiden ja roolitusten olemassaolo sekä niiden merkityksen ymmärtäminen. Tiedetään, mitä kukin haluaa ja osaa tehdä. Ruokkiakseen alaisensa luovuutta ja innovatiivisuutta esimies ei saa unohtaa positiivisen palautteen antamisen merkitystä. Jotta alainen voisi hyväksyä virheensä ja ottaa niistä oppia, heidän tulisi saada työskennellä positiivisessa ja kannustavassa ympäristössä. (Mayör & Risku 2015, 156–157.)

Yksilöllisyyden erilaisuuden tunnistaminen, johon kuuluu alaistensa erilaisten osaamisten, tavoitteiden ja kiinnostuksen kohteiden huomiointi, on motiivoinnin ensimmäinen askel. Luottamukseen ja avoimuuteen perustuvan keskustelukulttuurin rakentaminen osaltaan on esimiehen tehtävä. Hänen päivittäiseen keinovalikoimaansa tuleekin kuulua rikas ja monipuolinen vuorovaikutus sekä henkilökohtaisen palautteen antaminen. Jotta esimies voi ohjata alaisiaan kehittymään työssään ja työurillaan, tulee hänen tunnistaa paitsi alaistensa motiivit, niin myös turhautumisen tunteen ja motivaation katoamisen aiheuttavat tekijät. (Mayör & Risku 2015, 159–161.)

4 TUTKIMUS

4.1 Tutkimusmenetelmä

Kaikki tieto voidaan luokitella kvantitatiiviseen, lukuja sisältävään ja kvalitatiiviseen, sanoja ja lauseita sisältävään tietoon. Tutkimuksessamme käytämme määrällistä tutkimusmenetelmää, mutta saadaksemme tutkimukseemme syvällisempiä tutkimustuloksia, sisältää tutkimuksemme runsaasti viitteitä myös laadullisesta tutkimusmenetelmästä. Tutkimusongelmaamme varten kerättävä primääriaineisto kerätään valittujen organisaatioiden rajatulta esimiesjoukolta kyselyn avulla. Tämä on tutkimuksemme ensisijainen aineisto. Tutkimuksessamme hyödynnämme myös sekundääriaineistoina aiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia ja tilastoja. (Kananen 2017, 79, 82–83.) Molemmissa organisaatioissa ollaan kiinnostuneita tutkimuksesta ja sen koetaan tuovan heille lisäarvoa, mutta kaikkien henkilöiden vastausinnostuksesta emme siltikään voi olla sataprosenttisen varmoja.

Vaikka yleisimmin tutkimukset tehdään yhtä menetelmää hyödyntäen, me koimme, ettemme tulisi saamaan riittävää vastausta ja syvällistä ymmärrystä tutkimusongelmaamme keskittymällä vain yksistään joko määrälliseen tai laadulliseen tutkimukseen. Menetelmävalintamme on siten monimenetelmäinen, tarkemmin englanninkielisenä eroteltuna mixed methods, jossa on erityisesti kyse näiden kahden tutkimustavan yhdistelmästä. Yhdistävän, eli miksaavan tutkimuksen keskeiset kysymykset liittyvät siihen, missä vaiheessa ja millaisin painotuksin eri menetöt yhdistetään. (Seppänen-Järvelä, Åkerblad & Haapakoski 2019, 333, 335.)

Tutkimuksemme koostuu siis sekä kvantitatiivisesta tutkimuksesta, jonka perustana ovat mallit ja teorit, että kvalitatiivisesta tutkimuksesta, jonka avulla saamme tutkittavasta ilmiöstä enemmän irti ympäristön ja ilmiöiden muuttuessa (Kananen 2015, 324–326). Tiedostamme, että monimenetelmäinen tutkimus voi olla haastava kuten Kananen (2008, 25–26) kirjassaan esittää, mutta koska tutkimuskohteemme ja otanta on sen verran suppea ja haluamme syvällisempää tulkintaa aiheesta, näemme tässä enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia. Huomi-

oimme myös valitsemamme mixed methods -menetelmän vaativan enemmän aikaa. Hyödynnämme taitojamme käyttäessämme molempiin menetelmiin vaadittavia aineistojen käsittelyohjelmia. Menetelmät voivat tukea toisiaan ja jopa eliminoida toisen menetelmän heikkouksia. (Creswell 2003, 15–16, 22–23).

Monimenetelmällinen (mixed methods) tutkimusmenetelmä on kasvattanut suosiotaan juuri sen vuorovaikutteisen kyvyn ansiosta tuottaa laajemman, syvemmän ja kokonaisvaltaisemman ymmärryksen tutkittavasta aiheesta, kuin yksittäisten lähestymistapojen avulla voitaisiin tehdä. Jatkuvasti muotoutuvaa analyysiprosessin luonnetta ja aineistojen aitoa vuorovaikutteisuutta pidetään monimenetelmällisen tutkimuksen leimallisina piirteinä ja sen katsotaan vastaavan erilaisiin tutkimuskysymyksiin luoden erilaisia strategioita ja metodisia ratkaisuja. Monimenetelmäisen tutkimuksen yleinen viitekehys tulisi pitää mahdollisimman joustavana. Kuten muissakin menetelmissä, myös monimenetelmäisen tutkimuksen täytyy saavuttaa sille annetut kriteerit. (Seppänen-Järvelä ym. 2019, 332–335; Creswell 2003, 15–16.)

Creswellin (2003, 15–16) esittelemistä kolmesta mixed methods -strategioista rinnakkais- tai samanaikaistutkimus vastaa parhaiten tutkimuksemme kokonaistulosten tulkintaan. On esitetty, että tutkimuksen tavoitteeseen pääsemiseksi, sen ytimessä pyrittäisiin yhdistelemään erityyppisiä ja eri yleisyystasoista koostuvaa tietoa keskenään. Toisaalta on ehdotettu, että useamman metodin yhdisteleminen johtaa eri komponentteihin perustuvan tulosten integroimiseen. Koska monimenetelmäinen on metodina tuoreempi kuin määrällinen ja laadullinen erikseen, sen katsotaan olevan vasta vakiintumisvaiheessa. (Seppänen-Järvelä ym. 2019, 332–335; Creswell 2003, 15–16.)

Valitun tutkimusmenetelmän tarkoituksena on ratkaista tutkimusongelma. Meidän tavoitteenamme on tutkimuksen avulla tuottaa tietoa tutkittavan ilmiön ymmärtämisen tueksi ja saada aikaan kehitysratkaisu. Monimenetelmäisen tutkimuksen niin sanottu miksaaminen voi ajoittua tapauskohtaisesti joko aineiston keruun, analyysin tai tulosten tulkinnan vaiheisiin, tai useampaan näistä (Seppänen-Järvelä ym. 2019, 335). Äkillinen henkilöstön siirtyminen etätyöskentelyyn toi esimiestyöhön uusia haasteita. Luvussa yksi esittelemämme tutkimusongelma

on siis esimiestyön kokemat äkilliset muutokset ja sen esille tuomat kehitystarpeet, joita ei ole ollut mahdollista resurssipulan vuoksi jäädä pohtimaan tai vaihtoehtoisesti ongelmia ei olla sisäistetty esiintyvän. Haluamme tutkimuksellamme myös vastauksen organisaation vaikutukseen tutkimusongelmaan ja edellytykset onnistua etätyön johtamisessa. Käytössämme on kattava teoriapohja johtajuudesta, motivaatiosta ja etätyöskentelystä. Tutkimuksemme lähtee liikkeelle siis teoriasta (deduktio), joten vertailemme sen pätevyyttä yleistettävyyteen. (Kananen 2015, 64–68.)

Tutkimusongelmaa varten esittämämme tutkimuskysymykset saavat ratkaisun kyselyyn luomistamme kysymyksistä, eli mittareista. Hyvin suunniteltujen kysymysten ja tiedossamme olevien ja harkitusti valittujen tutkimuskohteiden avulla varmistamme validiuden. Otantamme on kohtalaisen pieni ja hyvin rajattu, joten kohderyhmämme edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa tutkimuksen kohteina olevissa organisaatioissa, joka takaa tutkimuksen reliabiliteetin. Objektiiivisuuden tutkimuksessa takaamme aidolla kiinnostuksella saada mahdollisimman rehellinen ja oikea vastaus tutkimusongelmaan, emmekä halua vaikuttaa kysymysten asettelulla vastauksiin. (Heikkilä 2014, 27–29.)

Tutkimuksemme mittauksen luotettavuuden pyrimme takaamaan rajaamalla kohdatut virheet enintään satunnaisvirheisiin ja mahdolliseen vastauskadon aiheuttamaan vääristymään. Tutkimusaineiston laatuun vaikuttavilta mittaus- ja käsitteilyvirheitä pyrimme välttämään tarkalla työotteella, sekä mahdollisimman tarkoilla mittausvälineillä ja -menetelmillä. Systemaattiselta virheeltä pyrimme välttymään, koska se alentaa tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. (Heikkilä 2014, 176–178.)

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan rehellisyys ja yleinen huolellisuus sekä tarkkuus, niin tutkimuksemme tulosten tallentamisessa ja esittämisessä, kuin itse tutkimuksemme ja sen tulosten arvioinnissa ovat toimintatapoja, joita tutkimuksemme tulee noudattamaan. Tulemme soveltamaan tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä, jotka ovat eettisesti kestäviä sekä noudattavat tieteellisen tutkimuksen kriteereitä. Lisäksi huomioimme avoimen ja vastuullisen tiedeviestinnän toteutumisen julkaistessamme tutkimuksemme tulok-

sia. Käyttäessämme muiden tutkijoiden töitä tai saavutuksia tutkimuksemme teoriapohjana, huolehdimme asianmukaisista viittauksista, emmekä esitä niitä ominamme. Myös tutkimuksen toteuttamista varten tarvittavat luvat tulemme hankkimaan asiaan kuuluvalla tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta.)

4.2 Aineistonkeruu

Tavallisin aineiston keräämisen tapa määrällisessä tutkimusmenetelmässä on vakioitu kyselylomake. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikilta kyselyyn osallistuvilta kysytään samat asiat samalla tavalla. Vaikka keskeinen kohderyhmämme on molempien organisaatioiden hallinnon esimiehet, on kyselyjoukkomme pieni ja haluamme varmistaa vastaajien anonymiteetin. (Vilka 2015, 94–95.) Tämän vuoksi toteutamme kyselyn sähköisenä Webropol-kyselynä. Kyselyssämme osa kysymyksistä on strukturoituja ja osa dikotomisiksi kysymyksiä, jotka johtavat jatkokysymykseen. Lisäksi mukana on runsaasti avoimia kysymyksiä, jotka mahdollistavat vapaan tekstin. Olemmekin kiinnostuneita omin sanoin kerrotuista henkilökohtaisista kokemuksista pelkkien numeraalisten mittausten lisäksi. Ohjenuorana kysymysten suunnittelussa käytimme tutkimusongelmaamme siitä johdettuine tutkimuskysymyksineen. (Kananen 2017, 98–99, 102.)

Empiirisen ja primaarisen tutkimusaineistomme hankimme siis kyselyllä, joka sisältää määrällisiä strukturoituja ja asteikkokysymyksiä, sekä laadullisia avoimia kysymyksiä tarkentamaan tutkittavien kokemustausta (Heikkilä 2014, 13). Strukturoidut ja asteikkokysymykset tuovat meille vastauksia numeraalisesti. Avoimet kysymykset antavat meille sanalliset vastukset ja myös mahdollisuuden korjata strukturoitujen kysymysten epätarkkuutta, joskin pyrimme luomaan kysymykset niin laadukkaiksi, ettei tähän olisi vaaraa. (Kananen 2015, 68–71; 2011, 30–32.) Kyselytutkimuksissa on aina vaarana, että asetettu kysymys ymmärretään tutkijan näkökulmasta katsottuna väärin. Siksi pyrimme muotoilemaan kysymykset mahdollisimman yksiselitteisiksi niin, että väärintulkinnan riski on mahdollisimman pieni. Tutkimuksessamme käyttämämme kysymykset löytyvät liitteestä 2.

Kyselytutkimuksen väärinymmärtämisen riskin eliminoimiseksi testasimme kysymyksemme testijoukolla, joka vastasi ammatillisesti valitsemaamme tutkimusjoukkoa. Lähetimme kyselyn viidelle vastaajalle, joista neljä testasi kyselyn vastaamalla siihen ja antoi palautetta sen perusteella. Yksi vastaajista antoi palautetta kyselyn sisällön perusteella vastaamatta kyselyyn. Kaiken kaikkiaan testikysely oli onnistunut. Vaikka kysymykset olivat suurimmalta osin helposti ymmärrettäviä ja väärinymmärryksen riski oli pieni, saimme testaajilta hyviä ehdotuksia muutamien kysymysten kysymyksenasetteluun sekä kyselyn ulkonäköön liittyen. Testiryhmän vastausten perusteella huomasimme myös, että kyselyn yhdessä kysymyksessä oleva sääntö ei toiminut tarkoitetulla tavalla ja tämän ansiosta saimme senkin korjattua ennen kyselyn lähettämistä varsinaiselle tutkimusjoukollemme.

Varsinaisesta tutkimusryhmälle osoitetusta kyselystä saamiemme vastausten avulla testaamme käyttämäämme teoriaa ja sovellamme sitä uuteen ilmiöön, johon tutkittavat työyhteisöt ovat joutuneet. Haemme vastauksia kyselyn avoimilla ja hypoteettisilla kysymyksillä, joiden avulla selvitämme laajemmin ja syvemmin tutkimukseen osallistuvien omakohtaisia kokemuksia. (Kananen 2015, 132, 326.) Empiirinen tutkimuksemme on kertaluontaisuudessaan poikkileikkaustutkimus ja koska tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitä kehitystarpeita etätyö on tuonut esimiestyöhön, on tutkimuksemme kausaalinen, eli selittävä tutkimus. Pyrimme tutkimuksellamme selvittämään tutkimuksen sisäisen validiteetin eli syy-seuraussuhteen juuri etätyön ja esimiestyön esiintymiseen. (Heikkilä 2014, 13–14; Kananen 2015, 347.)

Vaikka satunnaisotanta tuo tutkimukseen yleistettävyyttä ja luotettavuutta, me käytämme tutkimuksessamme harkinnanvaraista otantaa. Tietojemme mukaan tutkimuskohteemme edustaa joukkoa, joka joutui ryhtymään nopealla aikataululla henkilöstönsä etäjohtamiseen, joten he ovat erittäin relevantti joukko vastaamaan tutkimuksemme tiedontarpeeseen (Heikkilä 2014, 32–33, 39.) Satunnaisotannassa olisi jopa riskinä, että vastanneiden joukossa olisi runsaasti niitä, jotka ovat suunnitellusti ja pidemmän aikaa työskennelleet hajautetussa työyhteisössä.

Otantakokomme on julkisen sektorin organisaatiossa 7 ja yksityisen sektorin organisaatiolla 6 henkilöä. Koska tutkimuksemme kohdistuu pieneen joukkoon, tutkimukseen valitaan kaikki sen havaintoyksiköt (Vilkkä 2015, 98, 135). Tavoitteenamme on saada mahdollisimman moni vastaamaan kyselyyn, ja näin saada korkea vastausprosentti. Uskomme onnistuvamme tässä hyvin, sillä organisaatioiden esimiehillä on myös oma intressi saada kehitystarpeet ja onnistumisen edellytykset tietoonsa. Mikäli kohtaamme tilanteen, jossa vastausprosentti jäisi kovin alhaiseksi, keskitymme opinnäytteessämme tuomaan esille teoriapohjan mukaisesti johtajuutta, etätyön tuomia haasteita, etätyön johtamisessa onnistumisen edellytyksiä ja niiden pohjalta esitellä kehitystarpeet.

Toimitamme kaikille kyselyssä mukana oleville sähköpostitse saateen (liite 3) Webropol-kyselyyn ohjaavan linkin kanssa. Saatteessa tuomme esille tietosuojaan liittyvien asioiden lisäksi tutkimuksen tarkoituksen, meidän tutkijoiden yhteystiedot yhteisrekisterinpitäjinä, tutkittaville kuuluvat oikeudet tutkimukseen liittyen, tutkimuksen keston ja siitä seuraavan aineiston säilytysajan.

Keräämämme tutkimusaineisto tullaan säilyttämään vain siihen saakka kuin tutkimuksen kannalta on tarpeellista eli toukokuun 2021 loppuun saakka. Aineisto on luonnostaan anonyymi, koska emme kerää materiaalia tunnistettavia henkilötietoja sisältäen. Myös käyttämämme kyselyohjelma mahdollistaa anonyymisti suoritettun kyselyn. Julkaistavassa opinnäytetyössä emme tule mainitsemaan tutkimukseen osallistuvia organisaatioita tai niissä työskenteleviä ihmisiä niin, että he olisivat tunnistettavissa. Myös käyttämämme suorat lainauksesta vastauksista ovat sellaisia, että vastaaja ei ole niistä tunnistettavissa. Koska tutkittavia organisaatioita on kaksi ja edustettuna sekä julkiselta, että yksityiseltä sektorilta, käsittelemme tutkimuksen tuloksia sekä erillään että vertaillen.

4.3 Analyysimenetelmät

Aineiston analyysimenetelmiä on runsaasti eikä aloitteleva tutkija välttämättä aina tiedä tutkimusongelmaansa sopivaa menetelmää. Analyysimenetelmän valinta on riippuvainen käytetystä tutkimusmenetelmästä, sillä määrällisen ja laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät poikkeavat toisistaan, vaikkakin myös

pieniä laadullisen menetelmän tutkimuksia voidaan analysoida määrällisen tutkimuksen analyysimenetelmän avulla. Huolimatta siitä, että tutkimus on tehty aineistoltaan pienelle määrälle, voi se yleistyä tutkimustapausten lisäksi muihinkin. Vähintään kolmen tapauksen tutkiminen parametrittomalla tai vakaalla metodilla antaa mahdollisuuden tähän. Vaikka menetelmien avulla tehdään perinteistä tilastollista päättelyä, ei aineiston tarvitse olla mitattu yhtä hyvillä skaaloilla, riittää kun aineisto on luokiteltu tai asetettu järjestykseen. (Metsämuuronen 2006, 889, 902.)

Parametriton menetelmä tarkoittaa aineiston analysointi- ja hypoteesin testausjärjestelmää, jossa joudutaan tekemään perinteistä parametristä menetelmää vähemmän oletuksia. Vaikka molemmat menetelmät antavat saman suuntaisen tuloksen, saadaan kuitenkin parametrittomilla menetelmillä luotettavampia ja uskottavampia tuloksia tyypillisessä todellisen elämän ihmistieteen tutkimuksessa. (Metsämuuronen 2006, 895.)

Vaikka määrällisen tutkimuksen kysymykset olisivat avoimia ja niiden vastauksia käsitellään aluksi laadullisin menetelmin, ei se tee tutkimuksesta laadullista. Myöskään se, että laadullisen tutkimusten vastauksista voidaan tehdä luvuilla laskelmia, ei tee tutkimuksesta määrällistä. Tutkimusotteemme on mixed methods koska kyselyssä on mukana paljon avoimia kysymyksiä. Asteikko- eli skaalakyseymyksistä saadut vastaukset kyselyohjelma taulukoi automaattisesti, jonka perusteella me analysoimme ne. (Kananen 2017, 131–132, 172.)

Tehdyn tutkimuksen raportoimme kappaleessa 4.2 esitetyn hyvän tieteellisen käytännön mukaan sekä tavalla, jonka oma tieteenalamme edellyttää. Noudattamme raportoinnissa tutkimusetiikkaa ja kirjoitamme tekstimme luottamuksellisesti ihmisarvoa, toisia tutkijoita sekä tutkittavia kunnioittaen. Otamme huomioon myös tutkimuksen jatkuvuuden julkaisemalla tutkimustuloksemme. Lisäksi tutkijoina olemme varmistuneet yhteisestä näkemyksestämme tutkimukseen liittyvästä etiikasta yhdessä käymämme tutkimuseettisen keskustelun yhteydessä. (Vilkka 2007, 166; 2015, 41, 50.)

Avointen kysymystemme määrän ja otoskoon ollessa hallitut, pystymme osana laadullisen materiaalin analysointia lukemaan aineiston kokonaisuudessaan, joten yhteismitallistamista ei tässä tapauksessa tarvita. Koemme, että vastaukset

useaan kertaan lukemalla ja käymällä pohtien läpi, tulee riittämään ja mahdollistaa avointen kysymysten analysoinnin ilman jatkojalostamista. Haemme tutkimuskysymyksistä johdettujen mittareiden perusteella tarvitsemamme oleelliset asiat vastauksia tiivistämällä. (Kananen 2015, 161–163.)

Päätöstämme jättää avoimet kysymykset analysoimatta tekstinkäsittelyohjelmalla tukee myös niiden selkeys ja napakkuus. Emme koe saavamme hyötyä aineiston laajemmasta mekaanisesta käsittelystä, etenkin kun ne eivät vastaisi tarpeisiimme vastausten tulkinnasta (Kananen 2015, 166). Hyödynnämme tekstinkäsittelyohjelmaa ainoastaan avointen kysymysten vastausten koodaukseen ja tiivistämiseen. Käytämme analyysissä avointen kysymysten suoria lainauksia korostaaksemme saamiamme vastauksia, jotka kytkeytyvät käyttämäämme teoriaan ja etenkin jos niissä tulee esille seikkoja, joita teoria ei ole vielä tuonut.

Käsitlemme keräämämme aineiston niin, että saamme sen avulla esitettyä ratkaisun tutkimusongelmaamme. Analyysin apuna käytämme teorialähtöistä analyysia, joka sovittaa esittelemiemme teorioiden käsitteitä ja tietoa kerättyyn aineistoon, löytääksemme sille selityksen ja ymmärryksen. (Kananen 2015, 171.) Aineiston tulkinnassa keskitymme löytämään syy-seuraussuhteita etätyön ja esimiestyön muutoksista sekä johtamaan vastauksista esille tulleita kehitystarpeita.

5 KYSELY

5.1 Analyysi

Molemmille tutkimukseen osallistuneille organisaatioille toimitettiin samasta kyselystä omat versionsa maanantaina 22.3.2021. Vastaamisaikaa kyselyyn annettiin kymmenen päivää, eli 31.3.2021 saakka. Vastausajan pituuden toimme esille sekä kyselyn viestin aihekentässä, että kyselyn mukana toimitetussa saatteessa. Koska kysely oli haastava tiedonkeruun väline, jouduimme odotetusti muistuttelemaan tutkimusryhmiämme kyselyyn vastaamisesta muutamamaa päivää ennen kyselyiden sulkeutumista. Yksityisen sektorin organisaatiosta kyselyymme vastasi viisi esimiestä kuudesta, joten vastausprosentiksi siltä osin saimme 83,3 %. Julkisen sektorin kyselyyn vastasi kolme esimiestä seitsemästä, joten sen osalta vastausprosentiksi saimme 42,9 %, mikä ei sekään ole huono kyselyiden yleiseen vastausinnostukseen nähden. Tutkimuksemme koko kyselyn vastausprosentin keskiarvoksi saatiin 63,1 %.

Kyselyn avoimet kysymykset analysoimme luokittelemalla ne asiasisältöjen mukaan ja tiivistämällä aineistot (Kananen 2015, 163). Analysoimme kummankin organisaation vastaukset erikseen. Poimimme avoimista vastauksista meidän tutkijoiden mielestä tutkimuskysymyksiemme mukaisesti tyydyttävät huomiot etätöiden tuomiin esimiestyön kehitystarpeisiin, etätöistä koettuihin haasteisiin ja etuihin, sekä edellytyksiin menestyä esimiestyössä etätöitä tekevien alaisten kanssa. Ryhmittelimme huomiot teoriapohjan mukaisesti esimiestyön, etätöiden ja hajautetun työyhteisön sekä motivaation teemojen ympärille. Lopuksi vertasimme kahden organisaation analyysija ja kokosimme niistä esille tulleita kiinnostavia huomioita. Kaiken kaikkiaan kysymyksiä oli 33, joista avoimia kysymyksiä oli 10.

Määrällisten asteikkokysymysten osuus kyselyssä oli 15 kysymystä ja monivalintakysymysten osuus oli 8 kysymystä. Lukuina saatujen vastausten analyysissä hyödynsimme Webropol-kyselyohjelman omaa raportointityökalua. Analysoimme myös määrälliset kysymykset ensin organisaatiokohtaisesti, jotta pystyimme vertailemaan niiden tuloksia luotettavasti ja laadukkaasti.

5.1.1 Yksityinen organisaatio

Yksityisen sektorin esimiehistä neljällä viidestä työkokemusta kyseisessä organisaatiossa oli kertynyt 1–5 vuotta. Yhdellä työkokemusta oli yli 15 vuotta. Esimieskokemus kyselyn toteuttamisen aikana oli siis suurimman osan kohdalla melko tuoretta kyseisessä organisaatiossa. Heidän alaisensa määrä vaihtelee 7 ja 38 henkilön välillä, joten eroavaisuudet työyhteisöjen kokojen välillä ovat melko suuria. Mediaaniluvun perusteella suurimmalla osalla esimiehistä on 8 alaista, joista noin 95 prosenttisesti kaikki työskentelevät ainakin osittain etänä. Kaikkien vastanneiden alaisissa oli kyselyhetkelläkin etänä työskenteleviä ja vain yhden esimiehen kohdalla alaisen etätö oli alkanut vasta COVID-19-pandemian etätösuositusten myötä. Tämä tieto toi esille seikan, ettei yksityisen sektorin esimiehet niinkään kohdanneet etätöön aloitusta äkillisesti, vaan siihen oli osittain päädytty pidemmällä aikavälillä.

Yleisimpinä käytössä olleena yhteydenpitovälineenä etätöä tekevään alaiseen yksityisen sektorin esimiehillä oli ollut jokin organisaation sisäinen pikaviestintäkanava. Kaikki viisi esimiestä kertoi käyttäneensä yhteydenpitoon alaisensa kanssa Teamsia. Neljä heistä käytti lisäksi sähköpostia ja kolme kertoi käyttäneensä myös puhelinta. Yhteydenpidon toistuvuudessa etätöä tekevien alaisien kanssa esiintyi vastaajien kesken eroavaisuuksia. Kaksi heistä vastasi pitäneen yhteyttä 2–3 kertaa viikossa. Muut esimiehet vastasivat pitäneen yhteyttä joko 4–5 kertaa viikossa, kerran viikossa tai harvemmin. Yhteydenpitovälineistä kysyttäessä yksikään ei vastannut niiden olleen esteenä yhteydenpidolle, vaan kaikki viisi esimiestä piti organisaation tarjoamien työvälineiden yleisestikin olleen ajantasaiset ja riittävät työn suorittamiseen etänä.

Koko työyhteisön kesken, eli lähi- ja etätöä tekevien kanssa ennalta sovittuja palavereja kertoi kaikki yksityisen sektorin esimiehet järjestäneen kerran tai useamman kerran viikossa Teamsin välityksellä. Koska yksi esimiehistä aikaisemmin vastasi pitäneen yhteyttä harvemmin kuin kerran viikossa etätöä tekeviin alaisiinsa, oli tämän kysymyksen vastaus hieman ristiriidassa sen esittämisen kanssa. Vastaus harvemmin kuin kerran viikossa, antoi ymmärtää, ettei yhteyttä pidetty lainkaan viikoittain etätöä tekeviin. Joko vastaaja oli ymmärtänyt

kysymyksen väärin tai viikoittaisiin palavereihin ei osallistunut kaikki etänä työskentelevät alaiset. Tämä tapaus osoitti, ettei kyseisen kysymyksen asettelu toiminut täysin aukottomasti kaikkien vastaajien kohdalla.

Uusia perehdytystä vaativia työntekijöitä tai työtehtäviä oli esiintynyt jokaisen yksityisen sektorin esimiehellä etätyösuosituksen aikana. Perehdytyksen toteutuksen kolme esimiestä kertoi sisältäneen sekä lähiopetusta toimistolla että etänä Teamsin kautta. Näistä kolmesta kaksi mainitsi, uuden henkilön tai työtehtävän aloituksen tapahtuneen joko pääsääntöisesti tai mahdollisuuksien mukaan toimistolla. Heistä yksi kertoi lisäksi perehdytettävän osaamistason vaikuttaneen lähiohjauksen keston, joka oli ollut joitain viikkoja. Tiivis yhteydenpito ja tukeminen päivittäin olivat olleet etänä tapahtuvan ohjauksen ratkaisuja. Loput kaksi esimiestä vastasi perehdytyksen tapahtuneen vain Teamsin välityksellä. Etätyösuosituksen aikana tapahtuvien perehdytysten osalta kaksi yksityisen sektorin esimiehistä koki niiden olleen erityisen haastavia. Syiksi haastavuuden kokemukseen toinen heistä mainitsi perehdytyksen olleen helpompaa kasvotusten, eikä tekniikan pettäminen kuten Teamsin välityksellä olisi ollut esteenä. Toinen koki haasteena juuri esimiehen tukea enemmän kaipaavien henkilöiden jääneen huomiota vaille etänä perehdytettäessä.

Tilanne, jossa esimies ei pystynyt näkemällä havainnoimaan alaisiaan, koettiin kolmen esimiehen kohdalla joko kohdatuksi tai mahdollisesti kohdattavaksi ongelmatilanteeksi etätyötä tekevän alaisen kanssa. Alaisten hyvinvoinnin, fiiliksen, tuen ja kannustuksen tarpeen määrän sekä työn kuormittavuuden ja haasteellisuuden arviointi koettiin ongelmaksi, kun esimiehet eivät voineet nähden havainnoida alaisiaan. Näistä kolmesta yksi mainitsi lisäksi myös työntekijän mahdollisen kokemuksen yksinjäätymisestä ongelmalliseksi. Kahden esimiehen esittämät ongelmakohdat toivat esille konkreettisesti työsuoritteisiin liittyviä esimerkkejä.

“Väärinkäsityksiä voi tulla, kun ohjeet voivat olla tulkinnanvaraisia. Osa tarvitsee asioiden tarkempaa läpikäyntiä. Nykyinen muutostilanne on ollut aika laaja ja kaikista asioista ei ole ehtinyt tiedottaa suullisesti, joten johtaminen on painottunut paljon sähköpostilla tehtäväksi”

“Oli yksi, joka ei oikein saanut tehtyä etänä oikeita töitä, kaatui muiden niskoille.”

Kysyttäessä, miten esimiehet olivat toimineet yleensä ongelmatilanteissa etätyötä tekevän alaisen kanssa, kaksi heistä vastasi keinokseen puhumisen tai puhuttelun. Yksi vastasi sopivansa palaverin asioiden läpikäyntiin, jossa mukana oli sekä alainen, että tiimiesimies. Esimiehistä kaksi toi esille myös konkreettiset ongelmanratkaisukeinot havaitsemilleen ongelmatapauksille.

“Käymme läpi teamsilla kuvaruutua jakaen. Jos sittenkään ei selviä niin sovitaan aika, kun ollaan yhtä aikaa toimistolla.”

“Ei vain ryhmäkeskusteluja/-kokouksia vaan mahdollisimman paljon 1-t-1 tyyppisiä keskusteluja ja kysymällä paljon miten menee, koittaen identifioida hiljaista tietoa/asioita mitä ei sanota ääneen.”

Yksityisen sektorin esimiesten vastauksissa korostuivat puhuminen ja keskustelut keinoiksi myös tiimiensä etätyöskentelyn tukemiseen. Yksi esimies toi lisäksi esille tiiviisti pidettävät palaverit tiedonkulun takaamiseksi. Yksi kertoi myös edistävänsä vapaamuotoista keskustelua ja vuorovaikutusta, pelkän tiukan läpikäytävän agendan sijasta. Teoriaan peilaten esimerkkinä toimimisen ja tiimihengen korostamisen kerrottiin myös olevan tiimin etätyöskentelyn tukemisen keinoja.

“Nyt olen näyttänyt esimerkkiä olemalla etänä, kun kaikki eivät sitä tee tässä suositellussa tilanteessa. Kun kaikki ovat etänä, käymme myös kahdenkeskisiä keskusteluja enemmän”

“Meillä on ollut paljon vastoinikäymisiä uuteen ohjelmaan siirryttäessä, mutta ollaan koko porukka samassa veneessä ja hyvä tiimihenki vie kaikkia eteenpäin.”

Motivaatioteemaa tarkasteltaessa, yksityisen sektorin esimiesten vastauksista oli tulkittavissa panostus vuorovaikutukseen esimiehen ja alaisten välillä. Samat motivoitavat olivat käytössä sekä lähi-, että etätyötä tekevien alaisten kanssa. Viestiminen ja toimiminen avoimesti oli yhden esimiehen kertoma keino motivointiin. Kahden esimiehen vastauksista korostui erityisesti tutkimuksen peilautuvuus teoreettiseen osuuteen esimiehen vastuusta alaistensa työmotivaatioon, joka muutoin jäi vastausten perusteella heikosti huomioiduksi.

“Annan positiivista palautetta ja kannustan. Annan lisävastuuta sitä haluaville ja koitan auttaa työtehtävien hallinnassa, jotta liialliset vaikeudet eivät lannistaisi kokonaan”

“Kehumalla hyviä työsuorituksia, tarjoamalla auttavaa kättä/mielipidettä, sparraten, huolehtien että työn teon esteitä minimoidaan”

Etätyön tuomiksi positiivisiksi vaikutuksiksi esimiestyöhön yksityisellä sektorilla koettiin olleen oman työajan parempi suunniteltavuus ja työrauhan lisääntyminen. Myös työmatkoihin säästyvä aika voitiin hyödyntää osana työpäivien suunnittelua. Etätyön koettiin tuoneen myös joustavuutta kokouksien järjestämiseen ja mahdollistaneen enemmän kahdenkeskisiä keskusteluja alaisten kanssa. Negatiivisiksi etätyön tuomiksi vaikutuksiksi esimiestyössä koettiin fyysisen etäisyyden lisääntyminen alaisiin, joka oli tuonut tunteen myös hieman etäännyneemmistä väleistä heihin. Käytävä- ja kahvipöytäkeskustelujen, sekä pop up -palaverien puuttuminen koettiin korostaneen tätä myös. Oman työn tauotus oli unohtunut ja palaverien määrän koettiin merkittävästi lisääntyneen etätyön vaikutuksesta. Jatkuvat, tauottomat Teams-maratonit koettiin turhauttaviksi ja väsyttäviksi. Esimies ei kokenut pystyvänsä tulkitsemaan eleitä ja ilmeitä Teams-palaverissa alaisensa kanssa, vaikka kamerat olisivat olleet päällä. Huomionarvoista oli myös, että yksi esimiehistä ei tuonut esille mitään etätyön tuomaa negatiiviseksi kokemaansa.

Väittämäkysymyksien vastaukset esitettiin asteikolla 1–5, jossa numero 1 kuvastaa vastaajan olleen väittämän kanssa täysin eri mieltä ja numero 5 täysin samaa mieltä. Yksityisen sektorin esimiehet kokivat onnistuneensa etätyön johtamisessa kohtalaisen hyvin. Kaksi esimiestä koki suoriutuneensa siinä keskinkertaisesti ja kolme melko hyvin. Kokemus lisäkoulutuksen tarpeesta esimiestyöhön etätyön tuomien muutosten vuoksi hajautti heidän vastauksiaan edellistä enemmän, kuten kuvio 3 osoittaa. Yksi oli täysin eri mieltä tarpeestaan lisäkoulutukseen. Kaksi oli miltei eri mieltä väittämän kanssa, mutta loput kaksi taas olivat miltei samaa mieltä sen kanssa. Vaikka kokemus omasta onnistumisesta etätyön johtamisessa olisi voinut jokaisen yksityisen sektorin vastaajan kohdalla olla parempikin, vain kaksi heistä huomioi lisäkoulutuksen tarpeen omalle kohdalleen. Kaikki viisi olivat miltei samaa mieltä väittämän kanssa ja tunnistaneensa omat

vahvuudet ja heikkoudet esimiehenä, mikä voi osaltaan selittää epäsuhtaa etätöiden johtamisessa onnistumisen ja koulutuksen tarpeen välillä.



Kuvio 3. Kokemus lisäkoulutuksen tarpeesta yksityisellä sektorilla.

Etätöiden tuottavuutta tarkasteltaessa, kaksi yksityisen sektorin esimiestä koki olleensa tuottavampi ja aikaansaavampi itse työskenneltyään etänä. Kaksi vastasi kokeneen puolestaan olevansa miltei tuottavampi ja aikaansaavampi ja yksi koki, ettei ole samaa, eikä eri mieltä väittämän kanssa. Vastauksista voitiin päätellä, että esimiestyön tuottavuus koettiin olleen keskimäärin paremmalla tasolla heidän itse työskenneltyään etänä. Mielenkiintoista siksikin, että tilanteen ei koettu olleen sama alaisten työskenneltyä etänä. Esimiehistä neljä koki, ettei ollut samaa eikä eri mieltä tuottavuudestaan alaisten etätöiden työskentelyn vuoksi. Enää 1 koki olleensa täysin samaa mieltä väittämän kanssa, eli kokenut olleensa tuottavampi ja aikaansaavampi myös alaisten työskenneltyä etänä. Vastauksista voitiin päätellä, että alaisten etätöiden työskentely koettiin esimiesten osalta heitä lisää työllistäneenä asiana.

Tiimensä etätöiden työskentelyn tuoman positiivisen vaikutuksen esimiesten omaan työmotivaatioon koettiin keskimäärin pitäneen paikkansa. Kaksi esimiehistä oli miltei samaa mieltä, että vaikutus oli ollut positiivinen. Kaksi taas vastasi, ettei ol-

lut samaa, eikä eri mieltä kokemuksestaan positiivisesta vaikutuksesta. Yksi vastasi olleensa miltei eri mieltä väittämän kanssa. Silti esimiehet kertoivat haluavansa etätyöskentelymallista tulevaisuudessa pysyvän ratkaisun tiimiinsä joko kokoaikaisesti tai osittain. Alaisten siirryttyä etätyöhön, kokemukset esimiesten työpäivien pidentymisestä jakautui jonkin verran. Yksi esimiehistä oli miltei eri mieltä, että hänen työpäivänsä olisivat tästä syystä pidentyneet, mutta neljä koki tällä olleen vaikutusta ja pidentäneen heidän työpäiviään.

Neljä yksityisen sektorin esimiestä oli miltei samaa mieltä väittämän kanssa, että kaikilla heidän, etätöitä tehneillä alaisillaan oli ollut selkeä käsitys työnsä tavoitteista, mittareista ja palkitsemiskäytännöistä. Yksi koki taas, että oli miltei eri mieltä väittämän kanssa. Tähän olisi ollut hyvä liittää lisäkysymys, jonka avulla olisimme voineet selvittää syitä ja ratkaisukeinoja asiaan, mikäli kokemus alaisten käsityksistä olisi ollut esimerkiksi keskimääräistä heikompi. Itseohjautuvuuden tukemisen voitiin kuitenkin todeta olleen hyvällä tasolla sekä lähi-, että etätöitä tehneiden alaisten kanssa. Kolme esimiestä vastasi olleensa miltei samaa mieltä, tuettuaan alaisten itseohjautuvuutta heidän tehdessään lähityötä ja kaksi ei ollut samaa, eikä eri mieltä asiasta. Etätyöskentelevien alaisten itseohjautuvuuden tukemisesta neljä esimiestä taas vastasi olleensa miltei samaa mieltä ja yksi ei ollut samaa, eikä eri mieltä. Etätöitä tehneitä alaisia oli tiin siis vastausten perusteella tuettu lähityötä tehneitä enemmän.

Kokemukset alaisille annetun palautteen riittävydestä, jakoutuivat yksityisen sektorin esimiesten kesken. Esitimme kysymykset erikseen etä- ja lähityötä tekeviä koskeviksi. Niiden vastaukset jakoutuivat täysin samalla tavalla, josta voitiin päätellä, että palautetta annettiin samassa suhteessa sekä etänä että lähityötä tekeville. Kolme esimiestä koki palautteensaannon riittävyden olleen keskinkertaisella tasolla. Yhden esimiehen mielestä hänen antamansa palaute oli ollut miltei riittävää, ja yhden mielestä taas miltei riittämätöntä.

Hyvät esimiestaidot korostuivat teorian mukaan etenkin alaisten itseohjautuvuuden tunnistamisessa ja tukemisessa, palautteen antamisessa, mutta myös tiimin ryhmähengen ylläpitämisessä. Kaksi yksityisen sektorin esimiestä koki tiimin ryhmähengen heikentyneen etätyöskentelyn vuoksi ja yksi koki sen miltei

heikentyneen. Kaksi eivät olleet huomanneet etätyön vaikuttaneen työyhteisönsä ryhmähenkeen. Kokemusten perusteella voitiin kuitenkin päätellä, että etätyöllä oli ollut osittain negatiivinen vaikutus yksityisen sektorin tiimien ryhmähenkeen esimiesten näkökulmasta.

Luottamuksen ollessa erityisen tärkeä niin etätyöskentelyn mahdollistamiselle, kuin myös siinä onnistumiselle, olivat kokemukset yksityisen sektorin esimiesten kyvystä luottaa tiimiensä työpanoksiin alaisten tehdessä etätyötä erittäin positiiviset. Kolme yksityisen sektorin esimiestä vastasi olleensa täysin samaa mieltä ja kaksi oli miltei samaa mieltä väittämän kanssa, eli pystyvänsä luottamaan alaisiinsa heidän työskennellessä etänä.

Kysyttäessä avoimena kysymyksenä, nousiko vastaajien mieleen jokin asia, jota kyselyssä emme olleet huomioineet, kolme yksityisen sektorin esimiestä vastasi ei. Yksi kommentoi kysymystemme olleen hyviä. Yksi heistä oli jäänyt kaipaamaan työhyvinvoinnin näkökulmaa, koska etätyö ei sovi hänen mielestään kaikille, näkyen hyvinvoinnissa matalana mielialana. Näkökulma on tärkeä ja mielenkiintoinen, mutta tutkimusaiheemme rajautuessa erityisesti motivaatioon, johtamisen käytäntöihin, kokemuksiin haasteista ja hyödyistä esimiestyössä ja esimiesten kehitystarpeisiin etätyöhön liittyen, koemme että työhyvinvoinnista tulisi mieluummin tehdä sen laajuus huomioiden oma tutkimuksensa.

5.1.2 Julkinen organisaatio

Julkisen sektorin kyselyyn vastanneista kaksi oli työskennellyt organisaatiossa 1–5 vuotta ja yksi vastaaja 11–15 vuotta. Etätöitä heidän alaisistaan oli tehnyt yhteensä 44 %. Ennen COVID-19-pandemian vuoksi annettua etätyösuositusta vain yhden esimiehen alaiset olivat tehneet etätöitä. Tämän perusteella voidaan ajatella, että julkisen sektorin esimiehet olivat joutuneet aloittamaan alaisensa etätyön johtamisen äkillisesti ja yllättäen.

Pääsääntöisenä yhteydenpitovälineenä alaiseen kaikki kyselyyn osallistuneet julkisen sektorin esimiehet käyttivät puhelinta ja sähköpostia. Näiden lisäksi viestinnässä hyödynnettiin organisaation sisäistä viestintäkanavaa sekä tavallisia tekstiviestejä. Yhteyttä etätyötä tekeviin alaisiin pidettiin pääsääntöisesti vähintään kerran päivässä. Yksi esimies piti alaisiinsa yhteyttä kuitenkin enemmän

kuin kaksi kertaa päivässä. Työnantajan tarjoamat työvälineet yhteydenpitoon alaisten kanssa koettiin kaikkien esimiesten osalta olleen asianmukaiset ja yleisesti organisaation tarjoamat työvälineetkin yhden esimiehen mielipidettä lukuun ottamatta riittäviksi. Vastauksista saadaan kuva, että puhelin ja sähköposti koettiin helpoimmiksi ja nopeimmiksi tavoiksi viestiä. Uusi viestintäkanava, kuten organisaation sisäinen Teams, ei ollut saanut vielä jalansijaa ja pikaviestinnässä turvaututtiin myös tekstiviestiin. Toisaalta kysymykseen annetut vastaukset eivät tuoneet sitä esille, oliko työn luonne sellainen, että muu kuin tekstiviestin käyttö pikaviestimenä olisi mahdollista. Etätyötä tekevän työvälineiden riittävyys ja asianmukaisuus oli pääosin kunnossa, huolta kuitenkin herättivät etenkin työtä helpottavat lisänäytöt.

Säännöllisesti sovitusta palavereista kysyttäessä yksi vastaaja kertoi pitäneensä säännölliset palaverit vähintään kerran kuukaudessa ja tarpeen mukaan. Lisäksi hän kertoi säännöllisten tiimipalavereiden olleen kahdesti kuukaudessa niin lähi- kuin etätyössäkin. Tähän kysymykseen kaksi vastaajista kertoi, että säännöllisesti sovittuja palavereita ei pidetty. Heistä toisella oli vain yksi alainen etätyössä, eikä palaverien tarvetta ollut. Toinen vastaaja koki, ettei säännöllisille palavereille ollut tarvetta, koska Teams-palavereja oli ollut muutenkin lähes päivittäin. Hän kuitenkin kertoi viikoittaisesta palaverista, jossa kaikki olivat pääsääntöisesti paikalla. Näiden esimiesten vastausten perusteella voi ymmärtää, että säännöllisesti sovittuja palavereita kyllä oli, mutta ei erikseen etätyötä tekevien kanssa, eikä niin että etä- ja lähityötä tekevät olisivat niissä yhdessä, mikäli etätyötä tekevä ei tullut työpaikalleen viikkopalaveriin.

Seuraavat kysymykset koskivat etätyösuosituksen aikana annettavan perehdytyksen tai koulutuksen tarvetta sekä eteen tulevan perehdytystarpeen huomioimista. Perehdytettäviä etätyösuosituksen aikana ei ollut kenelläkään vastan-neista esimiehistä. Vastaajien mukaan organisaatiossa oli huomioitu näiden mahdolliset tarpeet nimetyllä perehdyttäjällä, annetuilla voimassa olevilla perehdytysohjeilla sekä ohjeilla ja suosituksilla liittyen koronarajoituksiin. Yksi vastaaja koki ajatuksen etätyösuosituksen aikana tapahtuvan työntekijän perehdytyksen tai koulutuksen uuteen työtehtävään tai ohjelmaan erityisen haastavana. Hänen mielestään uutta työntekijää ei opi tuntemaan pelkästään etätyössä, mutta on-

neksi hybridimallin ansiosta perehdytys onnistuisi myös paikan päällä. Annettujen vastausten perusteella voidaan ajatella, että hyvät organisaatiokohtaiset ohjeet ja selkeytetty vastuunjako tukisi esimiehiä perehdytys ja koulutustilanteen sattuessa eteen.

Kysyttäessä minkälaisia ongelmatilanteita on tullut tai voi tulla etätyötä tekevän alaisen kanssa eteen, esimiehet kertoivat, ettei ongelmia ollut. Mahdollisiksi tuleviksi ongelmiksi nousi samoja asioita, mitä olemme teoriaosuudessammekin jo maininneet, kuten työajan seuranta, epäselvä tehtäväkuva sekä työvälineiden asianmukaisuus ja toimivuus. Myös luottamuksen olemassaolon merkitys korostui yhden esimiehen vastauksessa. Hän kertookin, että:

“Luottamuksen täytyy olla erittäin suuri etätyössä. Sovitut tehtävät täytyy tehdä, muutoin etätyötä ei voi luvata. Etätyö sopii itsenäistä asiantuntijatyötä tekeville, mutta esimiestyössä oleville siihen sisältyy merkittäviä haasteita. Ongelmaksi voi tulla myös liian paljon työtä tekevä työntekijä - miten pystyy valvomaan, että työtä tauottaa ja että työ tehdään vain työajan puitteissa. Kuormituksen riski on siis suuri.”

Pyytäessämme kertomaan miten esimies toimii etätyötä tekevien alaisten kanssa ongelmatilanteissa yleensä, kerrottiin, että ongelmia ei ollut. Mikäli ongelmia kuitenkin olisi tullut, niistä selvittäisiin soittamalla ja selvittelemällä asiaa yhdessä alaisen kanssa. Tiimin etätyötä julkisen sektorin esimiehet kertoivat tukeneensa yhteisten palavereiden lisäksi reagoineensa nopeasti yhteydenottoihin sekä järjestäneensä mahdollisuuksien mukaan näiden lisäksi niin sanottuja etäkahveja. Luottamuksen merkitys tiimiin, sen taitoon johtaa omaa työtään ja siihen, että esimieheen otettiin yhteyttä tarvittaessa, oli nostettu keskeisiksi asioiksi myös tämän kysymyksen kohdalla.

Julkisella sektorilla vastaajien mukaan alaisten työmotivaatiota pidettiin yllä antamalla heille haastavia tehtäviä, vaalimalla keskinäistä luottamusta ja arvostusta sekä antamalla halukkaille etätyömahdollisuus. Työn kuormituksen tasaus, tuen ja tarvittavan koulutuksen antaminen työtehtäviin sekä työyhteisöä koskevista asioista informointi nähtiin tärkeinä työmotivaation ylläpitäjinä. Tämä vastaus kertoo, että esimiehet käyttivät alaistensa motivointiin erilaisia tapoja. Olivatko ne

kuitenkaan oikeita? Se, minkä esimies luulee motivoivan alaista, ei näin kuitenkaan välttämättä tee. Kuten olemme teoriaosassamme jo kertoneet, erilaiset ihmiset motivoituvat eri elämänvaiheissaan tai työympäristöissään eri asioista. Näiden asioiden tiedostaminen on tärkeää, jotta oikea motivointitapa löytyy jokaiselle alaiselle. Vaikka alaisten motivointiin käytettiin eri motivointitapoja, niin lähi- kuin etätyötekevienkin motivointiin käytettävät tavat olivat kuitenkin molemmille samoja.

Etätyön tuomaa positiivista vaikutusta esimiestyöhön kysyttäessä yksi vastaaja ei ollut havainnut tällaisia vaikutuksia, yhden vastaajan mielestä etätyö oli vaikuttanut positiivisesti tiimin yhteistyöhön sekä ilmapiiriin ja yksi vastaaja koki, että jaettava informaatio oli ollut ytimekkäämpää ja etätyö oli mahdollistanut ajankäytön tehokkaamman suunnittelun. Negatiivisina asioina koettiin puolestaan työyhteisöjen pirstaloitumisen, heikoksi jääneet havainnot työn etenemisestä ja mahdollisista ongelmista. Lisäksi esimiehen oman läsnäolon riittävyys mietittyi yhtä vastaajaa. Vastauksista näkyi alaisten äkillinen siirtyminen ja toisaalta lyhyt aika etätöissä, eikä keinoja työn etenemisen havainnointiin ollut ehditty pohdita tai sopia. Työyhteisöjen yhteiset kahvihetket olivat jääneet etätyöntekijältä pois, mutta keinoja sen korvaamiseen löytyi kyllä.

Seuraavat 15 kysymystä olivat väittämiä ja esimiehiä pyydettiin arvioimaan niitä asteikolla 1–5, numeron 1 ollessa täysin eri mieltä ja numeron 5 ollessa täysin samaa mieltä. Etätyön johtamisessa esimiehet kokivat onnistuneensa kohtuullisen hyvin ja vastausten keskiarvo oli 3,7. Etätyön tuomien muutosten vuoksi lisäkoulutusta esimiestyöhön koki tarvitsevansa esimiehistä yksi, kun kahdella ei tällaista tarvetta ollut. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen esimiehenä onnistui vastaajien mielestä hyvin. Vaikka näissä vastauksissa oli hajontaa, tuli keskiarvoksi kuitenkin 4,0. Vastausten perusteella esimiesten tuottavuus oli lisääntynyt, kun he itse olivat työskennelleet etänä. Alaisten oltua etätöissä vain yksi vastaaja koki olleensa tuottavampi, kun puolestaan kaksi vastaajista ei ollut tätä kokenut. Esimiehen tehokkuuden lisääntymistä etätöissä puoltaa myös teoriaosuudessa esille tuomamme seikka töiden keskeytyksistä lähi-työtä tehtäessä. Sitä, miksi kokemuksta tehokkuuden lisääntymisestä ei syntynyt alaisten ollessa etätöissä, ei kysytty. Se olisi kuitenkin kertonut sen, että onko

syy työn keskeytyksissä, epäselvissä ohjeissa tai tehtävänkuivissa vai hajaute-
tussa työyhteisössä.

Alaisten etätyöskentely oli vaikuttanut positiivisesti yhden esimiehen työmotivaatioon. Yksi esimies oli sitä mieltä, että näin ei ollut käynyt ja yksi esimies arvioi vaikuttavuuden olleen osittainen. Tässä kysymyksessä vastausten hajonta oli mielenkiintoinen. Kysymyksen vastaukset eivät kuitenkaan kertoneet sitä, mistä kokemus positiivisesta vaikutelmasta johtui. Positiivinen asia oli, että esimiehen työpäivä ei ollut pidentynyt alaisten etätöihin siirtymisen vaikutuksesta, vaikka työmotivaatio olisikin kasvanut. Vastaaajista kaksi oli sitä mieltä, että työpäivä ei ollut pidentynyt ja yksi vastaaja arvioi vaikutuksen osittaiseksi, jolloin keskiarvoksi saatiin 1,7. Vastaaajien keskiarvon mukaan alaisten siirtyminen etätöihin ei siis ollut merkittävästi pidentänyt esimiesten työpäivien pituutta. Vastauksen perusteella voidaan sanoa, että julkisen sektorin esimiehet kykenevät erottelamaan työ- ja vapaa-ajan selkeästi, eikä työpäivät veny ylipitkiksi. Vastaa-
ajista kaksi halusi etätyöskentelymallista pysyvän ratkaisun tiimiinsä, kun taas yksi vastaaja ei tätä halunnut. Tämän kysymyksen me olisimme voineet kysyä kyllä/ei valintana ja pyytää lisäkysymyksellä tähän lisätietoa. Etenkin siihen, miksi yksi esimies ei halunnut etätyöskentelymallista pysyvää ratkaisua, olisi ollut mielenkiintoista saada perustelu.

Julkisen sektorin esimiehille suunnattuun kyselyyn vastanneista kaksi oli sitä mieltä, että heidän alaisillaan oli selkeä tai melko selkeä käsitys työnsä tavoitteista, mittareista ja palkitsemiskäytännöistä. Yksi vastaaja oli puolestaan lähes varma siitä, että alaisilla ei ollut selkeää käsitystä edellä mainituista asioista. Etätöiden vaikutuksesta tiimien työskentelyyn kysyvään kysymykseen kaksi vastasi olleensa sitä mieltä, että etänä työskentely ei ollut heikentänyt esimiesten tiimien työskentelyä. Yksi vastaaja taas oli sitä mieltä, että etänä työskentely oli näin tehnyt. Niin lähi- kuin etätöitä tekevien alaisten itseohjautuvuutta tuki täysin kaksi esimiestä. Lähityötä tekeviä alaisiaan tuki yksi esimies lähes täysin ja etätöitä tekeviä alaisiaan tuki osittain yksi esimies. Vastaus antoi tuloksen, että alaisen itseohjautuvuuden tukeminen oli kunnossa niin etä- kuin lähityötä tekevienkin alaisten kohdalla. Tiimin tehdessä etätöitä, sen työpanokseen oli voitu luottaa lähes täysin. Tämän kysymyksen vastausten keskiarvo oli 4,7, joten

luottamuksen voitiin katsoa olleen esimiehen taholta alaisiaan kohtaan kunnossa.

Palautteen antoon liittyvissä kysymyksissä lähityötä tekeville alaisille kaksi esimiestä antoi palautetta lähes riittävästi ja yksi esimies osittain riittävästi, kun etätyötä tekeville alaisille palautetta oli annettu lähes riittävästi, osittain riittävästi sekä ei läheskään riittävästi. Näiden vastausten perusteella kävi ilmi, että lähityötä tekevälle alaiselle palautetta annettiin enemmän kuin etätyötä tekevälle. Aiemmin käsittelemämme teoria puoltaa myös näiden kysymysten vastaustuloksia. Vastausten perusteella voidaan tulkita, että palautteen antaminen lähityötä tekevälle on helpompaa, eikä siihen tarvitse erikseen keskittyä, vaan sitä tulee annettua spontaanisti normaalin vuorovaikutuksen yhteydessä työpäivän aikana.

Viimeinen kysymyksemme oli avoin kysymys, jossa pyydettiin kertomaan vastaajan mieleen nouseva asia, jota emme olleet kyselyssä huomioineet. Yhden vastaajan mielestä ei ollut lisättävää. Yksi vastaaja olisi halunnut kysyttävän tietoa esihenkilön kouluttautumisesta organisaation ulkopuolella liittyen etätyön johtamisen asioihin. Tämä oli hyvä huomio ja tällä kysymyksellä olisimmekin saaneet tietoa esimiehen olemassa olevista valmiuksista johtaa etätyötä tekeviä alaisia myös äkillisessä tilanteessa. Yhden vastaajan mielestä puolestaan tietosuojan ja tietoturvaan liittyviä kysymyksiä olisi pitänyt olla, koska ne ovat keskeinen osa etätyötä. Sama vastaaja koki myös työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen jääneen liian vähäiselle huomiolle. Tämänkin vastaajan kysymysehdotukset olivat tärkeitä, mutta eivät mielestämme olisi tuottanut lisäarvoa meidän tutkimusongelmamme selvittämiseen. Tämän myötä meille heräsi ajatus siitä, että ehkä kyselyn näkökulma olisi pitänyt tuoda kyselyssä esiin vielä kysymyskohtaisella sivulla. Pelkkä kyselyn otsikko ei välttämättä riitä muistuttamaan vastaajaa siitä, mistä näkökulmasta kysymyksiin pyydetään vastauksia.

5.2 Organisaation vaikutus ja tutkimustulokset

Tutkimuksessamme olimme kiinnostuneita esimieskokemuksen kestosta ja sen vaikutuksista tutkimukseen, sekä myös kokemuksen tuoman vakiintuneisuuden

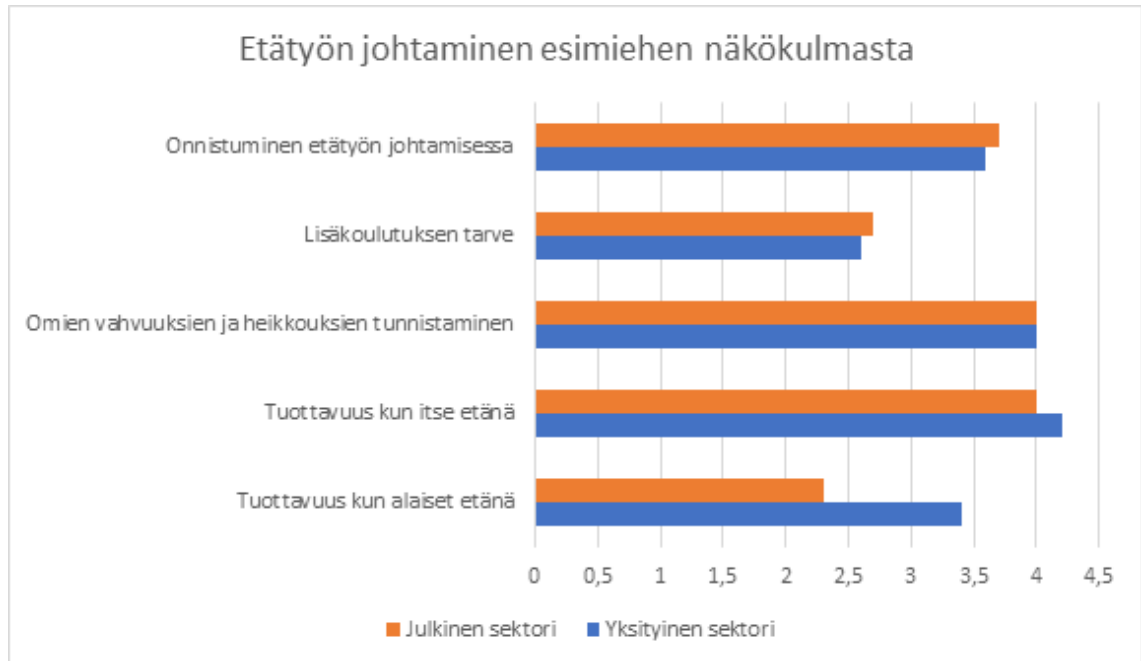
ja tutkimuskohteidemme työyhteisönsä tuntemisen kannalta. Molempien organisaatioiden esimieskokemus enemmistöllä painottui nykyisessä toimenkuvassaan alle 5 vuoteen. Julkisen sektorin esimiehillä oli aktiivisempaa yhteydenpitoa päivä- ja viikkotasolla etätyötä tekeviin alaisiinsa yksityisen sektorin esimiehiin verrattuna. Palaverikäytännöt erosivat myös organisaatioittain. Siinä, missä yksityisen sektorin esimiehet hyödynsivät yhteisiä ennalta sovittuja Teams- palavereja viikoittain sekä lähi- että etätyötä tekevien alaistensa kanssa, julkisen sektorin esimiehet eivät pääsääntöisesti pitäneet ennalta sovittuja palavereja tai niitä pidettiin kerran pari kuukaudessa. Yhteydenpidon voitiin todeta olleen molemmissa organisaatioissa teorian esittämän mukaisesti tärkeänä pidettyä ja hyvin hoidettua.

Perehdyttäminen etänä koettiin molemmissa organisaatioissa ainakin jossain määrin haastavaksi, juuri fyysisen etäisyyden vuoksi. Myös teoriaosuudessa esittelemämme LEADIS tutkimushanke 2020 kertoi, että uuden työntekijän perehdyttäminen koettiin haasteelliseksi. Tutkimuksemme organisaatioissa perehdytys oli ratkaistu toimistolla tehtävänä tai hybridimalliin turvautuen. Näkemällä havainnoinnin puuttuminen etätyötä tekeviin alaisiin nousi erityisesti esille yksityisen sektorin esimiesten kokemana ongelmana, kuormittavuuden ja tuentarpeen määrittämisen lisäksi. Julkisen sektorin esimiehet eivät olleet kokeneet ongelmia tai ongelmatilanteita juuri lainkaan. Ratkaisuja mahdollisiin ongelmatilanteisiin kuten työmääriin ja työajanseurantaan esitettiin keskustelujen, palaverien ja tavoitettavuuden keinoin.

Teorian vahvasti esille tuomana luottamus nousi odotetusti esille myös ongelmia tai ongelmatilanteita koskevia vastauksia tarkasteltaessa. Vastauksista voitiin päätellä, ettei kaikilla julkisen sektorin esimiehellä ole ollut joko keinoja, osaamista tai halua puuttua niin ongelmatilanteisiin kuin työntekijän motivointiinkaan. Yksityisen sektorin esimiesten vastauksista voitiin taas tulkita, ettei kaikkien esimiesten kohdalla joko tiedosteta tai arvosteta alaisten motivaation ylläpitämiseen ja edistämiseen liittyviä toimintamalleja, joita teoriaosuutemme tuo esille.

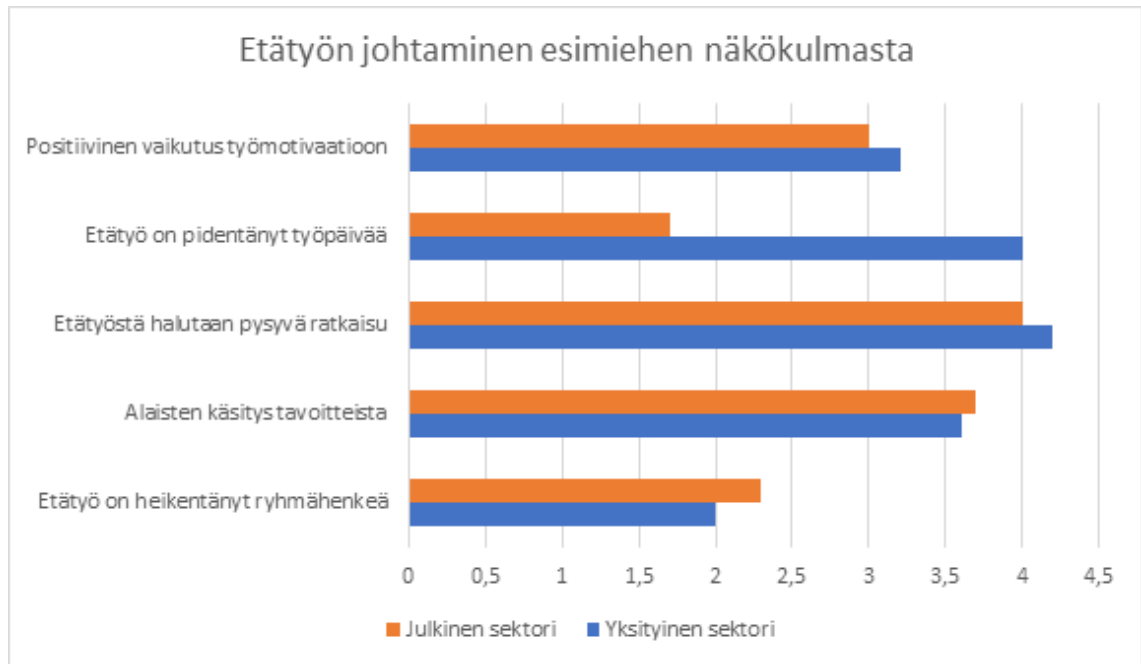
Väittämäkysymysten vastausten eroavaisuuksia organisaatioiden välillä esitämme kuvioiden avulla. Kuviossa 4 esitettävien viiden ensimmäisen väittämän

eroavaisuuksia esiintyi kohtalaisen selkeästi ainoastaan esimiehen oman tuottavuuden kokemuksessa alaisten tehdessä etätyötä. Lisäkoulutuksen tarpeen koki yllättävän suuri osa molempien organisaatioiden vastaajista miltei tarpeettomaksi kohdallaan, vaikka yleisesti vanhoihin työtapoihin luottavat esimiehet usein kokevat ongelmia juuri uudistuvissa tilanteissa. Esimieskokemuksen kestolla ei niinkään korostunut olleen vaikutusta koulutustarpeen kokemiseen.



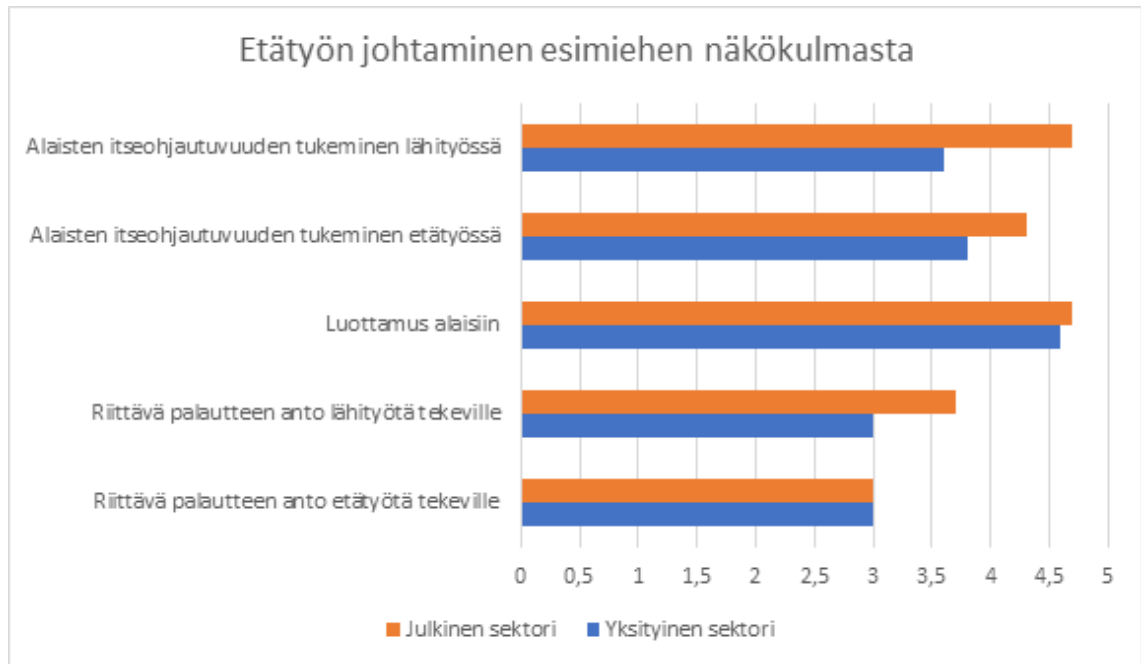
Kuvio 4. Organisaatioiden eroavaisuudet kysymyksissä 22–26.

Väittämien osalta selkein ero organisaatiolta kerätyissä vastauksissa esiintyi kokemuksessa esimiehen työpäivien pidentymisestä etätyön vaikutuksesta (kuvio 5). Yksityisen sektorin esimiehet kokivat työpäivien pidentymisen yli kaksinkertaisena verrattuna julkisen sektorin esimiehiin. Tämä vahvisti teorian esille tuoman todellisen ongelman työajoista etätyöhön liittyen. Tässäkin kohtaa lisäkytymyksellä työpäivien pituudesta olisimme saaneet heti tarkemman kuvan ongelman laajuudesta. Sekä tiedon, oliko julkisella sektorilla jo totuttu normaalista työajasta pidentyneisiin työpäiviin ja tästä syystä eroa ei koettu etätyön aiheuttamana, vai tiedostetaanko julkisella sektorilla työ- ja vapaa-ajan erottamisen tärkeyden merkitys omalle hyvinvoinnille paremmin. Omalla esimerkillä esimiehen tulisi muistaa näyttää mallia alaisilleen vastuullisesta työmäärästä työpäivää tai –viikkoa kohden.



Kuvio 5. Organisaation eroavaisuudet kysymyksissä 27–31.

Alaisten itseohjautuvuuden tukemisessa ja riittävän palautteen antamisessa kokemukset poikkesivat myös jonkin verran organisaatioiden välillä (kuvio 6). Itseohjautuvuudessa onnistuminen vahvistaa alaisten motivaatiota, joka taas lisää työn tuottavuutta ja mielenkiintoa työtä kohtaan. Vaikka molemmissa organisaatioissa itseohjautuvuuden tukeminen oli yleisesti esimiesten mielestä hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla, hieman huolestuttava huomio oli nähtävissä julkisen sektorin esimiesten vastauksista, jotka osoittivat, että etätyötä tekevien itseohjautuvuutta ei tuettu yhtä paljon kuin lähityötä tekevien.



Kuvio 6. Organisaatioiden eroavaisuudet kysymyksissä 32–36.

Väittämäkysymysten osalta yhteenvetona voitiin todeta, että organisaation merkitys näyttäytyy yksityisen sektorin vastauksissa vain esimiehen oman tuottavuuden lisääntymisenä alaisten tehdessä etätöitä sekä esimiehen työajan pidentymisenä. Muuten vastausten perusteella ei voitu todeta organisaatiolla olevan merkitystä etätöön johtamisessa. Avointen kysymysten perusteella suurin eroavaisuus organisaatioiden välillä oli etätöytä tekevän alaisen kanssa kohdattuihin ongelmatilanteisiin liittyen. Julkisen sektorin esimiehistä enemmistö ei ollut kohdannut ongelmia lainkaan, kun taas yksityisen sektorin esimiehistä jokainen oli kohdannut jonkinlaisia ongelmia. Huomion arvoinen seikka oli myös se, että ennen COVID-19-pandemian vuoksi annettua etätösuositusta julkisella sektorilla esimiesten alaiset eivät juurikaan olleet tehneet etätöitä, kun taas yksityisen sektorin esimiesten alaisista suurin osa oli tehnyt etätöitä jo aiemmin. Tämä havainto kertoi siitä, että julkisen sektorin esimiehet eivät vielä tunnustaneet tai osannet havainnoida etätöön aiheuttamia ongelmia, koska alaisten etätöskentely oli siellä uusi asia.

6 POHDINTA

Kyky heittäytyä johtamaan niin muiden kuin omaakin työskentelyä, vaatii itsetuntemusta ja itsensä johtamisen osaamista. Esimiehen keinot pysyä tilanteen tasalla monen asian suhteen on tuonut vääjäämättä tarpeita esimiestyön kehittämiseen etätyöhön liittyen. Alaistensa vahvuudet ja motiivit tunteva esimies menestyy työsssänsä paremmin myös hajautetun työyhteisön kanssa. Positiivinen työilmapiiri ja yhteishenki parantavat työtyytyväisyyttä, jotka vaikuttavat osaltaan työn tuloksellisuuteen.

Johtopäätöksinä tutkimuksemme tulosten perusteella toteamme, että puheyhteys henkilöstön kanssa koetaan tärkeänä, mutta se ei ole yksistään riittävä keino esimerkiksi henkilöstön motivointiin. Palautteen antamisen merkitys motivoivana tekijänä on osittain tiedostettu, mutta työntekijää motivoivien tekijöiden selvittämisen tärkeyttä ei ainakaan tutkimustuloksista noussut esille. Lisäksi tutkimustulos tuo esille palautteen antamisen määrän riittämättömyyden olevan tiedostettua mutta ratkaisematonta. Yleisesti etätyöskentely koetaan tervetulleena ja positiivisena muutoksena, jonka vuoksi jäimme miettimään, miksi alaistensa etätyöntekemistä jatkossa eivät kaikki esimiehet kuitenkaan kannata, vaikka teoriaosuudessa esittämämme tutkimusten perusteella työntekijät pääsääntöisesti haluavat tehdä etätyötä.

Tutkimuksesta esiin nousseet etätyön johtamisessa onnistumisen edellytykset vastaavat teorian esille tuomaa tietoa. Tiivis yhteydenpito työyhteisön kaikkiin jäseniin niin yksilötasolla, kuin ryhmänkin kesken nousi tutkimuksesta esille teorian tukemana. Halu henkilöstönsä tuntemiseen ja heidän tarpeidensa huomioiminen oli havaittavissa tutkimusten tuloksista. Itseohjautuvuuden tukeminen, työ- ja vapaa-ajan selkeä erottaminen sekä luottamuksen vastavuoroisuus ovat esimiehen tärkeimpiä keinoja suoriutua menestyksekkäästi etätyön johtamisesta. Selkeä työtehtävien määrittely ja rajaaminen mahdollistavat alaisen pääsemisen asetettuihin tavoitteisiin. Näiden osalta tutkimus osoitti etenkin luottamuksen olevan vahvaa. Alaisten itseohjautuvuuden tukemiseen ja esimiehen oman työajan pituuteen tutkimuksen tulokset toivat esiin kehitystarpeita. Nostaisimme esiin tärkeänä seikkana myös esimiehen esimerkin näyttämisen merkityksen hyvistä etätyöskentelytavoista.

Tutkimus osoitti esimiesten tuntevan työskentelytapansa ja niiden toimivuuden tason. He tiedostavat ainakin jollain tasolla myös kehitystarpeensa. Teoriaosuudessa käsittelemämme LEADIS tutkimushanke 2020 toi esille hajautetun työyhteisön aiheuttaneen työtapojen muutoksia ja etätyöstä seuranneita positiivisia käytänteitä. Näitä emme kuitenkaan nähneet esiintyvän kummassakaan organisaatiossa kyselytutkimuksesta saamien vastausten perusteella. Lisäkoulutuksen tarpeettomaksi kokeminen voi kertoa esimiesten hyvästä itsetunnosta ja positiivisesta kokemuksesta esimiestyössä niin etätyötä kuin lähityötä tekevien kanssa.

Vaikka kysely testattiin testijoukolla, nousi analyysivaiheessa kuitenkin esiin ajatuksia, että joidenkin kysymysten vastauksen olisi voinut pyytää hieman eri tavalla. Huomasimme myös osan kysymyksistä kaipaavan lisäkysymyksiä syiden tai ratkaisujen selvittämiseksi. Tutkimus tuo esille kaipaamiamme vahvistuksia teoriaan peilaten ja syy-seuraussuhteita etätyön vaikutuksista esimiestyöhön. Tutkimuksessa selvittämämme etätyön tuomat edut ja haasteet korostavat yhteyttä erityisen hyvin teorian kanssa. Oman työn parempi suunnittelu ja ajanhallinta, työrauhan lisääntyminen ja työmatkoihin liittyvät ajansäästöt koetaan etuina. Haasteita teorian esittämän tiedon mukaisesti koetaan palaverien lisääntyminen, hajautetun työyhteisön kommunikointi ja tiimien yhteishengen ylläpito. Etä- ja lähityöntekijän johtamisen eroavaisuuksia ei tutkimus vahvistanut olevan, vaikka teoria tuo esille vuorovaikutuksen ja itseohjautuvuuden tärkeyden merkityksen etätyöntekijän kohdalla.

Mielenkiintomme kohdistuu käsittelemämme motivaation teorian ja siihen liittyvien tutkimuksen vastausten epäsuhtaan. Esimiehen vastuu alaistensa työmotivaation rakentumisesta ja pahimmillaan katoamisesta, ei vastausten perusteella voida tulkita olevan kaikilla kyselyyn vastanneilla esimiehillä hallinnassa tai siihen ei joko kiinnitetä huomiota tai ymmärretä sen arvoa ja merkitystä. Toivomme opinnäytetyömme esille tuoman teorian ja tutkimuksen tulosten saavan sekä tutkimuskohteidemme, mutta myös yleisesti esimiesten kiinnostuksen motivaatiosta ja sen tärkeydestä heräämään.

Tutkimuksemme validius vahvistui korkealla vastausprosentilla, vaikkakin kohdeyhmämme on pieni. Tutkimuksessa esille tullut seikka, ettei yksityisen sektorin

esimiehistä kuin yksi ollut kokenut etätyöhön siirtymistä äkillisesti, heikensi hieman olettamaamme tutkimuksen reliabiliteettiä. Heikentävää tekijää ei voi pitää silti tutkimuksen epäonnistumisena, vaan enintään satunnaisvirheen aiheuttajana. Tutkimuksemme tulosta voidaan pitää luotettavana etenkin yksityisen sektorin osalta saadun korkean vastausprosentin, mutta myös kohtalaisen korkean organisaatioiden keskiarvoisen vastausprosentin ansioista. Oikein asetettujen ja oikeita asioita mitanneiden kysymysten vaikutus lisää tulosten luotettavuutta. Lisäarvoa olisimme voineet saada muutamilla vastauksista heränneillä lisäkysymyksillä. Jatkotutkimus voisi lisäksi selvittää tarkemmin jo hankitun koulutuksen merkityksen etätyön johtamisen onnistumisessa. Erillinen tutkimus työhyvinvoinnista ja etätyön vaikutuksista voisi olla myös aiheellinen, kuten esimiestenkin ajatuksista nousi esille.

Tutkimusta raportoidessamme toimimme kaikkien pohjana käytetyt teorian tiedot esiin tiedon tuottajaa kunnioittaen ja rehellisyyden periaatetta noudattaen. Anonyymi tutkimus ilman henkilötietojen keräämistä sekä vastausten esiintuonti niin, ettei niistä voi tunnistaa vastaajaa lisäsivät tutkimuksemme eettisyyttä. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen ja yleisesti koettu kuluneen vuoden aikana eri työyhteisöissä. Tutkimuksella halusimme selvittää myös etätyön ja esimiestyön esiintymisen syy-seuraussuhdetta, etenkin tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta. Tutkimuksemme osoitti, ettei etätyöllä ollut suurta vaikutusta esimiesten totuttuihin työtapoihin ja keinoihin motivoida alaisiaan. Saamamme tulokset voidaan yleistää, sillä kahta organisaatiota verratessamme, tuloksissa ei esiintynyt organisaatiosta johtuvia poikkeamia juuri lainkaan. Tutkimuksesta saadut tulokset on esitetty niin kuin ne on siitä saatu, eikä niitä ole muokattu tai muutettu niin että vastausten antama merkitys muuttuisi.

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan avasi laajasti ymmärrystämme johtajuudesta, motivaatiosta ja etätyöstä. Myös tietomme ja taitomme tutkijoina vahvistuivat prosessin myötä. Kärsivällisyyden ja uutteruuden palkkio on onnistunut tutkimus. Onnistunut aiheen rajaus takasi aiheessa pysymisen koko opintoprosessin ajan. Keräämämme teoria on laadukasta ja tuoretta aiheen ajankohtaisuus huomioiden. Hyödynsimme esille tuomassamme teoriassa myös historiassa tuotettua alkuperäistietoa sekä aiheeseen liittyviä tehtyjä tutkimuksia tulok-

sineen. Teorian laajuuden huomioimme vastaamaan kahden opiskelijan työmäärää opinnäytetyössä, joka tukee myös tavoitettamme tehdä mahdollisimman kattava tutkimus etätyön johtamisesta. Kahden organisaation mukaan otto tutkimukseen on myös mielestämme aiheellista työmäärätavoitteeseen nähden. Aito kiinnostuksemme aiheeseen kantoi läpi prosessin ilman motivaatio- tai aikatauluongelmia.

Tutkimusmenetelmänä mixed methods mahdollistaa tavoitteidemme mukaisesti syvällisemmän tarkastelun tutkimusaiheesta. Pelkästään numeraalisesti esitetyt tiedot eivät vastaisi yhtä tarkasti tutkimusryhmän aitoihin kokemuksiin etätyön aiheuttamista seikoista. Tutkimusotannan koko tukee mahdollisuuttamme onnistua monimenetelmäisen tutkimusmenetelmän käytössä tiukasti rajatussa aikataulussa. Tutkimuskyselymme ei lopulta vastaa ihan kaikkeen haluamaamme tutkimusongelman ratkaisun selvittämiseksi. Saamme kuitenkin tavoitteemme mukaisesti tuotua esille tutkimuskysymyksemme mukaiset etätyön muutosten aiheuttamat, esimiestyön kaipaamat kehitystarpeet sekä esimiesten kokemat edut, haasteet ja onnistumisen edellytykset etätyön johtamisessa. Opinnäytetyömme hyödynnettävyyden näemme yleisesti laajaksi yrityksillä, jotka kamppailevat joko etätyön johtamisen tai käsittelemiemme teoriasisältöjen kanssa. Tutkimustamme voidaan hyödyntää vertaileviin tutkimuksiin tai saman aiheen jatkotutkimuksiin. Opinnäytetyötämme voivat hyödyntää myös eri alojen opiskelijat ja jopa kolmannen sektorin toimijat kuten urheiluseurat.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 6.3.2021 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/GABBXXBTABJED#/kohta:Johda\(\(20\)merktyst\(\(e4\)/piste:tNf,](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/GABBXXBTABJED#/kohta:Johda((20)merktyst((e4)/piste:tNf, Alma Talent verkkokirjahylly) Alma Talent verkkokirjahylly.
- Ajanki, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen -ytimessä johtajan itsetuntemus. Masala: Suomen Liikekirjat.
- Bandura, A. 1986. Social foundations of thought and action – A Social Cognitive Theory. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Buffer 2020. The 2020 State of Remote Work. Viitattu 6.2.2021 <https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020>
- Choudhury, P. 2021. Etätyö tuo merkittäviä etuja yrityksille ja niiden työntekijöille- Harvard Business Review tutki kokonaan etätyöhön siirtyneitä yrityksiä. Talouselämä 31.1.2021. Viitattu 6.3.2021 <https://www-talouselama-fi.ez.lapinamk.fi/uutiset/etatyo-tuo-merkittavia-etuja-yrityksille-ja-niiden-tyontekijoille-harvard-business-review-tutki-kokonaan-etatyohon-siirtyneita-yrityksia/9ad2c359-5331-4089-858d-aa1aee3cc31c>
- Creswell, J. W. 2003. Research design – Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approachers. 2nd ed. California: Sage Publications, Inc.
- Csikszentmihalyi, M. 1990. Flow. Helsinki: Rasalas Kustannus.
- Csikszentmihalyi, M. 1993. The Evolving Self. A Psychology For The Third Millennium. Helsinki: Rasalas Kustannus.
- Evolv. 2020a. Johtaminen poikkeusoloissa ja uudessa normaalissa. Viitattu 13.3.2021 <https://www.evolv.fi/wp-content/uploads/2020/07/EVOLV-Johtamisbarometri-2020-Johtaminen-poikkeusoloissa.pdf>
- Evolv. 2020b. Uusi normaali vaatii toimintatapamuutoksia johtamisessa. Viitattu 13.3.2021 <https://www.evolv.fi/akatemia/uusi-normaali-vaatii-toimintatapamuutoksia-johtamisessa/>
- Fried, J. & Heinemeier Hansson, D 2014. Etänä - toimistoa ei tarvita. Kauppakamari.
- Grace, P. 2020. The Ultimate Guide to Working from Home: Stay, sane, healthy and be more productive than ever. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Aula & Co.
- Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. 2017. Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Teoksessa T. Kostamo & J. Mäkkeli (toim.) Johtajuusnäkökulmia innostukseen. Helsinki: Grano, 65–76.
- Halme, M., Karas, J., Manninen, K., Marttinen, K., Murto, A. & Teikari, M. 2019. Työelämän kapinalliset – Totuuksia kellokorteista ja kahvihuoneista. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly - opas muuttuvaan Työelämään. Jyväskylä: Tuumakustannus.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Ekonomia-sarjaa. 3. painos. Talentum Media Oy. E-kirja. Viitattu 6.2.2021 <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/EAEBHXCTDG#kohta:1>, Alma Talent verkkokirjahylly.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas - Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kokonaho, A. 2008. Voimaannuttava johtaminen. Ammattimaisesti käyttäytyvä ja toimiva organisaatio. Helsinki: Aksios.

Liikenne- ja viestintävirasto Traficom. 22.7.2020. Etätyön tietoturva - ohjeita työntekijöille. Viitattu 14.3.2021 <https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/fi/eta-tyon-tietoturva-ohjeita-tyontekijoille>

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä. 2. korjattu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mayör, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum Media Oy.

Nieminen, K. 2020. Työpaikan laiti ja työsuhteopas 2021. 19., uudistettu painos. Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 6.2.2021 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/BAEBCXETEB#kohta:TY\(\(d6\)PAI-KAN\(\(20\)LAIT\(\(20\)ja\(\(20\)ty\(\(f6\)suhdeopas\(\(20\)2021\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/BAEBCXETEB#kohta:TY((d6)PAI-KAN((20)LAIT((20)ja((20)ty((f6)suhdeopas((20)2021((20)/piste:b0), Alma Talent verkkokirjahylly.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Ruohomäki, V. 2020. Etätyöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. Työpoliittinen aikakausikirja 2/2020. Työ- ja elinkeinoministeriö 15.6.2020 Viitattu 23.1.2021 <https://www.ttl.fi/miljoona-suomalaista-loikkasi-etatoihin/>

Semuels, A. & Zorthian, J. 2020. Work in progress – The quest to free employees from distraction. Time Magazine 2.11.2020, 196. Vuosikerta, painos 16/17. Viitattu 6.3.2021 <http://web.b.ebscohost.com.ez.lapinamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=678bdcb6-8157-497e-8024-ca37f776a42d%40pdc-v-sessmgr01>

Seppänen-Järvelä, R., Åkerblad, L. & Haapakoski, K. 2019. Monimenetelmällisen tutkimuksen integroivat strategiat. Yhteiskuntapolitiikka 14.6.2019, 3/2019. Viitattu 2.4.2021 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138276/YP1903_Seppanen-Jarvelaym.pdf?sequence=2

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio – innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen – näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020 - älykkään johtamisen näkökulmia. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.

Toivio, T. 2021. VTT:llä kyllästyttiin uuvuttaviin etäpalaveriputkiin - Näin aivotyö sujuu paremmin. Talouselämä 16.2.2021. Viitattu 6.3.2021 <https://www-talouselama-fi.ez.lapinamk.fi/uutiset/vttlla-kyllastyttiin-uuvuttaviin-etapalaveriputkiin-nain-aivotyo-sujuu-paremmiin/f76af7c7-68c3-45e8-98d3-2f1a0bee1bd1>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Viitattu 29.4.2021 <https://tenk.fi/fi/tiede/tilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Työaikalaki 5.7.2019/872. Viitattu 13.3.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872#Pidp446127040>

Työsuojeluhallinto. 15.9.2020. Etätyö. Viitattu 14.3.2021 <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>

Vaasan yliopisto. 2020. Etätyö ja sen johtaminen. Viitattu 5.3.2021 <https://sites.univaasa.fi/etatyokompassi/laadullinen-haastattelututkimus/>

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etätyön hyödyt ja haasteet johtamisen näkökulmasta. Timanttia Consulting Oy. Viitattu 1.3.2021 <https://etajohtaminen.fi/etatyohon-siirtymisen-johtamisen-nakokulmasta/>

LIITTEET

- Liite 1. Huoneentaulu
- Liite 2. Tutkimuskyselyn kysymyspatteristo
- Liite 3. Tutkimuskyselyn saatekirje

Liite 1

MENESTY ETÄTYÖN JOHTAMISESSA

LUOTTAMUS

Luota, niin sinuun luotetaan.
Luo vuorovaikutteinen luottamussuhde
alaisiisi, erityisesti etänä
työskenteleviin.



MOTIVAATIO

Edistä alaisesi työmotivaatiota.
Tiedosta roolisi sen rakentumiseen,
mutta myös kadottamiseen.
Tunne vastuusi alaisesi motivoijana.
Ole kiinnostunut alaisesi
motivaattoreista.

PALAUTE

Panosta palautteen antamiseen ja
vastaanottamiseen.
Tunnista palautteen merkitys
vuorovaikutukseen, motivaatioon,
itseohjautuvuuteen.



ESIMERKIN NÄYTTÄMINEN

Toimi esimerkkinä alaisillesi myös
etätyön toimintamalleissa.
Erota työ- ja vapaa-aika.

"IHMISET EIVÄT HALUA JOHTAJAA, JOKA ON AINA OIKEASSA.
IHMISET HALUAVAT JOHTAJAN, JOKA ON AINA AITO"

- JOHN C. MAXWELL

Liite 2 1(2)

Etätyön johtaminen esimiehen näkökulmasta -kysely

1. Esimieskokemukseni tässä organisaatiossa?
2. Alaisteni määrä?
3. Etätöitä tekevien alaisteni määrä? (Jos vastaus 0 -> Alaiseni eivät tee etätöitä, koska)
4. Onko joku alaisistasi tehnyt etätöitä jo ennen COVID-19 pandemian takia annettua etätyösuositusta?
5. Miten pidät yhteyttä etätyötä tekevään alaiseesi työpäivän aikana?
6. Kuinka usein pidät yhteyttä etätyötä tekevään alaiseesi?
7. Puuttuuko sinulta tai alaiseltasi jokin työväline tai työvälineitä, jonka vuoksi säännöllinen yhteydenpito etätyöntekijään ei ole mahdollista?
8. Organisaation tarjoamat työvälineet ovat yleisesti ajantasaiset ja riittävät työn suorittamiseen etänä?
9. Onko organisaatioonne tullut etätyösuosituksen aikana perehdytettäviä työntekijöitä tai uusia työtehtäviä tai ohjelmia, jotka ovat vaatineet koulutusta? (Kyllä -> Kerro, miten työntekijän perehdytys tai koulutus uuteen työtehtävään tai ohjelmaan on hoidettu. Ei -> Kerro, miten organisaatiossa on huomioitu etätyösuosituksen aikana eteen tuleva mahdollinen työntekijän perehdytys tai koulutus.)
10. Tuntuuko etätyösuosituksen aikana työntekijän perehdytys tai koulutus uuteen työtehtävään tai ohjelmaan erityisen haastavalta? (Kyllä -> Kerro, mikä työntekijän perehdytyksestä tai koulutuksesta tekee haastavan etätyösuosituksen aikana.)
11. Kerro, minälaisia ongelmatilanteita on tullut tai voi tulla etätyötä tekevän alaisen kanssa eteen.
12. Kerro, miten toimit etätyötä tekevien alaistesi kanssa ongelmatilanteissa yleensä.
13. Kerro, miten esimiehenä tuet tiimisi etätyöskentelyä.

Liite 2 2(2)

14. Kerro, miten ylläpidät alaistesi työmotivaatiota.
15. Käytätkö eri tapoja lähi- tai etätyötä tekevien alaistesi motivointiin?
16. Nimeä muutama etätyön tuoma positiivinen vaikutus esimiestyöhön.
17. Mitä negatiivista koet etätyön tuoneen esimiestyöhön?
18. Koen onnistuneeni hyvin etätyön johtamisessa (1–5).
19. Koen tarvitsevani lisäkoulutusta esimiestyöhön etätyön tuomien muutosten vuoksi (1–5).
20. Tunnistan hyvin omat vahvuuteni ja heikkouteni esimiehenä (1–5).
21. Olen tuottavampi ja aikaansaavampi työskennellessäni itse etänä (1–5).
22. Olen tuottavampi ja aikaansaavampi kun alaiseni työskentelevät etänä (1–5).
23. Tiimini etätyöskentely on vaikuttanut positiivisesti työmotivaatiooni (1–5).
24. Alaisteni siirtyminen etätyöhön on pidentänyt työpäivieni pituutta (1–5).
25. Haluan etätyöskentelymallista (kokonainen tai osittainen) pysyvän ratkaisun tiimissäni (1–5).
26. Kaikilla etätyötä tekevillä alaisillani on mielestäni selkeä käsitys oman työnsä tavoitteista, mittareista ja palkitsemiskäytännöistä (1–5).
27. Tiimini työskentely etänä on heikentänyt sen ryhmähenkeä (1–5).
28. Tuen alaisteni itseohjautuvuutta heidän tehdessä lähityötä (1–5).
29. Tuen alaisteni itseohjautuvuutta heidän tehdessä etätyötä (1–5).
30. Koen voivani luottaa tiimini työskentelypanokseen myös silloin, kun alaiseni tekevät etätyötä (1–5).
31. Annan riittävästi palautetta lähityötä tekeville alaisilleni (1–5).
32. Annan riittävästi palautetta etätyötä tekeville alaisilleni (1–5).
33. Nouseeko mieleesi jokin asia, jota kyselyssä ei ole huomioitu?

Liite 3 1(2)

Hei

Olemme kaksi Lapin ammattikorkeakoulun liiketalouden tradenomiopiskelijaa, joiden opinnot ovat opinnäytetyövaiheessa. Opinnäytetyömme aiheena on Etätyön johtaminen esimiehen näkökulmasta. Aihe on erittäin ajankohtainen, koska nopea työntekijöiden etätyöhön siirtyminen on haastanut monet työyhteisöt myös uusien työskentelytapojen seurauksena. Opinnäytetyöhömmme liittyvän tutkimuksen tarkoituksena on yleisesti selvittää etätyön johtamisen kehitystarpeita esimiehen näkökulmasta.

Tutkimuksemme kohteeksi organisaatiostanne olemme valinneet Teidät, koska Teillä on omakohtainen kokemus tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta ja näin ollen omaatte ensisijaisen tärkeää ja oikeaa tietoa tutkimuksestamme saatavia tuloksia ajatellen. Tutkimuksesta saaduista tuloksista rakennamme huoneentaulun, jonka tarkoituksena on tukea esimiestä etätyön johtamisessa liittyvissä asioissa. Huoneentaulun luovutamme organisaationne ja Teidän käyttöönne.

Tutkimus suoritetaan kahdessa organisaatiossa erillisinä kyselytutkimuksina Webropol-kyselyohjelman kautta. Tutkimusta varten emme kerää henkilötietoja ja kysely suoritetaan täysin anonyyminä. Kerätty materiaali on käytössä vain tätä tutkimusta varten ja sitä säilytetään asianmukaisesti ainoastaan opinnäytetyömme valmiiksi saattamiseen edellyttämän ajan. Tutkimusta tehdessämme ja siitä kerättyjä tietoja käsitellessämme noudatamme Tietosuojavaltuutetun antamaa ohjeistusta liittyen tieteellisen tutkimuksen tekemiseen sekä Lapin amk:n tietosuojaohjeistusta. Näihin ohjeistuksiin pääset halutessasi tutustumaan oheisista linkeistä: <https://tietosuoja.fi/tieteellinen-tutkimus> <https://www.lapinamk.fi/fi/Esitely/Tietosuoja>

Jokaisella tutkimukseen kutsutulla on mahdollisuus kieltäytyä ja jättää vastamatta, olisimme kuitenkin kiitollisia, mikäli vastaatte kyselyyn. Arvostamme Teidän panostanne ja ymmärrämme arjen tuoman haasteen ajankäyttöön, joten

Liite 3 2(2)

olemme rakentaneet kyselyn niin, että se vie aikaanne ainoastaan noin 10 minuuttia. Annamme tarvittaessa lisätietoja ja vastaamme mielellämme kyselyyn liittyviin kysymyksiin, yhteystietomme löydät viestin lopusta.

Ystävällisesti osallistumisestasi kiittäen

Tiia Kauppinen ja Raisa Leinonen

Yhteystietomme:

Tiia Kauppinen, tiia.kauppinen@edu.lapinamk.fi

Raisa Leinonen, raisa.leinonen@edu.lapinamk.fi