



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Retu Vanha-Perttula

KARTOITUS ETÄTYÖN JOHTAMISESTA KANSAINVÄLISESSÄ YRITYKSESSÄ

Liiketalous
2021

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Retu Vanha-Perttula
Opinnäytetyön nimi	Kartoitus etätyön johtamisesta kansainvälisessä yrityksessä
Vuosi	2021
Kieli	suomi
Sivumäärä	67 + 2 liitettä
Ohjaaja	Leena Pommelin-Andrejeff

Tämä tutkimus suoritetaan toimeksiantona kansainväliselle merenkulun ja energiamarkkinoiden älyteknologian ja kokonaislinkaariratkaisujen johtavalle toimittajalle. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää etätyön vaikutuksia toimeksiantajan tiimiorganisaation johtamisessa ja sitä, millaisena etätyöhön siirtyminen on koettu esimiesnäkökulmasta sekä mitkä ovat onnistuneen etätyön johtamisen edellytyksiä tulevaisuudessa.

Tutkimuksen teorettinen viitekehys muodostuu etätyön, tiimiorganisaation sekä yrityskulttuurin ja johtamisen aihekokonaisuuksista. Opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Tutkimukseen haastateltiin viittä toimeksiantajayrityksen osaston toimintaan läheisimmin vaikuttavaa esimiestä, joista kaikki siirtyivät vuoden 2020 maaliskuun aikana ainakin osittain etätyöhön. Tutkimustulokset analysoitiin teemoittain teoreettisen viitekehysten aihekokonaisuuksien mukaisesti.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että etätyön johtaminen koettiin lähi-työn johtamista haastavampana. Heikentyneen luontaisen kommunikaation ja vuorovaikutuksen takia haastateltavat kokevat, etteivät ole saaneet riittävästi ohjeistusta etätyön johtamiseen. Tämän myötä omille alaisille ei ole etätyössä pystytty riittävästi antamaan kaikkea tarpeelliseksi koettua tukea. Tärkeäksi koettiin molemminpuolisen palautteenannon sekä luottamuksen merkitys ja tämän myötä palaverien huolellinen suunnittelu vuoropuhelun tukemiseksi. Tulevaisuudessa toimeksiantajayrityksen siirtyessä rinnakkaiseen lähi- ja etätyöhön, on molempien työn tekemisen tapojen parhaat puolet mahdollista yhdistää sopimalla näiden yhteensovittamisesta, seurannasta ja yhteisistä pelisäännöistä.

ABSTRACT

Author	Retu Vanha-Perttula
Title	Investigation of leading remote work in an international company
Year	2021
Language	Finnish
Pages	67 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Leena Pommelin-Andrejeff

This thesis was made as an assignment for a global leader in smart technologies and complete lifecycle solutions for marine and energy markets. The objective of this thesis was to find out the effects of remote working in the principals' team leading and how the transition to remote working has been experienced from the supervisor's perspective, and also to find out what the preconditions to a successful leading of remote work in the future are.

The theoretical framework of this thesis is based around the topics of remote work, team organization, corporate culture and leadership. The empirical section of this thesis was executed as a qualitative research through a semi-structured thematic interview. Five of the most influential supervisors for the principal company's departmental operations, from which everyone transitioned to remote working at least partly in the March of 2020, were interviewed for this research. The research results were analyzed theme by theme in accordance with the theoretical framework.

Based on the research, it can be stated that leadership in remote working, was experienced as more challenging than in earlier way of working in the office. Because of the impaired natural communication and interaction, the interviewees felt that they have not received enough guidance to leading remote working, and this way it has not been possible to give the much needed support to the subordinates. The mutual feedback and the importance of trust and this way the careful planning of meetings to support dialogue, was also considered to be very important. In the future, as the principal company is transitioning to parallel remote and present office working, it is possible to connect the best elements of both ways of working by agreeing on coordination, tracking and on the common ground rules.

Keywords	remote work, team organization, corporate culture, leadership, self-direction
----------	---

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
2	ETÄTYÖ	11
2.1	Määritelmä.....	11
2.2	Etätyön hyödyt ja haasteet	12
2.3	Lainsäädäntö ja etätyöstä sopiminen	13
2.4	Etätyön johtaminen	15
2.5	Kommunikaatio ja viestintä	16
2.6	Etätyö ennen, nyt ja jälkeen koronaviruspandemian	18
3	TIIMIORGANISAATIO	20
3.1	Tiimiorganisaation määritelmä ja ominaisuudet.....	20
3.2	Tiimiorganisaation kehittäminen.....	22
3.2.1	Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen	23
3.2.2	Motivaatio itseohjautuvuuden lähteenä	24
4	YRITYSKULTTUURI JA JOHTAMINEN	26
4.1	Yrityskulttuuri ja sen muodostuminen	26
4.2	Yrityskulttuurin johtaminen.....	29
4.3	Organisaatiomuutokset	29
4.4	Keskijohto ja lähiesimiehet	31
5	LAADULLISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	34
5.1	Teoreettinen viitekehys	34
5.2	Tutkimusmenetelmät.....	35
5.3	Tutkimusaineiston keruumenetelmä.....	37
5.4	Aineiston analysointi ja tulkinta.....	39

6	TUTKIMUSTULOKSET	40
6.1	Taustatiedot	40
6.2	Teema 1: Etätyö	41
6.3	Teema 2: Tiimiorganisaatio.....	43
6.4	Teema 3: Yrityskulttuuri ja johtaminen	46
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	50
7.1	Tutkimustulosten johtopäätökset	50
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	58
7.3	Tutkimuksen hyödyt ja jatkotutkimusideat toimeksiantajalle	60
	LÄHTEET	63

LIITTEET

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Yleensä kotoa käsin tekevien henkilöiden osuus, 2019. (Eurostat 2020)	19
Kuvio 2. Esimiesohjautuvuudesta tiimityöhön (mukailtu Salminen 2013, 20.)....	21
Kuvio 3. Kulttuurin kolme tasoa (mukailtu Luukka 2019, luku 1; Schein 2016, luku 2.)	28
Kuvio 4. Keskijohdon toimintaympäristö	32
Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys	35
Kuvio 6. Onnistuneen etätyön johtamisen edellytykset tulevaisuudessa.....	61
Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot	40

LIITELUETTELO

LIITE 1. Haastattelulomakkeen saatekirje

LIITE 2. Tutkimuksen haastattelulomake

1 JOHDANTO

2020-luvun alku jäänee historiankirjoihin poikkeuksellisena ajanjaksona. Kevättalvella 2020 Kiinan Wuhanista alkunsa saaneen ja rajusti Suomessakin levinneen SARS-CoV-2 eli koronaviruksen takia jouduttiin tekemään laajoja rajoitustoimenpiteitä elämän jokaisella osa-alueella. Tällä oli ennennäkemättömiä vaikutuksia erityisesti yrityselämän ja työnteon kannalta. Suomessa valtakunnallisella tasolla jopa kolmasosa työvoimasta eli noin miljoona työntekijää siirtyi etätöihin lyhyellä varoitusajalla, pahimmillaan yhden yön aikana. Koronaviruksen myötä työn tekeminen ja johtaminen ovat vahvassa murroksessa. Menestyäkseen alati muuttuvassa ja kilpaillussa toimintaympäristössä yritysten ja henkilöstön tulee sopeutua muutoksiin nopeasti. Tässä etätöiden johtaminen on avainasemassa. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 13; Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.)

Tämä opinnäytetyö on laadittu osana Vaasan ammattikorkeakoulun tradenomitutkintoa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa etätöiden johtamista kansainvälisessä yrityksessä. Tutkimus tehdään toimeksiantona kansainvälisen merenkulun ja energiamarkkinoiden älyteknologian ja kokonaislinkaariratkaisujen johtavan toimittajan tarpeisiin, jolla on noin 19 000 työntekijää maailmanlaajuisesti. Ajatus opinnäytetyön aiheeseen syntyi aloittaessani Vaasan ammattikorkeakoulun työharjoittelujakson toimeksiantajayrityksessä keväällä 2020. Aihe on toimeksiantajayritykselle ajankohtainen, sillä ennen koronakevään äkillistä etätöiloikkaa toimeksiantajayrityksen osastolla ei juurikaan ollut kokemusta etätöiden kentelystä toimialan ja työtehtävien luonteen takia. Aihetta ei ole toimeksiantajan puolesta aiemmin tutkittu ja se korostaa tämän tutkimuksen merkitystä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Vuoden 2021 alussa on selvää, että etätö on työnteon muotona tullut jäädäkseen. Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on ilmoittanut henkilöstölleen etätöiden tulevan jatkumaan osittain myös koronaviruspandemian jälkeen. Lähityötä on tu-

levaisuudessa tarkoitus tehdä 60 prosenttia ja etätyötä 40 prosenttia. Tällöin korostuu etätyön johtaminen ja sen merkitys työn tekemiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa nykytilanne esimiesten kokemuksista etätyön ja -johtamisen saralla ja täten selvittää keinoja etätyön parempaan johtamiseen tulevaisuudessa. Tutkimusongelman ymmärtämiseksi tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi ovat muodostuneet:

1. Millaisia vaikutuksia etätyöllä on toimeksiantajan tiimiorganisaation johtamiseen?
2. Millaisena etätyöhön siirtyminen on koettu esimiesnäkökulmasta?
3. Mitkä ovat onnistuneen etätyön johtamisen edellytykset tulevaisuudessa?

Tutkimus rajataan toimeksiantajan esimiesasemassa toimiviin henkilöihin, jotka siirtyivät vuoden 2020 maaliskuussa etätöihin pääsääntöisesti. Kaikilla tutkimuksessa haastatelluilla esimiehillä on myös vähintään yksi pääsääntöisesti etätyötä tekevä alainen. Aihe on rajattu kartoittamaan etätyöhön siirtymisen vaikutuksia niin esimiesten henkilökohtaisten työtehtävien kuin tiimiorganisaatioiden etäjohtamisen näkökulmasta. Yhteisten keskusteluiden perusteella esimiehen kanssa aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden sekä tutkimattomuuden perusteella toimeksiantajayrityksessä. Etätyöilmiön laajentuessa ja jatkuessa toimeksiantajan tarve aiheen syvällisemmälle ymmärtämiselle on olennaista.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyön kolme pääkokonaisuutta on jaettu johdantoon, teoreettiseen viitekehukseen ja empiiriseen osaan. Johdanto antaa lukijalle yleiskuvan tutkimusaiheesta, sen taustoista ja valinnasta sekä tutkimuksen tavoitteista ja rajauksesta. Johdannossa esitellään myös tutkimuksen toimeksiantaja lyhyesti ja anonyymisti yrityksen toivetta kunnioittaen. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu etätyöstä, tiimiorganisaatiosta, yrityskulttuurista ja johtamisesta.

Laadullisen tutkimuksen toteutuksen osassa käsitellään tutkimusmenetelmän valintaperusteet, aineiston keruumenetelmät sekä aineiston analysointi- ja tulkintakeinot. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset teemoittain, joista edetään johtopäätöksiin. Johtopäätöksien lisäksi viimeinen luku kattaa tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun reliabiliteetin, validiteetin ja eettisyyden näkökulmasta. Lopuksi pohditaan sekä tutkimuksen hyötyjä toimeksiantajalle että jatkotutkimusideoita.

2 ETÄTYÖ

Tässä luvussa käsitellään etätyöilmiötä kokonaisuutena. Etätyöhön liittyvät tunnetuimmat käsitteet määritellään ja käsitellään etätyön hyötyjä ja haasteita sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Lainsäädännön ja sopimusten kautta edetään suhteellisen uuden johtamismuodon, etäjohtamisen teoriaan, ja etäviesintään. Lopuksi tarkastellaan etätyötä työmuotona koronapandemian aikana ja tulevaisuudessa.

2.1 Määritelmä

Etätyöllä tarkoitetaan aikaan ja paikkaan sitomatonta työnantajan tilojen ulkopuolella tehtävää työnteon muotoa, jota yleisimmin työntekijä tekee kotoaan käsin. Etätyötä pidetään joustavampana työnteon muotona kuin lähityötä, mutta siitä huolimatta sen tulee perustua vapaaehtoisuuteen ja määriteltyihin sopimuksiin ja sääntöihin. Luonteeltaan etätyö on lähes poikkeuksetta tietotyötä, jota on mahdollista tehdä myös työnantajan tiloissa. Teknologian kehityksen myötä etätyö on vakiinnuttanut asemaansa työnteon muotona kaiken kokoisissa organisaatioissa maailmanlaajuisesti tarjoten digitaalisia alustoja työnteolle ja viestimiselle. (EUR-Lex 2005; Rauramo 2017; Vilkmán 2016, luku 1.)

Etätyö voi luonteeltaan olla työntekijälle epäsäännöllistä, säännöllistä tai pääsääntöistä ja kokoaikaista. Epäsäännöllisellä etätyöllä tarkoitetaan mahdollisuutta suorittaa perinteisen lähityön tietty työvaihe tai satunnaisen etätyöpäivän tekeminen työntekijän valitsemassa paikassa. Myös työmatkoihin käytetyllä ajalla tehty työ lasketaan epäsäännölliseksi etätyöksi. Säännöllinen etätyö noudattaa ennalta sovitua rytmiä, jossa viikosta tai kuukaudesta tietty päivämäärä tehdään etänä. Kokoaikainen etätyö suoritetaan nimensä mukaisesti täysin tai lähes kokonaan etänä, jolloin työntekijällä ei välttämättä ole edes omaa työpistettä työnantajan tiloissa. (Rauramo 2017.)

Etätyöstä puhuttaessa kuulee käytettävän verrattain usein muutakin termistöä, kuten hajautettu työ, virtuaalityö ja liikkuva työ. Edellä mainituista käsitteistä on tärkeää tunnistaa liikkuvan työn eroavaisuudet muihin verrattuna. Liikkuva työ on monipaikkaista eli etä- tai lähitoimipisteeltä poistumista vaativaa työtä. Esimerkiksi poliisien ja matkustavien myyntihenkilöiden työ vaatii jatkuvaa liikkumista työpäivän aikana. Hajautettu työ on etätyötä kattavampi kokonaisuus. Hajautettua työtä tekeville henkilölle on tyypillistä kuulua virtuaaliseen tiimiin, joka on sitoutunut toimimaan yhdessä tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Hajautetussa työssä on mahdollista myös sellainen tilanne, jossa kaikki tiimin jäsenet työskentelevät osittain samassa työpisteessä tai toisistaan kokonaan erillään muissa toimipisteissä. Hajautetussa työssä osa tiimin jäsenistä voi tehdä lähityötä ja osa toimia etänä työpaikan ulkopuolella. (Smith 2014, 2; Vilkmán 2016.)

2.2 Etätyön hyödyt ja haasteet

Työntekijän näkökulmasta etätyöskentely tarjoaa mahdollisuuden työn ja vapaaajan yhteensovittamiseen. Työn luonteesta riippuen, etätyö mahdollistaa työn joustavan rytmittämisen ja ajankäytön tehostamisen oman mielen mukaiseksi. Aikaisemmin työmatkaan käytetty aika ja raha on mahdollista hyödyntää kannattavammin. Oman työskentelyn vaikuttamismahdollisuuksien lisääntymisen on todettu lisäävän työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia. Työnantajalle työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin lisääntyminen ilmenee työntekijöiden sitoutuneisuutena. Etätyömahdollisuuden ajatellaan myös olevan rekrytointivaltti. Yritykseen voidaan täten palkata työntekijöitä heidän asuinpaikastaan riippumatta, jolloin lisääntyneiden työhakemusten joukosta voidaan rekrytoida työtehtävään parhaiten sopivat yksilöt. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.)

Etätyöskentelyn hyötyjä tarkastellessa tulee tunnistaa myös sen haittapuolia. Työntekijän näkökulmasta erityisesti koronaviruspandemian aikana etätyössä koti ajaa työpaikan ja lounasravintolan asemaa, mutta saman katon alla pitäisi pystyä työpäivän jälkeen myös rentoutumaan. Lähityössä työpäivän päättyminen konk-

retisoituu kellokortin leimauksen yhteydessä. Vaikka etätöiden yhtenä hyötynä pidetään työn ja muun elämän yhteensovittamista, on etätöskentelyssä vaarana työ- ja vapaa-ajan limittyminen toisiinsa. Mikäli työaika ei ole sidottu tiettyihin kellonaikoihin, voivat työpäivät salakavalasti venyä pidemmiksi, jolloin työssä uupumisen riski kasvaa. Euroopan työ- ja elinolojen kehittämissäätiön Eurofondin (2020) tutkimuksen mukaan noin joka kuudes eli 16 prosenttia suomalaisista kyselyyn vastanneista ilmoitti työskennelleensä vapaa-ajallaan ja kokeneensa työn haittaavan vapaa-ajan viettoa perheen kanssa. (Fried ym. 2014, 123.)

Harvalla etätöntekijällä työpisteen ergonomisuus on kotiloissa samalla tasolla kuin toimistolla. Työntekijä on usein itse vastuussa etätöipisteen järjestämisestä ja osittain myös sen kustannuksista. Kaikilla ei myöskään ole mahdollisuutta erilliseen työhuoneeseen, johon vaatimustason mukaiset työvälineet, kuten työtuoli ja -pöytä sekä valaistus voitaisiin sijoittaa. Etenkin koronaviruspandemian aikana kotitoimistossa saattaa samaan aikaan olla koko perhe. Kunnollisen työpisteen puuttuminen saattaa ilmetä myös lisääntyneiden häiriötekijöiden muodossa työn keskeytyksinä, jolloin työn tuottavuus kärsii. Säännöllistä etätöitä tekeillä puutteellinen työergonomia voi lisätä tuki- ja liikuntaelinten sairauksia, joista myös työnantaja kärsii lisääntyneiden sairauspoissaolojen muodossa. (Haapakoski ym. 2020, 153; Michael & Smith 2015; Vilkmann 2016, luku 8.)

2.3 Lainsäädäntö ja etätöistä sopiminen

Suomen lainsäädännölle etätö on ollut käsitteenä melko vieras. Tästä syystä etätöskentelyn lainsäädännölliset seikat pohjautuvat perinteisemmän lähityön tapaan työsopimus- ja työturvallisuuslakiin. Poikkeuksena voidaan mainita uuden työaikalain käyttöönotto vuoden 2020 tammikuussa, jonka suurimpana muutoksena on etätöiden ulottuminen lain soveltamisen piiriin muun muassa joustotyöajan muodossa. Enenevässä määrin yleistyneen etätöihin siirtymisen ja toisaalta myös laajan etätöitä koskevan lainsäädännön puuttumisen myötä, etätöjärjestelyistä sovitaan usein paikallisesti työnantajan ja työntekijän välillä. Tyypillisesti kirjallisessa etätöisopimuksessa sovitaan työaikaan, tulosten seurantaan, tietoturvaan

ja työntekijälle mahdollisiin etätyöstä aiheutuvien kustannusten jakamiseen. (Työsuojeluhallinto 2020.)

Etätyö-termin tuntemattomuudesta huolimatta on huomionarvoista, että Suomen työlainsäädäntö sisältää useita säännöksiä koskien työntekijän kotona tai työnantajan osoittamassa paikassa tehtyä työtä. Työntekijän valitsemassaan paikassa tehdyn työn ajankäytöstä ja sen valvomisesta säädetään työaikalain 1 luvun 2 §:n 1 momentin 4. kohdassa. Työnantajan velvollisuutena on etätyössäkin järjestää työajanseuranta ja työntekijän velvollisuutena on noudattaa sitä. (L 23.8.2002/738, 5 §; L 26.1.2001/55, 1 §; L 5.7.2019/872, 2 §.)

Suomen lainsäädännön ohella etätyön järjestämisessä sovelletaan vuonna 2002 Euroopan unionin jäsenmaiden työmarkkinaosapuolien täytäntöön pantua vapaaehtoista etätyötä koskevaa puitesopimusta. Osana Euroopan työllisyysstrategian kehittämistä, puitesopimuksen tarkoituksena oli nykyaikaistaa työntekoa joustavin työjärjestelyin. Kehittyneiden tieto- ja viestintäteknologian avulla mahdollistetaan eurooppalaisten yritysten kilpailukyvyyn ja tuottavuuden ylläpidon tulevaisuudessa. Lisäksi tavoitteena oli luoda Euroopan tasolle yleispiirteiset raamit, joita kansalliset työmarkkinajärjestöjen osapuolet voivat soveltaa oman toimialan erityistarpeet huomioon ottaen. (EUR-Lex 2005.)

Eurooppalaisen puitesopimuksen mukaan etätyöntekijöitä koskevat samat lainsäädännölliset oikeudet ja velvollisuudet kuin työnantajan tiloissa lähityötä tekeviä työntekijöitä. Puitesopimusta sovelletaan kaikkiin etätyötä yksityisellä ja julkisella sektorilla työntekijänä, toimihenkilönä tai ylempänä toimihenkilönä työskenteleviin henkilöihin. Puitesopimuksessa painotetaan etätyön vapaaehtoisuuden luonnetta ja sopimuksen sisältö koostuu pääosin tietoturvaan, koulutukseen sekä työsuojeluun ja -järjestelyihin liittyvistä asiakokonaisuuksista. (EUR-Lex 2005.)

Koronaviruksesta johtuneen äkillisen etätyöoloikan takia monissa yrityksissä etätyöhön siirtymiseen liittyvät sopimukset ovat jääneet tekemättä. Sen sijaan yrityk-

sissä on noudatettu sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön, työterveyslaitoksen ja terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen laatimaa ohjetta etätyön tekemisestä. Koronaviruspandemian jälkeen mahdollisen etätyön suosion kasvun myötä sopimukset etätyön tekemisestä yleistynevät yrityksissä työntekijän ja työnantajan välillä. (Työterveyslaitos 2020.)

2.4 Etätyön johtaminen

Johtamisella tarkoitetaan ihmisten, asioiden, resurssien ja prosessien johtamista. Johtamisen avulla asioita saadaan tapahtumaan ihmisten kautta eikä se etätyön ympäristössä ole muuttunut mihinkään. Tehokas etäjohtaminen edellyttää esimiehen oman työn perinpohjaista tuntemista ja hallintaa, sillä etätyössä esimiehen on johdettava työntekijöitä ja asioita heitä päivittäin, viikoittain tai jopa kuukausittain näkemättä. (Vilkman 2016, luku 1.)

Etätyön johtaminen koetaan tutkimusten mukaan lähityön johtamista vaikeammaksi. Vilkmanin (2016, luku 1) mukaan jopa 90 prosenttia esimiehistä kokee etäjohtamisen haastavampana. Etäjohtamisen haastavuuden ajatellaan perustuvan esimiesten johtamiskäytäntöjen sopimattomuuteen uusissa olosuhteissa. Yleensä ongelma juontaa juurensa organisaatiossa yhtenäisten koulutus- ja kehittämistoimenpiteiden puutteeseen.

Vilkmanin (2016, luku 2) mukaan menestyksekkään etäjohtajan toiminta perustuu lähijohtamisessakin käytettyjen kuuden reunaehdon noudattamiseen: luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, jatkuva vuoropuhelu ja yhteisöllisyys. Luottamus muita kohtaan lähtee esimiehen omasta itseluottamuksesta. Luottamus muodostaa pohjan muiden reunaehtojen toteutumiselle. Luottamuksen toteutuminen edellyttää myös työntekijöiden panoksen, mutta luottamusta käytetään harvoin väärin. Erityisesti hajautetussa työssä arvostus ilmenee Friedin ja Hanssonin (2014, 186) mukaan etätyöntekijän yhdenmukaisena kohteluna lähityöntekijän rinnalla.

Avoimuus ilmenee etäjohtajan toiminnan läpinäkyvyytenä jatkuvan vuoropuhelun avulla. Avoimuuden puute heikentää työntekijöiden sitoutumista yhteiseen tekemiseen tukahduttaen samalla myös yhteisöllisyyden. Yhteisöllisyyden ylläpito etätyössä onkin etäjohtajan haastavin tehtävä luontaisen vuorovaikutuksen vähene-
misen takia. Etenkin etätyötä tekevien tiimien johtamisessa on tärkeää mahdollistaa tiimijäsenten tutustuminen työasioiden ohella toistensa kotiminään. (Haapakoski ym. 2020, 66–67; Vilkmán 2016, luku 2.)

Koska kasvotusten nähdään harvoin, niin etäjohtamisen selkeyden merkitys korostuu. Työpaikalla uuden työtehtävän ohjeistamisessa ja perehdyttämisessä esimies voi ohjata uutta työntekijä kädestä pitäen ja samalla huomata työntekijän kehokielestä, onko työtehtävän vaiheet ymmärretty oikein. Etätyössä väärinymmärrysten mahdollisuus on suurempi ja täten perehdyttäminen voi kestää kauemmin kuin lähityössä. Tästä syystä ohjeistukset on hyvä pilkkoa pienempiin osiin ja varmistaa tarvittaessa useampaan otteeseen, kuinka ohjeistus on ymmärretty. Selkeyden ohella etäjohtajan on oltava työntekijöiden tavoitettavissa. (Haapakoski ym. 2020, 113; Vilkmán 2016, luku 3.)

2.5 Kommunikaatio ja viestintä

Etätyön yleistymisellä on merkittävä vaikutus organisaation sisäiseen viestintään. Organisaation tulee määrittää yhteiset pelisäännöt työntekijöiden tavoitettavuudelle ja ensisijaisille kommunikointivälineille sekä niiden käyttöperiaatteille toimintatapojen selkeyden vuoksi. Tavoitettavuuden määrittelyssä tulee tiimikohtaisesti ottaa huomioon muun muassa yrityksen aukioloajat ja kansainvälisissä yrityksissä eri aikavyöhykkeillä työskentelevät kollegat. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 200.)

Vaikka yleiset viestintäkäytänteet ovat yhdessä määritelty, voi etätyö silti aiheuttaa viestinnällisiä haasteita. Etätyöskentelyssä hyvät viestintätaidot korostuvat erityisesti kirjoitetun viestinnän, kuten sähköpostien määrän kasvun myötä. Työelämä rakentuu ihmisten välisen kommunikaation varaan ja väärinymmärryksiä

välttämiseksi viestien tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä. Väärinymmärryksien välttämiseksi tulee tiedostaa eri sukupolvien erilaiset vuorovaikutustavat ja tulkin-
taerot. Keskimäärin eläkeikää lähestyvät suosivat puhelinsoittoa, keski-ikäiset sähköpostia ja nuoremmat pikaviestintäohjelmia. Myös erilaisten digitaalisten työkalujen avulla kommunikoitaessa vuorovaikutuksen luonne muuttuu. Videopuhe-
lussa työntekijät kuulevat toistensa äänensävyt ja näkevät ilmeet ja eleet, kun taas kirjallisessa viestinnässä sanattoman viestinnän elementit, kuten katseet, eleet, ti-
lankäyttö ja kosketus eivät välity. Sävyjen puutetta voidaan korvata hymiöiden, kuvien ja GIF-tiedostojen avulla. (Fried ym. 2014, 165; Hiila ym. 2019, 200–201; Soukup 2019.)

Vaikka perinteisessä toimistotyössä kollegat keskustelevatkin usein toistensa kanssa sähköisten viestintäkanavien puolella, niin harvoin kommunikointi tapahtuu pelkästään niiden välityksellä. Etätyössä näin tapahtuu. Termillä virtuaalinen etäisyys viitataan erillään olon tunteeseen, jonka kommunikointi sähköpostin ja pikaviestintäohjelmien kautta saa aikaan. Sähköpostin ja pikaviestintäohjelmien avulla kommunikoidessa keskustelu kollegoiden välillä epävirallisista ja arkisista asioista vähenee. Lähityössä työntekijöillä on mahdollisuus keventää päiväänsä keskustellen epävirallisista asioista kollegoidensa kanssa yhteisillä lounas- ja kahvitauoilla, kun taas etätyössä suurin osa tauoista vietetään yksin omassa kodissa. (Thompson 2015, 348–360).

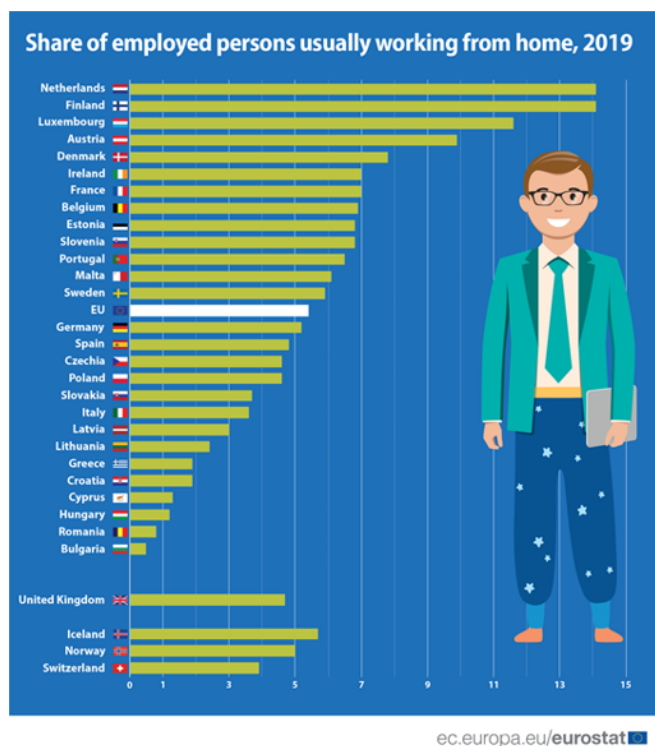
Yleistyvän etätyön takia tapaamiset ja kokoukset kasvokkain vähenevät. Monimutkaisten tapausten ratkaisemisessa vaaditaan runsaasti vuorovaikutusta, jolloin etäviestinnän keinoja käyttämällä on vaikea päihittää perinteisiä lähikokouksia ja -palavereja. Kuitenkin monissa tilanteissa ongelma voidaan ratkaista muutaman sähköpostin ja puhelun välityksellä sen sijaan, että monen työntekijän aikaa haaskataan. Organisaation on tärkeää määrittää tarkasti tilanteet, joissa etäpalaverien sijaan suositetaan lähipalavereja. Kun suurin osa keskusteluista käydään etänä

virtuaalisesti, niin kasvokkain tapahtuvia tapaamisia arvostetaan enemmän ja täten tuottavuus paranee. Säätelemällä lähitapaamisia niukemmaksi niiden arvo nousee, eikä päinvastoin. (Fried & Hansson 2014, 199–200.)

Puutteellisesti suunniteltu etäviestintä voi näkyä etäkokousten määrän kasvuna. Tällöin lähityöstä tutut keskeytykset siirtyvät kotikonttorille ja samalla etätyöstä saavutettu työn tuottavuuden kasvu menetetään. Etäkokouksia järjestettäessä organisoinnin tarve kasvaa. Tarpeettomien etäkokousten takia työntekijät joutuvat keskeyttämään muut työt. Mikäli kokouksessa on läsnä kuusi työntekijää yhden tunnin ajan, niin kokous vastaa kuuden työtunnin tuottavuuden menettämistä. Tästä syystä kokouksen agenda ja tavoitteet on hyvä ilmoittaa osallistujille etukäteen. Näin jokainen osallistuja tietää, millaista kontribuutiota häneltä kokouksessa odotetaan. (Fried ym. 2014, 115–116; Haapakoski ym. 2020, 63–64.)

2.6 Etätyö ennen, nyt ja jälkeen koronaviruspandemian

Informaatioteknologian kehitys on mahdollistanut vaihtoehtoisia työnteon tapoja perinteisen lähityön rinnalle. Etätyötä tukevien työkalujen yleistyminen on vauhdittanut etätyön kasvua jo parin viime vuosikymmenen ajan. Kuviossa 1 havainnollistetaan 15–64-vuotiaiden etätyöskentelyn määrää vuonna 2019. Ennen koronapandemiaa vuonna 2019 Euroopan unionin tasolla etätöissä työskenteli ainoastaan 5,4 prosenttia 15–64-vuotiaista. Viime vuosikymmenen ajan luku pysyi lähes samana, kun taas heidän, jotka tekivät joskus etätöitä, kasvoi kymmenen vuoden aikana kuudesta prosentista yhdeksään. Vuonna 2019 Euroopan unioniin kuuluvista maista korkein yleensä etätyötä tekevien määrä oli Suomessa sekä Hollannissa (14,1 %), kun taas alhaisimmat luvut olivat Bulgariassa (0,5 %) ja Romaniassa (0,8 %). (Eurostat 2020; Popovici 2020.)



Kuvio 1. Yleensä kotoa käsin tekevien henkilöiden osuus, 2019. (Eurostat 2020)

Vuonna 2020 räjähdysmäisesti levinnyt koronavirus on mullistanut kyseisen tilaston ja edesauttanut etätyön yleistymisessä maailmanlaajuisesti. Maaliskuun 2020 aikana Suomessa etätöiden määrän kasvu oli peräti 687 prosenttia. Jopa etätyön vallankumoukseksi kutsuttu ilmiö on muuttanut tilaston luvut historiallisen korkeiksi, sillä ennen pandemiaa eteneminen oli tasaista ja vaiheittaista. Nyt kuitenkin etätyöskentely on vakiinnuttanut paikkansa ja tullut jäädäkseen. (Popovici 2020; Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.) Mihin asioihin etätyöskentelyyn siirtyminen on sitten vaikuttanut? Työn tekemisen näkökulmasta jo entuudestaan yleisten tuki- ja liikuntaelinsairauksien määrä yleistyy kotoa useilta puuttuvan hyvän työergonomian vuoksi. Työergonomiaan liittyy paljon kysymyksiä koskien työpistettä ja -välineitä, kuten myös työpäivän aikana pidettäviä ruokailuja, sosiaalisia ja psyykkisiä tarpeita, joita kaikkia tulee tarkastella lähemmin tulevaisuudessa. Tällä hetkellä on vaikeaa arvioida laman mittakaavaa tai suuruutta, mutta asiantuntijat ovat ennustaneet 1930-luvun lamaa suurempia seurauksia. (Haapakoski ym. 2020, 161-166.)

3 TIIMIORGANISAATIO

Tässä luvussa käsitellään tiimiorganisaatiota. Luvussa määritellään tiimiorganisaation käsite ja ominaisuudet sekä tarkastellaan itseohjautuvuutta yksilön ja ryhmän toiminnassa. Lisäksi luvussa käsitellään motivaation eri muotoja itseohjautuvuuden lähteenä.

3.1 Tiimiorganisaation määritelmä ja ominaisuudet

Tiimillä tarkoitetaan joukkoa keskenään riippuvaisista yksilöistä, jotka jakavat vastuun tietystä tuloksesta organisaation sisällä. Tiimin jäsenet tarvitsevat toimiakseen informaatiota, voimavaroja ja taitoja, joiden avulla pyritään saavuttamaan yhteinen tavoite. Jokaisella tiimin jäsenellä on oma vastuualueensa, mutta yksilövastuun lisäksi tiimityössä korostuu yhteisvastuu tiimin tuloksista. Keskinäinen riippuvuus tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet eivät voi saavuttaa tavoitettaan yksinään, vaan luottavat toistensa ammattitaitoon. Tiimillä on valta johtaa omaa työtään ja sisäisiä prosessejaan. (Salminen 2013, 19; Thompson 2015, 20.)

Tiimin koolla on merkittävä vaikutus tiimityöskentelyn tehokkuuden kannalta. Liian isot tiimit voivat kokonsa puolesta olla kömpelöitä ja aiheuttaa yksittäisen tiimijäsenen mielenkiinnon lopahtamisen henkilökohtaisen työpanoksen puuttumisen takia. Liian pieni tiimikoko sen sijaan voi kuormittaa yksittäisiä jäseniä liikaa ja tiimillä ei välttämättä täten ole tarpeeksi resursseja saavuttaa sen itse asettamia tai sille asetettuja tavoitteita. (Dyer, Dyer & Dyer 2013, 16.)

Kuviossa 2 havainnollistetaan Salmista (2013, 20) mukaillen esimiesohjautuvuuden, itsenäisyyden ja tiimityön elementtejä. Perinteiseksikin kutsutussa esimiesohjautuvuudessa esimies määrittelee työntekijöiden työtehtävät ja valvoo kyseisten työtehtävien suorittamista. Esimiesohjautuvuus on käytössä sellaisissa työtehtävissä, joissa vaaditaan työntekijältä suhteellisen vähän oma-aloitteisuutta. Tämä työn johtamisen muoto on vahvasti hierarkkinen, johtajalähtöinen ja vuorovaikutus on ylhäältä alas etenevää. Esimiesohjautuvuutta hyödynnetään

useimmiten suorittavassa työssä esimerkiksi tehtaiden liukuhihnoilla. (Salminen 2013, 20.)



Kuvio 2. Esimiesohjautuvuudesta tiimityöhön (mukailtu Salminen 2013, 20.)

Tiimityö eroaa esimiesohjautuvuudesta muun muassa siinä, että esimies ei johda tiimin yksittäisiä jäseniä, vaan keskittyy tiimiin kokonaisuutena. Tiimin päätösvalan kasvaessa vuorovaikutus muuttuu esimiesohjautuvuudesta poiketen alhaalta ylös eteneväksi, kun työn tuloksista raportoidaan tiimin esimiehelle. Myös horisontaalinen eli tiimin sisäinen vuorovaikutus kasvaa. Tiimityön avulla saadaan keskimäärin parempia tuloksia esimiesohjautuviin työyhteisöihin verrattuna. Tuottavuuden parantuminen johtuu siitä, että tiimityössä yhdistyy usean työntekijän henkinen kapasiteetti, kun taas esimiesohjautuvuudessa esimies vastaa yksin merkittävistä päätöksistä. Parhaimmillaan tiimin jäsenten erilaisen osaamisen avulla saadaan ratkaistua ongelmia, joihin yksittäiset tiimin jäsenet eivät välttämättä yksinään kykenisi. Tätä ilmiötä kuvataan käsitteellä tiimiäly. (Salminen 2013, 21; Thompson 2015, 147.)

Tiimiäly syntyy yhden tai useamman eri tiimin välisessä yhteistyössä mahdollistaen jokaisen tiimijäsenen koko potentiaalin hyödyntämisen. Tiimiällyn skaalautuvuuden ansiosta tiimi on enemmän kuin osiensa summa ja jäsenten erilaista osaamista sekä kokemushistoriaa yhdistelemällä tiimit pystyvät merkittäviin suorituk-

siin. Tiimin muiden jäsenten näkökulmia ja osaamista seuraamalla muiden jäsenten oppiminen vahvistuu kehittäen jokaisen yksilön ammattitaitoa. Yksin työtä tehdessä oman työn jäljelle sokaistuu herkästi ja tiimiällyn avulla virheet voidaan huomata ja korjata ripeästi. (Hiila ym. 2019, 13–14, 66–68.)

3.2 Tiimiorganisaation kehittäminen

Tiimiorganisaatioita kehitettäessä tiimiällyn merkitys on suuri. Menestyäkseen muuttuvassa työelämässä tiimiorganisaatioiden tulee tunnistaa tiimiällytaitojen merkitys. Luottamuksen, yhteisen suunnan ja sallivan ilmapiirin avulla on mahdollista luoda olemassa olevaankin tiimiin tiimiällyn mahdollistava kulttuuri. (Hiila ym. 2019, 77–78.)

Suurissa organisaatioissa on iso määrä erilaisia tiimejä ja tällöin on suurempi todennäköisyys sille, että osa tiimeistä toimii organisaatiosta irrallaan. Tämä ei palvele tiimin, eikä organisaation etua. Tiimiorganisaatioiden yhteisesti jakama merkitys ajaa koko organisaatiota kohti parempaa lopputulosta ja täten tiimiorganisaatioiden kehittämisen lähtökohtana on yhteisten tavoitteiden asettaminen. Tiimien luonteesta riippumatta yhteisten tavoitteiden asettaminen on organisaation ylimmän johdon vastuulla. Tiimien tavoitteiden tulee pitkässä juoksussa nivoutua yhteen organisaation kokonaisstrategian ja siitä johdettujen tavoitteiden kanssa, jolloin tiimien jäsenet voivat kokea ja ymmärtää oman työn merkityksen isommassa kuvassa. Yhteinen tavoite ja suunta luovat yhteenkuuluvuuden tunteen ja linkin tiimien jäsenten sekä organisaation johdon välillä. Tiimiorganisaation johdon asettamat ja tiimien jäsenten hyväksymät tavoitteet auttavat jokaista työntekijää ymmärtämään omia ja muiden työtehtävien tarkoitusta syvällisemmin. Tiimin tavoite voi esimerkiksi olla uusien asiakkaiden hankkiminen tai myynnin kasvattaminen. (Goodman & Hirsch 2015, 89–91; Hiila ym. 2019, 118; Salminen 2013, 111.)

Tavoitteiden viestiminen tiimeille sitouttaa tiimin jäsenet toimimaan organisaation etujen mukaisesti, mikäli tavoitteet koetaan merkityksellisinä. Tiimien tulee

kokea tavoitteet tarpeeksi haastavina, mutta myös saavutettavissa olevina. Merkityksellisten tavoitteiden haastavuus motivoi työntekijöitä yrittämään parhaansa. Vaarana on, että tavoitteet on asetettu liian korkealle, jolloin niihin ei päästä sopivan työmäärän ja -kuorman puitteissa. Huonosti ja ylimitoitettusti asetetut tavoitteet voivat ajaa motivoituneimmatkin tiimiläiset työuupumuksen partaalle ja näin tavoitteiden merkitys menettää arvoaan. Tavoitteiden toteutumisten seuraamiseen tarvitaan yksinkertaiset, oikeudenmukaiset ja helposti ymmärrettävissä olevat mittarit. Mittarit auttavat työntekijöitä ohjaamaan omaa työtään ja mittareita olisikin hyvä seurata säännöllisesti, sillä mitä ei mittaa niin sitä ei voi johtaa. (Hiila ym. 2019, 127, 136; Salminen 2013, 108.)

Tiimiorganisaation yhteen hiileen puhaltamista voi heikentää palkitsemisjärjestelmät, jotka keskittyvät tiimin suorituskyvyn palkitsemisen sijaan liiaksi yksilön suoriutumiseen. Tällöin tiimin sisäinen jäsenten keskinäinen kilpailu ehkäisee tehokasta yhteistyötä luoden esteen tiimin täyden potentiaalin valjastamiseen. Menestyksekkäiden tiimien palkitseminen luo myönteisen ja kannustavan ilmapiirin tiimityön jatkumiselle myös tulevaisuudessa. (Dyer ym. 2013, 15, 270.)

Sallivan ilmapiirin tiimiorganisaatiossa epäonnistumisia ei pelätä. Epäonnistumisten hyväksyminen luo tiimiorganisaatioon kokeilemisen kulttuurin, jossa tiimin jäsenet uskaltavat ajatella innovatiivisesti ja kokeilla jotain uutta, mitä ei ole aiemmin tehty. Uuden idean kokeilun ja mahdollisen epäonnistumisen mahdollistaa psykologisen turvan tunteen kokeminen tiimin sisällä. (Hiila ym. 2019, 168; Thompson 2015, 137.)

3.2.1 Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen

Itseohjautuminen on yksilön ominaisuus, kun taas itseorganisoitumisesta puhuttaessa tarkoitetaan ryhmän ominaisuutta. Käsitteenä itseohjautuvuus voi herkästi antaa harhaanjohtavan kuvan käsitteen sisällöstä. Itseohjautuvuus ei tarkoita yksittäisen työntekijän yhteisistä toimintatavoista poikkeamista, vaan työntekijän kykyä toimia oma-aloitteisesti ja proaktiivisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja

kontrollia kehittämisen omaa työtään ja osaamistaan. Perinteisen johtamismallin mukaan esimies jakaa käskyjä alaisilleen, kun taas itseorganisoituissa tiimeissä epäkohtiin puuttuminen ei käynnisty esimiehen käskystä, vaan epäkohdan huomattuaan yksittäinen työntekijä ilmoittaa tästä tiimilleen, jolloin epäkohdan kehittämistoimenpiteet alkavat. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 252; Collin & Lemmetty 2019, 274–275; Martela, Jarenko & Paju 2017, 12.)

Edellytys tiimin itseorganisoituvuudelle on yksittäisten tiimin jäsenten itsensä johtamisen taito. Itseohjautuvuus on opittavissa oleva taito, joka on sidoksissa organisaation resursseihin, reunaehtoihin ja voimavaroihin. (Collin ym. 2019, 265.) Ollakseen itseohjautuva työntekijä, henkilön tulee olla motivoitunut, päämäärätietoinen ja hänellä tulee olla riittävä osaaminen päämääränsä saavuttamiseksi. Osaamisen taso koostuu työtehtävään vaadituista teknisistä taidoista ja itsejohtamisen taitojen, kuten ajanhallinnan ja priorisoinnin, hallitsemisesta. Mikäli osaamisen taso ei ole riittävä, on tarvittavan tuen määrä niin suuri, ettei itseohjautuvuutta tapahdu. (Martela ym. 2017, 13.)

Itseorganisoitumisen vastakohtana pidetään ylhäältä organisoitumista, jolloin omaan toimintaan liittyviä ratkaisuja ei voida tehdä ilman organisaation ylemmän johdon lupaa. Tällöin organisaation hierarkkisuus rajoittaa yksittäisten henkilöiden itseohjautuvuutta, kun organisaation rakenne estää työn toteutuksen henkilön haluamallaan tavalla. Usein organisaatiot sijoittuvat itseorganisoitumisen ja ylhäältä organisoitumisen välimaastoon. Tavoitteet ovat tiukasti rajatut, mutta tiimit ovat itse vastuussa siitä, kuinka niihin päästään tiettyjen rakenteiden ja ohjeiden puitteissa. (Martela ym. 2015, 205; Martela ym. 2017, 13.)

3.2.2 Motivaatio itseohjautuvuuden lähteenä

Ollakseen itseohjautuva, henkilön tulee olla motivoitunut. On olemassa kaksi erilaista tapaa motivoitua, ulkoinen ja sisäinen motivaatio. Ulkoisen motivaation tapauksessa itse työ ei toimi henkilön motivaattorina, vaan motivaation lähteenä

toimivat ulkoiset palkkiot, kuten rahapalkka ja bonukset. Pitkällä aikavälillä ulkoisen motivaation varassa työskentely voi olla kuluttavaa ja jopa pakonomaista. Ulkoisen motivaation sanotaan olevan reaktiivista, sillä työskentelyllä pyritään keräämään tarvittavat resurssit selviytymiseen. Sisäisen motivaation tapauksessa itse työ toimii henkilön motivaattorina ja innostus työtehtävää kohtaan kumpuaa työntekijästä itsestään. Sisäinen motivaatio on proaktiivista ja työnteko vetää henkilöä puoleensa työntekijän kokiessa tekemänsä työn arvokkaaksi ja merkitykselliseksi. (Haapakoski ym. 2020, 104; Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 25–26; Savaspuro 2019, 27–28.)

Eri motivoitumistapojen jyrkkä kahtiajako on harhaanjohtavaa, sillä todellisuudessa ulkoisen ja sisäisen motivaation elementit vaikuttavat työntekijään arjessa samanaikaisesti. Vaikka kyseessä olisikin työntekijän unelmatyö, jossa hän pääsee toteuttamaan itseään, tulee työstä saada palkkaa perustarpeiden tyydyttämistä varten. Työstä saatavaa rahaa tarvitaan arjen pyörittämiseen ja mahdollisten lainojen lyhentämiseen. (Martela ym. 2015, 28.)

4 YRITYSKULTTUURI JA JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään yrityskulttuuria ja johtamista. Yrityskulttuurin muodostumisesta edetään sen johtamiseen ja tarkastellaan myös organisaatiomuutoksia. Luvun lopussa käsitellään keskijohdon ja lähiesimiesten asemaa vallitsevan yrityskulttuurin puitteissa.

4.1 Yrityskulttuuri ja sen muodostuminen

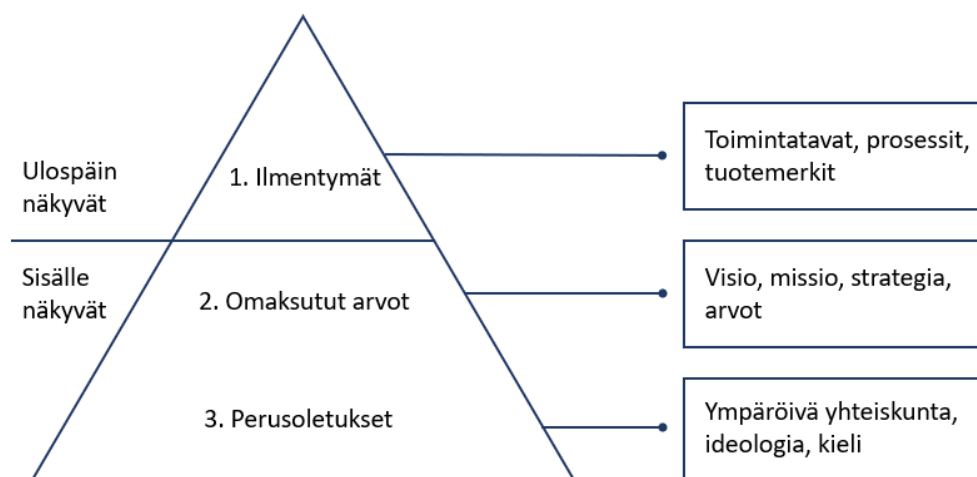
Luukan (2019, luku 1) mukaan *yrityskulttuuri* on vaikeasti määritettävissä: sitä ei voi koskettaa, ei maistaa eikä haistaa. Sen näkee, kuulee ja tuntee yrityksen toimintoihin astuessa. Se on koskemattomissa oleva yrityksen sisäisen ympäristön tekijä, joka vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Yrityskulttuuri rakennetaan ja koetaan jokaisessa organisaatiossa eri tavalla, mutta päämäärä kaikilla on sama: luoda perusta menestystä edistävälle liiketoiminnalle. Kuten jokaisella henkilöllä, myös jokaisella yrityksellä on oma persoonallisuutensa. Yrityskulttuurilla on kokonaisvaltainen vaikutus organisaation kaiken toiminnan eri osa-alueilla ja oikein johdettuna siitä voi muodostua yritykselle kilpailuetu ja voimavara kilpailussa muita yrityksiä vastaan. (Flamholtz & Randle 2011, luku 1; Luukka 2019, luku 1.)

Yrityksen johdon toiminta ja päätökset asettavat suuntaviivat yrityskulttuurin kehityksessä, mutta pohjimmiltaan yrityksen kulttuuri muodostuu jokaisen työntekijän keskinäisessä vuorovaikutuksessa yhdessä tekemisen ja tekemättä jättämisen kautta. Yrityskulttuuri vahvistuu aktiivisen viestinnän ja johtamisen avulla. Pelkääntään yrityksen arvojen määrittäminen ja viestiminen eivät vielä saa aikaan vahvaa yrityskulttuuria, vaan yhdessä määritettyjen arvojen mukaan tulee aktiivisesti toimia. Näin yrityskulttuuri muuttuu ajan saatossa sanoista teoiksi ja teoista tavoiksi. Tätä kutsutaan kulttuuri-integraatioksi. Organisaation uudet työntekijät integroituvat yrityskulttuuriin perehdytyksen, havainnoinnin ja ohjeiden seuraamisen avulla. (Luukka 2019, luku 1.)

Yrityskulttuuriin vaikuttaa olennaisesti vallitsevan ympäristön kansallinen kulttuuri ja kieli. Yrityskulttuurin ei tule poissulkea työntekijöiden erilaisuutta, sillä homogeenisessa työyhteisössä ajatustavat voivat helposti kangistua totuttuihin kaavoihin ehkäisten luovuutta. Mitä pidempi historia organisaatiolla on ja mitä kauemmin työntekijät ovat organisaatiossa työskennelleet, sitä samankaltaisimmiksi työntekijöiden ajatukset tulevat toisiinsa nähden. Monimuotoisesta yrityskulttuurista on organisaatiolle hyötyä ulkomaille laajentaessa, jolloin homogeenisen työyhteisön haitat eivät tule niin radikaalisti ilmi eri kielien tai ajatusmallien takia. (Schein 2016, luku 1.)

Yrityskulttuuri joko yhdistää tai erottaa ryhmiä. Vahvan kulttuurin omaavissa yrityksissä jokainen työntekijä ymmärtää yhteiset toimintatavat ja toimii niiden mukaisesti. Heikon yrityskulttuurin seurauksena organisaatioon voi pahimmillaan muodostua useita, emokulttuurin kanssa ristiriidassa olevia alakulttuureja. (Flamholtz ym. 2011, luku 1; Luukka 2019, luku 1.)

Kuviossa 3 havainnollistetaan, kuinka yrityskulttuuri näkyy organisaatiosta ulospäin työntekijöiden toimintatapojen ohella muun muassa organisaation tuotteiden ja fyysisen ympäristön kautta. Pelkästään ulospäin näkyvien ilmentymien kautta yrityskulttuurista ja sen toimivuudesta tietyssä maassa on vaikea tehdä syvällisempiä päätelmiä. Tulkinnat heijastavat aina tulkitsijan omaa kulttuuritaustaa, kuten omaksuttuja arvoja ja perusoletuksia. Kulttuuri ei rajoitu ainoastaan valtioiden rajojen sisälle, vaan myös eri toimialan työntekijöille on voinut muodostua oma kulttuuri. (Schein 2016, luku 2.)



Kuvio 3. Kulttuurin kolme tasoa (mukailtu Luukka 2019, luku 1; Schein 2016, luku 2.)

Yrityskulttuurin omaksutut arvot juontavat juurensa yrityksen perustajan tai muiden vaikutusvaltaisten henkilöiden arvoihin, jotka leviävät organisaatiossa jaetun oppimisen myötä. Omaksutuiksi arvoiksi muodostuvat automaattisesti sellaiset uskomukset, jotka jatkuvasti osoittautuvat toimiviksi yrityksen kohtaamien haasteiden ratkaisussa. Kyseiset arvot luovat yrityskulttuurille pohjan ja ne toimivat ohjenuorana uusia työntekijöitä perehdytettäessä. Laajentaessaan toimintaansa ulkomaille, yritysten kokemat haasteet ovat usein peräisin yrityksessä omaksutujen arvojen ja uuden toimintaympäristön perusoletusten ristiriidasta. (Dallas 2015, luku 2; Schein 2016, luku 2.)

Itsestäänselvyyksinä pidetyt perusoletukset ovat pitkän ajan saatossa muotoutuneet yllä mainituista toistuvista toimintatavoista ja arvoista. Ilmentymät ja omaksutut arvot ovat rakentuneet perusoletusten päälle ja täten ovat äärimmäisen haastavia ja hitaita muuttaa. Perusoletukset juontavat juurensa yrityskulttuuria laajemmasta kansallisesta kulttuurista ja työntekijöiden omasta maailmankatsomuksesta. (Anderson 2011, luku 4.)

4.2 Yrityskulttuurin johtaminen

Organisaatioiden kokonaisvaltaista johtamista yrityskulttuurin kautta kutsutaan kulttuuristrategian johtamiseksi. Yrityskulttuuri muodostuu, vaikkei sitä aktiivisesti johdettaisikaan. Tosin tällöin lopputuloksena harvoin on halutunlainen kulttuuri. Riippumatta yrityksen koosta tai elinkaaren vaiheesta, kulttuurin johtamisen merkityksen tiedostaminen on tärkeää, vaikkakin yrityskulttuurin hitaan muuttumisen takia uusissa ja pienissä yrityksissä se tapahtuu isoja kansainvälisiä yrityksiä nopeammin. (Luukka 2019, luku 1.)

Yrityksen menestyminen on pohjimmiltaan asiakasuskollisuudesta ja -kokemuksesta kiinni. Yrityskulttuuri heijastuu yrityksen sisältä aina asiakkaalle asti ja asiakaskokemus välittyy yrityskulttuurin puitteissa toimivien työntekijöiden kautta. Välittävän ja yhteisöllisen organisaation työntekijä peilaa johdon välittämää arvostusta asiakkaaseen, jolloin positiivisen kehän kautta asiakkaan odotukset voivat täytyä ja jopa ylittyä. Positiiviset asiakaskokemukset synnyttävät uusia onnistumisia tuottaen hyötyä asiakkaille, työntekijöille ja yrityksen omistajille. (Rossi 2012, 40–41.)

Inhimilliseen pääomaan eli henkilöstöön investointi korostuu vahvan yrityskulttuurin johtamisessa, sillä kaikki yrityksessä syntyvä arvo tapahtuu välittömästi tai välillisesti ihmisten kautta. Henkilöstöön panostavat yritykset saavan todennäköisimmin rekrytoitua alan parhaat osaajat. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen siirtyy organisaation operatiiviseksi voimavaraksi mahdollistaen samalla organisaation innovatiivisuuden ja kilpailukyvyn markkinoilla. (Ahlroth 2017, luku 1.)

4.3 Organisaatiomuutokset

Muutoksen johtaminen on arkipäiväistä johtamista haastavampaa. Yritysten kovasti kilpaillut toimintaympäristöt muuttuvat kiihtyvällä vauhdilla muun muassa globalisaation, digitalisaation ja asiakkaiden sekä henkilöstön toiveiden ja tavoit-

teiden takia. Nykyisen kovan kilpailun takia organisaatiolla ei ole varaa pudota kehityksen kelkasta ja muutokseen tulisikin sopeutua kilpailijoita nopeammin. Organisaation näkökulmasta *muutospaine* voi juontaa juurensa sisältä tai ulkoisen paineen vuoksi. Koronaviruspandemian takia organisaatioissa on jouduttu tekemään radikaaleja muutoksia ulkoisen uhan vuoksi nopealla aikataululla. (Kauhanen 2018, 49–51; Stumpf 2015, luku 1.)

Merkittävien muutosten edessä organisaation yrityskulttuuri on koetuksella. Muutokseen sopeutuminen vaatii aikaa ja uusien toimintatapojen juurtuminen voi kestää jopa vuosia, sillä kulttuurit asuvat syvällä. Koska muutokset koskettavat koko henkilöstöä, niin nykyään vastuu yrityksen kehittämisestä ei ole vanhempien johtamismallien mukaisesti ainoastaan ylimmän johdon ja kehittäjien harteilla, vaan organisaation jokaisen työntekijän tulee kantaa kortensa kekoon. (Kauhanen 2018, 13–14.)

Muutoksia tehdessä esiintyy *muutosvastarintaa*. Käsitteenä muutosvastarinta pyrkii selittämään ihmisten käyttäytymistä muutostilanteissa. Muutoksen vastustaminen on alkukantainen, sosiaalinen ja selviytymiseen liittyvä luonnollinen reaktio. Työympäristössä muutos voi uhata identiteettiä, statusta ja turvallisuuden tunnetta omasta työtehtävästä. Muutos voi muuttaa yrityskulttuurin perustana olevia olettamuksia ja prosesseja vaikuttaen koko organisaatioon merkiten vanhoista, tutuista ja turvallisista työtavoista luopumista. (Anderson 2011, luku 1; Hunt 2015, luku 1.)

Muutosvauhti nykyajan kiireisessä työelämässä on kiihtynyt. Muutokset voivat aiheuttaa mukavuusalueelta poistumista ja niitä vastustetaan, mikäli niistä saavutetut hyödyt eivät ole selvillä. Edelliset muutokset ovat voineet epäonnistua tai niiden seurauksena oma työtehtävä on merkittävästi muuttunut ja tästä syystä muutoksia saatetaan vastustaa jatkossakin periaatteen vuoksi. Voi myös olla, ettei muutoksen koeta tuovan hyötyä työntekijöille, asiakkaille tai organisaatiolle itselleen. (Hunt 2015, luku 1.)

Muutosvastarintaa käsitelleen usein kielteisestä näkökulmasta. Muutosta ei kuitenkaan automaattisesti voida pitää hyvänä ja vastarintaa huonona asiana. Oikein toteutettuna ja ajoitettuna muutosvastarinta voi estää yrityksen johdon tekevästä haitallisia ja toisinaan jopa kohtalokkaita päätöksiä, jotka vaikuttaisivat negatiivisesti tietyn osaston toimintatapoihin. Hyvin perusteltu vastustus tarjoaa mahdollisuuden organisaation jatkuvalle kehitystyölle ja oppimiselle. Vaikka kaikki eivät muutosta hyväksyisikään, niin muutosvastarinta tulee kohdata eikä sitä saa jättää käsittelemättä. Muutosvastarintaa ehkäisee jatkuva molemminpuolinen vuorovaikutus. (Anderson 2011, luku 1; Kauhanen 2018, 57.)

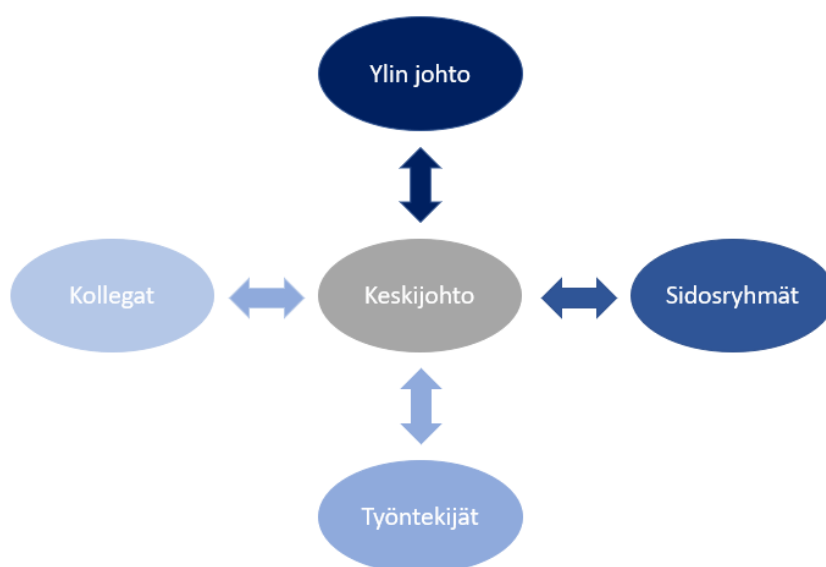
4.4 Keskijohto ja lähiesimiehet

Esimiestyö on osa tilannesidonnaista vuorovaikutusprosessia esimiehen ja alaisen välillä. Ollakseen tehokas työssään, on esimiehen omattava erilaisia johtamistyynejä, joita sovitetaan tilanteen ja alaisen valmiustason mukaan. (Sydänmaanlakka 2019, 146.) Yrityskulttuurin johtamiseen osallistumalla esimies voi osittain vaikuttaa johtamista koskeviin reunaehtoihin ja välineisiin. Esimiehen toimintaraamit muodostuvat pääsääntöisesti:

- yrityksen arvoista ja visiosta
- lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteista
- taloudellisista ja henkilöstövoimavaroista
- koneista, laitteista ja toimitiloista
- toimintaohjeistuksista (Kauhanen 2015, 33.)

Viimeisten vuosikymmenten aikana työpaikat ovat olleet suurten muutosten keskiossa. Organisaatiot ovat kasvaneet ja kansainvälistyneet ja jokaisella johtotasolla esimiehiltä ja johtajilta vaaditaan enemmän tuloksia joko samoilla tai pienemmillä resursseilla nopean ja jatkuvan muutoksen keskellä. Kuviossa 4 kuvataan keskijohdon toimintaympäristön tärkeimpiä sidosryhmiä. Keskijohdon ja lähiesimiesten työaika jakautuu operatiivisen työn ja esimiestyön välillä. Omien operatiivisten työtehtävien suorittamisen lisäksi keskijohdolla ja lähiesimiehillä on erittäin tärkeä

rooli organisaation ylimmän johtoportaan asettaman vision, strategian ja tavoitteiden saavuttamisessa sekä työntekijöiden vaatimuksiin vastaamisessa. Ajan saatossa myös työntekijöiden ja organisaatioiden välinen psykologinen sopimus, odotukset työn määrästä ja laadusta, palkitsemisesta ja sitoutumisesta ovat muuttuneet vaikeuttaen jo valmiiksi haastavaa esimiestyötä. (Aaltonen ym. 2020, 137; McKinney, McMahon & Walsh 2013, 2.)



Kuvio 4. Keskijohdon toimintaympäristö

Ristiriitaisesti samalla kun keskijohdon ja lähiesimiesten tärkeys on viime vuosina kasvanut, niin samalla on kasvanut myös epävarmuuden tunne työstä. Työtaakan kasvun ja jatkuvan muutoksen myötä keskijohto ja lähiesimiehet kärsivät stressistä ja ovat vaarassa palaa loppuun, mikäli he eivät saa asianmukaista tukea ja koulutusta työtehtävissään. Monissa organisaatioissa investoinnit koulutukseen ovat kohdentuneet ylimpään johtoportaan ja uusiin työntekijöihin keskijohdon ja lähiesimiesten jäädessä vähemmällä huomiolla. Vuonna 2012 Isossa-Britanniassa tehdyn tutkimuksen mukaan jopa lähes 40 prosenttia keskijohtoon kuuluvista päälliköistä vastasi kokevansa vakavaa stressiä. Samana vuonna Harvard Business Review:n keskijohtoportaalte toteuttaman tutkimuksen mukaan liki puolet vastaajista kertoivat suunnittelevansa nykyisen työposition jättämistä seuraavan kahden vuoden sisällä. (McKinney ym. 2013, 3; Viitala 2014, luku 6.)

Johtajuuden kehittäminen koostuu johtajuuden harjoittelemisesta, ajattelutavan muutoksesta ja uusien toimintamallien opettelusta. Kuten monet muutkin asiat, johtaminen on opeteltavissa oleva taito, se ei ole synnynnäistä. Johtamistaitojen kehittämisessä on olennaista tunnistaa ihmisten johtamisen erilaisuus asioiden johtamisesta. Ihmisiä johdettaessa esimiehen kyvykkyys ilmenee luottamuksen osoituksina alaisiin sekä heidän ja muiden sidosryhmien onnistuneena sitouttamisena yrityksen strategiaan ja kulttuuriin. Jos työntekijät onnistuvat, on esimies onnistunut. (Järvinen 2020, 30; McKinney ym. 2013, 7; Rossi 2012, 337.)

Mikäli keskijohdon ja lähiesimiesten kouluttamiseen on organisaatioissa panostettu, niin se on usein toteutettu erillään työstä erilaisten kurssien ja kurssitehtävien muodossa. Kyseisten kurssien ongelmana on niiden irrallisuus todellisessa työelämässä koettujen haasteiden ratkaisemisessa. Usein kiireisillä keskijohdon päälliköillä on vaikeuksia löytää aikaa koulutukseen osallistumiselle. Onnistunut koulutus koostuu työssäoppimisesta, jossa oppiminen on tuotu mahdollisimman lähelle henkilön jokapäiväistä työtä. (Joki 2018, 163; McKinney ym. 2013, 8.)

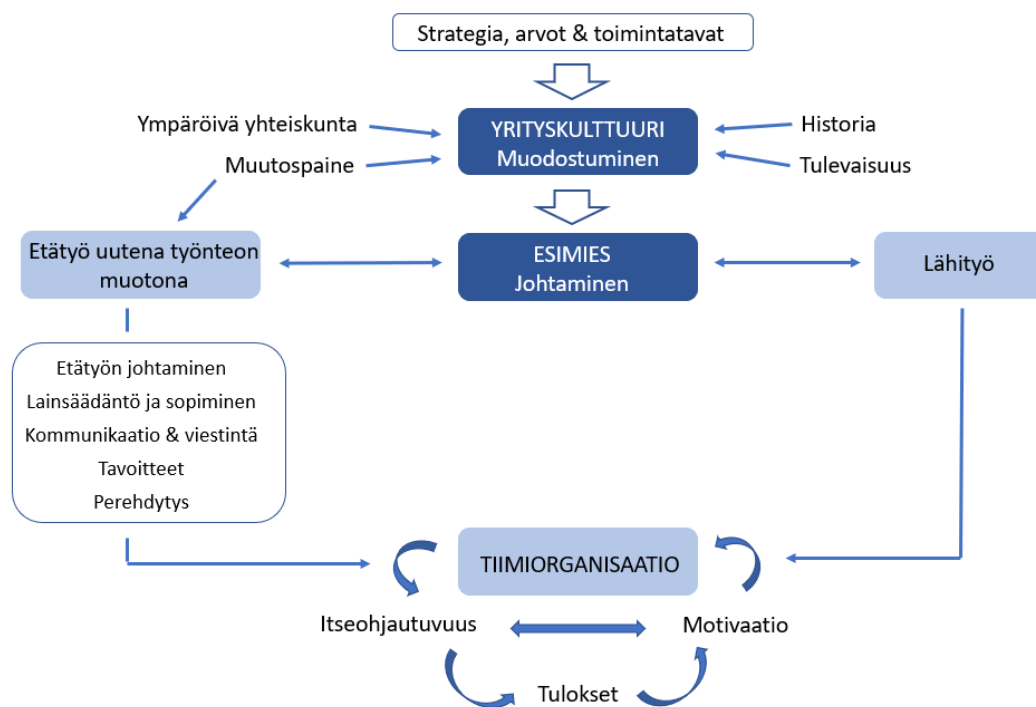
5 LAADULLISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään kvalitatiivisen eli laadullisen ja kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän eroavaisuuksia samalla perustellen tutkimusongelman pohjalta valittu tutkimusmenetelmä.

5.1 Teoreettinen viitekehys

Teorianmuodostus on välttämätön osa tieteellistä toimintaa. Liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa teoreettinen viitekehys toimii kirjaimellisesti kehyksenä tutkimukselle pyrkien selittämään ja kuvaamaan kokemukseen eli empiriaan liittyviä ilmiöitä ja ongelmia. Tutkimusprosessissa teoreettinen viitekehys ja empiria ovatkin tiiviissä symbioosissa keskenään. Tutkimusongelman pohjalta tutkija lähtee kartoittamaan aihepiiriin liittyvää valmista relevanttia kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia. Teoreettisen viitekehyksen paikkansapitävyyttä arvioidaan empiiristen havaintojen pohjalta. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 5.)

Kuviossa 5 on havainnollistettu tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka muodostuu kolmesta aihekokonaisuudesta: etätyöstä, tiimiorganisaatiosta sekä yrityskulttuurista ja johtamisesta. Teorian ensimmäisessä aihekokonaisuudessa määritellään etätyön käsite ja tarkastellaan etätyön hyötyjä ja haasteita, lainsäädäntöä, etätyön johtamista, kommunikaation ja viestinnän merkitystä sekä etätyötä ennen, nyt ja jälkeen koronapandemian. Toinen aihekokonaisuus käsittelee tiimiorganisaation teoriaa tiimin määritelmän, ominaisuuksien ja kehittämisen sekä itseohjautuvuuden, -organisoitumisen ja motivaation näkökulmasta. Viimeisessä eli kolmannessa aihekokonaisuudessa tarkastellaan teoriaa yrityskulttuurin muodostumisesta ja johtamisesta. Viimeisen aihekokonaisuuden lopuksi esitellään organisaatiomuutoksia sekä keskijohdon ja lähiesimiesten roolia vallitsevan yrityskulttuurin puitteissa.



Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys

5.2 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla pyritään mittaamaan tutkimusongelmaan liittyviä ilmiöitä ja sen muuttujia mahdollisimman tarkasti tilastotieteellisiä menetelmiä hyödyntäen. Luotettavaa tutkimusta varten tutkijan tulee perusteellisesti määrittää riittävä ja perustavanlaatuinen perusjoukko eli kohde-ryhmä. Koska tarkoituksena ei ole kartoittaa koko perusjoukon mielipiteitä ja näkemyksiä, on tutkijan tehtävänä valita mahdollisimman hyvin perusjoukkoa heijasteleva otos eri otantamenetelmiä hyödyntäen. Otokselta saatuja tutkimustuloksia kuvataan numeeristen suureiden avulla ja yleistä on muodostaa sekä syy-seuraussuhteita että analysoida asioiden keskinäisiä riippuvuuksia. Tutkimustulokset, esimerkiksi poliittisten puolueiden kannatusarviot, voidaan esittää taulukkoon muodostettuina jakaumina ja keskiarvoina. (Alasuutari 2011, luku 2; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 138.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Organisaatiokulttuurin näkökulmasta kansainvälinen johtamistutkimus on tavallisesti perustunut määrällisen tutkimuksen lähtökohtiin ja menetelmiin. Tätä on kritisoitu siitä, ettei se huomioi konteksteja. On myös väitetty, ettei organisaatiokäyttäytymistä voida ymmärtää määrällisen tutkimusotteen avulla. Laadullisen tutkimusmenetelmän tärkeyttä voidaan perustella sen kyvyllä tutkia näkymättömiä, abstrakteja, tulkinnallisia, vuorovaikutuksessa syntyneitä, aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä. Ihmistutkimuksessa ilmiöt ovat aikaan ja paikkaan sidottuja, jonka takia ne muuttuvat ajan myötä, jonka takia uusia tulkin-toja syntyy jatkuvasti. Laadullisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on jättää tilaa moniäänisyydelle ja antaa ääni niille, jotka sitä muuten eivät saisi. Tutkimuksen tavoitteena on nostaa esille tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden tulkintoja ja näkökulmia aiheesta. (Puusa ym. 2020; Valli & Aarnos 2018, luku 1.)

Tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntauksista kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään selvittämään tutkittavan ilmiön laatua ja ominaisuuksia. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii tarjoamaan tutkimushenkilöille mahdollisuuden kertoa itseään koskevista kokemuksista ja näkökulmista vapaamuotoisesti valmiiksi laadittujen kysymyksien pohjalta tavoitteenaan saada syvällistä tietoa tutkimuskohteesta sekä tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää voidaan käyttää yksinään tai yhdessä kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän kanssa. (Alasuutari 2011, luku 2.)

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen jäsennellystä ja tilastotieteellisestä luonteesta poiketen kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla tutkimukseen saadaan paremmin sisällytettyä inhimilliset elementit. Matemaattisuutta ei kvalitatiivisesta tutkimuksesta voida kuitenkaan täysin poissulkea ja yleensä tyydytään käyttämään luokittelu- ja vertailuasteikollisia käsitteitä määrälliselle tutkimukselle tyypillisten vahvempien tilastotieteellisten käsitteiden sijaan. Kun määrällisessä tutkimuksessa voidaan selvittää suuria lukumääriä ja niistä johdettuja prosentti-

osuuksia, niin laadullinen tutkimus on luonteeltaan enemmän kuvailevaa. Ilmiöiden ja prosessien deskriptiivisyyttä voidaan tuoda esiin sanojen, tekstien ja kuvien avulla. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. (Hirsjärvi ym. 2018, 181; Tilastokeskus 2021; Tuomivaara 2005.)

Vaikka monesti kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välisiä eroja korostetaan ja vastakkainasettelu kyseisten tieteellisten tutkimusten menetelmäsuuntauksilla on toisinaan jyrkkä, eivät ne ole toisiaan poissulkevia. Tutkimuksessa on mahdollista hyödyntää yhtäaikaaisesti molempia menetelmäsuuntauksia ja tällöin kyseessä on triangulaatio. Triangulaation moninäkökulmaisuus mahdollistaa tutkimuksen luotettavuuden lisäämisen esimerkiksi siten, että laadullisen tutkimuksen avulla tuotettu hypoteesi vahvistetaan määrällisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen. (Hirsjärvi ym. 2018, 135–136; Tuomivaara 2005.) Tässä tutkimuksessa triangulaatiota ei käytetä.

5.3 Tutkimusaineiston keruumenetelmä

Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaa päätös siitä, millaista, keneltä tai mistä tietoa etsitään. Se koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoa kerätään. Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimusmenetelmälle keskeinen tunnuspiirre on lähestymistapa, jolla korostetaan saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Laadulliselle tutkimukselle on siis ominaista lähestyä tutkittavaa kohdetta sen luonnollisissa olosuhteissa. (Hirsjärvi ym. 2018, 183; Puusa ym. 2020.)

”Menetelmien hyvä tuntemus auttaa tutkijaa valitsemaan oman tutkimuksensa kanalta tarkoituksenmukaisimman, tilanteeseen ja tavoitteisiin parhaiten sopivan aineistonkeruumenetelmän.” (Puusa ym. 2020.)

Poikkeuksena yleiseen tutkimusprosessiin voidaan tässä opinnäytetyössä mieltää aineistonkeruuvaiheen sykli. Tutkimuksen aineistonkeruuta aloitettaessa tutkija ei voi vielä tietää kuinka monta tapausta tutkimuksessa tullaan tutkimaan. Aineistonkeruuta jatketaan niin kauan, kun haastattelut tuottavat uutta informaatiota

tutkimusongelman kannalta. Tutkimusaineisto on riittävän *saturoitunut* eli kylläännyt, kun kohdejoukon haastatteluvastaukset alkavat toistua ja kertaantua. Saturaatiopiste todetaan hyödyntämällä aineiston sisällön analyysiä aineistonkeruuvaiheen aikana. Tällöin aineistonkeruu- ja analyysivaihe linkittyvät toisiinsa. (Hirsjärvi ym. 2018, 181–182.)

Erilaisten aineistonkeruumenetelmien avulla kerätään tarvittua tietoa tutkimusongelman ratkaisua varten. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija voi käyttää sekundaari- ja primaariaineistoja. Sekundaariaineistoilla tarkoitetaan olemassa olevia tietokantoja ja aikaisempia tutkimuksia. Primaariaineisto on tutkijan itse keräämää informaatiota tutkimusongelmaa varten. Tutkija analysoi keräämäänsä tietoa ja tulkintojen avulla tehdään tutkimustuloksista johtopäätökset. (Hirsjärvi ym. 2018, 186.)

Tutkimusaiheen luonteen vuoksi metodina tässä opinnäytetyössä käytetään puolistrukturoitua haastattelua ja kaikki haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Tyypiltään puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen teemahaastattelun välimaastoon. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelukysymysten aihepiiri muodostuu tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä, mutta järjestys ja tarkka kysymysmuoto puuttuvat. Haastattelukysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, jolloin tutkittavaan ilmiöön saadaan jokaisen haastateltavan oma näkökulma esiin tasapuolisesti. Menetelmänä haastattelu on joustava, sillä tutkija voi pyytää haastateltavia tarkentamaan heidän sanomisiinsa. (Puusa ym. 2020; Valli ym. 2018, luku 1.)

Kohdejoukon valinnassa olennaista on tavoittaa sellaiset haastateltavat, joilla uskotaan olevan tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa ja kokemusta. Tällöin puhutaan tarkoituksenmukaisesta ja harkinnanvaraisesta näytteestä. Haastattelijan tulee luoda haastattelutilanteeseen luottamuksellinen ilmapiiri, ettei haastattelu muodostu mekaaniseksi tai kuulustelun omaiseksi. (Puusa ym. 2020; Valli ym. 2018, luku 1.) Vallitsevan koronavirustilanteen vuoksi haastattelut suoritetaan ja äänitetään pikaviestintäohjelman avulla.

5.4 Aineiston analysointi ja tulkinta

Aineiston analysoinnin ja tulkinnan tarkoitus on lisätä tutkimukseen selkeyttä, rakennetta ja merkitystä. Tutkimusaineiston analysoinnilla on keskeinen rooli tutkimusprosessissa, sillä analysoinnin avulla voidaan tehdä johtopäätökset ja täten saada vastauksia tutkimuksen alussa asetettuun tutkimusongelmaan sekä siitä johdettuihin tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2018, 231.)

Kanasen (2014, 97) mukaan laadullisen tutkimuksen tapauksessa haastatteluista kerätty aineisto on hyvä nauhoittaa, ettei vastausten kirjoittaminen riko tilanteen vuorovaikutuksellisuutta. Haastattelun jälkeen nauhoite voidaan kirjoittaa sanasta sanaan puhtaaksi ja tätä kutsutaan *litteroinniksi*. Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi litteroinnin avulla aineiston säilyvyys ja muuttumattomuus turvataan.

Litteroidun aineiston analyysia varten tulee tutkijan valita parhaiten tutkimusongelmaa vastaava analyysimenetelmä. Tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi valikoitui teemoittelu. Teemoittelulle tyypillistä on teorian ja empirian vahva keskinäinen vuorovaikutus. Laadullisen analyysin menetelmistä teemoittelun avulla aineistoa pyritään ryhmittelemään ja pilkkomaan tiettyjen aihekokonaisuuksien mukaisesti. Teemoittelun avulla tutkimuksen haastatteluun valikoituneista aihekokonaisuuksista voidaan etsiä kullekin teemalle tunnusomaisia näkökulmia. Haastatteluissa esiin nousevat ja teorian mukaiset teemat voidaan taulukoida esimerkiksi Microsoft Exceliin. Näin aineiston saturaatio voidaan hahmottaa, kun nähdään, kuinka moni haastateltava ilmaisee tietyn teemaan liittyvän asian. Tulokintavaiheessa tutkija voi osoittaa teemoittelun haastateltavien sitaatteja hyödyntämällä. (Järvenpää 2006.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia. Tutkimustulokset esitetään teemoittain samassa järjestyksessä, kuin mitä ne ovat haastattelulomakkeella. Kokonaisuudessaan haastatteluja järjestettiin viisi kappaletta, jotka kaikki toteutettiin koronaviruksen takia Microsoft Teamsin välityksellä maaliskuussa 2021 viikkojen 11 ja 12 aikana. Tutkimustuloksissa esitetään myös haastateltavien suoria lainauksia, ja ne on kysymysten ohella eroteltu *kursiivilla*.

6.1 Taustatiedot

Kysymykset: Työkokemus organisaatiossa? Työkokemus esimiesasemassa? Kokemus etäjohtamisesta? Suorien alaisten määrä?

Haastateltavat	Työvuodet organisaatiossa	Esimieskokemus	Kokemus etäjohtamisesta	Suorien alaisten määrä
Henkilö A	7 vuotta	2 vuotta	2 vuotta	26
Henkilö B	15 vuotta	3 vuotta	1 vuosi	3
Henkilö C	28 vuotta	18 vuotta	8 vuotta	4
Henkilö D	39 vuotta	25 vuotta	1 vuosi	4
Henkilö E	24 vuotta	4 vuotta	1 vuosi	5

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot

Haastattelun alussa esitettyjen kysymysten päämääränä oli selvittää haastateltavien taustatietoja toimeksiantajaorganisaatiossa. Tämän tutkimuksen kannalta taustatiedot ovat olennaisen tärkeitä, sillä esimerkiksi kokemus esimiestyöstä, aiempi kokemus etäjohtamisesta ja suorien alaisten määrä voivat vaikuttaa kokemukseen etätyön johtamisesta viimeisen vuoden aikana.

Taulukossa 1 esitellään tutkimukseen haastateltujen taustatietoja. Haastateltavien työvuodet toimeksiantajaorganisaatiossa ovat jakautuneet 7 ja 39 vuoden välille, keskiarvon ollessa noin 23 vuotta. Henkilö A on ollut nykyisessä positiossaan kaksi vuotta, eikä hänellä ole aikaisempaa esimieskokemusta. Myös B:lle nykyinen positio on ensimmäinen esimiehenä, ja esimieskokemusta on kertynyt kolmen

vuoden ajalta. Henkilöillä C ja D on kertynyt haastateltavista eniten esimieskokemusta, 18 ja 25 vuoden ajalta. E:llä esimieskokemusta on kertynyt sen sijaan neljä vuotta.

Henkilöitä B, D ja E yhdistää yhden vuoden kokemus etäjohtamisesta, alkaen vuoden 2020 maaliskuun etätyöloikasta. A:lla ja C:llä on kokemusta etäjohtamisesta useamman vuoden ajalta, sillä osa heidän alaisistaan on työskennellyt hajautetusti eri toimipisteissä. A:lla suorina alaisia on 26, B:llä kolme, C:llä ja D:llä neljä ja E:llä viisi.

6.2 Teema 1: Etätyö

Kysymys 1: Kuinka yleistä etätyöskentely oli organisaatiossa ennen koronaviruspandemiaa? Entä nyt?

Haastateltavista kaikki kertovat etätyöskentelyn ennen koronaviruspandemiaa olleen äärimmäisen harvinaista tai ettei etätöitä ollut tehty ollenkaan. Koronaviruspandemian aikana kaikki haastatellut mainitsevat siirtyneensä pääsääntöisesti etätöihin. Haastateltavista kukaan ei ole siirtynyt etätyöhön täysin, sillä työtehtävien luonteen takia toimistolla oli satunnaisesti käytävä.

”Itse en etätöitä tehnyt ennen koronaa ollenkaan. Poikkeuksena ehkä päivän tai parin verran, jos lapsi on ollut sairaana tai muuta vastaavaa. Nyt koronan aikana oon käynyt toimistolla ehkä viisi kertaa ja silloinkaan ne ei oo ollut mitään täysiä päiviä. Silloin on ollut jotain pakollisia asioita hoidettavana toimistolla, joita ei yksinkertaisesti kotoa käsin voinut tehdä.”

Kysymys 2: Onko sinulle tehty sopimusta etätyöstä? Entä alaisillesi?

Kenellekään haastatelluista ei ole nykyistä työpositiota varten tehty erillistä sopimusta etätyöstä, kuten ei myöskään kenenkään suorille alaisille. Etätyöskentelystä sovittiin aiemmin suullisesti ja tapauskohtaisesti esimiehen kanssa. Henkilö C tosin muistelee, että hänellä oli vanhassa työtehtävässään etätyösopimus, sillä se oli

edellytys organisaation osittain kustantamaan internet-yhteyteen työntekijän kotiin. Kyseinen etätyösopimus on jo lakkautettu. Henkilö E kertoo, ettei koronaviruspandemian aikana tarvitse erillistä etätyösopimusta tehdä, mutta aiemmin sellainen olisi pitänyt kirjallisesti sopia. Henkilöt B ja E kertovat aikovansa kirjoittaa etätyösopimukset alaistensa kanssa koronaviruspandemian jälkeen, kun etätyötä tulee organisaatiossa tulevaisuudessa yleistymään.

Kysymys 3: Millaisena olet kokenut etätyöskentelyn hyötyjen ja haasteiden näkökulmasta?

Yleisimpinä hyötyinä haastateltavat kertoivat työn joustavuuden, keskittymistä vaativan työn tekemisen, aiemmin työmatkoihin käytetyn ajan säästymisen. Haasteina koettiin työ- ja vapaa-ajan hämärtyminen, huono ergonomia, kasvaneet palaverimäärät, työn tauottaminen ja sosiaalisten kontaktien vähentyminen.

Kysymys 4: Miten koet kokous- ja palaverikäytäntöjen toimivuuden etätyössä?

Haastateltavista henkilöistä kaikki mainitsivat kokouksien ja palaverien lisääntyneen huomattavasti, jopa häiritsevän paljon etätyön aikana erityisesti aiemmin samassa toimipisteessä työskentelevien välillä. A, C, D ja E epäilivät palaverien määrän lisääntymisen johtuvan taukokeskustelujen puutteen vuoksi, kun pienillekin asioille täytyy nykyään tehdä kalenterikutsu. A, C ja E mainitsivat toisaalta myös, että etätyön aikana etäpalaverien käytännöt ja työkalut ovat kehittyneet. E kertoo palaverien dokumentaation olevan nykyään paremmalla tasolla.

”Teams-palaverien määrä on hurjasti noussut nyt etätyön aikana. En tiedä miksi, ehkä sen takia, että kun kanssakäyminen on vähentynyt ja taukokeskustelua ei enää käydä.”

Kysymys 5: Miten koet etätyön vaikuttavan ajankäyttöösi, työkuormaasi ja tuottavuutesi?

A, B ja E näkevät ajankäytön parantuneen tuottavuuden näkökulmasta, mutta etätyö on heillä vaikuttanut työkuormaan haitallisesti. Henkilöt C ja D mainitsivat työkuorman olevan itsestä kiinni. C kertoo itsekurilla ja priorisoinnilla olevan korostunut merkitys etätyön ajankäyttöön ja työkuormaan liittyvissä asioissa.

Kysymys 6: Millaisena koet etäjohtamisen verrattuna lähijohtamiseen?

Vaikka A:lla on kokemusta etäjohtamisesta ennen koronapandemiaa, hän kertoo etäjohtamisen olevan haastavaa, kun ei pääse matkustamaan eri toimipisteille alaisia näkemään. B, C, D ja E kokevat etäjohtamisen eroavan kovasti lähijohtamisesta erityisesti heikomman ihmiskontaktin, vuorovaikutuksen ja kommunikaation takia. Kaikki haastateltavat mainitsevat, että luottamuksella on tärkeä rooli etäjohtamisessa. Myös tuen antamisen vaikeutuminen ja etääntyminen alaisista mainittiin kolmen haastateltavan toimesta.

Kysymys 7: Millaisia mahdollisuuksia koet etätyöllä olevan tulevaisuudessa?

A, C ja E mainitsivat organisaation tulevan etätyömallin, jossa etätyötä saisi viikotasolla tehdä 40 prosenttia ajasta. He kertovat sen olevan hyvä mahdollisuus erityisesti, mikäli etä- ja lähityön parhaat puolet onnistutaan yhdistämään. Henkilö D kokee, ettei etätyöllä ole hänen työtehtävässään minkäänlaisia positiivisia mahdollisuuksia tulevaisuudessa.

6.3 Teema 2: Tiimiorganisaatio

Kysymys 1: Miten koet tiimityön toimivan etätyössä?

Haastateltavat kertovat kommunikaation ja viestinnän aiheuttavan haasteita tiimityön toimivuuden kannalta. E mainitsee tiimin tavoitettavuuden olevan hyvällä tasolla, mutta kokee ongelmaksi kommunikaation viiveen ja välittömän palautteen puutteen. Henkilö C:n mukaan eri aikavyöhykkeillä on vaikutusta tiimityöhön. Kommunikaatioon ja viestintään liittyvistä haasteista huolimatta kolme viidestä

haastateltavasta kertoo tiimityön sujuvan yllättävänkin hyvin vuoden takaiseen verrattuna.

Kysymys 2: Mitä etätyöskentely edellyttää tiimin jäseneltä? Entä esimieheltä?

Haastateltavat kokevat, että proaktiivisuudella, luottamuksella, rehellisyydellä ja priorisoinnilla on korostunut merkitys etätyössä. B kertoo yllä mainittujen piirteiden koskevan niin tiimin jäseniä kuin myös esimiehiäkin. Henkilö E on samaa mieltä B:n kanssa, mutta korostaa erityisesti esimiehen omaa aktiivisuutta. C mainitsee omien tiimin jäsenten tuntemisen olevan tärkeää, kun heitä ei etätyön takia fyysisesti näe. Hän korostaa E:n tavoin esimiehen aktiivisuutta ja kontaktin ylläpitämistä, sillä etätyössä hiljaisemmat tiimin jäsenet voivat helposti jäädä omilleen.

Kysymys 3: Miten motivoit tiimiäsi ja ylläpidät omaa motivaatiotasi?

Henkilöt A, B ja C kertovat yrittävänsä parantaa tiimimotivaatiota Teamsissa järjestettävien tiimipalaverien avulla, jotta yhteisöllisyys, yhteenkuuluvuus ja vuorovaikutus pysyisivät hyvällä tasolla. Oman motivaation ylläpitämisen kaikki haastateltavat ovat kokeneet haasteellisena pitkittyneen etätyöskentelyn takia. A, B ja D mainitsevat saavansa motivaatiota satunnaisista toimistolla vietetyistä työpäivistä.

Kysymys 4: Onko tiimisi itseohjautuva? Mitä vaikutuksia esimiestyölle etätyössä?

Haastateltavista kaikki muut, paitsi henkilö A kertoo tiiminsä olevan itseohjautuva. Työn luonteen vuoksi A kuvaa tiimiään esimiesohjautuvaksi, sillä hän määrittää alaistensa viikoittaiset työtehtävät. Itseohjautuvien tiimien työn hyviä tuloksia kehuaan ja perustellaan tiimien jäsenten kovan työmoraalin ja ammattitaidon takia. Mikäli tiimin jäsenet ovat kaivanneet apua, ovat he sitä esimieheltä pyytäneet. C ja E mainitsevat itseohjautuvan tiimin ainoana haasteena olevan esimiehen oman etääntymisen päivittäisistä työprosesseista.

”Kun tiimi on todella itseohjautuva ja he hoitavat tehtävänsä hyvin, niin vaarana on, ettet itse tiedä missä mennään. Toimistolla sai paremman kuvan työprosessien vaiheista taukokeskustelujen ansiosta. Jos etätyön aikana haluaa olla yhtä kartalla tilanteesta, niin se vaatii esimieheltä aktiivista yhteydenpitoa tiimiin.”

Kysymys 5: Millaisena koet vuorovaikutuksen muiden tiimien ja sidosryhmien kanssa etänä?

Vaikka moniin muihin tiimeihin ja sidosryhmiin on ennen etätyötä pidetty yhteyttä etäkanavien kautta, niin suurin osa haastateltavista kertoo etätyöllä olleen negatiivisia vaikutuksia vuorovaikutukseen muiden tiimien ja sidosryhmien kanssa. Yleisin perustelu heikentyneeseen vuorovaikutukseen on palaverien määrällinen kasvu, sillä ne ovat kasvaneet muillakin sidosryhmillä. Erityisesti vuorovaikutus on heikentynyt suorittavaa työtä tekevän portaan välillä, kun he eivät ole jatkuvasti tavoitettavissa tietokoneen äärellä.

”Kiireen kasvamisen myötä muiden sidosryhmien kanssa hoidettavia asioita on täytynyt priorisoida ja laittaa niitä tärkeysjärjestykseen. Osa asioista on jäänyt ikään kuin pitkän jonon taakse, joiden ohi uudet niin sanotusti tärkeämmät asiat kiilaavat.”

Kysymys 6: Millaisena koet vuorovaikutuksen alaistesi kanssa? Yhteisöllisyys, perehdytys?

Kaikki haastateltavat kertovat perehdyttämisen onnistuvan etätyössä, mutta sanovat perehdytyksen olevan hitaampaa lähityöhön verrattuna. Uusien työntekijöiden tapauksessa erityisesti tarvittavien oikeuksien ja työvälineiden, kuten puhelimen ja tietokoneen saaminen on koettu pulmallisena. Tietoteknisten ohjelmien ja työkalujen perehdyttämisen haastateltavat kertovat sujuvan melko hyvin etänä,

mutta käytännön asioiden opettaminen on hankalaa. Käytännön asioiden opettamisen takia talon tavat eivät välity uusille työntekijöille yhtä nopeasti kuin lähi-työssä.

6.4 Teema 3: Yrityskulttuuri ja johtaminen

Kysymys 1: Miten näet, että hyvä yrityskulttuuri luodaan?

Haastateltavat kokevat ihmislähtöisyyden olevan hyvän yrityskulttuurin luomisen keskiössä. Haastateltavat kokevat, että jokainen yrityksen työntekijä voi omilla teoillaan tai tekemättä jättämisellään vaikuttaa yrityskulttuuriin. Kaikki haastatellut kuitenkin korostavat yrityksen ylimmän johdon ja esimiesten asemaa yrityskulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä. A kertoo, että hyvän liiketoimintastrategian ohella henkilöstöstrategian luominen ja toteuttaminen on tärkeää. B:n mukaan yhteisillä arvoilla, läpinäkyvyydellä ja avoimuudella luodaan pohja toimivalle yrityskulttuurille. C huomauttaa, että kansainvälisen organisaation yrityskulttuurin luomisessa korostuu kulttuurituntemus, sillä eri maista tulevien ihmisten toimintatavat voivat erota toisistaan paljonkin. D:n mielestä erityisesti organisaatiomuutosten aikaan hyvää yrityskulttuuria tulee vaalia.

Kysymys 2: Koetko hallitsevasi etätyön johtamisessa tarvittavat taidot ja käytännöt tarpeeksi hyvin? Oletko saanut siihen tukea, keneltä?

Kaikki viisi haastateltavaa kokevat hallitsevansa etätyön johtamiseen tarvittavat taidot melko hyvin tai hyvin. Vaikka etäjohtamiseen tarvittava taitotaso koetaan vähintään melko hyvänä, niin neljä viidestä haastateltavasta sanoo kokevansa tuen tai ohjeistuksen tarvetta ainakin joskus. Ohjeistukset ovat koskeneet suurelta osin etätyön tekemiseen liittyviä turvallisuusseikkoja koronaviruksen takia, eivät niinkään etäjohtamisen käytäntöjä. Suurin osa mainitsee, että aiheeseen liittyvään koulutukseen olisi varmasti mahdollista päästä, mikäli sellaista itse aktiivisesti hakis. A mainitsee, että ajatus koulutuksesta kuulostaa väsyttävältä, sillä palaverit ja

kokoukset ovat muutenkin lisääntyneet. Esimiesten keskinäinen vertaistuki korostuu vastauksissa.

”Koen, ettei henkilöstölle ole hirveästi annettu tukea etäjohtamiseen. Osa-syy on varmasti se, että tähän etätyöhön siirryttiin pakottavissa olosuhteissa ja tilanne oli kaikille uusi. Siitä syystä jokaisen on pitänyt itse opetella omat etäjohtamisen toimintatavat, hirveästi ei olla esimiesten kesken myöskään käyty hyväksi tai huonoksi havaittuja käytäntöjä läpi. Jos on tämä jäänyt organisaatiolta tai omalta esimieheltä tekemättä, niin täytyy tunnustaa, etten ole itsekään niin toiminut.”

Kysymys 3: Vaikuttavatko organisaation yrityskulttuuri ja arvot etätyön johtamiseen?

Haastateltavat kertovat, että organisaation yrityskulttuurin ja arvojen tulee näkyä etätyön johtamisessa ja johtamisessa yleisesti. C:n mukaan yrityskulttuuri ja arvot näkyvät johtamisessa eri tavalla riippuen henkilöstä ja siitä millä organisaatiotalla ollaan. A, D ja E kertovat organisaatiomuutoksilla ja äkillisellä etätyöoloikalla olleen suuri vaikutus epäselvyyksien lisääntymiseen. Organisaatiomuutosten ja etätyön vaikutuksesta arvoista avoimuus on ollut haaste, kun kommunikaatio ja kanssakäyminen rajoittuvat lähes täysin etäpalavereihin tai kirjalliseen viestintään. Organisaatiomuutosten mukana tulleet mahdolliset uudet vastualueet ja roolit ovat aiheuttaneet epäselvyyksiä.

Kysymys 4: Onko esimiestyölle tullut uusia tavoitteita etätyön takia? Miksi, miten vaikuttaa?

Neljä viidestä haastateltavasta kertoo, ettei uusia esimiestyölle asetettuja tavoitteita ole etätyön takia tullut. D kertoo uusia tavoitteita tulleen organisaatiomuutoksen takia, mutta sanoo ettei etätyö ole niihin liittynyt. A:n mukaan tämän vuoden kehityskeskustelussa asetettiin tavoitteita henkilöstön johtamiseen liittyvään

toimintaan ja suunnitteluun yhteisen strategian pohjalta. Hän kokee tämän hyvänä asiana, mutta kertoo esimiestyön tavoitteiden mittaamisen olevan hankalampaa kuin operatiivisten tavoitteiden mittaamisen yksiselitteisen mittariston puuttumisen takia. B mainitsee, että esimiestyölle olisi hyvä asettaa tavoitteita etätöiden yleistymisen myötä. Hän kokee, että yhtenäisten esimiestyölle asetettujen tavoitteiden takia esimiestyö helpottuisi omien operatiivisten töiden ohessa, kun tavoitteet näyttäisivät yhtenevän suunnan kaikille.

Kysymys 5: Miten näet keskijohdon ja esimiesten roolin tulevaisuudessa?

B, C ja D kokevat keskijohdon ja esimiesten roolin tulevan pysymään melko samantapaisena tulevaisuudessa. A ja E uskovat kyseisten roolien tärkeyden tulevan kasvamaan etätöiden yleistyessä erityisesti tiedon välittäjinä eri organisaatiotasojen välillä.

”Näkisin jopa, että niiden tärkeys tulee kasvamaan varsinkin, jos etätö jatkuvat tulevaisuudessa. Uskoisin, että niiden rooli tulee tärkeämmäksi etenkin keskustelun ja kommunikation takia, jotta se pysyisi etätöissä samalla tasolla johdon ja suorittavan portaan työntekijöiden välillä.”

Kysymys 6: Mitä asioita kehittäisit, että etätö- ja esimieskokemus paranisivat?

Haastateltavat mainitsivat kehityskohteina etätö- ja esimieskokemuksen parantamiseksi ergonomisemmat työvälineet, paremmat kommunikointi- ja palaverikäytännöt ja verkostoitumisen. A:n ja D:n mukaan toimipaikkakustannuksista säästyneitä varoja tulisi hyödyntää ergonomisempien työtuolien ja -pöytien hankintaan etätöitä tekeville. He mainitsevat, että ne auttavat tekemään työtä laadukkaammin ja tuottavammin kotona. B ja C korostavat ihmislähtöisyyttä, kontaktia ja verkostoitumisen tarvetta etätöissä. D lähtisi ensimmäisenä kehittämään palaverikäytäntöjä ja rajaamaan etäpalaveriinkin kutsuttujen henkilöiden määrää.

”Mun mielestä kaikkien tulisi miettiä, kuinka isoa määrää ihmisiä etäpalaveriinkin kutsutaan paikalle. Kutsuttaisiin ainoastaan kyseistä palaveria

varten tarpeelliset ihmiset, jolloin kaikille jäisi enemmän aikaa tehdä omiakin töitä. ”

Sana vapaa

Haastattelun viimeisessä kohdassa haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa vapaasti etätöiden johtamiseen liittyvistä kokemuksistaan. Pääsääntöisesti kenelläkään ei ollut muuta lisättävää jo haastattelun aiemmissa kysymyksissä ilmenneisiin seikkoihin. Kolme viidestä henkilöstä mainitsi erikseen kokevansa tutkimuksen aiheen tärkeäksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa etätyön vaikutuksia toimeksiantajan tiimiorganisaation johtamisessa ja millaisena etätyöhön siirtyminen on koettu esimiesnäkökulmasta sekä mitkä ovat onnistuneen etätyön johtamisen edellytykset tulevaisuudessa. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät havainnot ja johtopäätökset. Lopuksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitellään kehitys- ja jatkotutkimusideoita.

7.1 Tutkimustulosten johtopäätökset

Taustatiedot

Tutkimus aloitettiin kartoittamalla haastateltavien taustatietoja liittyen työuran pituuteen toimeksiantajayrityksessä, kokemuksiin etätyöstä ja etätyön johtamisesta sekä suorien alaisten määrästä. Työuran pituudella toimeksiantajayrityksessä ei voida nähdä olevan merkittävää vaikutusta tutkimustulosten kannalta, mutta sen sijaan erityisesti aikaisemmalla kokemuksella etätyöstä ja etätyön johtamisesta on. Myös suorien alaisten määrä on vaikuttanut etätyössä tiimiorganisaation johtamiseen ja etätyöhön siirtymiseen esimiesnäkökulmasta. Pidemmät kuin vuoden kokemukset etätyön johtamisesta perustuvat kahdella esimiehillä eri toimipisteissä työskentelevien alaisten johtamiseen, ei esimiehen omaan etätyön tekemiseen.

Etätyö

Etätyön teemaan liittyvillä kysymyksillä selvitettiin haastateltavien henkilöiden kokemuksia etätyöskentelyn yleisyydestä ennen koronaviruspandemiaa ja sen jälkeen. Etätyöoloikan jälkeistä nykytilannetta kartoitettiin kysymällä etätyöskentelyn hyödyistä ja haitoista, etätyöstä sopimisesta sekä kokous- ja palaverikäytäntöjen toimivuudesta. Lisäksi tavoitteena oli selvittää etätyön vaikutuksia haastateltavien

ajankäyttöön, työkuormaan ja tuottavuuteen, etätyön johtamiseen verrattuna lähityön johtamiseen sekä lopuksi haastateltavat kertoivat näkemyksensä etätyön mahdollisuuksista tulevaisuudessa.

Vaikka Euroopan unionin tasolla etätyön tekeminen on Suomessa ollut prosentuaalisesti yleisintä Hollannin ohella, niin toimeksiantajayrityksessä ennen koronaviruspandemian aiheuttamaa etätyöloikkaa haastateltavat eivät juurikaan tehneet etätöitä. (Eurostat 2020.) Etätöitä tehtiin lapsen sairastumisen tai muun poikkeavan syyn takia korkeintaan kerran kuukaudessa. Kyseessä on perinteinen konepajateollisuuden yritys, jossa lähityön tekeminen on muodostunut tavaksi pitkän ajan saatossa. Etätöitä ei ole aiemmin tehty erityisesti sen takia, että kommunikation ja vuorovaikutuksen on koettu olevan helpompaa lähityössä. Lähityössä informaatiota on ollut mahdollista jakaa niin sanotusti ohi menen sekä tauoilla ja näiden puute etätyön aikana on ollut erittäin isossa osassa etäpalaverien ja -koustien määrälliseen kasvuun.

Palaverien määrän lisääntyminen on haastateltavien mielestä kasvattanut työkuormaa etätyön aikana. Haastatteluissa mainittiin, että pahimmillaan päivän aikana saattaa olla jopa kuusi palaveria. Tämä johtaa siihen, että työn tekemisen rytmi katkeaa päivän aikana useaan otteeseen, millä on myös suora yhteys työpäivien venymiseen sekä työpäivän tauottamiseen, mikäli näitä ei vahvalla itsekurilla rajoiteta. Omat operatiiviset työtehtävät on täytynyt palaverien ajaksi keskeyttää ja täten niiden tekeminen on jopa huomaamatta venynyt työajan ulkopuolelle. Haastateltavien vastauksissa ilmeni ristiriitaa ajankäytön suhteen. Etätyön koettiin lisäävän joustavuutta ja parantavan oman ajankäytön hallintaa. Samalla kuitenkin suuri osa mainitsi työkuorman kasvaneen ja työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyneen. Kun Eurofondin (2020) tekemän tutkimuksen mukaan noin joka kuudes eli 16 prosenttia suomalaisista työntekijöistä ilmoitti tehneensä työtä vapaa-ajallaan, niin tämän tutkimuksen haastateltavista näin kertoi tehneensä kolme viidestä eli 60 prosenttia.

Vilkmanin (2016, luku 1) mukaan jopa 90 prosenttia esimiehistä kokee etätyön johtamisen lähityön johtamista haastavampana. Haastateltavista viisi viidestä eli 100 prosenttia koki etätyön johtamisen haastavampana. Kansainvälisessä yrityksessä on totuttu jo jonkun verran etätyön johtamiseen sen takia, että osalla esimiehistä on alaisia muissa Pohjoismaissa ja ympäri maailmaa. Suurin poikkeus on muodostunut samalla toimipisteellä työskentelevien alaisten johtamisesta etänä johtuen työnteon tavan muutoksesta. Haastateltavat kokivat, että he eivät pysty antamaan alaisilleen kaikkea sitä tukea, jota he haluaisivat antaa. Tämä johtuu kommunikation heikkenemisestä ja myös siitä, että koetaan ettei esimerkiksi viikopalaverissa olla yhtä avoimia etänä kuin lähityössä siitä syystä, ettei tähän uuteen tilanteeseen olla vielä totuttu. Yksi haastateltavista arveli, että kauemmin etäjohtamista tehneet eivät välttämättä ole kokeneet tilannetta yhtä haastavana. Tutkimustulosten ja teorian pohjalta haastateltavien etäjohtamisen ja palaverien selkeyttämiseksi olisi kokousten agenda ja tavoitteet hyvä ilmoittaa osallistujille etukäteen, jotta he tietävät minkälaista kontribuutiota heiltä kokouksessa odotetaan. (Fried ym. 2014, 115–116.)

Kokemus heikentyneestä avoimuudesta vaikuttaa suoraan yhteisöllisyyden kokeamiseen etätyössä, joka Vilkmanin (2016, luku 2) mukaan on etätyön johtamisen vaikeimpia elementtejä luontaisen kommunikation vähenemisen takia. Tulkinta muiden ihmisten ajatuksista ja tuntemuksista jää ainoastaan sanojen varaan, eikä esimiehen tai alaisten oma persoona välity niin selvästi Microsoft Teamsin, sähköpostin tai puhelimen välityksellä kuin lähityössä.

Työsuojeluhallinnon (2020) mukaan etätyöjärjestelyistä sovitaan usein paikallisesti työnantajan ja työntekijän välillä, mutta koronaviruspandemian vuoksi monissa yrityksissä etätyöhön liittyvät sopimukset ovat jääneet tekemättä. (Työterveyslaitos 2020.) Näin on myös haastateltavien osalta käynyt, sillä sopimuksia etätyön tekemisestä ei ole esimiehille tehty, eivätkä esimiehet ole niitä myöskään tehneet omille suorille alaisilleen. Tulevaisuudessa, kun toimeksiantajayritys siir-

tyy malliin, jossa lähityötä tehdään 60 prosenttia ja etätyötä 40 prosenttia, on ensiarvoisen tärkeää sopia lähi- ja etätyön yhteensovittamisesta, etätyön seurannasta ja yhteisistä pelisäännöistä. Haastateltavien mukaan etätyöstä tullaankin varmasti lähitulevaisuudessa sopimaan erikseen. Jatkossa, kun lähi- ja etätyötä tehdään rinnakkain, on ensiarvoisen tärkeää sopimusten ja kommunikaation avulla linjata kummankin työnteon muodon rytmittämiseen liittyvät vastuut työtehtävistä.

Kun toimeksiantajayritys siirtyy jaettuun lähi- ja etätyön malliin, niin mahdollisuutena on henkilöstön parempi tyytyväisyys työelämään ja työntajaan, kun etätöiden tekemiseen annetaan lupa. Lupa etätöiden tekemiseen on luottamuslause siitä, että työtehtävät hoituvat myös kotoa käsin. Työ- ja elinkeinoministeriön (2020) mukaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelyyn lisää työtyytyväisyyttä ja ilmenee työnantajalle työntekijöiden sitoutumisena. Ensiarvoisen tärkeää on pystyä hyödyntämään molempien työtapojen parhaat puolet: etätyössä voidaan olla silloin, kun kalenteri on täynnä palavereja tai kun on enemmän keskittymistä vaativia työtehtäviä. Näin saadaan lähityöhön kuuluvat häiriöt ja keskeytykset minimoitua. Yli vuoden mittaisen etätyöjakson aikana etätyön tekemiseen liittyviä työkaluja on opittu käyttämään hyvällä tasolla ja joten niiden käytön perehdyttämiseen ei myöhemmin tarvitse kuluttaa aikaa.

Tiimiorganisaatio

Tiimiorganisaation teemaan liittyvillä kysymyksillä selvitettiin tiimityön toimivuuden etätyössä kuuluvia asioita. Tämän teeman kysymyksillä kartoitettiin etätyössä toimivan tiimin jäsenen edellytyksiä, tiimin ja esimiehen motivaatiota, itseohjautuvuutta ja vuorovaikutusta. Lisäksi kartoitettiin yhteisöllisyyttä ja perehdytystä.

Vaikka etätyöskentelystä ei ollut paljon aikaisempaa kokemusta, niin tiimityön toimivuus on pääsääntöisesti koettu yllättävän hyvänä suhteessa siihen, millaisia odotuksia haastateltavilla oli tiimityön toimivuudesta etätyön aikana. Tiimityön

hyvä toimivuus pohjautuu haastateltavien mukaan keskinäiseen luottamukseen ja ammattitaitoisiin työntekijöihin. Etätyön teemassa mainittuihin haasteisiin on vuoden aikana pyritty sopeutumaan ja uusia työtapoja on keksitty, kun tiimityö on siirtynyt virtuaaliseen muotoon. Haasteena on silti koettu tilanteet, jotka vaativat innovatiivisuutta ja aivoriihityöskentelyä. Etänä tällaisissa palavereissa kynns mikrofonin avaamiseen koetaan suurempana, jolloin ajatuksia ei jaeta samalla tavalla kuin lähityössä.

Palautteen merkitys on korostunut suuresti etätyön aikana tiimityössä esimiehiltä tiimin jäsenien suuntaan, mutta myös toisinkin päin. Martelan ym. (2017, 13) mukaan itseohjautuvuuden toteutumisen yhtenä ehtona on motivaatio ja etenkin sisäisen motivaation lähteenä toimii proaktiivisuus, jolloin työn tavoitteet ovat tiedossa ja ne antavat suuntaa työnteolle. Haastateltavat kertovat yrittävänsä ylläpitää tiimin motivaatiota yhteisten palaverien avulla yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen takia, eikä muita keinoja osattu mainita. Sen sijaan haastateltavien oman motivaation ylläpito koettiin vaikeana. Tämä johtunee varmasti etätyön ohella siitä, että koronaviruspandemia rajoittaa haastateltavien työkuorman lisääntymisen takia jo valmiiksi vähentynyttä vapaa-aikaa. Heikentyneen vuorovaikutuksen takia yhteyttä tuleekin aktiivisesti ylläpitää etätyössä, kun lähityössä se tapahtuu ikään kuin luonnostaan. Erityisesti itseohjautuvien tiimien tapauksessa on vaarana, että esimies itse etääntyy tiimistä ja siitä missä mennään. Esimiehen ja muiden tiimin jäsenten tuleekin aktiivisesti pyrkiä pitämään yhteyttä ja antamaan palautetta toisilleen. Goodmanin & Hirschin (2015, 89–91) mukaan näin vahvistetaan kokemusta yhteisistä tavoitteista ja suunnasta luoden yhteenkuuluvuuden tunteen.

Vuorovaikutus muihin sidosryhmiin ja tiimeihin on pysynyt haastateltavien mukaan melko lailla ennallaan, sillä lähityössäkin suuri osa yhteydenpidosta hoidettiin etäkanavien kautta. Yhteydenpidon koettiin laadullisesti jopa parantuneen, kun etäkanavien käyttöä on jouduttu harjoittelemaan. Sen sijaan ongelmaksi on

välillä muodostunut se, että palaverien lisääntymisen takia muita tiimejä on vaikeampi tavoittaa ja että se kestää kauemmin. Kiireen takia tiettyjä asioita tulee priorisoida, kun taas vähemmän kiireiset asiat ovat jääneet pitkään jonoon. Tuotantotiimien kanssa vuorovaikutus on huonontunut selvästi eniten, sillä asentajat eivät ole jatkuvasti tietokoneella tavoitettavissa toimihenkilöiden tapaan. Lähityössä vuorovaikutus on hoitunut nopeammin, kun tuotantotiloissa on itse päässyt käymään.

Haapakosken ym. (2020, 113) ja Vilkmanin (2016, luku 3) mukaan perehdyttäminen voi kestää etätyössä kauemmin kuin lähityössä. Perehdyttämisen haastavuus ja pidempi kesto oli yhteinen tekijä monen haastateltavan vastauksissa. Näistä syistä huolimatta se on silti mahdollista ja toteutettavissa etätyössäkin. Tässäkin juurisyyinä voidaan nähdä heikentynyt kommunikaatio. Useat esimiehet kertoivat, että he voivat ainakin osittain siirtää vastuuta operatiivisten työtehtävien perehdyttämisestä tiimin muiden jäsenien harteille. Etätyössä perehdyttämisen on mahdollistanut Microsoft Teams, kun siellä perehdyttäjä voi ensin itse näyttää, kuinka työvaihe tehdään. Tämän jälkeen hän voi seurata perehdytettävää samoin keinoin.

Yrityskulttuuri ja johtaminen

Yrityskulttuurin ja johtamisen teemaan liittyvillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään sitä, kuinka haastateltavat kokevat yrityskulttuurin vaikuttavan etätyön johtamisen taustalla. Haastateltavien näkökulmia kartoitettiin yrityskulttuurin muodostumisen, arvojen, tavoitteiden ja esimiesroolin osalta.

Luukan (2019, luku 1) mukaan yrityskulttuuri muodostuu pohjimmiltaan jokaisen työntekijän keskinäisessä vuorovaikutuksessa yhdessä tekemisen ja tekemättä jättämisen kautta vahvistuen aktiivisen viestinnän ja johtamisen avulla. Näin vastasivat myös kaikki haastateltavat. Suuntaviivat koettiin yrityksen johdon vastuulle, mutta hyvän yrityskulttuurin muodostumisessa tärkeänä koetaan se, että sanat ja teot vastaavat toisiaan, annetut lupaukset pidetään. Luukka (2019, luku 1) kertoo

myös, että yrityskulttuuri muodostuu, vaikkei sitä aktiivisesti johdettaisikaan. Tällöin lopputulos on harvoin halutunlainen. Esimiesten ja johtamisen rooli on tärkeässä osassa halutunlaisen yrityskulttuurin jalkauttamisessa organisaatiokaavioiden ylhäältä alas asti. Niin hyvässä kuin huonossakin, esimiehen toiminta omaksutaan alaisten puolesta. Toimeksiantajayritys on kokenut muutospainetta sisäisesti organisaatiomuutosten näkökulmasta ja ulkoisesti koronaviruspandemian takia. Siksi toimenpiteitä on jouduttu tekemään nopealla aikataululla. (Kauhanen 2018, 13–14.) Etätyöoloikka on osunut toimeksiantajayrityksessä päällekkäin isojen organisaatiomuutosten kanssa ja kommunikaation heikkenemisen takia vaikeuttanut muutosten läpiviemistä. Informaatiota muutoksista on tullut monien eri sisäisten kanavien kautta, mutta haastateltavat kokevat, että informaatiotulva vaikeuttaa olennaisen tiedon löytämistä.

Luukan (2019, luku 1) mukaan yhdessä määriteltyjen arvojen mukaan tulee aktiivisesti toimia, jolloin yrityskulttuuri muuttuu ajan saatossa sanoista teoiksi ja teoista tavoiksi. Organisaatiomuutosten ja etätyön aikana tulee huolehtia siitä, että jokaisen tiimin tavoitteet palvelevat itse toimeksiantajayrityksen strategiaa ja pää-tavoitteita. Tavoitteet eivät saa olla ristiriidassa keskenään ja niitä tulee mitata selkeillä mittareilla, jotka korreloivat keskenään. Mikäli tavoitteet keskenään toimivien tiimien kanssa risteävät, niin hyvän yrityskulttuurin muodostumiselle muodostuu esteitä.

Etätyön johtamiseen tarvittavat taidot koettiin hallittavan melko hyvällä tasolla haastateltavien mielestä. Silti haastateltavista neljä viidestä eli 80 prosenttia kokee, että tukea etätyön johtamiseen olisi hyvä saada organisaatiolta, omalta esimieheltä tai kollegoilta nykyistä enemmän. Etätyön johtaminen koettiin lähityön johtamista haastavampana ja monet ovat joutuneet itse opettelemaan ja kehittämään omasta mielestään toimivia käytäntöjä sitä varten. Kuitenkin ajatus etätyön johtamiseen liittyvästä koulutuksesta jopa väsyttää, sillä lisääntyneiden palaverien takia ei haluttaisi istua vielä virtuaalisissa koulutuksissa. Kursseja aiheesta löytyy toimeksiantajayrityksen puolesta, mutta haastateltavien vastauksista ilmeni, että

vertaistuki koetaan parempana etätyön johtamisen tukena nyt, kun yhteisöllisyyttä on ollut vaikeampi ylläpitää fyysisen etäisyyden takia.

Esimiestyön tavoitteita ei haastateltavien mukaan ole päivitetty etätyön myötä, vaan niitä on tullut pikemminkin organisaatiomuutosten takia. Enemmistön mielestä esimiestyön tavoitteita tulisi kuitenkin ainakin osittain miettiä uudelleen etätyössä, kun työmaailma muuttuu samalla. Tavoitteiden tulisi olla yhteneviä, jolloin etätyön johtamistakin voitaisiin perehdyttää esimiehille samalla tavalla. Luukan (2019, luku 1) mukaan yrityskulttuuri integroituu perehdytyksen, havainnoinnin ja ohjeiden seuraamisen avulla. Näin hyvää yrityskulttuuria olisi mahdollista jalkauttaa organisaatiossa alaspäin mahdollisimman yhtenäisesti eri osastoilla.

McKinney ym. (2013, 2) kuvailevat keskijohdon ja lähiesimiesten roolin tärkeyttä ylimmän johdon strategiasta johdettujen tavoitteiden saavuttamisessa ja työntekijöiden tarpeisiin vastaamisessa. Kaksi viidestä haastateltavasta kokee, että keskijohdon ja lähiesimiehen rooli tulee jatkossa pysymään samanlaisena kuin nyt. Kolme viidestä uskoo, että esimiehen roolin tärkeys voi etätyössä tulevaisuudessa jopa kasvaa keskustelun ja kommunikaation ylläpidon takia suorittavan portaan ja johdon välillä.

Ahlrothin (2017, luku 1) mukaan henkilöstöön investointi korostuu vahvan yrityskulttuurin johtamisessa, sillä kaikki yrityksessä syntyvä arvo tapahtuu välittömästi tai välillisesti henkilöstön kautta. Tutkimustuloksista ilmeni, että ihmislähtöisyyttä ja kontaktia voidaan parantaa organisaation puolesta siten, että saadaan tunne välittämisestä ja aidosta kiinnostuksesta henkilöstön fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin. Yrityksen toimipaikkakustannuksien säästöjä tulisi haastateltavien mukaan hyödyntää, jotta etätyöntekijöille saataisiin ergonomiset työvälineet myös kotiin. Ihmislähtöisyys, verkostojen rakentaminen ja kontaktin jatkuva parantaminen ihmisiin on keskiössä etätyön johtamisessa. Täten kokemus etätyöstä ja etätyön johtamisesta paranisivat.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa luotettavaa tietoa. Luotettavuutta tulee arvioida virheiden syntymisen välttämiseksi ja sitä varten onkin olemassa useita erilaisia tutkimuskäytäntöjä. Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin, validiteetin ja eettisyyden näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2018, 231.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja kykyä osoittaa, etteivät tutkimustulokset ole sattumanvaraisia. Hyvä toistettavuus tarkoittaa sitä, että mikäli tutkimus uusittaisiin samojen olosuhteiden puitteissa, niin tutkimustulokset olisivat yhtenevät. Ajallisella reliabiliudella tarkoitetaan tutkimushavaintojen pysyvyyttä eri ajanjaksoina. (Hiltunen 2009; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä eli miten hyvin tutkimuksessa käytetyt mittarit tai tutkimusmenetelmät kuvaavat sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoitus selvittää. Validiteetin arvioinnissa kiinnitetään huomiota muun muassa tutkimusongelman kannalta oikean kohdejoukon valintaan. Tutkimuksessa validiteettia voidaan arvioida sisäisen ja ulkoisen validiuden pohjalta. Sisäisen validiuden pohjalta voidaan ajatella tutkimustulosten syy-seuraussuhteen pitävän paikkansa eli että x on aikaansaanut y :n. Ulkoisen validiuden avulla arvioidaan tulkinnan yleistettävyyttä muihin tilanteisiin ja henkilöihin. (Puusa ym. 2020, luku 5.)

Määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tyypillistä arvioida tutkimuksen kykyä luoda yleistettäviä tuloksia. Sen sijaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei arvioida yleistettävyyden näkökulmasta, vaan luotettavuutta tarkastellaan tutkimuksessa käytettyjen laadullisten menetelmien pohjalta. Tieteellistä tutkimusta tehtäessä täydellinen objektiivisuus on ihannetilanne, johon laadullisen tutkimuksen puitteissa ei käytännössä voida päästä. Tutkija ja haastateltavat ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tutkimustuloksista reflektoidut johtopäätökset edellyttävät tutkijan subjektiivisuutta. Luotettavuutta arvioitaessa objektiivisuutta parantaakin se, että tutkijan oma subjektiivisuus tunnustetaan, erotetaan ja nostetaan esiin. (Puusa ym. 2020, luku 5.)

Etiikan peruskysymyksiin kuuluu käsitys hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä, jotka arkisessa elämässä voidaan käsittää hyvinkin eri tavalla. Tutkimuksen teolle on asetettu eettisiä vaatimuksia, joita ohjataan ja valvotaan erilaisten elimien toimesta. Yksittäisen tutkimuksen tekijän vastuulla on tuntea tutkimuksen teolle asetetut eettiset periaatteet ja toimia niiden mukaisesti. Eettisesti hyvä tutkimus muodostuu, kun tutkimuksen tekijä on noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen teon eettiset periaatteet tulee ottaa huomioon jo aiheen valinnasta lähtien ja tutkimuksen teon juurisyyt tulee olla selvillä. Ihmisarvon kunnioittaminen on perusta tutkimuksen teolle, joka edellyttää, että tutkimukseen osallistutaan henkilöiden vapaasta tahdosta ja itsemääräämisoikeus säilytetään koko tutkimusprosessin ajan. Missään tutkimuksen teon vaiheessa ei tule olla epärehellinen, ja tähän liittyykin olennaisesti periaate plagioinnista. Luvattomaksi lainaamiseksi kutsutaan toimintaa, jossa toisen tekstiä esitetään omana eli alkuperäistä lähdettä ei esitetä. Ei ole itsestäänselvyys, että tutkimusenteon eettiset lähtökohdat täytyvät ja ne otetaan riittävästi huomioon, vaan tämä vaatii harjoittelua ensimmäisistä kirjoitustehtävistä lähtien. (Hirsjärvi ym. 2018, 23–27.)

Tutkimuksen voidaan todeta olevan reliaabeli. Haastateltavat olivat yhtä henkilöä lukuun ottamatta tutkijalle tuttuja, jonka avulla haastattelutilanteisiin muodostui luonnollinen ja luotettava ilmapiiri tutkimusaiheen henkilökohtaisuudesta ja sensitiivisyydestä huolimatta. Haastattelukysymykset luotiin niin, etteivät ne johdattelisi haastateltavia tutkijan subjektiivisen ennako-oletusten suuntaan. Saturatio saavutettiin suurilta osin viiden haastateltavan henkilön osalta, sillä vastaukset olivat yhteneviä niin keskenään kuin myös tutkimuksen teorian kanssa. Reliaabeliutta parantaa tutkimuksen toistettavuus, sillä samojen olosuhteiden puitteissa tutkimustulokset olisivat samankaltaisia. Haastattelukysymykset luotiin niin, että ne antaisivat mahdollisimman vähän tilaa tutkijan omalle subjektiivisuudelle. Ajallisen reliabiliteetin puitteissa on kuitenkin huomioitava, että etätyön ja sen johtamisen tutkiminen toimeksiantajayrityksen osastolla voi tuottaa tulevaisuudessa erilaisia tutkimustuloksia, kun etätyö ei ilmiönä ole enää niin uusi kuin tätä tutkimusta tehtäessä.

Reliaabeliuden ohella tutkimus on validi. Tutkimukseen valittu kohdejoukko vastasi täysin tutkimuksen rajauksessa määriteltyjä kriteerejä. Haastattelulomakkeen toimivuus testattiin ennen varsinaista toteutusta etukäteen, jotta haastateltavat ymmärtävät kysymykset tutkimuksen kannalta tarkoitetulla tavalla. Kyseisessä pilottihaastattelussa varmistettiin, että haastattelukysymyksillä saadaan vastaukset tutkimusongelmaan ja että ne loogisessa järjestyksessä suhteessa tutkimuksen teoriaan.

Tutkimusprosessin jokainen vaihe on toteutettu huolellisesti ja eettisesti hyvän tieteellisen käytännön mukaan. Opinnäytetyön toimeksiantajan ja tutkittavien henkilöiden anonymiteettiä on kunnioitettu ja ylläpidetty koko tutkimuksen ajan. Tutkittavat henkilöt ovat antaneet suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta ja heille on kerrottu, että tutkimustuloksia hyödynnetään ainoastaan tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Lisäksi tutkimuksessa ei esiinny plagiointia, sillä kaikkiin alkuperäisiin lähteisiin on viitattu asianmukaista ja hyvää tieteellistä tapaa noudattaen.

7.3 Tutkimuksen hyödyt ja jatkotutkimusideat toimeksiantajalle

Etätyö tulee tulevaisuudessa yleistymään toimeksiantajayrityksessä työnteon muotona. Etätyöhön jouduttiin siirtymään pahimmillaan yhden yön aikana, jolloin työtapojen ohella etätyön johtamisesta ei kyseisellä osastolla juurikaan ollut kokemusta. Tutkimusaihetta ei ennen tai koronaviruspandemian aikana ollut toimeksiantajan toimesta tutkittu. Haastatteluiden aikana nousi esiin, että esimiehet kokivat tärkeäksi tarkastella etätyön johtamista tarkemmin. Opinnäytetyön avulla esimiehet pystyvät tarkastelemaan ja kehittämään omia työtapojaan. Lisäksi tutkimus herättää tietoisuutta aiheesta, jonka myötä koulutusta ja tukea osataan pyytää organisaatiolta tai omalta esimieheltä matalammalla kynnyksellä. Opinnäytetyön pohjalta ilmenneitä asioita voidaan ottaa esille tulevilla palavereissa ja kehityskeskusteluissa tiimin kesken. Tulevaisuutta varten tutkimuksen avulla voidaan tunnistaa etätyön hyötyjä ja haasteita. Näin erityisesti haasteisiin on mahdollista varautua ja niitä voidaan ennaltaehkäistä.

Opinnäytetyön kolmannen tutkimuskysymyksen pohjalta kuviossa 6 havainnollistetaan onnistuneen etätyön johtamisen edellytyksiä tulevaisuudessa. Etätyöstä *sovittaessa* yhteiset pelisäännöt ja *tavoitteet* tulee määritellä. Etätyössä vähenevän luontaisen vuorovaikutuksen takia *kommunikaatiota* on ylläpidettävä aktiivisesti, jotta lähityössä luotuja *verkostoja* voidaan hyödyntää. Verkostojen, kuten esimiehen ja muiden kollegoiden kautta etätyön johtamiseen on mahdollista saada *tukea*. Edellä mainittujen asioiden seurauksena syntyy *luottamuksen* ketju, joka mahdollistaa onnistuneen etätyön johtamisen vastaisuudessa.



Kuvio 6. Onnistuneen etätyön johtamisen edellytykset tulevaisuudessa

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa nykytilanne toimeksiantajayrityksen esimiesten kokemuksista etätyön ja -johtamisen saralla ja sen avulla selvittää keinoja etätyön parempaan johtamiseen tulevaisuudessa. Laadullisen tutkimuksen avulla saturaatio saavutettiin hyvin viiden henkilön haastattelujen avulla. Yhtenä jatkotutkimusideana olisi suorittaa tutkimus määrällisenä isommalle kohdejoukolle, joka koostuisi toimeksiantajayrityksen esimiehistä. Täten voitaisiin tutkia sitä, koetaanko etätyön johtaminen erilaisena tämän opinnäytetyön tutkimustuloksiin verrattuna eri tiimeissä, toimipisteissä tai kansainvälisesti. Mielenkiintoista olisi myös toistaa sama tutkimus samoille haastateltaville muutaman vuoden kulluttua, kun toimeksiantajayrityksessä on jo siirrytty jaettuun lähi- ja etätyön mal-

liin. Esimiesnäkökulman ohella tutkimus voitaisiin toteuttaa työntekijän näkökulmasta, jolloin saataisiin laajemmin ja syvällisemmin kartoitettua etätyön ja etätyön johtamisen vaikutuksia toimeksiantajayrityksessä.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki. Alma Talent.

Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella: Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. E-kirja. Helsinki. Alma Talent.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere. Vastapaino.

Anderson, A. 2011. Engaging resistance: How ordinary people successfully champion change. E-kirja. Stanford Business Books.

Collin, K. & Lemmetty, S. 2019. Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Jyväskylä. Edita Publishing Oy.

Dallas, H. J. 2015. Mastering the Challenges of Leading Change. Wiley.

Dyer, W. G., Dyer, J. H. & Dyer, W. G. 2013. Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance, 5th Edition. New York. Jossey-Bass.

EUR-Lex. 2005. Framework agreement on telework. Viitattu 3.2.2021. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10131>

Eurofond. 2020. Living, working and COVID-19. Viitattu 11.2.2021. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf

Eurostat. 2020. How usual is it to work from home? Viitattu 9.2.2021. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1#:~:text=In%202019%2C%205.4%25%20of%20employed,2009%20to%209.0%25%20in%202019.>

Flamholtz, E. & Randle, Y. 2011. Corporate culture: The ultimate strategic asset. E-kirja. Stanford Business Books.

Fried, J. & Hansson, D.H. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Viro. Meedia Zone OÜ.

Goodman, M. B. & Hirsch, P. B. 2015. Corporate communication: Critical business asset for strategic global change. New York. Peter Lang Publishing Ltd.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki. Alma Talent.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä. Tuuma-kustannus.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 11.4.2021. http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. 22. painos. Helsinki. Tammi.

Hunt, P. 2015. Business Express: Managing resistance to change. E-kirja. Pearson Education Limited.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki. Kauppakamari.

Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus: Teknillinen korkeakoulu. Helsinki. Viitattu 12.4.2021. <https://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki. Alma Talent.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. 1. painos. Helsinki. Kauppakamari.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjän. E-kirja. 1. painos. Helsinki. Kauppakamari.

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Säädös säädöspankki Finlexin sivuilla. Viitattu 1.2.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki. Säädös säädöspankki Finlexin sivuilla. Viitattu 1.2.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

L 5.7.2019/872. Työaikalaki. Säädös säädöspankki Finlexin sivuilla. Viitattu 1.2.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872#L1P2>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? E-kirja. Helsinki. Alma Talent.

Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki. Talentum.

Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki. Alma Talent.

McKinney, R., McMahon, M. & Walsh, P. 2013. Danger in the middle: Why midlevel managers aren't ready to lead. Harvard Business Publishing.

Michael, R. & Smith, S. 2015. Building ergonomics into remote work policies. Viitattu 10.2.2021. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/1732565750/fulltext/5E3B333868D94326PQ/1?accountid=27304>

Popovici, V. 2020. Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations. Viitattu 9.2.2021. <http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%203/35.pdf>

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki. Gaudeamus.

Rauramo, P. 2017. Etätyössä turvallisesti. Viitattu 6.2.2021. <https://ttk.fi/op-paat-ja-ohjeet/digijulkaisut/etatyossa-turvallisesti>

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Helsinki. Helsingin seudun kauppakamari.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 11.4.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Salminen, J. 2013. Onnistu tiimityössä – Tiimin jäsenen kirja. Helsinki. J-Impact.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki. Alma Talent.

Schein, E.H. 2016. Organizational Culture and Leadership, 5th Edition. Wiley.

Smith, C. J. 2014. Working at a distance – A global business model for virtual team collaboration. Surrey. Gower Publishing Limited.

Soukup, P. 2019. Nonverbal communication. Viitattu 24.1.2021. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/2204830586/fulltextPDF/E95066F66AB14B08PQ/1?accountid=27304>

Stumpf, K. 2015. Leading Business Change. E-kirja. Productivity Press.

Sydänmaanlakka, P. 2019. Globaali johtaminen: Miten hallita maailmaa älykkäästi? Helsinki. Alma Talent.

Thompson, L. L. 2015. Making the Team: A Guide for Managers. Harlow. Pearson Education.

Tilastokeskus. 2021. Käsitteet: Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 28.1.2021. https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html

Tuomivaara, T. 2005. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 26.1.2021. <https://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku1.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Työpoliittinen aikakauskirja. Viitattu 9.2.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_työpoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Työsuojeluhallinto. 2020. Etätyö. Viitattu 1.2.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>

Työterveyslaitos. 2020. Ohje etätyön tekemisen tueksi. Viitattu 6.2.2021. <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyohon>

Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita Tutkimusmetodeihin: 1, Metodien Valinta Ja Aineistonkeruu: Virikkeitä Aloittellevalle Tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä. PS-kustannus.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – tulosta joustavalla työllä. E-kirja. Helsinki. Talentum Pro.

LIITE 1

Haastattelulomakkeen saatekirje

HAASTATTELUPYYNTÖ OPINNÄYTETYÖTÄ VARTEN

Hei,

Opiskelen viimeistä vuotta Vaasan ammattikorkeakoulussa ja teen parhaillaan opinnäytetyötä koskien etätöiden vaikutuksia esimiehen ja johtamisen näkökulmasta. Tarkoitukseni on tutkimustani varten haastatella toimeksiantajayrityksen esimiesasemassa toimivia henkilöitä. Pyydänkin Sinulta arvokasta apuasi opinnäytetyön tutkimusaineiston hankinnassa.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa vuoden 2020 maaliskuussa tapahtuneen äkillisen etätöoloikan jälkeisiä hyötyjä sekä haasteita esimiestyössä. Haastattelurungon kysymykset muodostuvat etätööhön, tiimiorganisaatioon ja yrityskulttuuriin sekä johtamiseen liittyvistä asiakokonaisuuksista.

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluna Microsoft Teams-videopuhelun välityksellä viikkojen 11–12 aikana. Yksilöhaastattelun kesto on noin 30–60 minuuttia. Haastattelut nauhoitetaan ja puretaan jälkikäteen kirjalliseen muotoon. Haastattelut toteutetaan anonyymeina, eikä vastaajien henkilöllisyys käy ilmi missään aineiston keruun tai analysoinnin vaiheessa. Aineistoa käytetään luottamuksellisesti vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Valmis opinnäytetyö julkaistaan touko- ja kesäkuun vaihteessa.

Olethan minuun yhteydessä, jotta voimme sopia tarkemmasta haastatteluajasta. Mikäli sinulla ilmenee kysyttävää opinnäytetyöhön liittyen, olethan myös tässä tapauksessa minuun yhteydessä. Haastattelurunkoon ja -kysymyksiin voit perehtyä etukäteen tämän sähköpostin liitteenä löytyvästä tiedostosta.

Parhain terveisin,

Retu Vanha-Perttula

LIITE 2

Tutkimuksen haastattelulomake

Puolistrukturoitu haastattelulomake

1. TAUSTATIEDOT:

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

Kuinka kauan olet toiminut esimiesasemassa?

Kuinka monta alaista sinulla on?

2. ETÄTYÖ:

Kuinka yleistä etätyöskentely oli organisaatiossa ennen koronaviruspandemiaa? Entä nyt?

Onko sinulle tehty sopimusta etätyöstä? Entä alaisillesi?

Millaisena olet kokenut etätyöskentelyn hyötyjen ja haasteiden näkökulmasta?

Miten koet kokous- ja palaverikäytäntöjen toimivuuden etätyössä?

Miten koet etätyön vaikuttavan ajankäyttöösi, työkuormaasi ja tuottavuuteesi?

Millaisena koet etäjohtamisen verrattuna lähijohtamiseen?

Millaisia mahdollisuuksia koet etätyöllä olevan tulevaisuudessa?

3. TIIMIORGANISAATIO:

Miten koet tiimityön toimivan etätyössä?

Mitä etätyöskentely edellyttää tiimin jäseneltä? Entä esimieheltä?

Miten motivoit tiimiäsi sekä ylläpidät omaa motivaatiotasi?

Onko tiimisi itseohjautuva? Mitä vaikutuksia esimiestyölle etätyössä?

Millaisena koet vuorovaikutuksen muiden tiimien ja sidosryhmien kanssa etänä?

Millaisena koet vuorovaikutuksen alaitesi kanssa? Yhteisöllisyys ja perehdytys?

4. YRITYSKULTTUURI JA JOHTAMINEN:

Miten näet, että hyvä yrityskulttuuri luodaan?

Koetko hallitsevasi etätyön johtamisessa tarvittavat taidot ja käytännöt tarpeeksi hyvin? Oletko saanut siihen tukea? Keneltä?

Vaikuttavatko organisaation yrityskulttuuri ja arvot etätyön johtamiseen?

Onko esimiestyölle tullut uusia tavoitteita etätyön takia? Miksi, miten vaikuttaa?

Miten näet keskijohdon ja esimiesten roolin tulevaisuudessa?

Mitä asioita kehittäisit, että etätyö- ja esimieskokemus paranisivat?

Sana vapaa