

# ETÄJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Liiketoiminnan kehittäminen, Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

kevät, 2021

Milla Dahlström

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia etäjohtamista etätyötä johtavien esihenkilöiden näkökulmasta ja etätyötä henkilökunnan näkökulmasta. Tavoitteena oli selvittää etäjohtamisessa ilmeneviä haasteita ja kuinka nämä haasteet saadaan ratkaistua hyödyntämällä etäjohtamisen keinoja. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli rakennusalan yritys. Covid-19 vaikutti tässä yrityksessä toimihenkilöiden etätyön tekemisen määrän kasvuun kevään 2020 jälkeen ja sen vuoksi oli ajankohtaista kartoittaa etätyön tekemisen ja etäjohtamisen nykytila ja selvittää etäjohtamisen kehittämistarpeet.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee etätyötä ja etäjohtamista. Tässä opinnäytetyössä etätyötä ja etäjohtamista tutkittaessa käytettiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Etätyötä koskeva kysely toteutettiin koko henkilöstölle ja etäjohtamista koskeva kysely toteutettiin puolestaan etätyötä johtaville esihenkilöille.

Henkilöstölle kohdennetusta kyselyn vastauksista ilmeni useita etuja ja haasteita, joita etätyöntekijät työssään kokivat. Esihenkilöille suunnatussa kyselystä välittyi esihenkilöiden halu saada koulutusta etäjohtamiseen ja siinä isoimmiksi koulutustarpeiksi nousi etäjohtamisen valmiuksien kehittäminen. Tuloksena koottiin esihenkilöille kehitysehdotuksia etäjohtamisen haasteiden ratkaisemiseen. Tutkimustulosten pohjalta yrityksessä on ryhdytty toimenpiteisiin etätyön ja etäjohtamisen laadun parantamiseksi.

ABSTRACT

The topic of the thesis was to study virtual management from the perspective of supervisors who manage teleworking as well as to study teleworking from the perspective of the staff. The goal was to explore what kind of challenges occur in virtual management and how these challenges can be resolved by utilizing the tools of virtual management. The thesis was commissioned by a construction company. In this company Covid-19 increased the teleworking of office staff after the spring of 2020 and therefore it was relevant to explore the current state of teleworking and virtual management and to identify the development needs in virtual management.

The theoretical framework of the thesis examines teleworking and virtual management. In this thesis qualitative and quantitative research methods were used to study teleworking and virtual management. The whole staff was surveyed on teleworking whereas a survey on virtual management was conducted among supervisors in charge of managing teleworkers.

The responses to the staff-targeted questionnaire revealed several benefits and challenges which teleworkers experienced in their work. The supervisor survey showed that supervisors wish to receive training in virtual management and developing the capabilities for virtual management was identified as the most significant training need. As a result, development suggestions were collected for the supervisors to resolve the challenges of virtual management. Based on the research results, the company has taken measures to improve the quality of teleworking and virtual management.

Keywords Teleworking, virtual work, virtual management

Pages 60 pages and appendices 4 pages

## Sisälllys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta .....	1
1.2	Toimeksiantaja ja opinnäytetyön tavoitteet.....	3
1.3	Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus .....	3
2	Etätyö henkilöstön näkökulmasta .....	5
2.1	Etätyöstä sopiminen .....	5
2.2	Etätyöhön liittyvä osaaminen .....	7
2.3	Etätyön edut ja haasteet henkilöstön näkökulmasta .....	9
3	Etäjohtaminen .....	12
3.1	Etäjohtamisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät .....	12
3.2	Etäjohtamisen odotukset ja osaamisalueet.....	16
3.3	Etäjohtamisen haasteet .....	22
3.4	Työn tuottavuuden mittaaminen ja työsuoritusten seuraaminen .....	26
4	Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusmenetelmät .....	29
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	29
4.2	Kysely aineistonhankintamenetelmänä.....	30
4.3	Aineiston tulkinta .....	30
5	Tutkimustulokset.....	33
5.1	Etätyökysely henkilökunnalle.....	33
5.1.1	Teknisen tuen määrä.....	33
5.1.2	Työmäärän muutos etätyössä.....	34
5.1.3	Työtehtävien hoitaminen etätyössä .....	34
5.1.4	Etätyön vaikutukset työtehtävien hoitamiseen ja työhyvinvointiin ..	36
5.1.5	Etätöiden jatkaminen Covid-19 jälkeen .....	37
5.2	Etätyökysely esihenkilöille .....	38
5.2.1	Etätyön määrän muutos.....	38
5.2.2	Työn tehokkuus .....	39
5.2.3	Työn suunnitelmallinen eteneminen .....	40
5.2.4	Tavoitteiden saavuttaminen .....	41
5.2.5	Luottamus .....	42
5.2.6	Omat johtamistavan muutokset etätyöhön soveltuvammaksi .....	43
5.2.7	Etätyön jatkaminen Covid-19 jälkeen .....	44
5.2.8	Lisäkoulutuksen tarve .....	45

6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	46
6.1	Mitkä tekijät vaikuttavat etätyössä suoriutumiseen? .....	46
6.2	Mitä etuja ja haasteita on etäjohtamisessa? .....	48
6.3	Miten etäjohtamista voidaan kehittää?.....	51
6.3.1	Omat johtamistavan muutokset .....	52
6.3.2	Tehokkuus ja tuloksellisuus.....	55
6.3.3	Etätyöympäristö .....	56
7	Pohdintaa.....	58
	Lähteet.....	61

## Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1.	Virtuaalisesti kommunikoiva työyhteisö (Rauramo, 2018) .....	8
Kuva 2.	Etäjohtamisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät (Vilkman, 2016, s. 26) .....	12
Kuva 3.	Etäjohtajan osaamisalueet (Vilkman, 2016, s. 139).....	18
Kuva 4.	Etäjohtamisen vuorovaikutuskeinoja (Rauramo, 2018) .....	21
Kuva 5.	Kysymys teknisen tuen tarpeesta .....	33
Kuva 6.	Kysymys työmäärän muutoksesta etätyöhön siirtymisen jälkeen .....	34
Kuva 7.	Kysymys työtehtävien hoitamisen hankaloitumisesta etätyössä.....	35
Kuva 8.	Kysymys odotusten tiedostamisesta etätyössä.....	35
Kuva 9.	Kysymys etätyön jatkamisesta Covid-19 jälkeen .....	37
Kuva 10.	Kysymys etätyön määrän muutoksesta omalla vastuualueella .....	39
Kuva 11.	Kysymys etätyöskentelyn vaikutuksista työskentelyn tehokkuuteen .....	39
Kuva 12.	Kysymys etätyöskentelyn vaikutuksista työn suunnitelmalliseen etenemiseen.....	41
Kuva 13.	Kysymys etätyöskentelyn vaikutuksista tavoitteiden saavuttamiseen .....	41
Kuva 14.	Kysymys esihenkilöiden luottamuksesta työntekijöihin etätyön aikana .....	42
Kuva 15.	Kysymys esihenkilöiden oman johtamistavan muutoksista etätyön aikana ....	43
Kuva 16.	Kysymys esihenkilöiden mielipiteestä etätyön jatkamiseen Covid-19 jälkeen .....	44
Taulukko 1.	Työn tuottavuuden mittarit (Kesti, 2014, ss. 18-24).....	27

## Liitteet

- Liite 1 Aineistonhallintasuunnitelma
- Liite 2 Kyselytutkimuksen saatekirjeet
- Liite 3 Etätyökysely esihenkilöille
- Liite 4 Etätyökysely henkilökunnalle

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Etätyö yleistyi keväällä 2020 Covid-19 aiheuttaman pandemian vuoksi. Nopealla aikataululla eri aloilla huomattava osa työntekijöistä siirtyi etätyöhön ja kävi vain satunnaisesti työpaikallaan. Arvioiden mukaan noin miljoona suomalaista aloitti etätyöt lyhyellä varoitusajalla (Haapakoski ym., 2020, s. 13). Suurimmalla osalla yrityksistä oli siihen olemassa olevat valmiudet, jotka piti vain ottaa tehokkaampaan käyttöön. Tämän etätyöhön siirtymisen on mahdollistanut teknologinen murros, joka tulee vielä vaikuttamaan työn sisältöihin ja käytäntöihin. Digitalisaation vaikutuksesta työn sisältö tulee muuttumaan tulevien vuosien aikana totutuista työnkuvista ja työnkuviin liitetystä osaamisvaatimuksista. Eri toimialoilla ja yksittäisissä organisaatioissa työn sisällöt saattavat muuttua eri tavalla. Tämä voi aiheuttaa oppimista ja toisintekemisen tarpeita yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioissa. Rutiininomaiset työt vähenevät teknologian kehittymisen myötä ja, kun rutiinien määrä pienenee niin asiantuntija-ajattelua, verkostoitumista ja yhteistyötä vaativien tehtävien määrä kasvaa. (Valtioneuvosto, 2017, s. 22)

Jo nyt etätyön yleistyttyä voidaan huomata, että monilla aloilla työn aika- ja paikkasidonnaisuus vähenee. Tämä johtaa siihen, että työntekijät saavat enemmän vapautta ja vastuuta oman työn tekemiseen. Osalla ihmisistä ei ole valmiuksia itsensä johtamiseen, ja tulevaisuudessa haasteeksi koituukin jokaisen vastuu oman osaamisensa kehittämisestä ja urakehityksestä. Tähän asiaan varmasti tarvitaan ulkopuolista tukea, jotta jokainen voisi johtaa itseään paremmin ja kehittää osaamistaan. Työn sisällön ja käytäntöjen muuttuminen voi aiheuttaa monia kehittämistarpeita yhteiskunnalta. Organisaatioissa ja työn käytännöissä tapahtuu myös muutoksia ja etätyön yleistyminen voi vaikuttaa tähän. Työtä ei tulevaisuudessa ehkä hahmoteta enää työajan, työnteko paikkojen tai työnantajien kautta vaan keskiössä on verkostot, toiminta ja tulokset. Itseohjautuvuus voi aiheuttaa osalle ihmisistä työn kuormittavuutta ja pitäisi miettiä, että miten työn kuormittavuuden hallinnassa pystytään tukemaan yksilöitä. Kun ihmiset voivat tehdä työtä etänä paikasta riippumatta, niin se tuo myös työn johtamiseen erilaisia tarpeita. ”Työn johtamiselta

edellytetään etenkin inhimillisten tekijöiden huomioimista pilkkoutuvien tehtävien hallinnassa. Työterveys, -turvallisuus, ja -hyvinvointi on ymmärrettävä entistä paremmin osana koko työuraa.” (Valtioneuvosto, 2018, s. 24)

Osaamisen monipuolistuminen, itseohjautuvuuden ja virtuaalisen vuorovaikutuksen lisääntyminen ovat tuoneet myös etäjohtamiseen paljon muutoksia. Uuden oppiminen ja oman osaamisen kehittäminen ovat keskeisiä työelämätaitoja etätyössä ja etäjohtamisessa.

Lisääntyneellä etätyöllä on myös yhteiskunnallisia vaikutuksia kuten mm. päivittäinen matkustaminen työpaikalle vähentyy ja samoin myös liikenteen ruuhkat pienenevät ja polttoainetta kulutetaan vähemmän. Työmatkaliikenteen väheneminen on myös samalla ympäristön huomioimista. Kustannussäästöjä syntyy työnantajalle pienemmästä käyttöasteesta. Yritys voi säästää omissa tilakuluissaan, jos työntekijälle ei tarvitse olla toimipistettä työnantajan tiloissa. Etätyömahdollisuus houkuttelee työntekijöitä työskentelemään organisaatioon normaalia kauempaakin ja eri elämäntilanteessa olevia. Nämä tekijät vaikuttavat myös työnantajien ympäristövastuullisuuden kohenemiseen. (HETKY Tietoturvakkerho, 1997, s. 9; Työterveyslaitos, n.d) ”Etätyöllä voisikin olla imagoarvoa myös yritysten ympäristöstrategioissa” pohtii Minna Helle (2004, s. 25) etätyötä käsittelevässä teoksessaan.

Etätyön tekemisen yleistyminen on johtanut siihen, että hajautettu työ ja virtuaalitiimit alkavat olla arkipäivää kaikenkokoisissa organisaatioissa. Etäjohtamisen voidaankin katsoa olevan osa tulevaisuuden esihenkilön ydinosaamista. Johtamisen perusasiat pysyvät samoina myös virtuaalisessa työskentely-ympäristössä, mutta jotkut seikat silti korostuvat ja vaativat sen vuoksi erityistä huomiointia. Kaikkia asioita ei kannata toteuttaa kuten aiemmin on toteutettu, vaan etäjohtamisen onnistumiseksi on opeteltava uusia toimintamalleja. (Vilkman, 2016, ss. 10-12, 20) Etätyö ja etäjohtaminen herättävät kovasti tunteita työnantajissa, esihenkilöissä ja työntekijöissä, joten jo aiheen ajankohtaisuuden vuoksi on syytä tutustua käsiteltävään aiheeseen tarkemmin. Opinnäytetyö tarjoaakin teoriaosuuden ja tutkimustulosten avulla ratkaisuja etäjohtamisen haasteisiin ja vinkkejä parempaan etäjohtamiseen.



## 1.2 Toimeksiantaja ja opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomessa toimiva rakennusalan yritys. Opinnäytetyössä selvitetään etätyön vaikutuksia etätyötä johtavien esihenkilöiden näkökulmasta toimeksiantajayrityksessä. Tavoitteena oli selvittää erityisesti etäjohtamisessa ilmeneviä haasteita ja miten nämä haasteet saadaan ratkaistua hyödyntämällä etäjohtamisen keinoja. Tässä yrityksessä etätyö oli moninkertaistunut kevään 2020 jälkeen johtuen Covid-19 pandemian aiheuttamista etätyösuosituksista ja siksi opinnäytetyön aihe oli yritykselle erittäin ajankohtainen. Etätyön määrän nopea kasvu sai yrityksen pohtimaan, miten etätyötä johtavat esihenkilöt kokivat etätyön tekemisen. Aihe oli ajankohtainen myös muille toimialoille, sillä virtuaalitiimit näyttelevät isoa roolia tulevaisuuden työyhteisöissä.

## 1.3 Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä tekijät vaikuttavat etätyössä suoriutumiseen?
- Mitä etuja ja haasteita on etäjohtamisessa?
- Miten etäjohtamista voidaan kehittää?

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu etätyöstä ja etäjohtamisen käsitteistä, ja niitä käsitellään alan ajankohtaisia lähteitä ja kirjallisuutta hyödyntäen, joita ovat artikkelit, muut tutkimukset, alan asiantuntijoiden blogikirjoitukset ja kirjallisuus. Lähdeaineisto etätyöstä on lisääntynyt koronapandemian vaikutuksien vuoksi verrattuna aiempiin vuosiin. Etätyö osuudessa selvitetään etätyöhön liittyviä ohjeistuksia ja etätyöstä sopimista. Etätyö osuudessa käsitellään myös henkilökunnan näkökulmasta huomioitavia osaamiseen ja persoonallisuuteen liittyviä asioita, jotka joko tukevat tai haittaavat etätyössä onnistumista. Näiden lisäksi siinä kerrotaan myös mahdollisia etätyön etuja ja haasteita työntekijöille. Etäjohtamisen osuutta käsitellään esihenkilön näkökulmasta ja aluksi selvitetään etäjohtamisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, jonka jälkeen selvennetään minkälaisia osaamisalueita etäjohtamisessa tarvitaan. Näiden jälkeen kartoitetaan etäjohtamiseen liittyviä yleisimpiä haasteita ja vielä haasteista nostetaan esille työn tuottavuuden mittaaminen omana lukunaan.

Opinnäytetyö on tutkimuspainotteinen ja tutkimusmenetelminä käytettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kyselyt lähetettiin sähköisesti yrityksen käyttämää Lyyti-ohjelmaa hyödyntäen kaikille yrityksen etätyötä johtaville esihenkilöille sekä toinen kysely lähetettiin koko henkilöstölle. Kyselyt sisälsivät väittämiä ja avoimia kysymyksiä. Kyselyissä vastaajia ei voitu tunnistaa, sillä kyselyyn osallistuttiin nimettöminä. Kyselyiden avulla kerättiin vastauksia etätyön ja etäjohtamisen kokemuksista ja pyrittiin selvittämään myös etäjohtamisen haasteita ja esihenkilöiden osaamisen kehittämisen tarvetta koskien etäjohtamista, jotta voidaan tarvittaessa järjestää oikeanlaista koulutusta tai antaa lisätietoa etäjohtamiseen liittyviin asioihin. Analysoitaessa avointen kysymysten vastauksia saatiin tietoa etätyön eduista ja haasteista ja kartoitettiin esihenkilöiden lisäkoulutustarve etäjohtamiseen liittyvistä asioista. Kysely oli yrityksen tarpeista lähtöisin oleva ja kyselyn avulla saatiin merkittävää ja hyödynnettävää tietoa yritykselle. Opinnäytetyön teoriaosuuden ja kyselyiden vastausten analysoinnin tavoitteena oli löytää esihenkilöille uusia näkökulmia ja työkaluja etäjohtamiseen sekä löytää ratkaisuehdotukset etäjohtamisessa ilmi tulleisiin haasteisiin.

## 2 Etätyö henkilöstön näkökulmasta

Vuoden 2020 alusta lukien etätyö on ollut määriteltynä lakiin. Työaikaista selviää, että samat lait ja säännöt koskevat molempia sekä etätyötä että työpaikalla tehtyä työtä. (Paul, 2020, s. 70) Euroopan työmarkkinajärjestöjen puitesopimuksen mukaan (Akava ry, 2020): “Etätyö on tapa organisoida ja/tai suorittaa työtä työsopimuksen perusteella/työsuhteessa käyttäen tietotekniikkaa tavalla, jossa työ, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti noiden tilojen ulkopuolella.” Etätyö on työtä, jota tehdään jossakin muualla kuin työnantajan tiloissa, esimerkiksi työntekijän kotona. Työssä hyödynnetään yleensä tietoliikenneyhteyksiä ja ne voivat mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman työn. Etätyö voi olla myös liikkuvaa etätyötä tai mobiilista työtä, sillä työtä voidaan tehdä työmatkoilla tai työpaikan ulkopuolella. Etätyössä tarvitaan yleensä kannettavaa tietokonetta, kännykkää ja tietoliikenneyhteyksiä, jotta saadaan muodotettua yhteys työpaikalle. Samat työehdot koskevat niin etätyöntekijää kuin työpaikalla työskentelevää työntekijää. Etätyö soveltuu hyvin itsenäisiin työtehtäviin ja se onkin yleistä ylempien toimihenkilöiden keskuudessa. (Helle, 2004, ss. 13-14) Tässä luvussa käsitellään etätyöstä sopimista, etätyöhön liittyvää osaamista sekä etätyön etuja ja haasteita henkilökunnan näkökulmasta.

### 2.1 Etätyöstä sopiminen

Etätyöhön voidaan siirtyä, jos työnantaja ja työntekijä niin haluavat. Etätyöhön siirtyminen edellyttää, että yrityksen tietotekniset edellytykset ovat kunnossa. Etätyösopimuksessa sovitaan työntekijän kanssa säännöllisestä koko- tai osa-aikaisesta etätyöstä. Sopimus etätyöstä kannattaa tehdä kirjallisesti, mutta se voi olla myös suullinen sopimus. (Helle, 2004, ss. 15, 111) Etätyösopimuksessa voidaan sopia Vilkmänin (2020, s. 55) mukaan mm. seuraavista seikoista: sopimuksen osapuolet, etätyön kesto, etätyöjärjestelyn irtisanomisehdot, etätyönä tehtävät työt, etätyön paikka, työaika, palkkaus, vuosiloma, sovellettava työehtosopimus, työvälineet ja tekninen tuki, vakuutukset, yhteydenpito työpaikalle, työn johto ja valvonta sekä raportointijärjestelyt.

Etätyö voi olla jatkuvaa, säännöllistä tai satunnaista (Vilkman, 2016, s. 200). Etätyön käytäntöjä on useita, joista yleisimpiä ovat Roineen ja Anttilan (2016, ss. 12-13) mukaan

seuraavat päätyypit. Viikoittainen etätöypäivä kotona, jolloin valitaan etätöynä tehtävään työhön sama viikonpäivä joka viikolta. Projektityö tai vaihe, jolloin rajatun ajan esim. muutaman viikon ajan työskennellään etänä. Asiakasprojektit, jolloin asiakkaiden tiloissa tehdään projektityötä ja se voi kestää useamman päivän ajan. Silppu- ja säälätyö, jolloin työskennellään etänä osa työpäivästä esim. aamupäivä tai muutama tunti iltapäivästä. Matka-ajan hyödyntäminen etätööhön lukeutuu myös yhdeksi etätöön päätyypeistä. Siinä matkustettaessa esim. lentokoneessa tai junassa hyödynnetään matka-aika etätöyskentelyyn.

Minna Helle kertoo etätöyöntekijän vakuutuksesta seuraavaa (2004, s. 229) ”Etätöyöntekijällä on oikeus samanlaiseen toimeentulo- ja sosiaaliturvaan samoin edellytyksin kuin työnantajan tiloissakin työskentelevällä työntekijällä.” Työnsuorittamispaikka ei vaikuta myöskään tapaturmavakuutuslain soveltamiseen. Etätöyöntekijällä on samat oikeudet korvaukseen työtapaturmasta, kuin työnantajan tiloissa työskentelevällä. (Helle, 2004, s. 229)

Työnantajan on varmistettava, että työntekijä huolehtii hyvästä työergonomiasta myös etätöitä tehdessään (Paul, 2020, s. 75). Eräs henkilöstöammattilaisten huoli on etätöyöntekijöiden ergonomia. Suurimmalla osalla etätöyöntekijöistä ei ole yhtä ergonomisia työvälineitä kotona kuin toimistolla. Tärkeintä etätöössä on muistaa vaihdella työasentoja, myös taukoliikunnasta on hyötyä sekä yleisesti fyysisestä kunnosta huolehtiminen (Vilkman, 2020, s. 119).

Työnantaja on vastuussa myös etätöyöntekijän työturvallisuudesta ja etätöyöntekijään sovelletaan normaaleja työsuojelusäännöksiä (Helle, 2004, s. 58). Työnantajan vastuulla on arvioida etätöössä työturvallisuuteen- ja terveyteen vaikuttavat riskit. Arviointi on työnantajan vastuulla, mutta myös etätöyöntekijän kannattaisi kiinnittää huomiota mahdollisiin vaaroihin tai riskeihin, jotka liittyvät hänen työhönsä tai työskentelyympäristöönsä (Vilkman, 2020, s. 119).

Tietoturvallisuusasiat pitää huomioida etätöyskentelyssä, sillä työnantajat pitävät niitä usein etätööhön liittyvänä riskinä. Työnantaja on vastuussa tietoturvallisuudesta, mutta myös työntekijä vaikuttaa omalla toiminnallaan tietojenkäsittelyn turvaamiseen. (Helle, 2004, s.

192) Virtuaalityössä etäjohtajan velvollisuutena on kasvattaa tiimensä jäsenten tietoa uhista, mitä tietoturvallisuuteen liittyy ja keinoja, miten näiltä uhilta voidaan turvautua. Tietoturva vaatii jatkuvaa ja aktiivista seurantaa ja kehittämistä. (Humala, 2007, s. 122)

Yrityksen kannattaisi luoda myös pelisäännöt etätyön tekemiseen varsinkin sellaisissa yrityksissä, joissa etätyötä tehdään, mutta etätyöjärjestelyistä on sovittu epävirallisesti (Helle, 2004, s. 15). Etätyön pelisäännöissä voidaan sopia mm. miten usein, missä ja millä laitteilla ja mitä tuloksia edellytetään sekä miten pidetään yhteyttä työpaikalle ja kuinka usein (Ranta-aho & Leppinen, 1997, s. 18). Pelisääntöjä käsitellään tarkemmin luvussa 3.1.

## 2.2 Etätyöhön liittyvä osaaminen

Etätyöntekijältä edellytetään monia osaamiseen liittyviä taitoja, jotta etätyö sujuisi onnistuneesti. Etätyöhön siirtymisen edellytyksiä on Ranta-ahon ja Leppisen (1997, s. 17) mukaan mm. työtehtävien ja työvälaineitten riittävä hallinta, itsenäisyys, organisointikykyä, kyvykkyyttä etsiä tietoa ja kysyä neuvoja muilta henkilöiltä. "Keskeisiä virtuaalityöskentelyn menestymisen kulmakiviä ovat virtuaaliset yhteistyötaidot, virtuaaliset sosiaaliset taidot sekä virtuaaliset kommunikaatiotaidot" (Humala, 2007, ss. 24-25). Etätyöntekijän tulisi omata hyvää päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukykyä. Lisäksi hänen tulisi hallita omaa ajankäyttöään ja hänen tulisi omata hyvää työnorganisointikykyä. Etätyö edellyttää vastuuntuntoisuutta, kurinalaisuutta, hyvää motivaatiota ja keskittymiskykyä. Tietotekninen osaaminen ja hyvät vuorovaikutustaidot ovat eduksi etätyöskentelyssä. Myös kykyä sietää vähentyneitä sosiaalisia kontakteja katsotaan etätyöskentelyssä eduksi. (Helle, 2004, ss. 94-95)

Etätyöntekijän tulee osata käyttää monenlaisia sovelluksia, joiden avulla kommunikointi helpottuu ja sitä kautta myös niiden hyödyntäminen vaikuttaa työn etenemiseen. Sähköistä työyhteisöviestintää on havainnollistettu kuvassa 1. Pikaviestisovellukset käytetään nopeaan tiedonvaihtoon ja ne sopivat sen vuoksi erittäin hyvin etätyön tarpeisiin. Pikaviestit soveltuvat tiimeissä tapahtuvaan viestintään, jossa apua toivotaan saavan pikaisesti. Niiden avulla voidaan jakaa muille tiimin jäsenille omia onnistumisia, ja ne auttavat luomaan yhteyden tunnetta muiden tiimin jäsenten välillä työpäivän aikana. Yleisimmin etätyössä käytettyjä pikaviestisovelluksia ovat Teams, Skype for Business, WhatsApp, Telegram ja

Signal. Myös erilaiset yrityksen sisäiset keskustelualustat auttavat tiimien sisäisessä viestinnässä. Sähköposti sopii puolestaan paremmin ulkoiseen viestintään ja sovittujen asioiden dokumentointiin, sillä se ei ole niin avointa keskustelua kuin keskustelualustoilla tapahtuva viestiminen. Jaettavat muistikirjat ja dokumentit sopivat yhteisten muistioiden kirjoittamiseen. Yleisimpiä niistä ovat Google Docs, Microsoft OneNote, Dropbox Paper ja Evernote. Niiden avulla voidaan jakaa tietoa kaikille tiimin jäsenille samanaikaisesti ja kaikki tiimiläiset pystyvät työstämään dokumenttia samanaikaisesti. Hajautetussa työssä voi olla tarpeellista, että tiimin yhteiset tehtävät ja niissä edistyminen on nähtävillä koko tiimille ja siinä voidaan hyödyntää tehtävienhallintaohjelmia, joita ovat mm. Trello, Asana, Jira ja Microsoft Planner. Videokokouksien avulla saadaan aikaan keskustelua ja se auttaa myös ideoinnissa, ja sen avulla pyritään välittämään myös kohtaamisen tunnetta. (Rauramo, 2018; Vilkman, 2020, ss. 109-112)

Kuva 1. Virtuaalisesti kommunikoiva työyhteisö (Rauramo, 2018)



Työntekijän näkökulmasta myös itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen ovat tärkeitä taitoja, sillä esihenkilö ei ole jatkuvasti läsnä. Jokaisen on pystyttävä organisoimaan omaa tekemistään, mikä on tärkeää työn tehokkuuden ja kuin työssä jaksamisen kannalta. (Collin & Lemmetty, 2019) Asiantuntijatyössä työntekijät ovat harjaantuneet itsenäiseen työhön ja siitä koituvaan vastuuseen, mutta on kuitenkin huomioitava, että oma tekeminen voi riippua osittain tiimiläisten tekemisestä. Tiimiläisten työhön saattaa vaikuttaa, että milloin kukin saa hoidettua työnsä oman osuuden. Oman työn priorisointi ja aikatauluttaminen on tämän vuoksi erittäin tärkeää hallita. On ymmärrettävää, että oma työ on osa kokonaisuutta. Etätyössä tarvitaan myös ennakointikykyä. On hyvä reflektoida ajoittain, että miten oma tekeminen sujuu ja mitä kehitettävää siinä on. Mahdollisten ongelmien ennakointikyky ja ratkaisukeskeinen asenne ovat sellaisia taitoja, jotka ovat etätyössä hyödyksi. (Vilkman, 2020, ss. 138-140)

### **2.3 Etätyön edut ja haasteet henkilöstön näkökulmasta**

Työntekijä voi hyötyä etätyön tekemisestä monin tavoin. Keskittyminen omaan työhön voi parantua ja työteho kasvaa. Työntekijä säästää myös työmatkakulut ja ajan, joka työmatkoihin kuluisi. Myös työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen etätyö voi tuoda helpotusta varsinkin lapsiperheille. Työntekijä saattaa asua kauempana työpaikastaan, jos hänellä on etätyömahdollisuus. Myös poikkeustilanteissa työnteko onnistuu työpaikan ulkopuolella. (Työterveyslaitos, n.d) ”Etätyön myötä toisaalta työntekijälle tulee enemmän vastuuta oman työn hallinnasta, mutta toisaalta myös hänen itsenäisyytensä lisääntyy positiivisessa mielessä” (Ranta-aho & Leppinen, 1997, s. 12). Etätyössä keskittyminen saattaa olla parempaa, sillä epämuodolliset käytäväkeskustelut ja avokonttorin tuomat taustäänät jäävät pois. Lisääntyneiden pikaviestimien käytön etuina nähdään työkavereiden ja esihenkilöiden nopea tavoitettavuus, jolloin saadaan vastauksia nopeammin työhön liittyviin asioihin ja työn tehokkuus kasvaa. (Vilkman, 2016, ss. 136-137) Etätyön vaikutuksia on tutkittu *Distributed and Mobile Work: Places, People and Technology* teoksessa (Vartiainen, ym., 2007, ss. 33-34) ja siinä tutkimustuloksina mainittiin, että kotona työskentely voi lisätä henkilökohtaisen elämänlaadun kokemusta. Etätyöntekijät pitivät etuina vapautta valita milloin työskennellä. Etätyö koettiin vähentävän stressiä, sillä työn keskeytykset vähenevät, etätyö voi lisätä myös itsenäisyyttä ja vapautta. Etätyö koettiin myös tehokkaaksi ja hyvänä

asiana nähtiin lisääntynyt vapaa-aika, kun työmatkoista vapautunut aika säästy. (Vartiainen, ym., 2007, ss. 33-34)

Etätyössä työntekijä voi kokea myös haasteita. Etätyöntekijällä työaika saattaa venyä ja työ ja vapaa-aika saattaa sekoittua. Liiallinen työmäärä voi kuormittaa työntekijää ja työstä saattaa olla hankalampaa irtautua. Kotona työskentelevän pitää huomioida myös muu perhe ja se saattaa tuoda omat haasteensa työn tekemiseen. Kotona ei välttämättä ole yhtä ergonomisia työvälineitä, kuin mitä työpaikalla on. Työntekijä voi kokea ulkopuolisuuden tunnetta, kun ei työskentele työpaikalla ja miettiä vaikuttaako etätyöskentely urakehitykseen (Työterveyslaitos, n.d). Työntekijä voi kokea myös epävarmuutta työsuorituksensa riittävydestä, jos on aiemmin saanut palautetta esihenkilöltään enemmän (Ranta-aho & Leppinen, 1997, s. 12). Etätyössä työntekijälle haasteita saattaa aiheuttaa myös yhteyksien ja ohjelmien toimivuus (Koroma ym., 2011, s. 16). Työntekijän, joka työskentelee työpaikan ulkopuolella etäällä, on vaikeampaa sitoutua yritykseen, kuin työntekijöillä, jotka tapaavat toisiaan työpaikalla päivittäin, sillä vuorovaikutusta on silloin työntekijöiden kanssa ja esihenkilöiden kanssa enemmän (Vilkman, 2016, s. 50). Jos perheessä on pieniä lapsia voi kotona työskentely vaikuttaa työntekijään, niin että hän kokee vapaa-aikansa pienentyneen. Vähentynyt henkilöstön vuorovaikutus ja sosiaalisten kontaktien puute koettiin haittatekijäksi. Huonontuneet ylenemismahdollisuudet ja riittämätön työtila kotona katsottiin myös haittoiksi. (Vartiainen, ym., 2007, s. 34)

Turun yliopiston teettämässä tutkimuksessa (Kovalainen, ym., 2021, ss. 5, 18-20) selvitettiin työssäkäyvän väestön etätyön tekemistä kevään ja syksyn 2020 aikana. Tutkimuksessa selvisi, että eri vastaajat kokivat työpäivien käytäntöjen muutokset yhteisten kokousten, kahvi- tai ruokataukojentaukojen jäädessä pois eri tavoin ja niiden merkityksellisyyden arviointi suhteessa työsuoritukseen koettiin olleen lähes mahdotonta. Tutkimustulosten mukaan myönteisiä muutoksia etätyössä koettiin olevan `turhan matkustamisen pois jääminen` eli lähinnä kodin ja työn väliset matkat ja muun työhön sisältyvä matkustaminen oli jäänyt pois ja näin koki 74 % kyselyyn vastanneista. 43 % vastaajista oli sitä mieltä, että heidän oma työsuorituksensa oli tehostunut etätöiden myötä. 47 % vastaajista kertoi etätyön mahdollistaneen entistä paremman kodin ja työn yhdistämisen. Suurempi vapaus työaikojen määrittämisestä etätyössä koettiin myönteisesti vaikuttavana asiana (43 %). Toisaalta sosiaalisten suhteiden puuttuminen hankaloitti töiden tekoa (29 %) ja työasioiden



koettiin olevan aina läsnä kotona työskennellessä (32 %). Tutkimuksessa kuitenkin selvisi, että 52 % etätöitä vuonna 2020 tehneistä työntekijöistä haluaisi jatkaa etätöissä pysyvästi, ja 29 % halusi jatkaa etätöissä ainakin Covid-19 pandemian ajan ja vajaa viidennes ei halunnut jatkaa etätöitä.

### 3 Etäjohtaminen

Etäjohtamisella tarkoitetaan työntekijöiden, jotka työskentelevät yhteisen sopimuksen mukaan osan työajastaan työpaikalla ja osan työajastaan etänä, johtamista. Etäjohtamista on etätöön, hajautetun työn, ajasta ja paikasta riippumattoman työn ja liikkuvan työn johtaminen. (Vilkman, 2016, ss. 13-16) Koronatilanne vauhditti etätöön yleistymistä ja osa työntekijöistä on siirtynyt etätööhön, eikä ole edes käynyt työpaikallaan pitkään aikaan. Tämän vuoksi etätöön käsitteen voidaan sanoa venyneen koskemaan myös virtuaalista johtamista. Saarinen (2016, ss. 23-24) täsmentää väitöskirjassaan virtuaalisen tiimin käsitteen olevan sellainen, joka ” 1) työskentelee yhdessä käyttäen kommunikaatioteknologiaa, 2) ovat hajautuneet fyysisesti eri paikkoihin, 3) ovat vastuussa yhteisestä tuloksesta, 4) työskentelevät strategisen tai teknisesti edistyneen tehtävän parissa ja 5) ovat monitoimisia ja / tai monikulttuurisia”. Tämä poikkeusaika voi tulla muokkaamaan jossain määrin etä- ja virtuaalijohtamisen käsitteitä. Tässä luvussa käsitellään etäjohtamisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, etäjohtamiseen kohdistuvia odotuksia, etäjohtamisen osaamisalueita ja etäjohtamisen haasteita.

#### 3.1 Etäjohtamisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Vilkmanin (2016, s. 25) mukaan ”Virtuaalityössä hyvän johtamisen kulmakivet ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.” Kuvassa 2 on nämä tekijät listattuna ja niiden kautta voi tarkastella oman työyhteisön perusasioiden tilaa etätöön näkökulmasta. Jotta nämä kaikki voivat toteutua tarvitaan jatkuvaa ja avointa vuorovaikutusta.

Kuva 2. Etäjohtamisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät (Vilkman, 2016, s. 26)



Luottamuksen kohdalla Vilkmän (2016, ss. 26-27) mukaan esihenkilön suurimpia pelkoja on se, tekevätkö työntekijät oikeasti työnsä eli voiko heihin luottaa, kun he eivät työskentele fyysisesti työpaikalla. Työntekijät lähtökohtaisesti haluavat tehdä työnsä kunnolla ja kun etätyömahdollisuus sallitaan heille, niin työntekijät huomaavat, että pelkästään työpaikalla läsnäololla ei niinkään ole merkitystä vaan työn tuottavuudella. Silloin luottamus lisääntyy ja luottamus luo luottamusta. Luottamus ja luottamuksen luominen on tärkeää esihenkilölle ja työntekijälle varsinkin etätyössä. Jotta luottamusta voidaan alkaa rakentaa, aloittavan työntekijän tulisi tietää työtehtävänsä ja päästä seuraamaan eri projekteja, jotta hän voisi omaksua työkuultuurin ja tietää oman työroolinsa yrityksessä. Perehdyttäminen on tärkeää luottamuksen syntymisessä.

Myös visioiden ja tavoitteiden johtaminen on tärkeää, jotta työntekijä tietää missä mennään ja mihin suuntaan yritys haluaa edetä. Henkilökunnalla pitäisi olla lupa tehdä itsenäisiä päätöksiä. Yrityksen esihenkilöiden ei tarvitse tietää kaikista asioista aivan kaikkea, se ei myöskään silloin kuormita niin paljoa esihenkilöitä, jos he saavat annettua vastuuta henkilökunnallensa. Mutta vastuun antaminen vaatii myös, että yrityksessä on avoin ilmapiiri ja vaikeistakin asioista keskustellaan ja jos ilmenee haasteita, niin ne otetaan esille, sillä lopulta epäonnistumisista vastuussa on esihenkilö. (Vilkmän, 2016, ss. 26-36) Etätiimissä yhdessä tekemällä rakennetaan luottamusta ja sen avulla tiimin jäsenet alkavat vähitellen luottamaan, että työt tulevat tehtyä ja jokainen hoitaa oman osuutensa (Haapakoski ym., 2020, s. 51).

Arvostuksen kohdalla Vilkmän (2016, ss. 31-33) nostaa esiin riittävän sosiaalisen tuen määrän. Arvostus on tärkeää etätyöntekijöille, sillä hajautetussa organisaatiossa työntekijät eivät välttämättä koe saavansa tarpeeksi arvostusta kollegoiltaan, esihenkilöltään tai työyhteisöltään, sillä he eivät ole niin usein läsnä työpaikalla. Tukea lisäämällä työntekijän arvostuksen tunne lisääntyy. Arvostuksen tarve on suuri ja sen puuttuminen voi vaikuttaa työuupumukseen. Arvostus saattaa olla pieniä tekoja, kuten toiset huomioon ottamista, toisten mielipiteiden huomiointia, tervehtimistä, tasapuolista kohtelua, neuvojen jakamista, palautteen antamista, empatiaa, ystävällisyyttä, kyselyä ja kuuntelua. Arvostusta on myös se, että henkilökunta voi vaikuttaa asioihin. Arvostuksen osoittaminen ei kuulu pelkästään etäjohtajan keinovalikoimaan, vaan toimivassa tiimissä jokainen tiimiläinen on tietoinen

muiden toiminnasta ja antaa positiivista palautetta kun se on aiheellista, jolloin myös rakentavan kritiikin antaminenkin helpottuu (Eklund ym., 2019, s. 54).

Avoimuudella etätyönjohtamisesta puhuttaessa tarkoitetaan sitä, että asioista puhutaan yrityksessä avoimesti, niistä viestitään läpinäkyvästi ja tiedonkulku on tehokasta.

Henkilökunta otetaan jo suunnitteluvaiheessa mukaan ja ollaan avoimia asioista eikä pelätä puhua myös vaikeista asioista yhdessä. Avoimuus lisää työiihtyvyyttä, mutta avoimuuden puute voi vaikuttaa yhteisöllisyyden tunteen ja motivaation heikentymiseen ja työntekijöiden sitoutuneisuus organisaatioon pienentyä. (Vilkman, 2016, ss. 33-34) Iris Humala kuvaa teoksessaan (2007, s. 93) toimivaa tiedonvälitystä hajautetussa työssä sellaiseksi, mikä sisältää sekä käytännön työtehtäviin liittyvää yhteydenpitoa, joka on tavoitteiden määrittelyä, neuvottelemista ja sopimista, että ihmisten välistä sosiaalista yhteenkuuluvuutta vahvistavia asioita, kuten me-hengen luomista sekä arvojen ja normien määrittelyä.

Pelissäännöt pitää olla selvillä uusille työntekijöille, mutta myös vanhoille työntekijöille ja tiimeille, jotta onnistutaan työssä ja voidaan saavuttaa tavoitteita. Pelissäännöt ja toimintatavat pitää yhdessä sopia ja niihin pitää jokaisen sitoutua, jotta yhteistyö toimii. Ihmisillä on erilaisia asenteita etätyötä kohtaan ja on tärkeää miettiä, millä asenteita voidaan muokata. On myös hyvä miettiä yhdessä, mitkä ovat etätyöskentelyn edut ja haitat ja sopia yhteiset toimintatavat. Näin toimimalla voidaan kielteisistä asenteista etätyötä kohtaan vähitellen luopua, niin ettei koeta, että vain työpaikalla tapahtuva työ on oikeaa työtä, vaan myös etätyö on ihan samaa työtä ja saattaa olla myös tuloksellisempaa joissain tapauksissa ja joissain tilanteissa. Keskustelua tarvitaan jatkuvasti, sillä työ muuttuu ja varsinkin silloin, jos tiimiin tulee lisää jäseniä. On hyvä sopia, milloin esihenkilö ja työntekijät ovat tavoitettavissa ja miten heidät tavoittaa parhaiten. Jos on käytössä viikkopalaverit, niin on sovittava voiko niihin osallistua videoyhteyden avulla. Organisaation yhteiset ohjeet on hyvä olla annettuna, mutta myös tiimin sisällä voidaan sopia tiimin omat pelissäännöt, sillä eri työtehtävissä on eri tarpeensa työn tekemiseen. (Vilkman, 2016, ss. 39-40, 82-83) Yhteisesti sovitut toimintaprosessit auttavat virtuaalitiimien työn sujumista ja samalla ne vaikuttavat myönteisesti myös tehokkuuteen. Viestintätapojen ohella on hyödyllistä päättää mm. kokouskäytännöistä, päätöksentekoon kuuluvasta prosessista, työtehtäviin liittyvistä raportoinneista ja rooleista. (Rauramo, 2018)

Etätyössä on tärkeää yhteisöllisyys, hyvä ilmapiiri ja me-henki. Me-henki ja yhteisöllisyys muodostuvat yhteisten toimintojen ja kommunikoinnin avulla. Vaikka ei kohdattaisi kasvokkain usein, olisi tärkeää, että saadaan etätyössä pidettyä hyvää me-henkeä ja tekemisen meininkiä, sillä sellaisissa työyhteisöissä, joissa on hyvä me-henki, keskustelu on aitoa ja siellä luodaan uusia ideoita. Parhaaseen tulokseen päästään, kun etätyössä työntekijät kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työskentelevät yhteisen päämäärän eteen. Etätyössä on olennaista, miltä etäjohtaminen tuntuu johdettavien mielestä ja miltä työilmapiiri vaikuttaa. Jokainen pystyy osaltaan vaikuttamaan ilmapiiriin, mutta suurin vaikuttaja siihen on esihenkilö. Työntekijän kokemaan myönteisen ilmapiiriin vaikuttaa se, että esihenkilö keskustelee säännöllisesti hänen kanssaan ja että esihenkilö on kiinnostunut työntekijän odotuksista ja hänen kehittämisestään. Tärkeää on työntekijän kannalta myös, että perehdytys on riittävää ja toimenkuvat ja tehtävän jaot ovat selkeät ja kaikkien tiedossa. (Humala, 2007, ss. 43-44)

Etätiimissä vuorovaikutus muuttuu asiakeskeisemmäksi ja tämän vuoksi yhteisöllisyys saattaa kärsiä. Yhteishengen ylläpitäminen on tärkeää etätyönjohtamisessa, sillä jos se puuttuu se voi vaikuttaa vuorovaikutuksen puuttumiseen, se voi heikentää työntekijän moraalialia, tai sitoutuminen organisaatioon on vähäisempää. (Timanttia Consulting Oy, n.d) Yhteishengen syntyminen vaatii aikaa ja se ei tapahdu hetkessä, sillä jos organisaatio muuttuu kovin nopeasti ja jatkuvasti, ei välttämättä yhteenkuuluvuuden tunnetta pääse syntymään. On tärkeää, että tiimin jäsenet tuntevat toisensa ja tietävät, mitä vahvuuksia, heikkouksia ja ominaisuuksia kullakin on, jotta kaikkien osaaminen pystyttäisiin huomioimaan. Yhteisöllisyyden rakentamisessa ja ylläpitämisessä on hyvä miettiä, kuinka usein mm. etäkokouksia kannattaisi järjestää. Minkälaista työ on, vaatiiko työ yksilötyötä, jolloin jokainen pystyy itsenäiseen työhön ja etäkokouksia ei tarvitse järjestää kovinkaan usein. Jos taas työ on sellaista, mihin tarvitaan monen työntekijän tiimityötä on hyvä kokoontua useammin. On hyvä, että kokoukset ovat kuitenkin säännöllisiä ja kannattaa miettiä, miten työn tekemisen kannalta niiden pitäminen on mielekkäintä. Joissakin tapauksissa lyhyt videopalaveri voi olla päivän aluksi, jolloin katsotaan edellisen päivän tuotokset ja mietitään, mitä tänään on suunnitelmassa tehdä ja viestitään muita pikaviestimiä käyttämällä tämän jälkeen loppupäivä. Toisissa tilanteissa riittää, että videopalaveri on kerran viikossa, jolloin käydään tiimin tuotoksia läpi. (Vilkman, 2016, ss. 41-44)

Vilkmanin (2016, s. 40) mukaan jatkuvaa vuorovaikutusta tarvitaan etäjohtamisessa kaikkien edellä mainittujen asioiden eli luottamuksen, arvostuksen, avoimuuden, pelisääntöjen ja yhteisöllisyyden toteutumisessa. Nämä kaikki myös lisäävät avointa vuorovaikutusta. Avoimella vuorovaikutuksella ja viestinnällä syvennetään parhaimmillaan luottamusta, luodaan turvallisuuden tunnetta ja yhteenkuuluvuutta sekä se voi auttaa selkeyttämään toimintaa ja lisäämään tehokkuutta (Pirinen, 2014, s. 118).

### 3.2 Etäjohtamisen odotukset ja osaamisalueet

Etäjohtamiselle voidaan asettaa monenlaisia odotuksia, sillä se edellyttää uusia menetelmiä johtaa, osallistaa ja motivoida työntekijöitä, joita ei tapaa päivittäin kasvotusten. Etäjohtajan on pidettävä huolta, että etätyöntekijöillä on selkeä käsitys tiimin yhteisistä päämääristä, kaikilla tiimiläisillä on etätyöhön tarvittavat yhteistyötaidot, tiimillä on käytössään sellaiset prosessit ja järjestelmät, jotka mahdollistavat tehokkaan yhteistyön ja tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin. (Eklund ym., 2019, s. 183)

Rauramo (2018) kiteyttää etäjohtamisen tehtävät kolmeen tehtävään: suunnan näyttämiseen, yhteistyön kehittämiseen ja toiminnan koordinointiin. Etäjohtamisessa on taattava sujuvat työprosessit, terveelliset ja turvalliset työolot. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota työn kuormittavuuteen ja työajan seurantaan, työkyvyn ylläpitoon ja sekä luotava työsuojelun yhteistoiminnalle hyvät edellytykset.

Sydänmaanlakka (2016, ss. 57-58) listaa etätyön johtamisen odotukset ja vaatimukset seitsemään kohtaan.

1. Johtajan läsnäolon ja näkyvyyden merkitys on suuri. Johtajan tulisi luoda alituista etäläsnäoloa. Tässä keinoina voivat olla mm. säännölliset Teams-palaverit.
2. Yhteisistä arvoista ja visioista tulisi keskustella usein. Yhteisten käytänteiden tuominen päivittäiseen toimintaan voi olla etätiimeissä vaikeampaa.
3. Aktiivinen tiedon jakaminen etätyössä on jokaiselle kannattavaa. On hyvä osata käytössä olevat tekniset välineet ja ottaa ne tiedonjakamisen avuksi. Kannusta etätiimiläisiä keskinäiseen kommunikointiin.
4. Tunnista ongelmatilanteet ja koita selvittää ne nopeasti. Etäjohtamisessa tarvitaan kuuntelemisen taitoja, jotta pystytään havaitsemaan myös hiljaiset viestit.

5. Luo johdonmukaisesti luottamusta ja näytä, että luotat tiimiisi. Luottamus kasvattaa avoimuutta ja sitä kautta myös osaamista pystytään jakamaan paremmin.
6. Kommunikoiki selkeästi ja tarkista useaan kertaan, että viestin vastaanottaja on ymmärtänyt viestin.
7. Johda konkreettisten tavoitteiden avulla. On hyvä määritellä tavoitteet riittävän selkeästi ja yhtä tärkeää on seurata niiden toteutumista sekä antaa siitä rakentavaa palautetta.

Etätyön johtaminen vaatii uudenlaisia taitoja esihenkilöltä, mutta edelleenkin johtaminen on tiimin johtamista ja asioiden loppuun saattamista. Perinteisten johtamistaitojen ohella etätyön johtajan on omaksuttava verkossa toimivat yhteiset pelisäännöt ja tultava tutuiksi erilaisten verkkotyökalujen kanssa. Tuloksellinen johtaminen edellyttää kuitenkin myös ajoittain tiimin koolle kutsumista ja kasvotusten tapahtuvia palavereja, jos se on mahdollista. (Humala, 2007, s. 20) Esihenkilöt saattavat kokea etätyönjohtamisen haasteelliseksi, sillä he saattavat noudattaa siihen samoja toimintamalleja kuin mitä ovat lähijohtamisessa toteuttaneet. Etäjohtamisessa kuitenkin on syytä panostaa vuorovaikutukseen ja ottaa käyttöön uudet teknologiset toiminnot. (Vilkman, 2016, s. 137) Etätyön johtajan on oltava valmis muuttamaan vanhoja toimintatapojaan, jos ne koetaan toimimattomiksi ja hänen on pystyttävä kyseenalaistamaan nykyisiä uskomuksia ja sääntöjä. Etäjohtaminen on ihmisten johtamista, eikä niinkään teknologioiden yhdistämistä. Ihmisten johtaminen etänä edellyttää monipuolisempia johtajuuden taitoja kuin kasvotusten työskentely. Etätyön johtajan on myös kiinnitettävä huomiota, kuinka etätyön tekeminen vaikuttaa koko työyhteisöön. (Humala, 2007, s. 20)

Jos esihenkilöllä on johdettavanaan asiantuntijoita, jotka työskentelevät itsenäisesti, esihenkilötyö on silloin enemmänkin yksilösuoritusten johtamista, eikä tiimidynamiikka vaikuta johtamiseen, ellei asiantuntijat ole yhdessä vastuussa tavoitteen toteutumisesta. Hajautetun tiimin kannalta on merkittävää, että tiimin sisällä on avoin vuorovaikutus ja yhteistyö toimii. Kun tiimin koko kasvaa, niin vuorovaikutus suhteiden määräkin kasvaa. Ristiriitojen välttämiseksi on tärkeää, että tiimin jäsenet tuntevat toisensa, tietävät toistensa toimintatavat ja yhteisen päämäärän. Jos tiimi on monimuotoinen, eli tiimin jäsenten käyttäytymistyyli ja viestintätavat ovat kovin erilaisia, niin se vaatii vahvaa johtamista,

luottamuksen ja arvostuksen rakentamista, jotta pystytään rakentamaan keskusteluun ja saadaan yhteistyö toimivaksi, ettei tiimi ajaudu ristiriitoihin ja siitä aiheudu huonoa työilmapiiriä. Samankaltaisen tiimin tiimidynamiikka toimii, sillä tiimissä jäsenet viestivät ja käyttäytyvät samalla tavalla. Esihenkilön on vaivatonta johtaa tällaista tiimiä, varsinkin jos esihenkilö toimii samoilla tavoin kuin tuo tiimi. Samankaltaisessa tiimissä ongelmaksi voi koitua se ettei, nähdä asioita tarpeeksi laajasti ja tiimi tarvitsee monipuolisempaa näkemystä ongelmien ratkaisuun. (Vilkman, 2016, ss. 76-79)

Vilkmanin (2016, s. 139) mukaan ”etäjohtajan osaamisalueet ovat: Avoimuus vuorovaikutuksessa, delegointitaidot, proaktiivisuus, päätöksentekokyky, suunnittelu ja organisointi, innostaminen ja motivointi, joustavuus, tavoitekeskeisyys ja sosiaalinen taitavuus.” Nämä tekijät osaamisalueet on havainnollistettu kuvassa 3.

Kuva 3. Etäjohtajan osaamisalueet (Vilkman, 2016, s. 139)



Motivaatio lähtee ihmisestä itsestään, mutta toinen ihminen voi luoda edellytyksiä toisen motivaation syttymiseen ja sen ylläpitämiseen. Motivoivat tekijät voivat olla aineellisia tai aineettomia. (Humala, 2007, s. 38) Esihenkilön olisi hyvä olla innostava, jotta hän pystyisi motivoimaan työntekijöitä yhteisen päämäärän eteen. Työmotivaatioon vaikuttaa mm. työstä saatu onnistumisen tunne ja työn merkityksellisyys ja työntekijän kokema tunne, että työt edistyvät ja että hän voi itse vaikuttaa omaan työhönsä. Etäjohtamisessa esihenkilöllä on tärkeä rooli työntekijän motivoinnissa ja innostamisessa. Vilkmanin mukaan (2016, ss. 72-74) virtuaalitiimin motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat: työntekijöiden ideoiden huomioon



ottaminen, vapaus, yhtenäisyys, viestintä, tiedonjakaminen, itseohjautuvuus, positiivinen asennoituminen, empatian ilmaiseminen, tekemisen ilo ja yhteisöllisyys. Esihenkilön on hyvä ymmärtää, että eri asiat motivoivat eri työntekijöitä. Myös esihenkilön myönteinen asenne ja positiivinen palaute vaikuttavat työntekijän kokemaan tekemisen iloon. On tärkeää huomioida myös onnistumiset. Onnistumisen tunteet auttavat työssä eteenpäin ja niillä on myös motivoiva vaikutus. (Humala, 2007, s. 46)

Hyvät delegointitaidot ovat etäjohtamisessa olennainen taito, sillä tehtävien jakaminen ja vastuun jakaminen on etäjohtamisen onnistumisen kannalta tarpeellista. Tässä yhteydessä puhutaan usein myös jaetusta johtajuudesta. Delegoinnin onnistuminen tarkoittaa, että työt tulee suoritettua asiaankuuluvalla tavalla ja annettuna aikana. Delegoinnin onnistumisen myötä etäjohtajalla ei ole niin suurta tarvetta seurata työtehtävien edistymistä.

Etäjohtamisessa tarvitaan myös proaktiivisuutta, eli kykyä aloitteelliseen toimintaan. Osa tätä on ennakkoinnintaito, ja siinä tärkeää on avoin ja ratkaisukeskeinen asenne, joka auttaa monimuotoisen tiimin johtamisessa. Etäjohtajan on hyvä olla määrätietoinen ja omata päätöksentekokykyä. Ja päätöksiä on pystyttävä tekemään, vaikka aina ei ole kaikkea informaatiota päätöstä varten käytettävänä. Tarpeen vaatiessa etäjohtajan tulisi olla myös joustava ja tehdä uusi päätös, jos tilanne muuttuu oleellisesti. Virtuaalitiimin johtamisessa sekä etäjohtajan oman työn hoitamisessa on hyötyä hyvistä suunnittelu ja organisointitaidoista. Selkeällä johtamistyyllillä voidaan edesauttaa työntekijöiden itseohjautuvuutta ja vastuunottoa omasta työstään. (Vilkman, 2016, ss. 141-143)

Etäjohtaminen on ihmisten johtamista ja se vaatii erilaista johtamistapaa, kuin mihin lähijohtamisessa on totuttu. Etätyön johtaminen vaatii esihenkilöltä rohkeutta kokeilla uusia toimintatapoja työn toteuttamiseksi. Luottamuksen merkitys vuorovaikutuksessa on suuri. Kun luottamus kasvaa, niin myös avoimuus lisääntyy ja tämän vuoksi voidaan hyödyntää eri viestintäkanavia myös paremmin. Virtuaalitiimeissä kahvipöytäkeskustelut ja käytäväkeskustelut jäävät pois ja siksi olisi hyvä varata virtuaalokokousten jälkeen aikaa myös vapaamuotoiselle keskustelulle. Vuorovaikutukseen ja viestintään kannattaisi panostaa etätyössä, sillä yhteydenpito vie esihenkilöltä enemmän aikaa ja siksi se kannattaa suunnitella etukäteen. (Vilkman, 2016, s. 59) Tiedottaminen ja vuorovaikutus ovat viestinnän päätehtävät. Tiedottamisen avulla varmistetaan, että tieto kulkee kaikille oikeaan aikaan. Vuorovaikutus osaltaan helpottaa keskustelua, osallistumista, yhdessä suunnittelua ja

kehittämistä päätöksenteon ja ongelmien ratkaisemista, kannustamista ja ihmissuhteiden rakentumista. (Humala, 2007, s. 93)

Hyvä vuorovaikutus auttaa sitouttamaan etätyöntekijää ja sillä on vaikutusta myös tuottavuuteen. Olisi hyvä ottaa tiimit jo alkuvaiheessa pohtimaan, mitä muutokset etätyöskentelyyn siirtymisessä tarkoittavat itselle ja muille tiimin jäsenille. Keskustelua olisi hyvä käydä yhteisistä pelisäännöistä, miettiä mitä riskejä etätyö voi aiheuttaa, mitä viestintäkanavia käytetään, mikä palvelee yhteistä tekemistä parhaiten. Pitäisi sopia myös, käytetäänkö sähköpostia, soitellaanko, viestitelläänkö pikaviestimillä vai hyödynnetäänkö yrityksen sisäistä sosiaalista mediaa. On hyvä myös, että palaverit ja keskustelut ovat säännöllisiä. Etätyön johtamisessa pitää ymmärtää, että parhaisiin tavoitteisiin ei päästä vain asioita johtamalla, vaan siihen tarvitaan vuorovaikutuksen ja viestinnän taitoja. (Vilkman, 2016, ss. 60-61)

Etäjohtamisen vuorovaikutuskeinoja havainnollistetaan kuvassa 4. Etäjohtaja voi pitää säännöllisiä kokouksia tai palavereja, myös ryhmäkeskustelut sopivat yhteiseen tiedonjakoon kuten myös viikkokirje tai -tiedote ajankohtaisista asioista. Myös yksilöllinen yhteydenpito ja palautteen antaminen on tärkeää etätyössä. Yhteisöllisyyttä voidaan tukea myös epämuodollisilla yhteydenpitomuodoilla kuten, vaikka pitämällä tiimin yhteisiä virtuaalikalvihuoneita. (Rauramo, 2018)

Kuva 4. Etäjohtamisen vuorovaikutuskeinoja (Rauramo, 2018)



Virtuaalityössä saatetaan sietää erilaisuutta huonommin ja siksi on tärkeää, että ihmiset tietävät toistensa toimintatavat. Uuden tiimin aloittaessa olisi hyvä miettiä, mitä vahvuuksia jokainen tiimin jäsen tuo työyhteisöön ja tiimiin. Kannattaisi pohtia myös, minkälaisia toimintatapoja itse käyttää, miten haluaa palautetta vastaanottaa muilta ja minkälaisia ominaisuuksia arvostaa muissa työntekijöissä, mitkä eivät välttämättä ole omia vahvuuksia. Ihmiset ymmärtävät ja tulkitsevat erilaisia viestejä eri tavalla. Voi tulla paljon väärintulkintaa esim. sähköpostiviesteistä, pikaviestimistä ja muista kirjallisista viesteistä, sillä kirjallisessa viestinnässä jää eleet, äänenpainot ja ilmeet pois. Esihenkilön kannattaisi myös olla kiinnostunut työntekijöistä ja kuunnella, mikä heille on tärkeää työssä ja vapaa-ajalla, jotta esihenkilö pystyisi paremmin tukemaan ja auttaa heitä kehittymään työssään. (Vilkman, 2016, ss. 68-71)

Etäjohtaminen vaatii sosiaalisia taitoja esihenkilöltä, mutta myös henkilökunnalta. Kaikkien osapuolten pitää pystyä antamaan palautetta kaikille osapuolille ja palautetta pitää pystyä ottamaan myös vastaan. Etätyön palaverit ovat keskustelevaa ja vuorovaikutusosaaminen on tärkeässä roolissa siinä. Vuorovaikutus on tiedottamista ja viestintää, mutta se on myös ajatusten vaihtoa, tietojen ja kokemusten vaihtoa. Vuorovaikutuksessa tunteiden ja kokemusten kautta rakennetaan yhteisiä merkityksiä. (Vilkman, 2016, s. 40)

### 3.3 Etäjohtamisen haasteet

Etäjohtamisen haasteita ilmenee todennäköisesti vähemmän, jos etätyötä tehdään vain satunnaisesti päivä tai pari viikossa. Osa haasteista on olosuhteista johtuvaa, eivätkä ne liity esihenkilön toimintaan, mutta niihin voidaan vaikuttaa. Isoimpana haasteena on luottamus, jota käsiteltiin jo luvussa 3.1. ja työsuoritusten mittaaminen, jota käsitellään luvussa 3.4. Etätyön haasteita ovat mm. henkilökunnan itseohjautuvuus, sitouttaminen yritykseen, tavoitettavuus, tiedon jakaminen, piilevien ongelmien havaitseminen ja tiimin monimuotoisuus. (Vilkman, 2016, ss. 45-56) Myös tietotekniset ongelmat, tietoturvariskit, innovointi, työn merkityksen luominen ja palautteen antaminen voidaan kokea etäjohtamisessa haasteiksi. Yrityksessä onkin tunnistettava etätyön ja etäjohtamisen haasteet ja hankittava vaadittava uusi osaaminen (Sydänmaanlakka, 2016, s. 58). Humala (2007, s. 24) mainitsee, että etäjohtamisessa korostuvat osallistumisen, luottamuksen ja tavoite-kontrolli-palautte-ketjun toimivuuden haasteet.

Etätyötätekeville itsensä johtamisen taidot ovat erittäin tärkeitä ja niiden taitojen puuttuminen saattaa muodostua haasteeksi etäjohtamisessa. Vilkmanin mukaan (2016, s. 72) sisäisesti motivoituneet henkilöt ovat kiinnostuneita ja innostuneita, he luottavat itseensä sekä toimivat itseohjautuvammin kuin muut. Työntekijöillä on eroja, kuinka he osaavat itsensä johtamisen taitoja ja se riippuu myös siitä mihin kukin on tottunut. Kaikki eivät välttämättä halua johtaa itseään, vaan kaipaavat enemmän esihenkilön tukea. Itsenäiseen työhön kannustamisessa voi keinona olla valmentava johtaminen, jonka avulla lisätään itsenäisyyttä ja vastuunottoa omasta työstä. Etätyössä riskitekijänä voi olla se, ettei työntekijä tunne omia rajojansa ja hän voi kuormittaa työtehtävien liiallisesta määrästä. Se on kovin yksilöllistä, mikä kuormittavuuden raja on ja minkälaisesta työmäärästä kukin suoriutuu. Stressin huomaaminen työntekijästä ei ole helppoa, erityisesti silloin kun

etätyöntekijää ei näe kovin usein. (Vilkman, 2016, ss. 51-52, 119, 127) Etäjohtajan tulisi myös kannustaa etätyöntekijöitä itse kontrolloimaan ajan käyttöönsä ja erottamaan työn ja vapaa-ajan toisistaan (Humala, 2007, s. 23). Etäjohtajan voi olla vaikeampaa havaita mm. työntekijän motivaation laskua ja työntekijöiden välisiä ristiriitoja. Piilevät ongelmat tulisi havaita riittävän ajoissa, jotta niihin pystyttäisiin reagoimaan ajoissa. (Vilkman, 2016, ss. 55-56)

Etätyöntekijöiden vähäinen sitoutuminen organisaatioon on yritykselle suuri haaste (Vartiainen, ym., 2007, s. 34). Etäjohtamisessa on välttämätöntä tunnistaa uusia johtamistapoja: uusia keinoja kannustaa työntekijöitä, joita ei tapaa kasvotusten, miten keskustella visiosta ja miten rakentaa yhteistä yrityskulttuuria (Humala, 2007, s. 21). Etätyöntekijöiden on vaikeampaa sitoutua yritykseen kuin työntekijöiden, jotka tapaavat toisiaan työpaikalla päivittäin, sillä työpaikalla työskentelevillä on vuorovaikutusta työntekijöiden ja esihenkilöiden kanssa enemmän. Työntekijän pitäisi tuntea olevansa osa työyhteisöä, jotta hän voisi kokea yhteisöllisydentunnetta, mikä puolestaan auttaa yrityksen kulttuuriin ja yritykseen sitouttamisessa. Sitouttamisen näkökulmasta olisi hyvä, jos etäjohtaja huomioisi työntekijöitä omina yksilöinä, tukisi henkilökohtaista kehittymistä, antaisi palautetta ja muistaisi myös kehua hyvin tehdystä työsuorituksesta. Tärkeää olisi myös luoda työlle merkitystä, huolehtia yhteisöllisyyden rakentamisesta mm. vapaamuotoisten tapaamisten avulla tai vapaamuotoisilla virtuaalisilla kahvihetkillä ja kannustaa tiimin jäseniä aktiiviseen yhteydenpitoon. (Vilkman, 2016, ss. 50, 129)

Esihenkilön tavoitettavuus ei ole esihenkilölle haaste, vaan se on työntekijöiden näkökulmasta tärkeää, että esihenkilö on tavoitettavissa. On tärkeää, että esihenkilö on tavoitettavissa, jotta hän pystyy opastamaan ja neuvomaan työntekijää tarpeen vaatiessa, ettei työntekijä joudu odottamaan liian pitkään vastausta, jolloin motivaatio työhön saattaa laskea. Myös työn kuormittavuus saattaa kasvaa, jos esihenkilö ei vastaa sähköposteihin tai puheluihin riittävän nopeasti. Etäisyydestä huolimatta esihenkilön tulisi olla helposti lähestyttävissä myös puhelimitse ja sähköpostitse, jolloin se vaikuttaa positiivisesti ilmapiiriin työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. (Vilkman, 2016, ss. 54-55)

Tiedon jakaminen saatetaan kokea myös haasteeksi. On tärkeää, että tietoa jaetaan oikeassa paikassa ja tieto tavoitetaan nopeasti, sillä etätyössä jää pois epämuodolliset

kahvipöytäkeskustelut, joissa tietoa välitetään huomaamatta. (Vilkman, 2016, s. 56)

Säännöllisissä palavereissa voidaan tietoa jakaa nopeasti, esihenkilö voi tiedottaa asioita myös kuukausittaisella sähköpostiviestillä tai blogikirjoituksella. Tiedonhallinta ja hiljaisen tiedon välittyminen on hankalampaa etätyössä kuin työpaikalla tehtävässä työssä. Etätyössä työnantajalla saattaa olla pelko, että hiljainen tieto katoaa etätyötä tehdessä, mutta osittaisessa etätyössä on sellaiseen pienemmät riskit. (Helle, 2004, ss. 17, 25-26)

Haasteena tiimeissä voi olla tiimien monimuotoisuus ja tiimin jäsenet voivat olla eri ikäisiä tai he edustavat eri kansallisuuksia, jolloin myös totutut työskentelytavat saattavat poiketa hyvin paljon toisistaan. Haasteena niissä voi olla erilaiset vuovaikutustyyli ja toimintatavat. Monimuotoisissa työyhteisöissä pitäisi hyväksyä erilaisuutta ja monimuotoisia tiimejä tulisi johtaa myös oikealla tavalla. (Vilkman, 2016, s. 53) Mitä tarkemmin jokaisen tiimiläisen osaamistaidot ja vuorovaikutustyyli tunnetaan ja hyväksytään, sitä helpommin tiimiläiset pystyvät työskentelemään ja antamaan täyden panoksensa tiimityöhön. Myös luottamuksellinen ilmapiiri auttaa tiimin jäseniä ilmaisemaan mielipiteitään tiimipalavereissa. (Eklund ym., 2019, ss. 84-85)

Yhtenä etätyön haasteena on myös luoda virtuaalisesti työskentelevälle tiimille yhteisiä merkityksiä ja johtaa etätyötä niiden avulla (Humala, 2007, s. 71). Työtehtävissä, joissa tarvitaan oma-aloitteista otetta työhön ja itsenäistä päätöksentekoa, on oleellista ilmaista työntekijöille, miksi kyseinen työtehtävä on merkityksellistä ja tekemisen arvoista. Kun esihenkilö onnistuu osoittamaan työntekijöilleen merkityksellisyyden tunnetta, luo hän samalla joukon asiantuntijoita, jotka ovat oma-aloitteisia ja tekemiseensä vahvasti sitoutuneita. He ovat myös innostuneita oppimaan ja kehittämään itseään sekä tekemään voitavansa, jotta yhteinen päämäärä saavutetaan. (Aaltonen ym., 2020, s. 10)

Palautteen antaminen on tärkeää etätyön tekijöille, mutta sen antaminen etänä voidaan kokea haastavaksi. Etätyössä esihenkilön on annettava palautetta riittävän selkeästi joko suullisesti tai kirjallisesti, sillä etätyössä esihenkilön sanaton viestintä ei välity työntekijälle. Palautteen kautta työntekijä tai koko tiimi voi saada arvion työskentelystään ja sillä voi olla myös suuri motivoiva merkitys. Negatiivista palautetta kannattaisi mahdollisuuksien mukaan pyrkiä antamaan kasvotusten ja varsinkin sähköpostitse sen antamista tulisi välttää, jotta päästään paremmin rakentamaan lopputulokseen. (Humala, 2007, ss. 46-47)

Hellen (2004, s. 25) mukaan työnantajan kannalta teknisten ongelmien lisääntyminen ja tietoturvaluusuriskit koetaan myös haastaviksi, työjärjestelyjen hallinnassa pitäminen voi tuottaa hankaluutta ja työntekijöiden valvominen on vaikeampaa. Etäjohtamisen haasteina voidaan nähdä myös, että virtuaalokokouksissa teknisissä yhteyksissä saattaa olla ongelmia ja yhteys voi huonontua ja sillä on vaikutusta työntekoon. Etätyön toimintaan vaikuttavat myös työvälineet, järjestelmät, kokoustekniikka ja kokousten sisältö. Etäjohtajan tulisikin tukea vaadittavien puitteiden järjestämisessä. (Eklund ym., 2019, s. 189)

Yhtenä etäjohtamisen haasteena koetaan, ettei hiljainen tieto siirry etätyössä. Etätyössä voidaan hyödyntää samoja keinoja hiljaisen tiedon siirtämisessä kuin normaalissa työssä, mutta se edellyttää etäjohtajalta ja työntekijöiltä suunnitelmallisuutta ja avointa vuorovaikutusta. Seuraajasuunnittelu on hyvä keino varautua sellaisiin tilanteisiin, jossa avainhenkilöiden mahdollinen poislähtö saattaisi aiheuttaa organisaatiossa osaamisvajetta. Isoissa organisaatioissa olisi hyvä varmistaa, että riittävää tietoa ja osaamista löytyy muiltakin työntekijöiltä. Avainhenkilön poislähtö voisi muuten aiheuttaa suuria ongelmia. Esimerkiksi eläkkeelle siirtyvä kokenut työntekijä voisi toimia mentorina nuoremmille työntekijöille. Samalla saataisiin hiljaista tietoa siirrettyä muille organisaation työntekijöille. Näin myös saataisiin vaikutettua työn merkityksellisyyteen, sillä eläkkeelle siirtyvä huomaisi, kuinka hänen työkokemustaan arvostetaan. (Tuomi & Sumkin, 2012, ss. 185-187)

Osaamista voidaan jakaa myös työkierron avulla. Siinä työntekijä siirtyy tekemään toista työtehtävää tai vastaavasti kaksi työntekijää vaihtavat keskenään tehtäviään. Työntekijä voi kehittää tämän avulla ammattitaitoaan ja näin ollen pystyy etenemään myös urallaan. Myös organisaatio voi hyötyä tästä, sillä myös tässä mallissa saadaan hiljaista tietoa välitettyä eteenpäin ja organisaatio saa työntekijöistään moniosaajia. (Tehy ry, 2015)

Valmentava johtaminen on puolestaan yleistynyt viime aikoina. Se toimii hyvänä menetelmänä, kun halutaan kehittää henkilökunnan osaamista. ”Menetelmässä esihenkilö ei annakaan valmiita vastauksia, vaan sparraa henkilöä löytämään ne itse.” (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 178) Osa henkilökunnasta kehittää itseään huolimatta siitä, tukeeko organisaatio kehittämistä. Haasteena voi olla, kuinka tällainen henkilön piilo-osaaminen, saataisiin näkyväksi ja kuinka sitä osaamista voitaisiin jakaa. Esihenkilö voi kartoittaa tällaista piilo-osaamista yhteisillä keskusteluilla mm. kehityskeskusteluiden yhteydessä. Esihenkilön olisi

siinä hyvä miettiä mahdollisuuksia, miten piilo-osaaminen saataisiin hyödynnettyä esim. hyödyntämällä henkilön kielitaitoa, kielitaitoa vaativissa tehtävissä. (Leino, 2019)

### **3.4 Työn tuottavuuden mittaaminen ja työsuoritusten seuraaminen**

Edellisessä luvussa kerrottiin etäjohtamisen haasteista. Näiden haasteiden joukkoon kuuluvat myös työn tuottavuuden mittaaminen ja työsuoritusten seuraaminen, joita käsitellään tässä luvussa. Etäjohtajalla on hyvä olla asetettuina lyhyen ja pidemmän aikavälin tavoitteita ja hallussa oikeat mittarit työsuoritusten mittaamiseen.

Etäjohtamisessa olisi hyvä siirtyä työajan mittaamisesta työsuoritusten mittaamiseen, sillä tärkeämpää on, että työt saadaan hoidettua ajallaan. Työntekijöiden tulisi tietää, mitä heiltä odotetaan, mikä on heidän työroolinsa ja mitä työsuoritusten pitäisi olla. On hyvä käydä ne työntekijän kanssa yhdessä läpi ja samalla myös selvittää, onko hänellä tarvittavaa osaamista työtehtäviensä suorittamista varten. Olisi hyvä selvittää myös, mikä on hänen motivaationsa työtä kohtaan, jotta kaikki annetut tavoitteet saavutettaisiin. Esihenkilöiden ja työntekijöiden pitää tietää, mitkä ovat työn tavoitteet ja aikataulu, jolloin myös työn tulosten mittaaminen onnistuu helpommin. Tavoitteiden asettaminen ei ole aina helppoa, toisissa työtehtävissä kuten myyntityössä se on huomattavasti helpompaa, sillä siinä on olemassa konkreettisia mittareita. Voidaan myös ajatella, että yksilön työsuoritusten mittaaminen voi johtaa mm. työntekijöiden väliseen kilpailuun tai muuten huonontaa työilmapiiriä. Työn suoritusten seurantaan tulisi valita oikeanlaiset mittarit, jotta työn seuraaminen ja sen johtaminen onnistuisi vaivattomasti. Mittareiden tulisi olla työntekijöille samanlaiset riippumatta siitä, tehdäänkö työtä työpaikalla vai etänä. Työntekijöillä voi olla lyhyen aikavälin tavoitteita ja pidemmän aikavälin tavoitteita, jotka molemmat tulisi olla mahdollisimman selkeästi määriteltynä. (Vilkman, 2016, ss. 46-49, 90-94) Mitä pitempi seurattava ajanjakso on, sen vähemmän seuranta vaikuttaa päivittäiseen toimintaan. Sen vuoksi olisikin hyvä lyhentää seurantajaksoa viikkoon tai jopa päivään. Tavoitteiden etenemistä voidaan seurata yhteisissä palavereissa tai esihenkilön ja työntekijän välisissä keskusteluissa. Useissa asiantuntijatehtävissä ei ole tarkkoja tavoitteita, joita seurata, joten yrityksessä voi olla käytössä toiminnan laadun seuraaminen. Työn laadullista seurantaa voidaan arvioida mm. seuraavien tekijöiden perusteella: vertaamalla osaamista työtehtävään, ajattelun ja työtavan asiakaslähtöisyys, aikataulujen pitävyys,



vuorovaikutustaidot, tiimityötaidot, osallistuminen tiimin toiminnan ja palveluiden kehittämiseen. (Eklund ym., 2019, ss. 51-52)

Yrityksen johdolla olisi hyvä olla käytössään työn tuottavuuden seurantaan soveltuvat mittarit ja taulukkoon 1 on listattu niistä yleisimmät mittarit ja kerrottu tarkemmin mihin niitä hyödynnetään. HCRF (Human Capital Revenue Factor) mittarissa liikevaihto jaetaan henkilöstön määrällä ja laskelma tehdään kokoaikaisten työntekijöiden perusteella. Mittari kuvaa paljonko yhtä kokoaikaista työntekijää kohtaan tuotetaan liikevaihtoa. HCCF (Human Capital Cost Factor) mittarin avulla seurataan henkilöstökuluja. HCVA (Human Capital Value Added) kuvaa tehdyn työn tuottavuutta. FTE EBITDA (käyttökate (EBITDA) työntekijää kohti) kuvaa tehdyn työn tulosta ja mittarin avulla nähdään lopulliset henkilöstökehittämisen tulokset. HCROI (Human Capital Return On Investment) mittari kertoo mihin suuntaan henkilöstötuottavuus on muuttumassa. Indeksi saadaan jakamalla myyntikate henkilöstökuluilla. OSVA (Outsourcing Value Added) on ostopalveluiden mittari ja sillä mitataan, että kuinka paljon ostopalveluihin sijoitettu raha tuottaa laskennallista lisäarvoa. HRCCR (Human Resource Capacity Cost Ratio) kuvaa henkilöstökulujen hyödyntämistä tehollisen työn tekemiseen. HRBR (Human Resource Business Ratio (K-kerroin) mittaa miten paljon yksi tehollinen työtunti tuottaa liikevaihtoa (€ / h). (Kesti, 2014, ss. 18-24)

Taulukko 1. Työn tuottavuuden mittarit (Kesti, 2014, ss. 18-24)

Työn tuottavuuden mittareita:	Mihin mittaria hyödynnetään:	Laskentakaava:
<b>HCRF, Human Capital Revenue Factor</b>	Mittari kuvaa paljonko yhtä kokoaikaista työntekijää kohtaan tuotetaan liikevaihtoa. Se kertoo myös henkilöstövoimavarojen tehokkuudesta ja liiketoimintakertoimesta, jolla tehollinen työaika on muutettavissa liikevaihdoksi. Jos HCRF on toimialan keskiarvoa pienempi, on kiinnitettävä huomiota henkilöstön työaikajakaumaan ja työelämän laatuun, mutta haaste voi olla myös liiketoimintakertoimessa.	HCRF = liikevaihto/ henkilöstömäärä (kokoaikaisiksi muutettuna)
<b>HCCF, Human Capital Cost Factor</b>	Kustannuseurantamittari, jolla mitataan henkilöstökulujen osuutta kokoaikaista työntekijää kohden. Jos HCCF on suurempi, kuin toimialalla yleensä, olisi hyvä tutkia henkilöstötuottavuuden kannalta oleellisia ongelmia ja säästökohteita. Kannattaa tarkastella myös onko esim. sairauspoissaolot ja ylityöt lisääntyneet. Jos HCCF on pienempi kuin toimialalla yleensä, pitää tarkastaa onko henkilökirjanpidossa työntekijöitä, jotka ovat erilaisilla vapailla, eivätkä aiheuta henkilöstökuluja.	HCCF = henkilöstökulut/ henkilöstömäärä (kokoaikaisiksi muutettuna)

<b>HCVA, Human Capital Value Added</b>	HCVA-indeksi kertoo tehdyn työn tuottavuudesta. Liikevaihdosta vähennetään kaikki muut kulut paitsi henkilöstökulut ja sen jälkeen se jaetaan henkilöstömäärällä.	$\text{HCVA} = (\text{Liikevaihto} - ((\text{Kaikki kulut} - \text{Henkilöstökulut})) / \text{Henkilöstömäärä})$ $= (\text{Liikevaihto} - \text{Kaikki kulut} + \text{Henkilöstökulut}) / \text{Henkilöstömäärä}$
<b>FTE Ebitda</b>	HCVA luvusta vähennetään HCCF luku, niin saadaan käyttökate työntekijää kohti. Se kuvaa tehdyn työn tulosta ja siinä näkyvät lopulliset henkilöstökehittämisen tulokset.	$\text{FTE Ebitda} = \text{HCVA} - \text{HCCF}$
<b>HCROI, Human Capital Return On Investment</b>	HCROI-indeksi kertoo mihin suuntaan henkilöstötuottavuus on muuttumassa. Henkilöstökuluihin pystytään vaikuttamaan mm. toimintaa voidaan tehostaa pienentämällä henkilöstömäärää ja työhyvinvointia lisäämällä, joka vaikuttaa sairauspoissaoloihin ja ylitöihin. Tuloksellinen henkilöstön kehittäminen suurentaa myyntikatetta ja pienentää henkilöstökuluja.	$\text{HCROI} = \text{myyntikate} / \text{henkilöstökulut}$ $\text{HCROI} = (\text{Liikevaihto} - (\text{Aineet ja tarvikkeet} + \text{Ostopalvelut})) / \text{Henkilöstökulut}$
<b>OSVA Outsourcing Value Added</b>	Osva on ostopalveluiden mittari ja sillä mitataan, että kuinka paljon ostopalveluihin sijoitettu raha tuottaa laskennallista lisäarvoa. On hyvä seurata OSVA ja HCROI lukuja yhdessä.	$\text{OSVA} = (\text{Liikevaihto} - (\text{Aineet ja tarvikkeet} + \text{Henkilöstökulut})) / \text{Ostopalvelut}$ $= (\text{Liikevaihto} - (\text{Muuttuvat kulut} + \text{Henkilöstökulut} - \text{Ostopalvelut})) / \text{Ostopalvelut}$
<b>HRCCR, Human Resource Capacity Cost Ratio</b>	HRCCR-indeksi kuvaa henkilöstökulujen hyödyntämistä tehollisen työn tekemiseen. Siinä huomioidaan myös aineeton henkilöstöpääoma tuotantotekijänä, jota kuvataan työelämän laadun avulla. HRCCR-indeksiin vaikuttaa henkilöstökulujen lisäksi henkilökunnan tehokkuus. Mitä pienempi on HRCCR, sitä alhaisempi on tehollisen työtunnin kustannus. Kaavassa RA kuvastaa rakenteellista työajan käyttöä (%) ja TVA teoreettista säännöllistä vuosityöaika työntekijää kohti (h). QWL = (Quality of Working Life) työelämänlaatu (%).	$\text{HRCCR} = \text{Henkilöstökulut} / \text{Tehollinen työaika}$ $= \text{HCCF} / ((1 - \text{RA}) * \text{QWL} * \text{TVA})$
<b>HRBR, Human Resource Business Ratio (K- kerroin)</b>	HRBR, (K-kerroin) mittaa kuinka paljon yksi tehollinen työtunti tuottaa liikevaihtoa euroa/h, jonka voi laskea tilivuoden toteuman mukaan. Myyntihintojen nostaminen ja investoinnit parantavat organisaation liiketoiminnan tuloksentekeä. Kaavassa LV = toteutunut liikevaihto (€), HR = jakson henkilöstömäärä henkilötyövuosissa (FTE), K = liiketoimintakerroin (€/h),	$\text{K} = \text{HRBR} = \text{LV} / (\text{HR} * \text{TVA} * \text{QWL} * (1 - \text{RA}))$

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa käsitellään aluksi tutkimukseen liittyviä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmiä. Seuraavaksi kuvataan tarkemmin kyselyä aineistonhankintamenetelmänä sekä aineiston analysoinnin kannalta huomioitavia asioita ja lopuksi kerrotaan, miten nuo käsitellyt asiat tulevat tutkimuksessa esiin.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voivat olla kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia ja niiden avulla hankitaan ja analysoidaan tutkimusaineistoa. Menetelmää valittaessa voidaan lähtökohtana pitää tutkimuskysymyksiä ja niihin vastaamista varten hankittua aineistoa sekä teoreettista kehystä. (Lähdesmäki ym., 2014) Kun valitaan tutkimuksellista lähestymistapaa kannattaa miettiä, mitä sillä aiotaan tavoitella. Onko sen aikomuksena kuvata matemaattisia lukuja, prosenttiosuuksia ja yleistettävyyksiä vai onko tarkoituksena käsittää ja saada uusia merkityksiä tutkittavasta aiheesta. (Valli & Aarnos, 2018, ss. 19-20)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa ollaan kiinnostuneita erilaisista luokitteluista, syy- seuraussuhteista, vertailuista ja siinä tutkittavan aiheen selvittämisessä hyödynnetään laskennallisia ja tilastollisia menetelmiä. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä saadaan tietoa tutkittavasta aiheesta määrällisesti esimerkiksi käyttämällä kyselylomakkeita. Tilasto-ohjelmalla on mahdollista tarkastella tutkimuksesta saatua tietoa. Tarkastelemalla tietoa voidaan havaita erilaisia riippuvuuksia ja yhteyksiä tutkittavassa aiheessa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan tutkittavaa asiaa objektiivisesti ja tutkimuksessa tavoitellaan löydettyjen tutkimustulosten yleistettävyyttä. (Valli & Aarnos, 2018, ss. 19-24)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimusotteessa tarkoituksena on ymmärtää kohteen laatua ja ominaisuuksia sekä muodostaa merkityksiä kokonaisvaltaisesti. (Lähdesmäki ym., 2014) Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä toteutetulla tutkimuksella halutaan selvittää vastaajan omakohtaisia kokemuksia, käsityksiä tai näkemyksiä kysytyyn asiaan, eikä niinkään löytää totuutta tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin

tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla jotain, jota ei voi välittömästi havaita. (Vilkkä, 2015, ss. 118-120)

## 4.2 Kysely aineistonhankintamenetelmänä

Aineistonhankintana kysely on menetelmä, jossa valittu kohderyhmä vastaa heille annettuihin kysymyksiin. Se pystytään toteuttamaan monin eri tavoin ja riippuen siitä, mitä tutkimuksessa halutaan selvittää. Kyselyn suunnitteluun ja toteutukseen vaikuttavat monet tekijät, jotka saattavat vaikuttaa myös kyselyn vastauksiin, vastausten sisältöön, kyselyn vastausmäärään ja myös kyselyn luotettavuuteen. Kyselyn muotoilun mukaan vastauksia voidaan analysoida sekä määrällisesti että laadullisesti. (Lähdesmäki ym., 2014)

Kyselylomakkeella tapahtuvassa aineistonkeruussa kysymykset pitää laatia ja muotoilla huolellisesti ja mahdollisimman yksiselitteisesti, sillä kysymykset vaikuttavat tutkimuksen lopputulokseen. Jos kysymyksissä on tulkinnanvaraa, se voi johtaa vääriin tuloksiin ja johtopäätöksiin. Kysymyksiä muotoiltaessa tulisi miettiä tutkimuksen tavoitteita ja tutkimusongelmia ja kysymysten tulisi olla niiden mukaisesti muodostettuja. Kyselylomaketta laadittaessa voidaan huomata, että kaikki asiat eivät olekaan selkeästi mitattavissa ja voidaan joutua miettimään tapoja, joilla käytetyt käsitteet saadaan muotoiltua mittariksi eli oikeanlaisiksi kysymyksiksi. (Valli & Aarnos, 2018, s. 93)

## 4.3 Aineiston tulkinta

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä analyysimenetelmässä tyypillisesti kuvataan ja tulkitaan aineistoa tilastoilla ja numeroilla. Erilaisia laskennallisia ja tilastollisia menetelmiä käytetään kvantitatiivisessa analyysissä. Usein kvantitatiivinen analyysi saa alkunsa tilastollisella kuvaavalla analyysillä ja se saattaa olla myös tutkimuksen tavoite. Edellisen vaiheen jälkeen tutkimus etenee tekemällä erilaisia luokitteluita tai analysoimalla esimerkiksi riippuvuussuhteita. Jos käytetään kvalitatiivista analyysimenetelmää, on suotavaa, että koko tutkimusprosessi hahmotellaan jo etukäteen, sillä ongelman määrittelyyn, aineiston hankintaan sekä analyysimenetelmään liittyvät valinnat vaikuttavat toisiinsa. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa analyysimenetelmässä korostuu pyrkimys ymmärtää kohteen laadun, ominaisuuksien ja merkityksien ymmärtämistä. Kvalitatiivisessa analyysimenetelmässä tulisi

kyetä perustelemaan päättelyketjuja ja niiden muodostumista. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista analyysia voidaan käyttää samassa tutkimuksessa. Molemmilla analyysimenetelmillä on mahdollista tulkita samoja tutkimuskohteita, tosin eri tavoilla. (Lähdesmäki ym., 2014)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta. Etätyökyselyssä vastaajina olivat yrityksen etätyötä johtavat esihenkilöt, joita oli 24 henkilöä. Toisessa etätyökyselyssä vastaajina oli koko yrityksen henkilöstö eli vajaa tuhat henkilöä. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimustapaa monivalintakysymyksissä, jolloin vastauksia voitiin tulkita mm. prosenttiosuuksilla. Kvalitatiivista tutkimustapaa kyselyn avoimissa kysymyksissä. Avoimien kysymysten tarkoituksena oli antaa enemmän tietoa ja ymmärrystä haluttuun kysymykseen.

Esihenkilöille suunnatun kyselyn avulla haluttiin ensin selvittää esihenkilöiltä etätyön määrän muutosta esihenkilön omalla vastuualueella. Näin kartoitettiin lähtötilannetta, jonka jälkeen pystyttiin tarkemmin selvittämään etätyön vaikutuksia. Kyselyssä valintakysymyksillä sekä avoimilla kysymyksillä haluttiin selvittää, onko etätyöskentely vaikuttanut työn tehokkuuteen, tavoitteiden saavuttamiseen ja työn suunnitelmalliseen etenemiseen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös luottamuksen vaikutusta etätyöskentelyyn ja sitä, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet luottamukseen. Kyselyssä haluttiin kartoittaa esihenkilöiden omien johtamistapojen muutoksia etätyöhön soveltuvammaksi. Tavoitteena oli saada hyviä ideoita ja käytäntöjä etäjohtamisen tapoihin. Kyselyssä selvitettiin myös esihenkilöiden halukkuutta etätyön jatkamiseen Covid-19 jälkeen. Kyselyn lopuksi kartoitettiin esihenkilöiden lisäkoulutuksen tarve.

Etätyöntekijöille suunnatun kyselyn avulla selvitettiin, oliko henkilökunnalla käytössään kaikki tarvitsemansa tekninen tuki etätyöhön. Tämän jälkeen haluttiin tietää, oliko henkilökunnalla kasvanut työmäärä etätyöhön siirtymisen jälkeen ja oliko työtehtävien hoitaminen hankaloitunut. Seuraavaksi haluttiin kysyä, tiesikö henkilökunta mitä heiltä odotettiin etätyössä. Tämän jälkeen haluttiin avoimilla kysymyksillä selvittää etätyön vaikutuksia työtehtävien hoitamiseen ja työhyvinvointiin. Ja lopuksi haluttiin kysyä, kannattaako henkilökunta etätöiden jatkamista Covid-19 pandemian jälkeen ja missä laajuudessa etätöitä mahdollisesti halutaan jatkaa.

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeissa (liite 3 ja liite 4) käytettiin avoimia kysymyksiä ja kysymyksiä, joissa oli jo annettuna valmiit vastausvaihtoehdot. Avoimia kysymyksiä käytettäessä etuna nähdään, että niiden avulla voidaan saada uusia ajatuksia ja ideoita ja kyselyyn vastaaja pystyy perustelemaan vastauksensa, jolloin vastaajan näkemys tulee selkeämmin esille. Avointen kysymysten heikko puoli on se, että niihin jätetään helpommin vastaamatta tai vastaukset ovat epämääräisiä. Avoimien kysymysten analysointi vie enemmän aikaa ja on työläämpää, kuin valmiiksi annettujen vaihtoehtojen tulkitseminen. (Valli & Aarnos, 2018, s. 114)

Opinnäytetyön tutkimusosuuden tutkittavat kohderyhmät rajautuivat yrityksen etätyötä tekevään henkilökuntaan ja etätyötä johtaviin esihenkilöihin. Heille lähetettiin tieto etätyökyselystä sähköpostitse ja heiltä myös kysyttiin suostumusta hyödyntää kyselyn vastauksia opinnäytetyössä. Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä suositetaan verkkokyselyitä, sillä ne ovat nopeita toimittaa valitulle kohderyhmälle eikä kyselyn palauttaminen vie aikaa. Sähköistä kyselyä laadittaessa huomioitiin kyselyn rakenteessa kohderyhmä, kenelle kyselyä laadittiin. Kyselyssä haluttiin käyttää väittämiä ja avoimia kysymyksiä. Verkkokyselyssä aineisto on valmiiksi sähköisessä muodossa, joten sen etuna on ajan käytön säästämisen lisäksi se, ettei aineistoa tarvitse enää uudelleen kirjata tai litteroida ja samalla aineisto on luotettavampaa, kun aineiston syöttövaiheessa ei koidu mahdollisia lyöntivirheitä. Sähköinen kysely rakennettiin niin, ettei vastaaja voinut vastata valintakysymyksissä kuin yhteen vastausvaihtoehtoon. (Valli & Aarnos, 2018, s. 118)

Esihenkilöille tehdyn kyselyn vastaukset analysoitiin kysymys kerrallaan ja aihealueittain. Saaduista kvantitatiivisten kysymysten vastauksista muodostettiin kuvaajat, joista näkyi vastausten jakautuminen ja prosenttijakaumat. Kvalitatiivisten kysymysten avoimista vastauksista koottiin yhteen esille nousseita asioita. Tämän jälkeen kartoitettiin kyselyn vastausten perusteella esihenkilöiden koulutustarve etäjohtamiseen liittyen. Tutkimustulokset ja vastaukset raportoitiin ja niistä tehtiin johtopäätökset.

## 5 Tutkimustulokset

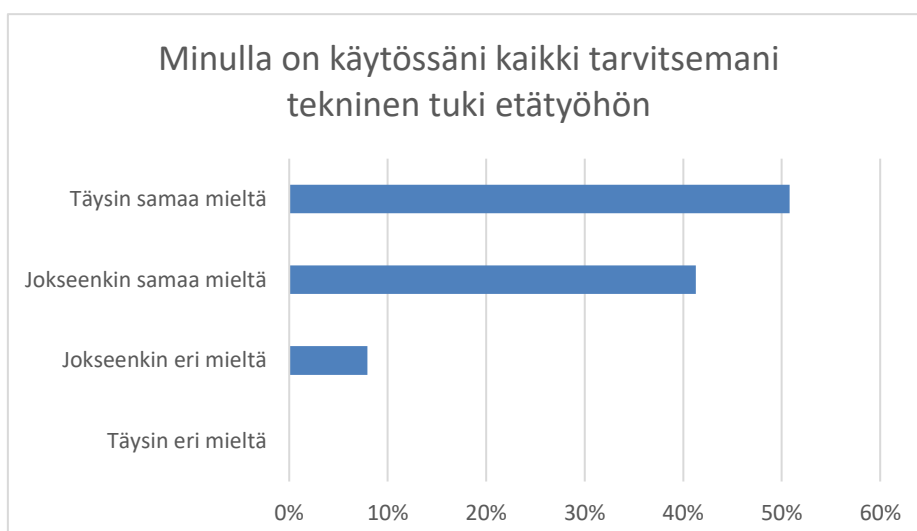
### 5.1 Etätyökysely henkilökunnalle

Henkilöstöltä haluttiin kyselyn avulla selvittää etätyöhön siirtymisen vaikutuksia työnteekoon. Etätyökysely (liite 3) oli osana yrityksen työhyvinvointikyselyä. Kysely lähetettiin lähes tuhannelle hengelle ja kyselyyn vastasi yhteensä 102 henkilöä, joista etätyökyselyosuuteen vastasi 63 henkilöä. Kyselyn vastausprosentti jäi pieneksi ja etätyökyselyosuuteen vastasi suurimmaksi osaksi vain toimihenkilöitä, joiden työtehtävät mahdollistivat etätyövaihtoehdon. Kyselyn vastaukset jaettiin muutamaan aihealueeseen, jotka ovat: teknisen tuen määrä, työmäärän muutos etätyössä, työtehtävien hoitaminen etätyössä, etätyön vaikutukset työtehtävien hoitamiseen ja työhyvinvointiin ja etätöiden jatkaminen Covid-19 jälkeen.

#### 5.1.1 Teknisen tuen määrä

Henkilöstöltä haluttiin kyselyssä saada selville, onko heillä käytössään kaikki tarvitsemansa tekninen tuki etätyöhön ja kuvassa 5 havainnollistetaan vastauksien jakaumia. Vastaajista 32/63 olivat täysin samaa mieltä, että heillä oli käytössään kaikki tarvitsemansa tekninen tuki. Jokseenkin samaa mieltä vastasi 26/63 vastaajaa ja jokseenkin eri mieltä oli 5/63 vastaajista. Kukaan vastaajista ei vastannut olevansa täysin eri mieltä asian suhteen.

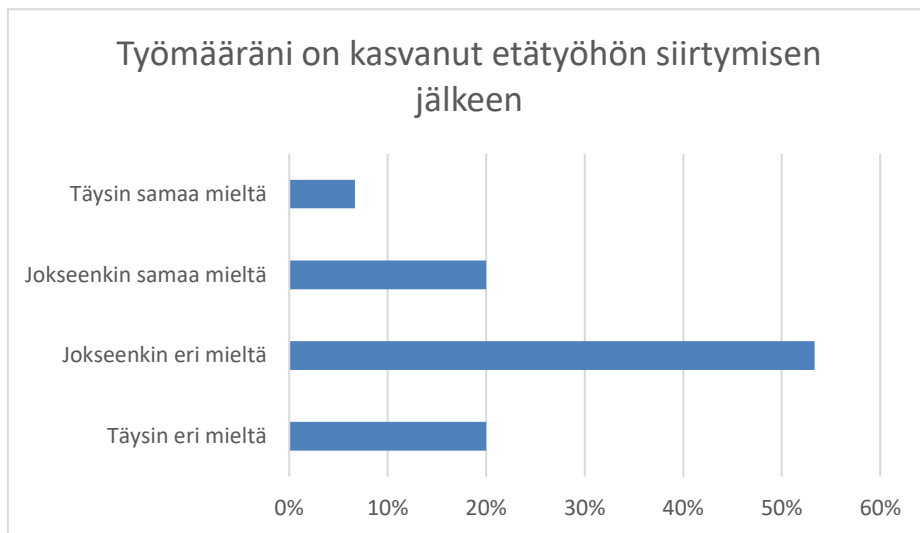
Kuva 5. Kysymys teknisen tuen tarpeesta



### 5.1.2 Työmäärän muutos etätyössä

Seuraavaksi haluttiin tietää kokevatko työntekijät, että heidän työmääränsä olisi kasvanut etätyöhön siirtymisen jälkeen (kuva 6). Vastaajista 4/60 oli täysin samaa mieltä, eli he kokivat työmääränsä kasvaneen etätyöhön siirtymisen jälkeen. Henkilökunnasta 12/60 oli jokseenkin samaa mieltä, hiukan yli puolet vastaajista eli 32/60 puolestaan vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 12/60 oli täysin eri mieltä, eli he eivät kokeneet, että työmäärä olisi kasvanut etätyöhön siirtymisen jälkeen.

Kuva 6. Kysymys työmäärän muutoksesta etätyöhön siirtymisen jälkeen

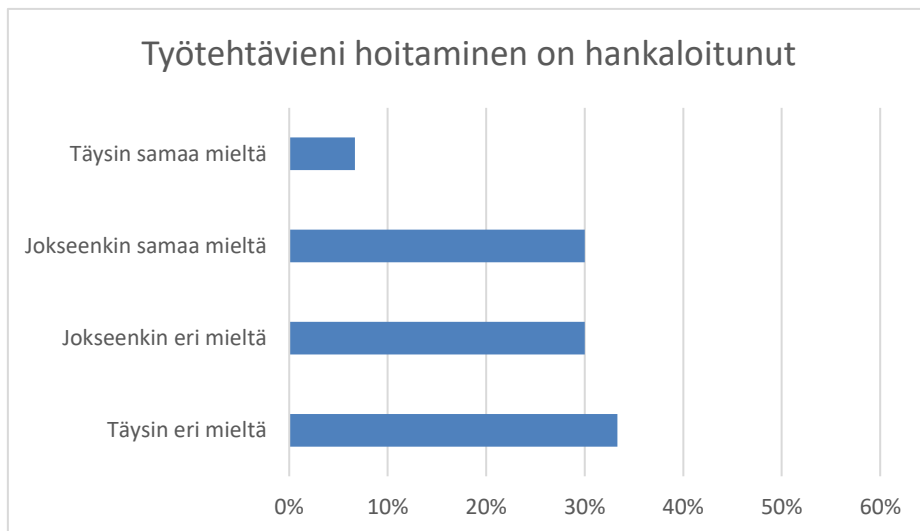


### 5.1.3 Työtehtävien hoitaminen etätyössä

Kyselyssä haluttiin selvittää henkilökunnalta, onko työtehtävien hoitaminen hankaloitunut etätyöhön siirtymisen jälkeen ja kuvasta 7 ilmenee vastausjakaumat. Täysin samaa mieltä vastasi 4/60 kyselyyn vastanneista, eli heidän mielestään työtehtävien hoitaminen oli hankaloitunut. Jokseenkin samaa mieltä vastasi 18/60 vastaajista ja jokseenkin eri mieltä oli myös 18/60 vastaajista. Kolmasosa vastaajista eli 20/60 oli täysin eri mieltä asiasta, eli heillä työtehtävien hoitaminen ei ollut hankaloitunut etätyöhön siirtymisen myötä.



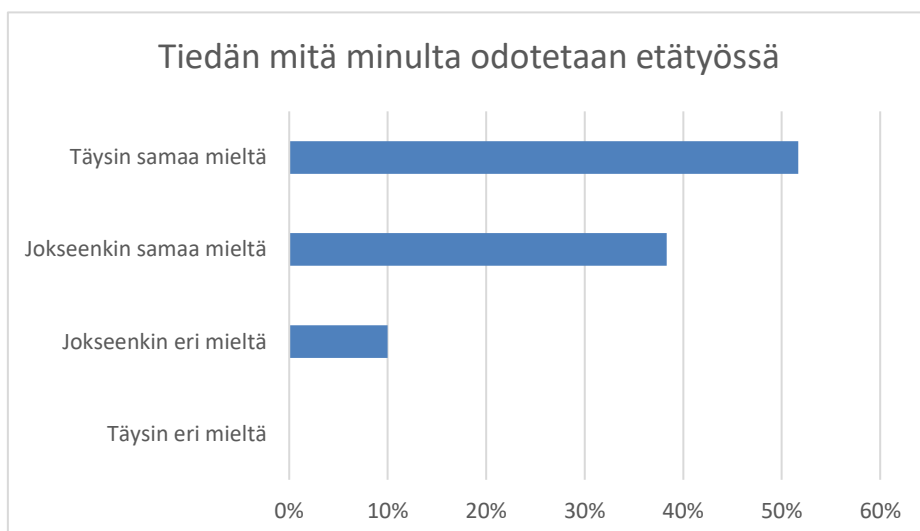
Kuva 7. Kysymys työtehtävien hoitamisen hankaloitumisesta etätyössä



Lisäksi haluttiin selvittää, tietääkö henkilökunta, mitä heiltä odotetaan etätyössä (kuva 8).

Vastaajista yli puolet eli 31/60 vastasi olevansa täysin samaa mieltä, eli he tiesivät mitä heiltä odotetaan etätyössä. Kyselyyn vastanneista 23/60 vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä oli vastaajista 6/60, eli he eivät täysin tiedäneet mitä heiltä odotetaan etätyössä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä.

Kuva 8. Kysymys odotusten tiedostamisesta etätyössä



#### 5.1.4 Etätyön vaikutukset työtehtävien hoitamiseen ja työhyvinvointiin

Seuraavassa avoimessa kysymyksessä haluttiin saada selville etätöiden vaikutuksia työtehtävien hoitamiseen ja työhyvinvointiin. Vastauksia tähän kysymykseen tuli 34 kappaletta. Vastauksien anonymiteetin säilymiseksi ei haluttu julkaista yksittäisiä vastauksia, vaan vastauksien tulokset on ryhmitelty etätöiden etuihin ja etätöiden haasteisiin.

Etätyön etuja työtehtävien hoitamiseen kuvattiin kyselyn vastauksissa monin eri tavoin. Usea vastaaja arvosti joustavaa ja itsenäistä työskentelyä etätyössä. Osasta vastauksista ilmeni, että keskittyminen koettiin paremmaksi etätyössä. Etätyö mahdollisti tehokkaamman työskentelyn, kun keskeytyksiä oli vähemmän ja työt edistyivät nopeammin. Ilmeni myös, että tauot koettiin mielekkäämmiksi etätyössä. Muutamasta vastauksesta kävi ilmi, että etätyössä käytössä on myös toimistoa paremmat työtilat ja työergonomia koettiin olevan parempaa kotona. Moni vastaajista arvosti sitä, että säästy palaverieihin matkustamiseen ja työmatkoihin kuluva aika ja tämän vuoksi jäi aikaa enemmän perheelle. Muutamassa vastauksessa kerrottiin hyvinä asioina virtuaaliset kahvitauot, joita oli järjestetty ja tiimissä aktiivisessa käytössä olevat Teams- ja Whatsapp-ryhmät koettiin myös hyviksi asioiksi, sillä työkaverit olivat sen avulla aina läsnä. Positiiviseksi asiaksi koettiin myös se, että esihenkilö oli tukenut etätyön tekemistä. Vastauksista selvisi, että etätyömahdollisuus oli lisännyt työhyvinvointia. Ilmeni myös, että etätyön on koettu parantavan unenlaatua ja vähentävän myös stressiä.

Etätyö aiheutti myös haasteita työntekijöille. Kyselyn vastauksista ilmeni, että työmäärän koettiin kasvaneen lähinnä lisääntyneiden yhteydenottojen vuoksi. Useammasta vastauksesta ilmeni, että työpäivät venyivät etätyössä pidemmiksi ja se vaikutti osaltaan työhyvinvointiin. Vapaa-ajan ja työajan raja hämärtyi ja osa oli jatkanut töiden tekemistä vielä illalla. Työn ulkopuoliset häiriöt häiritsivät satunnaisesti osan työskentelyä etänä, esim. sairaan lapsen hoito kotona työn ohessa koettiin työtä hidastavaksi tekijäksi. Myös tiedonkulun heikkeneminen ja vuorovaikutuksen väheneminen koettiin haastavaksi. Vastauksista kävi ilmi, että asioiden jakaminen ja kommunikointi etänä oli haasteellista, jos kaikki työpaikalla työskentelevät eivät suostuneet käyttämään etätyövälineitä, eivätkä huomioineet sähköpostiin vastaamisen merkitystä etätyössä olevalle. Vastauksissa kerrottiin, että työpaikalla ollessa kuulee enemmän talon tapahtumia, joista on hyötyä myös

omassa työssä. Ideointi jäi vähemmälle etätyössä, kun ei voinut jakaa työkaverin kanssa niin helposti ideoita. Osa vastaajista koki, että kollegoiden tukea tai apua oli haastavaa saada etätyössä. Sosiaalisten kontaktien puuttuminen vaikutti joihinkin työntekijöihin. Etätyö vaikutti myös yhteisöllisyyteen ja työilmapiiriin, kun kohtaaminen ja avoin keskustelu jäi pois. Hiljaisen tiedon välittäminen koettiin myös haasteellisemmaksi. Muutamasta vastauksesta kävi ilmi, että jos teki pitkään etätyötä, niin etätöihin orientoituminen tuntui välillä vaikealta ja silloin koettiin paremmaksi tulla fyysisesti työpaikalle tekemään töitä ja vähentää etätöiden tekoa. Vastauksista selvisi, että yhtenäisten toimintamallien puuttumisen aiheuttamat ongelmat oli koettu suurempana etätyön aikana. Stressiä aiheutti osalle vastaajista se, etteivät he tienneet työnkuvaansa riittävän hyvin.

### 5.1.5 Etätöiden jatkaminen Covid-19 jälkeen

Lopuksi kysyttiin vielä kannatusta etätöiden tekemisen jatkamiseen tilanteessa, jossa se ei ole koronan vuoksi enää tarpeellista (kuva 9.). Tämä kysymys sai aiempia kysymyksiä enemmän vastauksia ja vastaajista 53/70 kannatti etätyön jatkamista ja puolestaan 17/70 ei kannattanut etätyön jatkamista tilanteessa, jossa se ei olisi enää koronan vuoksi tarpeellista.

Kuva 9. Kysymys etätyön jatkamisesta Covid-19 jälkeen



Lopuksi kysyttiin vielä avoimessa kysymyksessä, missä laajuudessa etätöitä haluttaisiin jatkettavan. Vastauksia tähän kysymykseen tuli 41 kappaletta. Kyselyn vastauksista selvisi, että useampi vastaajista halusi jatkaa etätöitä 1–3 päivänä viikossa. Työntekijät haluaisivat jatkossakin saada päättää, työskentelevätkö he osan viikosta etänä. Isoimpia kokouksia haluttiin myös pidettävän vastaisuudessa Teamsin välityksellä. Osa vastaajista kertoi, että heillä ei ole mahdollisuutta tehdä työtä etänä työnkuvansa ja tehtävänsä vuoksi.

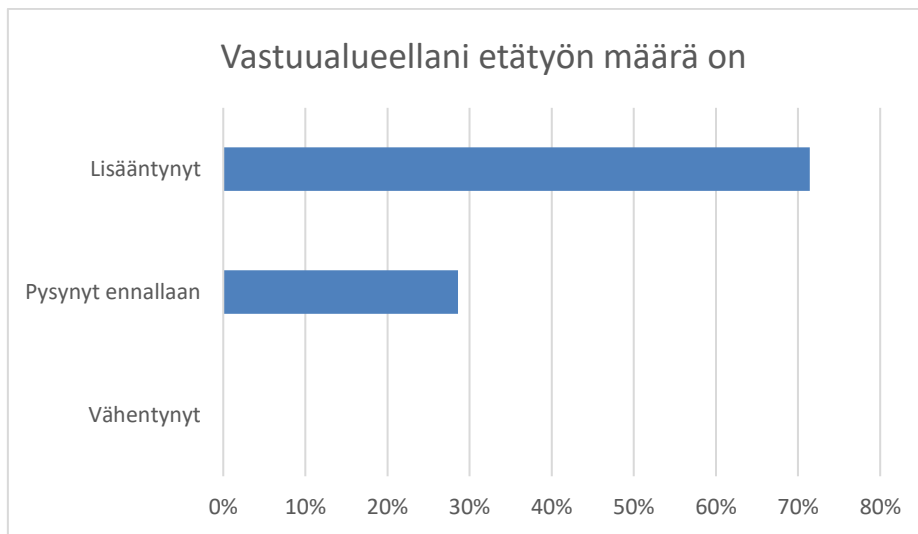
## **5.2 Etätyökysely esihenkilöille**

Etätyökysely (liite 4) lähetettiin sähköpostilla saatekirjeen kanssa (liite 2) 24 etätöitä johtaville esihenkilöille ja heistä 14 vastasi kyselyyn. Tutkimuskysymykset jaettiin aihealueen mukaan muutamaankin väliotsikkoon, joita kyselyssä haluttiin tarkastella. Käsiteltävät aihealueet ovat: etätöiden määrän muutos, työn tehokkuus, työn suunnitelmallinen eteneminen, tavoitteiden saavuttaminen, luottamus, omat johtamistavan muutokset etätöihin soveltuvammaksi, etätöiden jatkaminen Covid-19 jälkeen ja lisäkoulutuksen tarve.

### **5.2.1 Etätöiden määrän muutos**

Etätöiden tekemisen määrää verrattiin kyselyssä ennen Covid-19 pandemiaa ja etätöiden suosituksen antamista ja tilannetta sen jälkeen. Kuvassa 10 havainnollistetaan etätöiden määrän muutosta omalla vastualueella. Enemmistöllä etätöiden määrä oli lisääntynyt (10/14). Etätöiden määrä oli pysynyt osalla esihenkilöistä ennallaan (4/14) ja kenelläkään kyselyyn vastanneista se ei ollut vähentynyt.

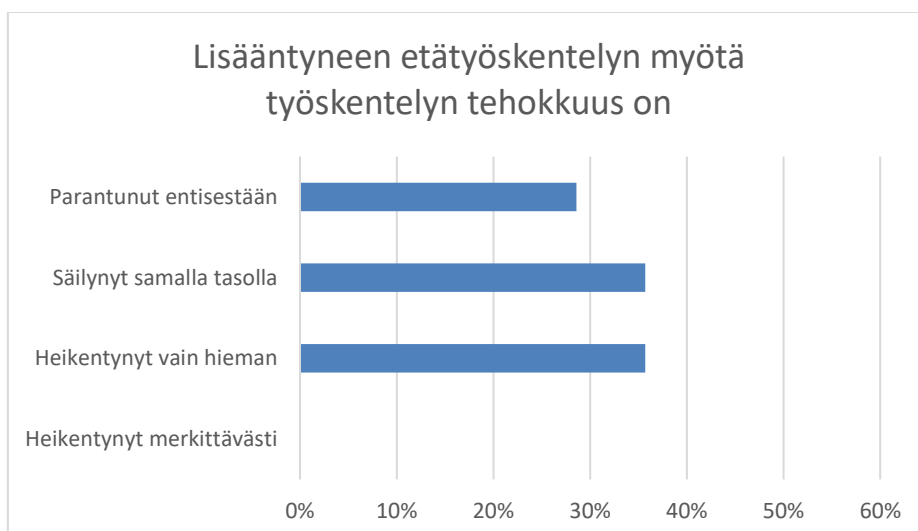
Kuva 10. Kysymys etätöyön määrän muutoksesta omalla vastualueella



### 5.2.2 Työn tehokkuus

Kuvasta 11 selviää lisääntyneen etätöyöskentelyn vaikutus työskentelyn tehokkuuteen. Kukaan vastaajista ei maininnut, että työn tehokkuus olisi heikentynyt merkittävästi etätöyöskentelyn myötä. Vastaukset jakautuivat tasaisesti muiden vaihtoehtojen kesken: työskentelyn tehokkuus oli heikentynyt hieman (5/14), työskentelyn tehokkuus oli säilynyt samalla tasolla (5/14) ja työskentelyn tehokkuus oli parantunut entisestään (4/14).

Kuva 11. Kysymys etätöyöskentelyn vaikutuksista työskentelyn tehokkuuteen



Yhden vastaajan mielestä Covid-19 alkuvaiheessa keväällä 2020 etätöyön vaikutus työn tehokkuuteen jopa parani tai ainakin pysyi ennallaan, mutta pikkuhiljaa työn tehokkuus oli

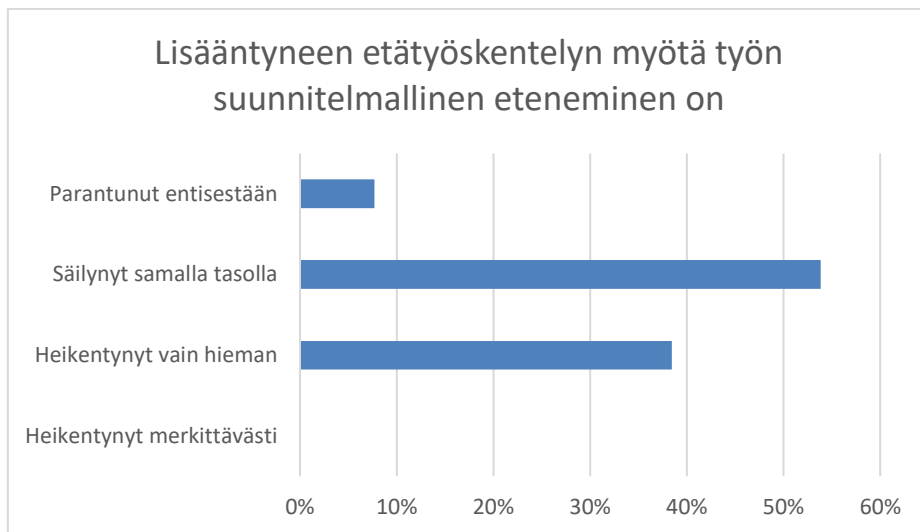
laskenut. Vastauksissa ilmeni, että etätyö oli vaikuttanut joidenkin kohdalla niin, että keskittyminen etätyössä oli jopa parempaa ja työn keskeytysten määrä oli vähentynyt ja näin myös työn tuottavuus oli noussut. Muutamassa vastauksessa mainittiin etätyön tehokkuudeksi lisääntyneet etäpalavereiden pitämiset, jolloin matkoihin kuluva aika säästyi. Mainittiin kuitenkin myös, että lisääntyneiden etäpalavereiden vuoksi työn kuormittavuus oli kasvanut. Vastauksista ilmeni myös, ettei kaikkia työtehtäviä pystytä hoitamaan etänä työn luonteen vuoksi ja sopivissa määrin myös kasvotusten tapahtuvia kohtaamisia tarvitaan työpaikalla.

Vastauksista ilmeni, että etätyön tehokkuus vaihteli henkilöittäin. Mm. joistakin avoimien kysymysten vastauksista ilmeni, että henkilön itseohjautuvuus oli voinut vaikuttaa etätyön tehokkuuteen. Suorituksen tasoa oli myös vaikeampaa todentaa, jos ei ollut päivittäin vuorovaikutuksessa etätyötä tekevän työntekijän kanssa. Vuorovaikutuksen merkitys tuli myös ilmi, kun vastattiin, ettei hiljainen tieto siirry etätyössä. Myös uusien henkilöiden perehdytys oli haastavampaa, jos he työskentelivät etänä.

### **5.2.3 Työn suunnitelmallinen eteneminen**

Seuraavaksi kysyttiin lisääntyneen etätyön vaikutuksia työn suunnitelmalliseen etenemiseen (kuva 12). Tähän kysymykseen vastasi 13 henkilöä. Vastajista (5/13) oli sitä mieltä, että etätyöskentelyn myötä työn suunnitelmallinen eteneminen oli heikentynyt vain hieman, osa (7/13) vastasi sen säilyneen samalla tasolla ja yhdellä vastaajista (1/13) työn suunnitelmallinen eteneminen oli parantunut entisestään. Kukaan vastaajista ei kertonut työn suunnitelmallisen etenemisen heikentyneen merkittävästi etätyön myötä.

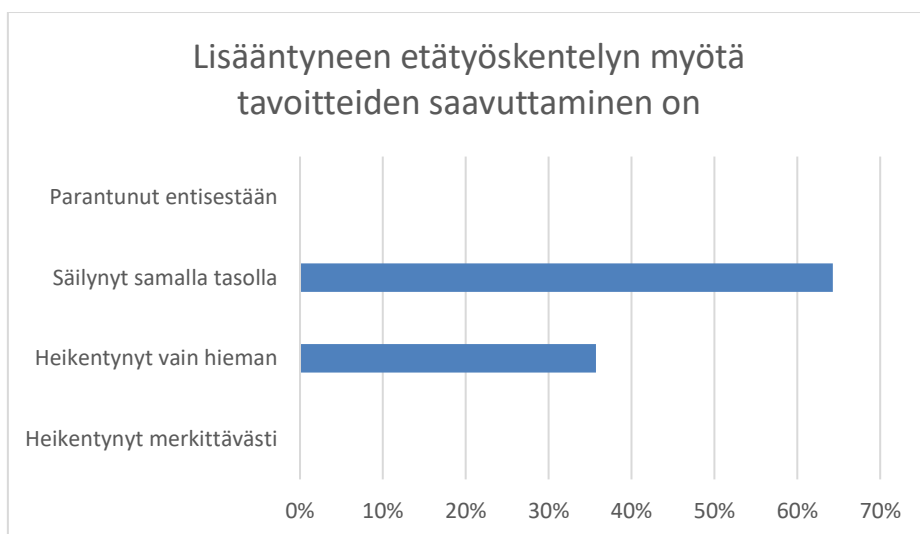
Kuva 12. Kysymys etätyöskentelyn vaikutuksista työn suunnitelmalliseen etenemiseen



#### 5.2.4 Tavoitteiden saavuttaminen

Kuvasta 13 selviää lisääntyneen etätyöskentelyn vaikutukset tavoitteiden saavuttamiseen. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että etätyöskentelyn myötä tavoitteiden saavuttaminen on säilynyt samalla tasolla (9/14) ja osan mielestä (5/14) tavoitteiden saavuttaminen on heikentynyt vain hieman. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että etätyöskentelyn myötä tavoitteiden saavuttaminen olisi parantunut entisestään tai heikentynyt merkittävästi.

Kuva 13. Kysymys etätyöskentelyn vaikutuksista tavoitteiden saavuttamiseen



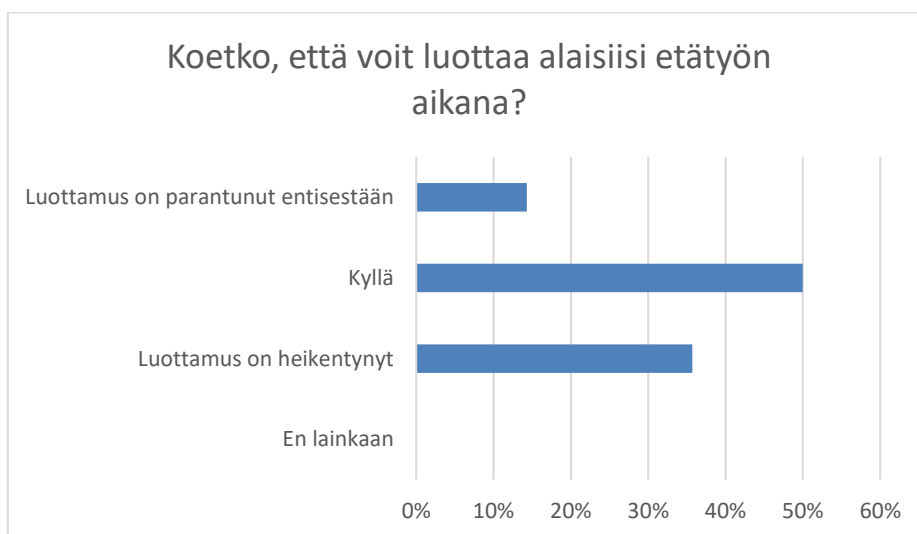
Kysyttäessä etätyön vaikutuksista työn suunnitelmalliseen etenemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen ilmeni, että osa koki etätyön heikentäneen työn suunnitelmallista

etenemistä ja tavoitteiden saavuttamista ja osa puolestaan ei ollut havainnut suurempia muutoksia. Vastauksista selvisi, että tiedon siirron koettiin vaikeutuneen. Etätyössä onkin tärkeää, että viesti kulkee ja kaikilla on käytössä oikeat viestintäkanavat. Muutamassa vastauksessa mainittiin, että etätyö oli vaikeuttanut uusien asioiden ideointia ja luovuutta vaativat tehtävät jäivät vähäisemmälle huomiolle. Työntekijöiden kommunikointi etätyössä oli erilaista ja uuden ideointi oli haastavampaa, kun kaikki ihmiset eivät tuoneet itseään samalla tavalla esille puhelinalavereissa kuin kasvotusten pidettävissä palavereissa.

### 5.2.5 Luottamus

Kyselyssä haluttiin selvittää, että kokeeko esihenkilöt voivansa luottaa työntekijöihinsä etätyön aikana (kuva 14). Puolet vastaajista (7/14) koki voineensa luottaa alaisiinsa etätyön aikana. Osalla (2/14) vastaajista luottamus alaisiin oli parantunut entisestään ja pieni osa vastaajista (5/14) koki, että luottamus alaisiin oli heikentynyt etätyön aikana.

Kuva 14. Kysymys esihenkilöiden luottamuksesta työntekijöihin etätyön aikana



Kyselyn vastauksista ilmeni muutamia asioita, jotka olivat heikentäneet luottamusta etätyössä. Näitä asioita olivat mm. laskenut työsaavutus, huonontunut tavoitettavuus ja oma-aloitteisuuden laskeminen. Vastauksissa kerrottiin, että luottamusta oli heikentänyt se, ettei työntekijää ollut tavoitettu puhelimitse tai hän ei ollut myöskään Teamsin kautta tavoitettavissa. Vastauksista ilmeni myös, että työntekijöiden työsaavutusten



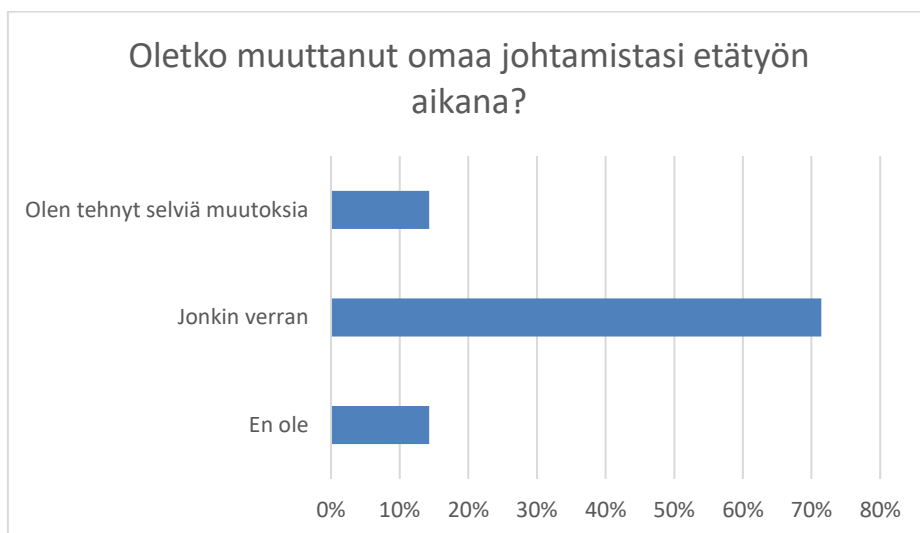
varmistamiseen joutui käyttämään enemmän aikaa. Joidenkin työntekijöiden työsaavutus koettiin laskeneen oleellisesti. Myös seurattavuuden puutetta ilmeni.

Osassa vastauksista ilmeni, että luottamus koettiin parantuneen ja siihen oli vaikuttanut se, että sovitut työt oli tehty, vastuuta otettiin ja kannettiin. Myös työntekijöiden sitoutuminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja oman vastuunoton kasvaminen koettiin luottamusta vahvistavana tekijänä. Joissakin vastauksissa kerrottiin, että esihenkilö oli päivittäin yhteydessä etätyöntekijään puhelimitse ja Teamsin avulla. Luottamusta kerrottiin myös vahvistaneen jaetut kalenterit, joissa oli näkyvillä otsikko ja paikkatiedot.

### 5.2.6 Omat johtamistavan muutokset etätyöhön soveltuvammaksi

Esihenkilöiltä kysyttiin ovatko he muuttaneet omaa johtamistaan etätyön aikana (kuva 15). Suurin osa (10/14) esihenkilöistä oli muuttanut omaa johtamistaan etätyöhön soveltuvammaksi. Kaksi (2/14) esihenkilöä oli tehnyt selviä muutoksia omaan johtamiseensa ja kaksi (2/14) ei ollut muuttanut omaa johtamistaan etätyöhön soveltuvammaksi lainkaan.

Kuva 15. Kysymys esihenkilöiden oman johtamistavan muutoksista etätyön aikana



Kun etätyöhön siirrytään, on tarpeen muuttaa omaa johtamista etäjohtamiseen sopivaksi. Tämä ilmeni myös vastauksissa. Joissakin vastauksissa kerrottiin, että esihenkilön oma asenne oli muuttunut etätyömyönteisemmäksi aiempaan verrattuna, kun oli huomattu, että etätyönteko onnistuu tehokkaasti.

Tuloksista selvisi myös, että Teams-kokouksia oli pidetty enemmän ja monet asiat käytiin läpi Teamsissa soittamisen ja sähköpostin lisäksi. Teams-palaverit koettiin tehokkaammiksi, henkilökunnan tavoitettavuus ja osallistuminen oli ollut jopa aiempaa aktiivisempaa. Myös vuorovaikutuksen koettiin lisääntyneen. Osa vastaajista kertoi ottaneensa järjestelmällisesti ja säännöllisesti alaisiinsa yhteyttä. Osalla vastaajista oli yhteydenpito työntekijöihin ollut aktiivisempaa ja puhelinsoittoja oli tehty enemmän kuin ennen etätyöhön siirtymistä. Osa esihenkilöistä kertoi pitäneensä kaksi kertaa viikossa yksikkönsä henkilökunnan kanssa Teams-palaverin, joissa käydään ajankohtaiset asiat läpi ja tarkistetaan samalla, hoituuko asiat kuten pitää ja tarvitaanko johonkin tehtävään apua tai neuvoja.

### 5.2.7 Etätyön jatkaminen Covid-19 jälkeen

Seuraavaksi haluttiin esihenkilöiltä selvittää etätyön jatkamisen kannattamista tilanteessa, jossa se ei ole enää Covid-19 vuoksi enää tarpeellista (kuva 16). Vastauksia tähän kysymykseen tuli kolmeltatoista henkilöltä. Suurin osa (9/13) vastaajista kannatti etätyön jatkamista tilanteessa, jossa se ei ole koronan vuoksi enää tarpeellista ja pienempi osa (4/13) ei puolestaan kannattanut etätyön jatkamista sellaisessa tilanteessa.

Kuva 16. Kysymys esihenkilöiden mielipiteestä etätyön jatkamiseen Covid-19 jälkeen



Etätöitä haluttiin jatkettavan suuressa osassa vastauksia tilanteiden mukaan ja soveltuvin ja hyvin harkituin osin. Etänä haluttiin jatkaa tehtäviä, mitkä eivät vaadi läsnäoloa työmaalla tai

konttorilla. Jossain vastauksessa koettiin tärkeäksi palata lähityöskentelyyn, kun tilanne sen taas sallii. Myös palaverieita olisi edelleenkin syytä järjestää etäversioina, joka mahdollistaisi paremman osallistumisasteen. Etäpalaverieita oltiin halukkaita jatkamaan, kun varmistetaan, että tiimit tapaavat myös kasvotusten riittävän usein. Ryhmähengen muodostaminen ja ylläpitäminen sekä yrityksen arvojen vahvistaminen ja siirtäminen myös uusille työntekijöille koettiin olevan haasteellista etänä. Osa etäjohtajista koki olevansa parempi johtaja tilanteissa, joissa voi olla työntekijöiden kanssa kasvotusten ja tavoitettavissa ilman, että pitää sopia palaveriaikoja ennakoon. Osassa vastauksista ilmeni huoli siitä, että kehittyisi tilanne, jossa vaikeutuisi tulosityksikön kokonaisuuden tehokas ja kannattava toiminta, jos ei etätyötä johdeta riittävän tarkasti. Tämän lisäksi pitäisi muistaa myös, että etätyön tekemisestä päätetään yhdessä eikä etätyöntekeminen ole pelkästään työntekijän itsensä päätösvallassa.

#### **5.2.8 Lisäkoulutuksen tarve**

Kyselyyn vastanneista neljä vastasi tähän kysymykseen. Vastaajista kolme halusi lisätietoja etätyön johtamisesta ja yksi vastaajista mainitsi haluavansa lisätietoa teknisistä työvälineistä. Lisäksi ehdotettiin etätyöohjeistuksen kehittämistä ja sen ohjeistamista läpi organisaation. Etätyön johtamisessa kaivattiin neuvoja reklamaatioiden tai erimielisyyksien sovitteluun, sillä se koettiin haastavaksi etänä, kun henkilöiden ilmeet ja eleet eivät näy. Uusien asioiden ideointi ja ongelmien ratkaiseminen koettiin olevan haasteellisempaa etänä. Lisäksi myös ihmisten kuunteleminen oli vaikeutunut etätyön myötä.

## 6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön teoriaosuutta ja tutkimustuloksia tarkasteltaessa huomataan paljon yhtäläisyyksiä etätyön ja etäjohtamisen onnistumiseen vaikuttavissa asioissa. Seuraavassa luvussa avataan kehittämissuhteita ja toimintamalleja, joita hyödyntämällä pystytään paremmin suoriutumaan etätyön ja etäjohtamisen haasteista. Käsiteltävät aihealueet on jaettu opinnäytetyön tutkimuskysymysten mukaan.

### 6.1 Mitkä tekijät vaikuttavat etätyössä suoriutumiseen?

Henkilöstön suoriutumiseen etätyössä vaikuttaa moni asia. Tämän asian huomioimiseksi yrityksessä tehtiin henkilöstölle kysely etätyön vaikutuksista ja myös opinnäytetyön teoriaosuuden luvussa 2 käsiteltiin aihetta alan ajankohtaiseen kirjallisuuteen pohjautuen. Teoriaosuudesta kävi ilmi, että etätyö edellyttää etätyöntekijältä mm. työtehtävien riittävän hyvää hallintaa, yhteistyötaitoja, itseohjautuvuutta, organisointikykyä ja kommunikaatiotaitoja. Kyselyn vastauksissa kävi ilmi etätyössä suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä, joita käydään seuraavaksi läpi ja samalla mietitään, mitä keinoja esihenkilöllä voisi olla näiden haasteiden ratkaisemiseksi.

Suurin osa vastaajista koki pystyvänsä keskittymään työhönsä etätyössä paremmin kuin työpaikalla työskennellessään. Työtehon koettiin olleen etätyössä parempi, koska avokonttorin tuomat taustäänäet jäivät kokonaan pois. Etätyötä kannattaisikin suosia etenkin sellaisissa työtehtävissä, joissa tarvitaan keskittymistä. Etätyö edellyttääkin työntekijältä vastuuntuntoisuutta, kurinalaisuutta, hyvää motivaatiota ja keskittymiskykyä (Helle, 2004, ss. 94-95).

Kyselystä selvisi, että työmatka-ajan säästäminen katsottiin eduksi etätyössä. Aikaa jäi tällöin enemmän perheelle ja harrastuksiin. Tämän katsottiin lisäävän myös työhyvinvointia ja työntekijän omaa jaksamista. Myös etäpalaverit katsottiin hyödyllisiksi, koska ajoaika palaveriin säästy ja säästyneen ajan pystyi hyödyntämään muuhun työhön, joka osaltaan nostaa työn tehokkuutta.

Etätyökyselyn vastauksista selvisi, että osalle henkilökuntaa työn sujuminen etätyössä oli välillä haasteellista ja työrutiinien löytäminen etätyössä koettiin ajoittain hankalaksi. Olisikin hyvä, jos esihenkilö asettaisi selkeästi määriteltyjä lyhyen aikavälin tavoitteita tai jopa päivätavoitteita, jotta se motivoisi työntekijää parempaan työsuoritukseen ja se voisi auttaa myös rytmittämään työpäivää. Kyselyn vastauksista kävi ilmi, että osa henkilökunnasta ei täysin tiedä, mitä heiltä odotettiin työssään. Työssä suoriutumiseen vaikuttaa oleellisesti se, että työntekijät tietävät omat ja tiimensä jäsenten tehtävänkuvat. Tehtävänkuvaa olisikin syytä selventää tai ainakin esihenkilön tulisi varmistaa henkilökunnalta, että he tietävät mitä heiltä työssään odotetaan ja mitä työsuoritusten tulisi olla. On myös hyvä käydä läpi, onko henkilökunnalla tarvittavaa osaamista, jotta siihen pystytään myös reagoimaan ja annetut tavoitteet saavutettaisiin.

Osassa vastauksista ilmeni, että työn kuormittavuus oli lisääntynyt etätyössä mm. lisääntyneiden palaverien myötä. Etäjohtaja voisikin miettiä, miten työn kuormittavuutta voidaan pienentää. Voiko vaihtoehtona olla aikataulutetut lyhyemmät palaverit, joiden väliin jää hiukan enemmän aikaa valmistautua seuraavaan palaveriin. Lounasajan rauhoittaminen palavereilta tai vaikka palaverittoman päivän lisääminen viikkoon voisivat myös vähentää työn kuormittavuutta. Tärkeää onkin, että etäjohtaja seuraa työntekijän työn kuormittavuutta. Kuulumisten vaihto ja avoin ilmapiiri auttavat tässä asiassa ja toki työn kuormittavuuteen voi mahdollisuuksien mukaan hyödyntää myös työterveyshuollon palveluita.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa yhtenä haasteena etätyössä pidettiin työn ja vapaa-ajan rajan sekoittumista ja myös henkilöstölle tehdyn etätyökyselyn tuloksista kävi ilmi monessa vastauksessa sama ilmiö. Osa kyselyn vastaajista piti hyvänä asiana, että sai itsenäisesti päättää milloin työskennellä, mutta osalle tuotti hankaluutta irtautua työstään.

Virtuaaliset yhteistyö-, viestintä- ja kommunikaatiotaidot ovat erittäin tärkeitä etätyössä onnistumisessa henkilöstön kannalta. Kyselyn tulosten perusteella pikaviestimien avulla työkavereiden tavoitettavuus koettiin olleen nopeaa. Kyselyssä osa vastasi, että heidän tiimissään työkaverit olivat nopeasti tavoitettavissa, aina läsnä ja heiltä pystyi kysymään apua ongelmiin. Toisaalta ilmeni myös, että kaikki tiimin jäsenet eivät olleet halukkaita käyttämään etätyövälineitä yhteydenpitoon. Etäjohtajan olisikin syytä ottaa tiimissään

käyttöön yhteiset pelisäännöt ja käytännöt varsinkin, jos tiimissä on etätyötä tekeviä henkilöitä, jotta yhteyden pito helpottuisi kaikkien tiimin jäsenten välillä ja viestintä olisi avointa.

Kyselyn tuloksista selvisi, että hiljaisen tiedon välittyminen koettiin olevan vaikeampaa etätyössä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvisi myös, että mm. etäperehtyminen vaatii perehtyjältä itseltään tavallista aktiivisempaa otetta, sillä on osattava kysyä sellaisia asioita, jotka tulisivat esille muiden työtä seuratessa (Haapakoski ym., 2020, s. 73). Etätyössä suoriutumiseen vaikuttaakin se, että työyhteisössä on avoin ilmapiiri ja tietoa osataan jakaa ja myös uskalletaan kysyä toisilta apua. Tästä on apua myös ideoinnissa, joka kyselyn tuloksien mukaan koettiin haasteellisemmaksi etätyössä kuin lähityössä.

Kyselyn tulosten perusteella selvisi, että tiedon välittymisellä ja vuorovaikutuksella koettiin olleen merkitystä etätyöskentelyssä. Osasta vastauksista ilmeni, että henkilöstö koki ettei esihenkilö ollut kiinnostunut miten etätyö sujui. Olisi tärkeää, että etäjohtaja olisi kiinnostunut henkilökuntansa tekemisistään ja kyselisi kuulumisia. Etäjohtajan tulisi keskustella työntekijän kanssa säännöllisesti, olla kiinnostunut hänen odotuksistaan ja hänen kehittämisestään. Sillä on myös vaikutusta henkilökunnan kokemaan työmotivaatioon ja tuen puute voi johtaa alisuoriutumiseen työssä.

Sosiaalisten kontaktien puute oli osalle haaste etätyössä. Etätyön onnistumisen kannalta voisi olla hyvä, että sellaiset henkilöt, jotka kärsivät sosiaalisen kontaktien puutteesta voisivat työskennellä työpaikalla osan viikosta. Tiimeissä voitaisiin järjestää lisäksi epävirallisia virtuaalisia kahvitaukoja. Nämä toimenpiteet lisäisivät myös tiimihenkeä ja yhteisöllisyyden tunnetta.

## **6.2 Mitä etuja ja haasteita on etäjohtamisessa?**

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin eri näkökulmia etäjohtamiseen liittyen. Etäjohtamisen isoimmaksi haasteeksi Vilkmán nimeää (2016, s. 26) luottamuksen. Tutkimustuloksista selvisi, että kyselyyn (liite 3) vastanneista esihenkilöistä 36 % koki luottamuksen heikentyneen alaisiansa kohtaan etätyöhön siirtymisen jälkeen (kuva 14). Tähän kerrottiin olleen syynä joidenkin työntekijöiden kohdalla oleellisesti laskenut

työsaavutus. Lisäksi luottamuksen heikkenemiseen vaikutti työntekijöiden huonontunut tavoitettavuus, työntekijä ei vastannut puhelimeen tai ollut Teamsin kautta tavoitettavissa. Luottamukseen vaikuttavana tekijänä mainittiin myös seurattavuuden puute.

Tutkimustuloksissa kerrottiin myös, että esihenkilö joutui käyttämään normaalia enemmän aikaa työntekijöidensä työsuoritusten seuraamiseen. Onkin tärkeää, että työntekijöille on asetettu tavoitteita ja välitavoitteita ja käytössä on oikeat mittarit, jotta työn seurattavuus helpottuu. Myös säännölliset päivittäiset tai viikoittaiset palaverit ovat hyviä käytäntöjä, joilla työn seurattavuutta voidaan parantaa ja samalla kasvattaa luottamusta. Myös oma-aloitteisuuden laskeminen kerrottiin vaikuttaneen luottamukseen. Itseohjautuvuus onkin oppinäytetyön teoriaosuudessa ilmi tullut haaste. Kaikki työntekijät eivät ole niin itseohjautuvia kuin toiset, ja osa työntekijöistä tarvitsee enemmän esihenkilön tukea työssään. Etäjohtajan tulisi antaa valtuutus tiimin jäsenten huolehtia annetuista tehtävistä melko itsenäisesti. Tämän onnistumisessa tarvitaan organisaation prosesseilta ja johtamisjärjestelmiltä tukea tiimin itsenäiseen työskentely tapaan. (Rauramo, 2018)

Puolet kyselyyn vastanneista esihenkilöistä kuitenkin kertoi luottavansa alaisiinsa ja 14 % koki, että luottamus olisi parantunut entisestään (kuva 14). Avoimista vastauksista kävi ilmi, että osa esihenkilöistä koki luottamuksen parantuneen sen vuoksi, että työntekijät ovat sitoutuneet asetettuihin tavoitteiden saavuttamiseen ja samalla heidän oma vastuunottonsa oli kasvanut. Vastauksista kävi myös ilmi, että luottamuksen syntymiseen koettiin vaikuttaneen esihenkilön päivittäinen puhelimitse tai Teamsin avulla tapahtuva yhteydenpito työntekijöihin. Luottamukseen oli vaikuttanut myös se, että käytössä oli jaetut kalenterit. Esihenkilön onkin tärkeää luoda avointa keskustelua ja ilmapiiriä, sillä se luo luottamuksen ilmapiiriä.

Yhdeksi etäjohtamisen haasteeksi Vilkmán (2016, s. 46) nimeää työsuoritusten mittaamisen. Tutkimusosuudessa selvisi, että lisääntyneen etätyöskentelyn myötä 36 % esihenkilöistä koki työn tehokkuuden heikentyneen hieman (kuva 11). Vastauksista ilmeni, että etätyön tehokkuus vaihteli henkilöittäin, osalle henkilökuntaa etätyö ei soveltunut niin hyvin ja esihenkilön oli vaikeaa todentaa suorituksen tasoa ilman päivittäistä vuorovaikutusta. Osa esihenkilöistä oli sitä mieltä, että työn kuormittavuus oli kasvanut lisääntyneiden palavereiden johdosta, joita oli useampia päivän aikana.

Vastauksista kävi ilmi huoli, ettei hiljainen tieto siirry etätyöskentelyssä. Lisäksi yrityksen arvojen vahvistaminen ja siirtäminen uusille työntekijöille koettiin haastavaksi sekä uusien työntekijöiden perehdytys koettiin hankalammaksi etätyössä. Etätyöhön perehdyttämistä varten työpaikalla olisikin hyvä olla etätyöhön soveltuva perehdytysuunnitelma ja -aineisto.

Etätyöhön siirtymisen myötä koettiin työn tehokkuuden paranemiseen vaikuttavan se, että kokousten pitäminen etänä onnistui hyvin. Virtuaalikokoukset olivat tehokkaampia ja ne voitiin hoitaa ilman matkustamista, jolloin matkoihin kuluva aika säästyi. Vastauksista kävi ilmi, että osalle henkilökunnasta etätyö sopi hyvin työn luonteen vuoksi, mutta esimerkiksi työmaatoimintoja ei voitu hoitaa etänä. Myös työrauha ja keskittyminen koettiin olleen määrättyissä tehtävissä parempaa etänä, koska muut häiriötekijät puuttuivat. Vastauksissa kerrottiin myös, että työn keskeytysten määrä oli vähentynyt, joka puolestaan oli nostanut työn tuottavuutta.

Kyselyn tulosten (kuva 12) mukaan 38 % esihenkilöistä koki yrityksen etätyötä tekevien työntekijöiden työn suunnitelmallisen etenemisen heikentyneen vain hieman. Osalle esihenkilöistä tämä oli selvästi yksi etäjohtamisen haasteista. 55 % esihenkilöistä koki, että työt etenivät suunnitelmien mukaan ja 8 % vastaajista oli sitä mieltä, että työn suunnitelmallinen eteneminen oli parantunut entisestään. Tähän vaikuttaa mm. se, että työt ja kokoukset oli suunniteltu etukäteen riittävän tarkasti. Lisääntyneen etätyöskentelyn myötä 36 % esihenkilöistä koki, että tavoitteiden saavuttaminen oli heikentynyt vain hieman (kuva 13). Luovuutta vaativat tehtävät, kuten uusien asioiden ideointi oli jäänyt etätyöhön siirtymisen jälkeen vähäisemmälle huomiolle. Tämän johdosta ei päästy niin hyvin tuloksiin kuin aiemmin lähityössä. Teoriaosuudessa kävi jo aiemmin ilmi, kuinka innovointia lisää luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri työyhteisössä. 64 % esihenkilöistä oli puolestaan sitä mieltä, että tavoitteiden saavuttaminen oli pysynyt ennallaan verrattuna aikaan, jolloin ei etätyöhön vielä ollut siirrytty (kuva 13). Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että tavoitteiden saavuttaminen olisi parantunut etätyöhön siirtymisen jälkeen.

Kyselyssä ilmeni, että yhtenä haasteena koettiin vaikeiden asioiden esiin tuominen etätyössä. On hankalampaa tuoda vaikeita asioita esille virtuaalisesti kuin kasvotusten, sillä virtuaalisesti ei pystytä havainnoimaan niin tarkasti toisen ilmeitä ja eleitä. Kielteisen palautteen antaminen koettiin haastavaksi ja sen antamista kirjallisessa muodossa pitäisikin



välttää, vaan pikemminkin pyrkiä antamaan se kasvatusten tai puhelimitse, jotta eleet tai äänensävy välittyisivät myös. Jos virtuaalisessa keskustelussa tilanteesta tulee liian hankala, voi toinen osapuoli painaa punaista luuria, minkä tiedostaminen lisää toisen osapuolen turvallisuuden tunnetta ja samalla antaa toiselle osapuolelle mahdollisuuden määritellä keskustelun rajat. Jos hankalan tilanteen myötä toinen osapuoli on lopettanut puhelun kesken, niin keskusteluun voidaan palata myöhemmin uudelleen, kun tunteita on ehditty käsittelemään ja keskustelua on pystytty pohjustamaan hieman enemmän. Työelämässä keskusteluihin voidaan ottaa mukaan myös ulkopuolisia asiantuntijoita esittämään erilaisia näkökulmia. (Haapakoski ym., 2020, s. 55) Kyselyn tuloksista ilmeni myös, että mahdollisten reklamaatioiden tai erimielisyyksien sovittelu etänä koettiin haastavaksi. Palautteen antajan kannattaa etukäteen miettiä, mitä hän tavoittelee palautteen antamisella, eli keskitytäänkö palautteen antamisessa ongelmiin vai ratkaisuihin. (Eklund ym., 2019, s. 57)

Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että osa esihenkilöistä koki etätyössä haasteeksi ryhmähengen luomisen ja sen ylläpitämisen. Tiedon liikkuminen koettiin vaikeutuneen etätyöhön siirryttyä ja tiedonkulku koettiin olevan koko tiimin yhteinen haaste. Näistä asioita avataan tarkemmin luvussa 6.3.1.

### **6.3 Miten etäjohtamista voidaan kehittää?**

Etätyö yleistyi monella työpaikalla keväällä 2020 koronan aiheuttaman pandemian ja etätyösuositusten vuoksi. Työpaikoilla jouduttiin miettimään, kuinka työtehtävistä voidaan suoriutua etänä uusien keinoin sähköisiä työvälineitä käyttäen. Lisäksi etäjohtamiseen alettiin kiinnittämään enemmän huomiota ja sen kehittamisestä tuli ajankohtaista monessa yrityksessä, sillä etätyö on tullut osaksi yrittäjämuotoja. Opinnäytetyön tutkimusosuuden etätyökyselyn vastauksista ilmeni esihenkilöiden halu saada uutta tietoa etätyön johtamisesta sekä myös etätyöhön käytettävistä teknisistä työvälineistä. Jaoin kyselyn tuloksista ilmenneet kehitysalueet kolmeen eri teemaan: oman johtamistavan muutoksen teemaan, etätyön tehokkuuden ja tuloksellisuuden teemaan ja etätyöympäristön teemaan. Seuraavaksi käsittelem näiden kolmen teeman kautta etäjohtamisen kehittämistä.

### 6.3.1 Omat johtamistavan muutokset

Etäjohtamisen kehittämistä mietittäessä tärkeiksi asioiksi nousee etenkin luottamus, yhteisöllisyys, suhteiden ylläpitäminen, vuorovaikutus ja tiedon jakaminen. Myös etäjohtajan omat johtamistavan muutokset vaikuttavat osaltaan etäjohtamisen onnistumiseen. Etäjohtajan on tärkeää myös pitää huoli, että hän organisoii ja suunnittelee hyvin, tekee viisaita päätöksiä sekä neuvoo ja kannustaa omaa tiimiään. Esihenkilön omaan jaksamiseen on syytä kiinnittää myös huomiota, jotta etäjohtamisessa voidaan kehittyä. Seuraavaksi avataan etäjohtamisen kehittämistä edellä mainittujen näkökulmien kautta.

Kyselyssä esihenkilöiltä kysyttiin, olivatko he muuttaneet omaa johtamistaan etätyön aikana ja vastauksista selvisi, että esihenkilöistä 14 % oli tehnyt selviä muutoksia omaan johtamiseensa, 72 % oli tehnyt jonkin verran muutoksia ja 14 % ei ollut lainkaan muuttanut omaa johtamistaan etätyön aikana (kuva 15). Etäjohtamisessa tarvitaan erilaisia johtamisen taitoja kuin kasvotusten tapahtuvassa johtamisessa. Kyselyn vastauksesta ilmeni, että esihenkilö oli muuttanut mm. omaa asennettaan myönteisemmäksi etätyötä kohtaan huomattuaan tekniikan mahdollistavan etätyön tekemisen tehokkaasti. Muutamassa vastauksessa kerrottiin, että virtuaaliset palaverit olivat tulleet osaksi työkäytäntöä ja vuorovaikutus oli jopa lisääntynyt etätyössä. Avun ja kuulumisten kyseleminen etätyöntekijöiltä oli tullut osaksi etäjohtamista. Kyselyn vastauksista ilmeni myös hyviä tapoja, joilla osa vastaajista oli muuttanut omaa johtamistaan etätyöhön sopivammaksi. Kerrottiin, että yhteydenpitoa työntekijöihin oli lisätty ja Teams-palaverit ja puhelinsoitot olivat yleistyneet. Jaettujen kalentereiden käyttö oli auttanut tavoitettavuuteen ja luottamuksen välittymiseen.

Etäjohtajan tulisi pyrkiä olemaan innostava ja energisoiva esihenkilö, jonka tehtävänä on saada jokaisen tiimiläisen potentiaali esiin ja tiimi toimimaan mahdollisimman hyvin. Jotta etätiimit pystyisivät jatkuvasti uudistumaan ja oppimaan uutta, on kyettävä tuttujen ja turvallisten asioiden kyseenalaistamiseen ja tiimillä on oltava uskallusta myös virheiden tekemiseen. (Sydänmaanlakka, 2014, s. 105)

Etätyössä työntekijöiden tulisi osata ottaa vastuuta omasta työstään ja suunnitella ja aikatauluttaa omaa työntekemistään ilman, että etäjohtaja joutuisi sanelemaan mitä

työntekijän pitäisi milloinkin tehdä. Tällaisessa itseohjautuvassa työskentelytavassa etäjohtajan tehtävä on tukea työntekijää, jotta työntekijä osaisi ottaa vastuuta omasta työstään ja samalla etäjohtajan olisi hyvä selventää tavoitteet mitä työntekijöiltä odotetaan. Etäjohtajan olisi hyvä tuntea omat työntekijät hyvin, jotta hän tietäisi jokaisen tiimiläisen osaamisalueiden vahvuudet ja heikkoudet ja hän osaisi jakaa työtehtävät sen mukaan oikeille henkilöille. Etäjohtajan tulisi luoda edellytykset ja toimintamallit, joissa työntekijällä on mahdollisuudet johtaa itseään ja työtään. Etätyö ei sovi kaikille samalla tavoin ja usein ongelma itsensä johtamisessa liittyy ajankäyttöön, kun välttämättä kaikki eivät osaa suunnitella ja aikatauluttaa työtehtäviään. Tilanteen jatkuessa se voi alkaa vaikuttaa tiimin ilmapiiriin ja alentaa työntekijän omaa itsetuottamusta. Tällaisissa tilanteissa olisi tärkeää, että etäjohtaja olisi ymmärtäväinen ja koittaisi tukea työntekijää. Etäjohtaja ja työntekijä voisivat yhdessä suunnitella ajankäyttöä ja merkitä kalenteriin tunneittain tai päivätasolla, mitkä työtehtävät tehdään milloinkin, jotta saadaan toimiva suunnitelma. Tämän lisäksi etäjohtaja voisi kerrata vielä tavoitteet, jotta työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja se myös mahdollistaisi työntekijältä itsenäisemmän työskentelyn.

On erilaisia tapoja viestiä ja etäjohtajan kannattaisi miettiä yhdessä etätiimiläisten kanssa, mitkä tavat olisivat kaikista käytännöllisempiä tiimin toiminnan kannalta. Tiimissä kannattaa määritellä mitä viestintätapaa käytetään missäkin tilanteessa. ”Johtaja, joka kuuntelee ja ruokkii vuorovaikutusta voi omalla esimerkillään vahvistaa sitä myös muualla organisaatiossa” (Sydänmaanlakka, 2014, s. 104) Sosiaaliset vuorovaikutustaidot korostuvatkin nykypäivän nopeasti muuttuvissa työympäristöissä ja varsinkin etäjohtamisessa. Virtuaalinen vuorovaikutus on olennainen osa etätyön onnistumisessa ja parhaimmillaan se voi luoda tasa-arvoisemman työympäristön, koska siinä hiljaisemmatkin henkilöt saavat äänensä kuuluviin. Etäjohtajan tehtävänä onkin huolehtia, että esimerkiksi virtuaalikokouksissa kaikki osallistujat saavat sanoa oman mielipiteensä. Uudet ideat syntyvät virtuaalitiimeissä vuorovaikutuksen avulla. Jos vuorovaikutus on sujuvaa, niin tiimin tuotos on enemmän kuin mihin tiimin jäsenet pystyisivät yksinään työskennellessä. Kun jaetaan tietoa ja taitoa, niin siitä syntyy parempia tuotoksia. Tärkeää on myös, että tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa, koska se kasvattaa luottamusta ja madaltaa kynnystä ottaa asioita esille tai pyytää neuvoja. Avoimuus ja luottamus kasvaa, kun tietoa jaetaan ja palautetta annetaan. Etäjohtaja voisi myös kannustaa tiimiläisiä pitämään myös jotain vapaamuotoisia kohtaamisia, esimerkiksi voitaisiin kokoontua lounaalle tai kahvitauolle

yhdessä, jotta se lisäisi vuorovaikutusta. Innovatiivisuus lisääntyy, kun työntekijöillä on työssään tarpeeksi vapautta toteuttaa itseään. Innovatiivisessa työyhteisössä yksilöiden mielipiteitä ja ideoita arvostetaan ja tällaisissa työyhteisöissä vallitsee luottamuksen kulttuuri. Etäjohtajan kannattaisikin pyrkiä lisäämään luottamusta. Luottamusta tiimin välillä voi rakentaa vaikka yhteisten virkistyspäivien avulla. Luottamus vahvistuu vähitellen myös työssä, kun tiimin jäsenet työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen toisiaan tukien ja kannustaen. (Haapakoski ym., 2020, s. 51) ”Luottamuksen puute saattaa ilmentyä organisaatiossa ja esihenkilötyössä usein mikromanageeruksena ja synnyttää negatiivisuutta, joka tuskin tukee yhteisten tavoitteiden saavuttamista.” (Sydänmaanlakka, 2014, s. 104)

Etäjohtamisen kehittämisessä on syytä miettiä, miten virtuaalikokouksista saadaan tehokkaampia. Etäpalavereiden tehokkuuden kannalta olisi hyvä ottaa huomioon muutamia seikkoja. Jos on tulossa pitkiä videopalavereita, niin kannattaa pitää niiden aikana lyhyitä taukoja, vaikka tunnin välein. Kaikki materiaali kannattaisi lähettää jo etukäteen palaveriin osallistujille, jotta niihin voisi tutustua ennen palaverin alkua. Etäjohtajan olisi hyvä valmistella palaverille selkeä asiajärjestys ja suunnitella käsiteltävät aihealueet hyvin, jotta etäpalaveri etenisi sujuvasti. Kannattaisi miettiä myös etäpalaveriin kutsuttavien lista huolellisesti ja kutsua koolle vain ne joita palaveri koskee. Palaverin alussa kannattaa esitellä palaverissa käsiteltävät asiat ja päättää kuka tekee mahdollisesti pöytäkirjan ja lopussa olisi hyvä kerrata käydyt asiat. Etäpalaverissa on mahdollista, että oma keskittyminen siirtyy johonkin muuhun asiaan, niinpä etäjohtajan olisikin hyvä pitää osallistavaa palaveria ja vaikka kysellä jokaisen mielipidettä, jolloin myös hiljaisemmat työntekijät pääsevät ääneen. Säännölliset palaverit ovat hyvä keino seurata kuinka työviikko on sujunut etätiimillä tai yksittäisellä työntekijällä. On tärkeää, että kaikille työntekijöille annetaan vuoro kertoa omista ajatuksistaan tai antaa palautetta.

Muutoksen johtaminen etänä edellyttää etäjohtajalta hyvin johdettua viestintää, jotta pystytään työntekijät sitouttamaan tulevaan muutokseen. Muutoksen aiheuttamalle dialogille tulisi olla alustat, joilla voidaan käydä keskustelua. Etäjohtajan tulisi myös miettiä, miten saadaan henkilöstö osallistuttamaan muutokseen, jotta saadaan muutos vietyä helpommin käytäntöön. Sitouttavia tekijöitä on mm. yhteinen visio, avoin tiedottaminen sekä henkilöstön osallistaminen. Viestinnän tulisi olla läpinäkyvää ja viestintätapojen ja

viestintävälineiden olla johdonmukaisia. Keskustelukulttuuri, kokemusten jakaminen ja vuorovaikutus ovat tärkeää yhdessä myönteisen sekä kehittävän palautteen antamisen kanssa.

On huolehdittava myös etäjohtajan omasta jaksamisesta. Jos esihenkilö ei voi työssään hyvin se heijastuu väistämättä myös hänen alaisiinsa. Väsynyt esihenkilö ei jaksakaan enää kiinnostua pienistä asioista eikä tee välttämättä järkeviä päätöksiä tai ei viesti oikea-aikaisesti tehdyistä päätöksistä. Se saattaa johtaa negatiiviseen työilmapiiriin ja työntekijöille tulee välinpitämättömyyttä töitä kohtaan ja työmotivaatio saattaa laskea. Onkin tärkeää, että myös esihenkilö pitää huolen omasta jaksamisestaan, mutta myös huolehtii siitä, että hänen johdettavansa myös pitävät huolen jaksamisestaan. Etäjohtajan olisi hyvä osata delegoida töitä tarpeeksi ja pitää selkeät rajat töiden ja vapaa-ajan välillä. Tärkeää on myös riittävä lepo ja liikunta sekä muut harrastukset, sillä niistä saa lisää energiaa arkeen.

### **6.3.2 Tehokkuus ja tuloksellisuus**

Kyselyn vastausten perusteella 36 % esihenkilöistä oli sitä mieltä, että työn tehokkuus (kuva 11) ja tavoitteiden saavuttaminen (kuva 13) oli heikentynyt hieman etätyöhön siirtymisen jälkeen. 38 % vastaajista oli sitä mieltä, että työn suunnitelmallinen eteneminen oli heikentynyt hieman. Tutkimustuloksista selvisi myös, että suorituksen tason todentaminen koettiin haastavaksi ilman päivittäistä vuorovaikutusta. Viestintä onkin avainasemassa tiimin hengen ja tuottavuuden ylläpitämisessä, joten esihenkilön kannattaa kommunikoida enemmän. Voit aloittaa työpäivän puhelulla, jossa käynte läpi päivän tehtävät, tai päättää päivän tilanpuhelulla (Paul, 2020, s. 71). Etäjohtajan kannattaa aikajoin kysyä tarvitsevatko työntekijät esihenkilön tukea työtehtäviinsä ja miten työt etenevät. Työntekijöiden kuunteleminen ja palautteen antaminen on tärkeää myös työn tehokkuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta. Työn tuloksellisuutta lisää se, että etäjohtaja tuntee johdettavansa ja heidän tapansa työskennellä. Myös positiivinen palaute ja kannustaminen motivoi työntekijää parempiin työsuorituksiin. Lisäksi esihenkilön tavoitettavuudella on merkitystä niin henkilökunnan motivaation ylläpitämisessä kuin työn tehokkuuden kannalta. On tärkeää, että esihenkilö on riittävän nopeasti tavoitettavissa, jos häneltä tarvitaan neuvoja tai varmistusta johonkin työasiaan.

Etätyössä mitattavat työtaidot ovat erilaisia etätyössä ja kannattaakin ajan käyttöön keskittymisen sijaan painottaa enemmän tulosten mittausta tai tehtävien suorittamista (Paul, 2020, s. 73). Etätyön johtamisessa olisi hyvä olla käytössä oikeanlaiset mittarit. Selkeiden tavoitteiden asettaminen onkin tärkeää. Etäjohtajan kannattaa asettaa lyhyen aikavälin tavoitteita ja pitemmän aikavälin tavoitteita, jotta työntekijä pysyy motivoituneena. On myös syytä miettiä, onko etätyöntekijöillä oikeus tehdä omaan työhönsä liittyviä päätöksiä, jotta turhista hidastavista työvaiheista päästäisiin eroon.

### 6.3.3 Etätyöympäristö

Etätyön yleistyminen on lisännyt virtuaaliimejä ja niissä tärkeitä työvälineitä ovat kaikki sähköiset työvälineet kuten sähköposti, puhelin, pikaviestit, videopuhelut, erilaiset foorumit sekä projektien tai dokumenttien hallintajärjestelmät. Tästä aiheutui opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen etäjohtajille uuden opettelemista. Heidän piti valita, mitä työvälineitä käytetään ja mitkä olisivat sellaiset yhteiset pelisäännöt etätöiden tekemiseen, jotta kaikki työt tulee tehtyä ja kaikki tiimiläiset tietävät, kuka tekee ja mitä tekee. Etäjohtajan olisi hyvä yhdessä sopia johdettavan tiiminsä kanssa yhteisistä pelisäännöistä ja yhteisesti käytettävistä alustoista, joilla tiedonvälitystä käydään. Olisi hyvä päättää mitä ohjelmia käytetään yhteydenpitoon. Yrityksen intranetissä voisi olla video-ohjeet, miten käytetään esimerkiksi Teamsia ja Zoomia tai intranetin sivuilla voisi olla linkki nettisivulle, josta ohjeet löytyvät, jotta kaikki voisivat tarvittaessa löytää nopeasti ohjeita.

Tietoturva-asioissa kannattaa ottaa huomioon muutamia asioita. Tietokone kannattaa pitää aina päivitettyinä ja käyttää vain suojattuja verkkoyhteyksiä. Työtehtäviin tulisi käyttää vain työnantajan tarjoamia työvälineitä ja erilaisissa tietokoneohjelmissa olisi hyödyllistä käyttää monimutkaisia salasanoja. Videopalavereissa videoyhteydet vievät paljon dataa, joten kannattaisi suosia enemmän puhetta ja ääntä.

Ergonomia-asiat pitää myös huomioida etätyössä. Etätyössä paikallaan pysyminen voi aiheuttaa mm. selkäkipuja, sillä kotona ei välttämättä ole yhtä hyviä työvälineitä kuin toimistolla, kuten hyvää työtuolia tai sähköpöytää. Etäjohtaja voisikin tässä asiassa tukea työntekijöitään ja muistuttaa oikeista ergonomisista työasunnoista ja miten kannattaa rytmittää työpäivä eli pitää kunnon ruoka- ja kahvitauot ja mahdollisuuksien mukaan

ulkoilua tai taukojumppaa. Etäjohtaja voisi tarjota mahdollisesti myös työterveyden kautta asiantuntija-apua mm. Teamsin välityksellä käytäviä keskusteluja tai opastuksia työterveyteen liittyen.

## 7 Pohdintaa

Suurin osa opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen työntekijöistä ei tehnyt lainkaan tai teki todella harvoin etätöitä ennen Covid-19 pandemian alkua. Tehdyn kyselytutkimuksen mukaan henkilöstön kokemukset etätyöstä erosivat toisistaan. Samoin etäjohtajien kokemukset etätyöstä erosivat hyvin paljon toisistaan. Tutkimuksien myötä voidaan todeta, että jossain yksiköissä etätyötä johdetaan eri tavalla kuin toisessa yksikössä ja johtamisen erot saattavat heijastua myös etätyötä tekeviin työntekijöihin. Toisaalta taas on yksilöllistä, kuinka hyvin työntekijä sopeutuu etätyöhön, kuinka itseohjautuva hän on ja kuinka hän tulee toimeen työssään ilman päivittäisiä kasvotusten tapahtuvia kohtaamisia.

Etäjohtamisen haasteita ilmenee vähemmän, jos etätyötä tehdään vain satunnaisesti päivä tai pari viikossa (Vilkman, 2016, ss. 45-46). Myös henkilökunnalle tehdyn etätyökyselyn perusteella havaittiin, että vastaajista suuri osa oli halukkaita jatkamaan etätyön tekemistä muutamana päivänä viikosta Covid-19 pandemian jälkeenkin. Osa henkilökunnasta koki, että toimistolla olisi hyvä käydä ainakin kerran viikossa. Se auttaa työssä suoriutumisessa ja yhteisöllisyyden ja avoimen ilmapiirin säilyttämisessä.

Tutkimustuloksista selvisi, että osa esihenkilöistä halusi saada lisää tietoa teknisistä työkaluista. Osa oli sitä mieltä, että etätyöohjeistusta pitää kehittää ja ohjeistaa läpi organisaation. Yhdessä olisi hyvä sopia mitä ohjelmia käytetään yhteydenpitoon. Yrityksessä olisi hyvä sopia yhteisten viestintäkanavien kuten Teams, Zoom ja Google-kalenterin käytöstä.

Myös etäjohtamisesta haluttiin lisää oppia. Yrityksen kannattaisikin järjestää koulutus etäjohtamisesta. Koulutuksessa voisi olla myös keskusteluosuus, jossa jaettaisiin jo hyväksi havaittuja käytäntöjä. Kyselyn vastauksista tuli esille jo nyt hyviä käytäntöjä, joita kannattaisi ottaa käyttöön kaikissa yrityksen yksiköissä. Seuraavassa kerrotaan muutama esimerkki hyvistä käytännöistä.

1. Etätyöntekijälle saattaa välittyä etäjohtajan oma asenne etätyötä kohtaan. Onkin tärkeää, että **etäjohtaja suhtautuisi myönteisesti etätyöhön.**



2. Suorituksen tason todentaminen koettiin haastavaksi ilman päivittäistä vuorovaikutusta. **Aktiivinen yhteydenpito työntekijöihin** on tärkeää. Kyselyn vastauksissa tuli ilmi, että päivittäinen yhteydenpito puhelimitse ja Teamsin avulla koettiin tärkeäksi, ja avoimuutta lisäsi myös jaetut kalenterit, joissa otsikko ja paikka näkyivät kaikille. Tämä toimintatapa voisi lisätä muissakin yksiköissä luottamusta etätyöskentelyyn.
3. **Luottamusta vahvistaa myös tunne läsnäolosta** ja sen välittymisestä. Läsnäolon tunteeseen vaikuttaa mm. esihenkilön toiminta, persoonallisuus, viestintätaidot ja tunneäly. Edellä mainitut asiat vaikuttavat myös työilmapiiriin.
4. **Etätyöntekijöiden motivointi on tärkeää**, ettei oma-aloitteisuus pääse laskemaan. Ihmisten sitouttaminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen on tärkeää, sillä tästä seuraa myös oman vastuunoton kasvua työssä.
5. **Suunnan näyttäminen** on tärkeä etäjohtamisen keino. Henkilökunnan olisi hyvä tietää konkreettiset tavoitteet, jotta he tietävät mitä heiltä odotetaan.
6. **Yhteisöllisyyden luominen** on tärkeä taito etäjohtamisessa. Yhteisöllisyyden kokemus saattaa heikentyä etätyössä ja siksi esimerkiksi vapaamuotoiset virtuaalikalat, yhteiset lounaat tai virkistyspäivät voivat vahvistaa yhteisöllisyyttä.
7. **Hyvä etäjohtaja mahdollistaa työn tekemisen**, tarjoaa toimivat etätyövälineet, tukee etätyöntekijää ja ylläpitää tiimin hyvää yhteishenkeä.

Tutkimuksen tuloksena muodostuivat kehitysehdotukset opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen etäjohtamisen kehittämiseksi. Uudistuksiin tulisi kehitysehdotuksien mukaan sisältyä esimerkiksi selkeät etätyön pelisäännöt, mahdollisuus saada koulutusta etäjohtamiseen ja tietoa etätyövälineistä. Tutkimustulosten perusteella etätyön jatkamista toivottiin Covid-19 pandemian päättymisen jälkeenkin; varsinkin sellaisten työtehtävien osalta, joissa tarvitsee keskittyä ja joita pystyy tekemään etänä kotoa käsin. Etätyössä keskittyminen määrättyissä tehtävissä voi olla parempaa, kun ei ole niin paljon työn keskeytyksiä. Yrityksessä on huomioitu etätyökyselyn tulosten pohjalta saatuja kehitysideoita ja yrityksessä on tarkoitus uusia jo tehty etätyökysely uudelleen tarpeen vaatiessa.

Opinnäytetyön teoriaosuus vahvisti tutkimusosuuden tuloksista ilmenneitä etätyön ja etäjohtamisen etuja ja haasteita. Vaikka henkilöstölle tehdyn etätyökyselyn vastausprosentti

jäi pieneksi, niin se ei kuitenkaan vaikuttanut tutkimuksen luotettavuuteen, sillä vastaajista suurin osa oli nimenomaan toimihenkilöitä, jotka olivat viime vuonna työskennelleet osan työajastaan etänä. Kyselyiden vastauksista saatiin monipuolista tietoa etätöitä tekevältä henkilöstöltä ja etätöitä johtavilta esihenkilöiltä. Tuloksia analysoimalla löydettiin yrityksen etäjohtamisen kehityskohtia ja niiden pohjalta yritys on jo ryhtynyt toimenpiteisiin kehittääkseen etätöiden tekemistä ja etäjohtamista edelleen.

## Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent. Haettu 22.2.2021 osoitteesta <https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/20jo439063>
- Akava ry. (2020). *Etätyön puitesopimus*. Haettu 20.1.2021 osoitteesta [https://akava.fi/wp-content/uploads/2020/02/Etatyon\\_puitesopimus.pdf](https://akava.fi/wp-content/uploads/2020/02/Etatyon_puitesopimus.pdf)
- Collin, K. & Lemmetty, S. (2019). *Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Helsinki: Edita. Haettu 16. 2. 2021 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513777210>
- Eklund, A. Lindholm, T. & Salminen, J. (2019). *Taitava tiimivalmentaja: Miten saada tiimiflown virtaamaan?* Helsinki: Grano Oy.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Helsinki: Alma Talent.
- Helle, M. (2004). *Etätyö*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- HETKY Tietoturvakorho. (1997). *Tietoturvallisuus etätyössä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Humala, I. (2007). *Johda verkossa: virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kesti, M. (2014). *Henkilöstövoimavarat tuottaviksi*. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.
- Koroma, J., Hyrkkänen, U. & Rauramo, P. (2011). *Mobiili työ: työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä*. Tampere: Työturvallisuuskeskus TTK, Palveluryhmä & Työterveyslaitos.
- Kovalainen, A., Poutanen, S. & Arvonen, J. (2021). *Covid-19, luottamus ja digitalisaatio. Tutkimus etätyöstä ja sen järjestymisestä Suomessa keväällä ja syksyllä 2020*. Turun yliopisto. Tutkimusraportti 2021. Haettu 12.4.2021 osoitteesta <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/151453/Covid-19%20luottamus%20ja%20digitalisaatio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Leino, S. (12.9.2019). *Hyvä henkilöstöjohtaminen on yrityksen kilpailutekijä*. Haettu 24.11.2020 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/varsinais-suomen-yrittajat/a/blogit/hyva-henkilostojohtaminen-yrityksen-kilpailutekija>

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. (2014).

Menetelmäpolkuja humanisteille. *Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta.*

Haettu 25.2.2021 osoitteesta <http://www.jyu.fi/mehu>

Paul, G. (2020). *Etätyökirja: suunnittele, sovi, tee.* (L. Haavisto, käänt.) Helsinki:

Kustannusosakeyhtiä Aula & Co.

Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana.* Helsinki: Talentum.

Ranta-aho, M. & Leppinen, A. (1997). *Etätyö kunnan tehtävissä.* Helsinki: Suomen Kuntaliitto Kuntaliiton painatuskeskus.

Rauramo, P. (2018). Työturvallisuuskeskus, Digijulkaisut: *Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä.* Haettu 17.3.2021 osoitteesta

[https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa)

Roine, J. & Anttila, J. (2016). *Työ ei ole paikka: Kokemuksia tuottavasta etätyöstä.* SharePoint HPR.

Saarinen, J. (2016). *Managing global virtual teams.* (Aalto University Doctoral dissertations 184/2016) [väitöskirja, Aalto-yliopisto] Helsinki: Unigrafia Oy Haettu 2.3.2021 osoitteesta <https://tiny.cc/88rwtz>

Sydänmaanlakka, P. (2014). *Tulevaisuuden johtaminen.* Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2016). *Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki: Talentum Media Oy.

Tehy ry. (14.10.2015). Työkierto vaatii suunnitelman. *Hyvinvoinnin tekijöiden lehti, 12/2014.* Haettu 25.11.2020 osoitteesta: <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/tyokierto-vaatii-suunnitelman>

Timanttia Consulting Oy. (n.d). *Osaamista hajautetun työn johtamiseen.* Haettu 17.3.2021 osoitteesta <https://etajohtaminen.fi/palvelut/>

Tuomi, L. & Sumkin, T. (17.10.2012). Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki, Suomi: Alma Talent Oy. Haettu 26.11.2020 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:4.\(\(20\)Organisaation\(\(20\)osaamisen\(\(20\)tunnistaminen\(\(20\):4.2\(\(20\)Kohti\(\(20\)tasapainoista\(\(20\)henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)resurssia\(\(20\):Avainhenkil\(\(f6\)\(\(20\)kehittyj\(\(e4\)n\(\(e4\)\(\(20\):Pi](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:4.((20)Organisaation((20)osaamisen((20)tunnistaminen((20):4.2((20)Kohti((20)tasapainoista((20)henkil((f6)st((f6)resurssia((20):Avainhenkil((f6)((20)kehittyj((e4)n((e4)((20):Pi)

Työterveyslaitos. (n.d). *Joustava työaika.* Haettu 18.12.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>

- Valli, R. & Aarnos, E. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5. uudistettu painos p.). (PS-kustannus, Toim.) Jyväskylä.
- Valtioneuvosto. (2017). *Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta*. Haettu 26.2.2021 osoitteesta <http://tiny.cc/19rwtz>
- Valtioneuvosto. (2018). *Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa: Ratkaisuja työn murroksessa*. Haettu 26.2.2021 osoitteesta <http://tiny.cc/b9rwtz>
- Vartiainen, M., Hakonen, M., Koivisto, S., Mannonen, P., Nieminen, M., Ruohomäki, V. & Vartola, A. (2007). *Distributed and mobile work: Places, People and Technology*. Tampere: Oy Yliopistokustannus University Press Finland.
- Vilkka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. (PS-kustannus, Toim.) Jyväskylä.
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Pro.
- Vilkman, U. (2020). *Etätyö ulkomailla: unelmasta todeksi*. Helsinki: Basam Books Oy.

**Liite 1: Aineistohallintasuunnitelma**

Kerään opinnäytetyössäni aineistoa opinnäytetyöni toimeksiantajayrityksen henkilökunnan kokemuksista etätyöstä ja esihenkilöiden kokemuksista etätyön johtamisesta. Aineistoa kerätään sähköisesti yrityksen käyttämän Lyyti- ohjelman avulla tehtynä kyselynä. Vastaajat vastaavat kyselyyn anonyymisti. Kyselyssä on valintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Aineisto ei sisällä henkilötietoja.

Aineiston dokumentoinnin jälkeen vastauksista mahdollisesti löytyvät tunnistetiedot poistetaan. Kun aineistoa analysoidaan, muokataan valmiiseen opinnäytetyöhön tulevat esimerkkivastaukset, niin ettei vastaajaa voida tunnistaa eli esimerkit anonymisoidaan. Näin pidetään huolta anonyymiteetin säilymisestä. Kerätystä aineistosta kootaan opinnäytetyöhön yhteenvetoja, lasketaan prosenttimääriä ja kuvataan vastausten jakaumia.

Aineisto tallennetaan henkilökohtaiselle tietokoneelleni ja sen luottamuksellinen aineisto suojataan asiaan kuuluvalla tavalla niin, ettei kukaan ulkopuolinen pääse aineistoa tarkastelemaan. Tietokoneelle tallennetut aineistot ovat tietoturvallisuus huomioiden käyttäjätunnuksen ja salasanan takana. Aineistosta tehdään varmuuskopio ulkoiselle kovalevylle, jota säilytetään lukitussa lokerossa. Kenellekään ulkopuoliselle ei jaeta aineistoon kuuluvaa tietoa.

Noudatan tutkimuseettisiä periaatteita sekä henkilötietojen käsittelyyn ja tietosuojana liittyvää lainsäädäntöä opinnäytetyöni aineiston keruussa, analysoinnissa ja raportoinnissa. Aineistoon ei kerätä eettisesti arveluttavaa tietoa ja aineisto on tutkijan omistuksessa sen tuhoamiseen asti. Opinnäytetyön valmistuttua aineistoa säilytetään 1 vuosi opinnäytetyön hyväksymispäivästä laskien, jonka jälkeen se tuhotaan Hämeen ammattikorkeakoulun tuhoamis- ja tietosuojaohjeita noudattaen.

**Liite 2: Kyselytutkimuksen saatekirjeet****Etätyökysely yrityksessä toimiville esihenkilöille**

Etätyön määrä on kasvanut huomattavasti vuonna 2020. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa yrityksessä toimivien esihenkilöiden kokemuksia etätyöskentelystä ja sen vaikutuksista johdossaan olevaan organisaatioon. On siis erittäin tärkeää, että vastaat kyselyyn määräaikaan mennessä. Vastausaikaa on 10.11.2020 klo 16 asti.

**Opinnäytetyö- Etätyökysely yrityksessä toimiville esihenkilöille**

Hei! Olet vastaanottanut etätyöhön liittyvän kyselyn, jonka tarkoituksena on yrityksen toiminnan kehittäminen. Kyselyn lähettämisen jälkeen saimme ehdotuksen Hämeen ammattikorkeakoululta hyödyntää kyselyä ja etätyön kehittämistä yrityksessä YAMK-tutkinnon opinnäytetyöaiheena. Tarjoammekin mielellämme oppilaitoksille aiheita mahdollisuuksien mukaan.

Tuloksia ei voi hyödyntää opinnäytetyössä, jos yksikin kyselyn osallistujista vastustaa sitä. Jos hyväksyt tulosten hyödyntämisen opinnäytetyössä, sinun ei tarvitse reagoida tähän viestiin mitenkään. Jos vastustat tulosten hyödyntämistä opinnäytetyössä, ilmoita siitä sähköpostitse xxx.fi kyselyn sulkeutumiseen 10.11.2020 klo 18 mennessä. Vastustaneen henkilön tietoja ei ilmoiteta muille.

**Työhyvinvointikysely (sis. etätyökyselyosuus) henkilöstölle**

Työssä ja työtavoissa on tapahtunut huomattavia muutoksia vuoden 2020 aikana. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa yrityksen henkilöstön kokemuksia poikkeusajasta ja sen vaikutuksista työhön ja hyvinvointiin. Kyselyn avulla pyritään lisäämään tietoisuutta henkilöstön tarpeista ja hyvinvoinnin tilasta poikkeusaikana ja suunnittelemaan toimenpiteitä kyselystä saadun tiedon perusteella. Kyselyyn vastataan anonymisti ja työhyvinvointikyselyn etätyöosuuden vastauksia hyödynnetään Hämeen ammattikorkeakoulun YAMK-tutkinnon opinnäytetyössä.

Vastausaikaa on 22.12.2020 asti

## Liite 3: Etätyökysely esihenkilöille

Toimiala, jolla työskentelet

Vastuualueellani etätyön määrä on

Vähentynyt	Pysynyt ennallaan	Lisääntynyt
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisääntyneen etätyöskentelyn myötä työskentelyn tehokkuus on

Heikentynyt merkittävästi	Heikentynyt vain hieman	Säilynyt samalla tasolla	Parantunut entisestään
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millä tavoin etätyö on vaikuttanut työn tehokkuuteen?

Lisääntyneen etätyöskentelyn myötä työn suunnitelmallinen eteneminen on

Heikentynyt merkittävästi	Heikentynyt vain hieman	Säilynyt samalla tasolla	Parantunut entisestään
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisääntyneen etätyöskentelyn myötä tavoitteiden saavuttaminen on

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Milla tavoin etätyö on vaikuttanut työn suunnitelmalliseen etenemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen?

Koetko, että voit luottaa alaisiisi etätyön aikana?

En lainkaan	Luottamus on heikentynyt	Kyllä	Luottamus on parantunut entisestään
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitkä tekijät (esim. oma tai työntekijän toiminta) ovat vaikuttaneet luottamukseen?

Oletko muuttanut omaa johtamistasi etätyön aikana?

En ole	Jonkin verran	Olen tehnyt selviä muutoksia
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kerro esimerkkejä, millä tavoin olet muuttanut omaa johtamistasi etätyöhön soveltuvaksi?

Kannatatko etätyön jatkamista tilanteessa, jossa se ei ole koronan vuoksi enää tarpeellista?

Kyllä	En
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Missä laajuudessa haluaisit etätöitä jatkettavan?



## Liite 4: Etätyökysely henkilökunnalle

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulla on käytössäni kaikki tarvitsemani tekninen tuki etätöihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmääräni on kasvanut etätöihin siirtymisen jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävieni hoitaminen on hankaloitunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mitä minulta odotetaan etätöissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kerro omin sanoin etätöiden vaikutuksesta työtehtäviesi hoitamiseen ja työhyvinvointiin

Kyllä

En

Kannatatko etätöiden jatkamista tilanteessa, jossa se ei ole koronan vuoksi enää tarpeellista?

Missä laajuudessa haluaisit etätöitä jatkettavan?