



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Anna Schmidt

# Etäjohtaminen poikkeustilanteessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2021

Tekijä(t) Otsikko	Anna Schmidt Etäjohtaminen poikkeustilanteessa
Sivumäärä Aika	30 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Marko Korkeakoski
<p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimustyypisenä työnä toimeksiantoyritykselle. Työn tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen etäjohtamisen tilanne poikkeustilanteen aikana. Yrityksessä ollaan nyt noin vuoden ajan työskennelty etänä ja esihenkilöt ovat joutuneet opettelemaan uusia johtamiskäytäntöjä.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksessä käsiteltiin tarkemmin etäjohtamiseen liittyvää teoriaa sekä etäjohtamisen kulmakiviä. Opinnäytetyössä hyödynnettiin etäjohtamiseen liittyvää kirjallisuutta, internet-artikkeleita sekä blogikirjoituksia. Materiaalia aiheesta löytyi internetistä hyvin, sillä monet ovat kirjoittaneet omia kokemuksia ja huomioita etätyöhön siirryttäessä korona-aikana. Toimeksiantoyrityksen työntekijöille ja esihenkilöille lähetettiin erilliset kyselylomakkeet, joiden avulla pystyttiin tulkitsemaan yrityksen etäjohtamisen nykytilannetta.</p> <p>Työntekijöille ja esihenkilöille lähetettyjen kyselyiden perusteella yrityksen etäjohtaminen on onnistunut melko hyvin kuluneen vuoden aikana. Vastausten perusteella esihenkilöiden ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa on vielä jonkin verran parannettavaa.</p> <p>Työntekijät kokevat, että esihenkilöt ovat onnistuneet etäjohtamisessa nojaten etäjohtamisen kulmakiviin. Esihenkilöt ovat myös kokeneet nopean siirtymisen etäjohtamiseen onnistuneen hyvin.</p>	
Avainsanat	Etäjohtaminen, johtaminen, etätyö

Author(s) Title	Anna Schmidt Remote management in an exceptional situation
Number of Pages Date	30 pages + 2 appendices May 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Marko Korkeakoski, Lecturer
<p>This thesis was carried out as a research-type work for an assignment company. The aim of the work was to find out the situation of the remote management of the client company during an emergency situation. The company has now been working remotely for about a year and supervisors have had to learn new management practices.</p> <p>The theoretical part of the thesis dealt in more detail with the theory related to remote management and the cornerstones of remote management. The thesis utilized literature, internet articles and blog posts related to remote management. Material on the topic was found well on the Internet since many have written their own experiences and observations when moving to remote work during the coronavirus. Separate questionnaires were sent to employees and supervisors of the assignment company, which were used to interpret the current situation of the company's remote management.</p> <p>Based on the surveys sent to employees and supervisors, the remote management of the company has been quite successful over the past year. Based on the responses, there is still some room for improvement in the interaction between supervisors and employees.</p> <p>Employees feel that supervisors have been successful in remote management relying on the cornerstones of remote management. Supervisors have also experienced a rapid transition to remote management as a success.</p>	
Keywords	Remote management, management, remote working

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja eteneminen	2
1.2	Kartoitusmenetelmä, tiedonkeruumenetelmät ja työn rajaaminen	2
1.3	Toimeksiantaja	3
2	Etäjohtaminen	3
2.1	Etäjohtajan tarvitsema osaaminen	4
2.2	Hyvän etäjohtamisen kulmakivet	5
2.2.1	Luottamus	5
2.2.2	Arvostus	6
2.2.3	Avoimuus	6
2.2.4	Toimivat pelisäännöt	7
2.3	Etäjohtamisen haasteet	7
2.3.1	Yhteisöllisyys	8
2.3.2	Työhyvinvointi	9
2.4	Virtuaalinen työympäristö	10
3	Etäjohtaminen yrityksessä X	12
3.1	Aineiston hankinta	12
3.2	Työntekijöiden tutkimustulokset	13
3.2.1	Työntekijöiden kokema luottamus	15
3.2.2	Työntekijöiden kokema arvostus	16
3.2.3	Työntekijöiden kokema vuorovaikutus	17
3.2.4	Työntekijöiden kokemus toimivista pelisäännöistä	18
3.2.5	Työntekijöiden työhyvinvointi etätöissä	19
3.3	Esihenkilöiden tutkimustulokset	20
3.3.1	Esihenkilöiden kokema luottamus	22
3.3.2	Esihenkilöiden kokema arvostus	23
3.3.3	Esihenkilöiden kokema vuorovaikutus	24
3.3.4	Esihenkilöiden kokemus toimivista pelisäännöistä	25
3.3.5	Esihenkilöiden kokemus työhyvinvoinnista	26
4	Johtopäätökset	27
5	Yhteenveto	29
	Lähteet	31

## Liitteet

Liite 1. Työntekijöiden kyselylomake

Liite 2. Esihenkilöiden kyselylomake

## 1 Johdanto

Vuonna 2020 Suomessakin levinnyt virus Covid-19 aiheutti suuren muutoksen totuttuun työskentelytapaan. Etäjohtamisesta tuli melkein yhdessä yössä johtamisen suosituin trendi (Rantanen 2020). Etäjohtaminen on yleistynyt vuosien saatossa samalla, kuin myös etätyöskentely, mutta näin suuressa mittakaavassa ei ole koskaan ennen jouduttu siirtymään etätyöskentelyyn. Monet työntekijät ja esihenkilöt ovat mahdollisesti työskennelleet etänä satunnaisesti, mutta kuinka tämä nopea siirtyminen täyspäiväiseen etätyöskentelyyn ja etäjohtamiseen on onnistunut?

Nepton Oy on seurannut koronan aiheuttamia vaikutuksia etätöihin liittyen. Suomalaisista etätyöhön siirtyi yli 70 prosenttia työntekijöistä normaalitilanteeseen verrattuna jo viikkoa aiemmin kuin hallitus julisti poikkeustilan Suomessa. Uudenmaan eristämisen johdosta prosenttimäärä kasvoi jopa 656 prosenttia. Dataa tutkimusta varten kerättiin noin 400 yrityksen ja 50 000 työntekijän virtuaalisista työaikakirjauksista. (Ruohomäki 2020.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia etäjohtamista Yritys X:ssä poikkeustilanteen aikana. Yritys X:ssä on myös aiemmin pystynyt työskentelemään etänä, mutta aiemmin ei ole kuitenkaan ollut tilannetta, jossa kaikki työntekijät olisivat samaan aikaan etätöissä näin pitkän ajan. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää esihenkilöiden kohtaamat haasteet etäjohtamisessa ja samalla selvittää hyväksi todettuja etäjohtamisen keinoja. Aiheena etäjohtaminen on ollut noin vuoden ajan ajankohtainen tässä maailmantilanteessa. Kokoaikaiseen etätyöskentelyyn siirtyminen on vaatinut esihenkilöiltä uudenlaista johtamistyyliä. Etäjohtaminen vaatii esihenkilöiltä uudenlaista lähestymistä työntekijöihin. Siinä missä ennen on voitu toimistolla kävellä lyhyt matka työntekijän luokse, voi nyt joutua varaamaan ajan kalenterista jopa pienemmänkin asian takia.

Valitsin tämän aiheen opinnäytetyökseni, sillä se on erittäin ajankohtainen ja johtaminen ja sen eri muodot ovat aihealueita, joista haluan oppia enemmän. Vuoden etätyöskentelyn aikana johtamistavat ovat voineet muuttua ja kehittyä jonkin verran hyväksi koettuun suuntaan. Tämän työn avulla on tarkoitus johdattaa yrityksen johtamiskäytäntöjä parempaan suuntaan. Aihe on mielenkiintoinen, sillä sen avulla pääsee tutkimaan etäjohtamisen eri tapoja ja tunnistaa niistä parhaimmat ja huonoimmat.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja eteneminen

Opinnäytetyön alussa on tarkoitus tutustua etäjohtamisen teoriaan ja selvittää, minkälaista osaamista etäjohtaja tarvitsee. Tämän jälkeen työssä tarkastellaan, mitkä ovat etäjohtamisen kulmakivet ja suurimmat haasteet. Teoriaosuuden jälkeen työssä käydään läpi työntekijöiden ja esihenkilöiden vastauksia kyselytutkimukseen. Kyselyiden vastaukset analysoidaan viimeisessä kappaleessa.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Yritys X:n etäjohtamista poikkeustilanteen aikana. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on selvittää, kuinka toteuttaa etäjohtaminen tehokkaasti ja toimivasti esihenkilöiden ja alaisten näkökulmat huomioiden yrityksessä X. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään toimivat keinot etäjohtamisessa ja tunnistamaan etäjohtamiseen liittyvät suurimmat haasteet. Tutkimuksessa saadaan selville niin työntekijöiden näkökulmat, kuin myös esihenkilöiden näkökulmat. Molempien näkökulmien avulla on helpompaa hahmottaa paremmin etäjohtamisen nykytilannetta. Etäjohtamisesta on tehty useita opinnäytetöitä, niin oppaita kuin myös toimeksiantoina eri yrityksille. Tässä työssä tutkimuskohde on rajattu Yritys X:n työntekijöihin ja esihenkilöihin, jolloin tästä työstä voi olla konkreettisesti apua Yritys X:n etäjohtamisen kehittämiseen.

Tämä tutkimus on tärkeä, sillä etäjohtaminen on nyt noin vuoden ajan ollut Yritys X:ssä arkipäivää. Tämän työn avulla Yritys X:n tiimien esihenkilöt voivat toivottavasti kehittää omia etäjohtamisen taitoja entistä enemmän ja näin ollen myös luoda parempaa suhdetta työntekijöiden kanssa.

## 1.2 Kartoitusmenetelmä, tiedonkeruumenetelmät ja työn rajaaminen

Tässä opinnäytetyössä pyritään löytämään parhaimmat keinot etäjohtamiseen ja tunnistamaan siinä koetut suurimmat haasteet. Tutkimus toteutettiin keväällä 2021 laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Haastateltaville työntekijöille lähetettiin kyselylomakkeet, joissa oli erilaisia kysymyksiä koskien nykyhetken etäjohtamista omassa tiimissä. Kyselylomakkeissa oli kysymyksiä, joihin pystyi vastaamaan avoimesti omin sanoin kuin myös kysymyksiä, joissa tuli vastata oman näkemyksen mukaan asteikolla Täysin eri mieltä–Täysin samaa mieltä. Tiimien esihenkilöille lähetettiin myös omat kyselyt, jolloin etäjohtamisen nykytilannetta ja haasteita pystytään tarkistelemaan molemmista näkökulmista. Tässä työssä tietoperustana on käytetty erilaisia johtamiseen liittyviä verkkosivuja ja painettuja teoksia ja eri yritysten verkkosivuja ja näkökulmia.

### 1.3 Toimeksiantaja

Yritys X:llä on tällä hetkellä toimipisteitä kahdeksassa eri kaupungissa ja se työllistää noin 150 työntekijää. Yritys X perustettiin vuonna 2019 syksyllä kahden samalla alalla toimineen yrityksen fuusion johdosta. Yritys X tarjoaa asiakkailleen ja yhteistyökumppaneilleen kokonaisvaltaisia talouden ja asiantuntijapalveluiden ratkaisuja. Yritys X:n pääasiallinen toimiala on taloushallinto. Taloushallinnon avulla yritykset tai muut organisaatiot pystyvät hoitamaan heidän arkisia toimintoja sekä saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Taloushallinnon keskeisiä toimintoja ovat muun muassa palkanlaskenta, laskenta-toimi, kirjanpito, tilintarkastus ja veroneuvonta. Yritys X:n liikevaihto vuonna 2019 oli 3,4 miljoonaa euroa, jolloin se työllisti 54 työntekijää.

## 2 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen käsitteenä tarkoittaa sitä, kun esihenkilöt ja työntekijät eivät työskentele samassa paikassa, eivätkä välttämättä myöskään näe toisiaan kovinkaan usein. Työntekijät ja esihenkilö saattavat nähdä toisiaan kasvotusten ainoastaan vain muutaman kerran vuodessa. Etäjohtaminen on yleistynyt koko ajan ja se alkaa myös olla nykyään enemmän osa työnteon arkea. Suuremmissa kansainvälisissä yrityksissä on yleistä, että työntekijät ja esihenkilöt ovat eri puolilla maailmaa. Myös suomalaisissa organisaatioissa yleistyy käytäntö, jossa työtä tehdään eri puolilta maata. Etätyöskentely ei ole kuitenkaan osa pelkästään isojen organisaatioiden työskentelytapoja, vaan myös pienimmissä yrityksissä työtä voidaan tehdä eri paikoista. Hajautettua työyhteisöä johtaessa johtamisen tulee perustua luottamukseen. (Azets, 4.)

Työyhteisön työskennellessä hajautetusti esihenkilöiden tulee kiinnittää huomiota erityisvaatimuksiin. Esihenkilöiden tulee tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta työssä sekä mahdollistaa työntekijöiden välinen yhteistyö. Erityisesti itseohjautuvuuden tärkeys korostuu niin yksilö kuin työyhteisötasolla. Työn aikatauluttamisen ja työn organisoinnin tärkeys korostuu työntekijöiden ja esihenkilöiden työskennellessä etänä. Monissa työtehtävissä, joissa johdetaan useita eri yksiköitä tai työskennellään asiakkaiden tiloissa, etäjohtaminen on ollut jo aiemmin tuttua. Etäjohtajan kolme tärkeää tehtävää ovat suunnan näyttäminen, yhteistyön kehittäminen ja toiminnan koordinointi. Etäjohtamisessa tulee myös kiinnittää huomiota suhteiden luomiseen, luottamukseen, yhteisöllisyyteen, vuorovaikutukseen sekä tiedon jakamiseen liittyviin käytäntöihin. Etäjohtajan tulee varmistaa, että työprosessit sujuvat oikeanlaisesti, työntekijät työskentelevät turvallisissa



ympäristöissä sekä että työntekijöiden kuormittuminen ja työaika pysyvät normaaleina. (Rauramo 2018.) Jotta etäjohtaminen onnistuu, tulee esihenkilöiden panostaa johtamiseen enemmän kuin perinteisessä johtamisessa. Esihenkilöille haasteita esimiestyössä luo fyysisen läheisyyden puuttuminen. Nykyään etäjohtaminen kuuluu esimiestyön ydinosaamiseen, jota jokaisella esihenkilöllä tulisi olla. (Azets, 4.)

Etäjohtamisessa korostuu samat asiat kuin lähijohtamisessakin, mutta huomattavasti suuremmassa mittakaavassa. Etäjohtajan on tärkeää panostaa näihin tehtäviin, sillä muuten työntekijät jäävät helposti yksin kamppailemaan työhön liittyvien murheiden kanssa. Työntekijöiden tulee pystyä luottamaan esihenkilöön, jotta työnteko onnistuu halutulla tavalla. Myös esihenkilön tulee pystyä luottamaan työntekijöihin ja heidän suoriutumiseen työssä. Molemminpuolinen luottamus on tärkeää työntekijöiden työskennellessä eri paikoissa.

Etäjohtajan taitoihin kuuluvat hyvät ihmisten johtamisen taidot ja kyky hyödyntää monipuolisesti eri viestintäkanavia. Etäjohtaminen vaatii uusien toimintamallien luomista. Toimintatavat eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä ja kaikki toimintatavat ei toimi kaikilla, joten jokaisen organisaation tulisi löytää juuri heille sopivat tavat työskennellä. (Vilkman 2018.)

Etäjohtaminen poikkeustilanteessa on erilaista kuin normaali etäjohtaminen (Rantanen 2020). Poikkeusolot ovat luoneet muutoksia etäjohtajien johtamistyyliihin. Monet yritykset ja organisaatiot ovat siirtyneet etäjohtamiseen. Johtamiseen vaaditaan tällä hetkellä muutoksia ja uudenlaisia näkökulmia. Etäjohtajan tulee alkuun tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet, jotta hän pystyy kehittämään omaa toimintaansa ja johtamaan toimivilla käytännöillä. Poikkeusoloissa etäjohtamisessa korostuu kommunikointi. Kommunikoinnin tulee olla selkeää ja avointa. Yhteydenpidon tulee olla kaksisuuntaista. Etäjohtajan pitää muistaa kuunnella myös työntekijöiden huolia. Työntekijöiden on tärkeää tuntee tulleensa huomioduksi ja että heidän ideoitaan kuunnellaan. (Kariola 2020.)

## 2.1 Etäjohtajan tarvitsema osaaminen

Vaikka etäjohtaminen on yleistynyt huomattavasti useissa erilaisissa organisaatioissa, ainoastaan harvoissa niistä on määritelty, minkälaista osaamista etäjohtaja tarvitsee. Etäjohtajan tulee osata joustaa ja toimia virtuaalisessa ympäristössä, jossa perinteinen johtamisosaaminen ei toimi. Rekrytoinneissa tulisi ottaa huomioon etäjohtamisen taidot, sillä niitä tarvitsee esimiestyössä nykyään entistä enemmän. Etäjohtamisen onnistuessa

yrittäminen voi saada siitä myös huomattavaa kilpailuetua verrattuna toiseen yritykseen, jossa etäjohtaminen ei toimi yhtä hyvin. Esihenkilöille suunnatut koulutukset organisaatioissa keskittyvät yhä enemmän teknologiaan, eri välineiden hyödyntämiseen sekä muutosjohtamiseen. (Vilkman 2015.)

Etäjohtajan tärkeimpiä ominaisuuksia on luottamus työntekijöihin. Työntekijöihin pitää pystyä luottamaan täysin, vaikkei heitä näekään enää samalla tavalla kuin lähijohtamisessa. Hyvä kommunikointi työntekijöiden kanssa rakentaa luottamusta työyhteisössä. Poikkeustilanteen aikana lisääntyneet virtuaaliset tapaamiset ovat helpottaneet esihenkilöiden ja työntekijöiden työskentelyä etänä. Hyvällä etäjohtajalla on monia eri osaamisalueita, kuten muun muassa sosiaaliset taidot, luottamuksen ja tunteiden johtaminen, delegointitaidot sekä kyky johtaa työntekijöiden hyvinvointia. (Tikkanen 2020.)

## 2.2 Hyvän etäjohtamisen kulmakivet

Hyvän etäjohtamisen kulmakiviin lukeutuvat muun muassa luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Nämä kaikki kulkevat käsikädessä toistensa kanssa. Työyhteisön joka päiväisessä johtamisessa kaikki nämä kulmakivet ovat erityisen tärkeitä. (Vilkman 2016.)

### 2.2.1 Luottamus

Etäjohtamisessa tärkeänä osana nousee esiin luottamus työntekijöihin. Esihenkilön tulee pystyä luottamaan, että työt hoidetaan kunnialla, vaikka työntekijät eivät olekaan koko ajan esihenkilön valvovan silmän alla. (Vilkman 2016.) Työntekijä joka tuntee, että häneen luotetaan, suoriutuu työssään paremmin sekä myös voi paremmin. (Työturvallisuuskeskus 2017). Luottamussuhteen luominen työyhteisössä on tärkeää ja se vaatii vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Etenkin etäjohtajan on tärkeää pitää huolta, että luottamussuhde työntekijöiden kanssa on kunnossa. (Vilkman 2016.)

Luottamus syntyy tunnesiteestä ja sitä voi olla vaikea luoda etänä, joten sen luominen vaatii myös enemmän aikaa (Auntie 2020). Ilman luottamusta työyhteisön on vaikea toimia kohti yhteistä päämäärää. Menestyvässä työyhteisössä luottamus on rakennettu tietoisesti. Työyhteisössä luottamus on parhaimmillaan, kun se on kaksisuuntaista, esihenkilöt luottavat työntekijöihin ja myös toisinpäin. Työntekijöiden on myös tärkeää pystyä luottamaan toisiinsa, jolloin yhdessä työskentely on helppoa. (Jung 2020.)

### 2.2.2 Arvostus

Arvostus lukeutuu etäjohtamisen tärkeimpiin kulmakiviin, sillä ilman arvostusta on hankalaa toimia yhteistyössä tiimin kanssa. Arvostuksen saaminen työssä ennaltaehkäisee työuupumusta, sillä sen avulla myös työnkuormittavuus laskee. Työntekijät kokevat tärkeäksi työstään saadun arvostuksen. Arvostus syntyy pienistä asioista joka päiväisissä teoissa. (Vilkman 2016.) Hyvä esihenkilö osoittaa jokaiselle työyhteisön jäsenelle arvostuksensa. Esihenkilö, joka kysyy työntekijöiden mielipiteitä sekä antaa heille palautetta työstä, arvostaa työntekijöitään sekä osoittaa sen heille. Työntekijät tahtovat tulla arvostetuksi ja tästä syystä esihenkilöiden onkin tärkeää osoittaa työntekijöille heidän olevan arvostettuja. Työntekijöitään arvostava esihenkilö kykenee myös hoitamaan haastavampiakin tilanteita työntekijöiden välillä ja pyrkii myös näkemään muiden näkökulman asioihin. (Pomohautomo 2018.) Arvostus ja luottamus kulkevat hyvin pitkälti käsi kädessä. Arvostus ei kuitenkaan tarkoita, että jokaisesta asiasta tulisi olla samaa mieltä, vaan toista arvostava osaa myös antaa toiselle tilaa sekä luottaa tämän ammattitaitoon. (Jung 2020.)

### 2.2.3 Avoimuus

Etäjohtamisessa avoimuus korostuu entistä enemmän, sillä se linkittyy vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa. Työyhteisössä, jossa ei ole avointa kommunikaatiota on työntekijöiden haastavampaa sitoutua organisaatioon sekä myös työntekijöiden on vaikeampaa tehdä työnsä kunnolla. Avoimessa työyhteisössä työntekijät viihtyvät paremmin ja heillä on myös parempi motivaatio työntekoon. Avoimessa työyhteisössä on helppo kommunikoida avoimesti, tehdä yhteistyötä muiden kanssa sekä päätöksenteko on avointa. Avoin kommunikaatio on sitä, kun tieto kulkee suunnasta toiseen muuttumattomana. Avoimuus on myös sitä, että kaikille annetaan mahdollisuus vaikuttaa työn suunnitteluun. Yksilölle avoimuus tarkoittaa, että on mahdollisuus nostaa myös vaikeimmat puheenaiheet esille ilman naurunalaisiksi tuleamista. Yksilöiden pitäisi pystyä puhumaan avoimesti mistä vaan työhön liittyvästä asiasta. (Vilkman 2016.)

Avoimuuden lisäksi työyhteisö tarvitsee myös luottamusta sekä arvostusta. Luottamuksen ja arvostuksen avulla on helpompaa luoda avoimuutta työyhteisöön. Esihenkilön on tärkeää luoda läpinäkyvyyttä työntekijöiden suuntaan, eikä ketään saisi jättää pimentoon. Kommunikoinnin etänä tulee olla yksinkertaista, jatkuvaa sekä selkeää. Työntekijät

ovat avoimempia kertomaan omia näkemyksiään, kun he kokevat luottamusta ja arvostusta työyhteisössä. (Jung 2020.)

#### 2.2.4 Toimivat pelisäännöt

Toimivilla pelisäännöillä ja yhteisesti sovituille toimintatavoilla työyhteisö pystyy toimimaan paremmin yhteistyössä. Hyvän yhteistyön avulla työntekeä on tehokkaampaa. Hyvä yhteistyö vaatii myös hyvää vuorovaikutusta työyhteisössä. Etänä työskennellessä on luotava uudet pelisäännöt totuttuihin työskentelytapoihin. Esihenkilön tulee sopia yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista yhdessä tiimin kanssa ja varmistaa, että ne ovat kaikille selvät. Jos esihenkilö päättää yksin pelisäännöistä, eikä varmista, että ne ovat selkeät kaikille, ei työntekijät välttämättä pysty sitoutumaan niihin toivotulla tavalla. Näin ollen tiimin jäsenet toimivat eri tavoin ja myös yhteistyön laatu heikkenee. Etäjohtajan on myös tärkeää muistaa, että jokainen työntekijä ajattelee etätyöskentelystä eri tavalla. Siinä missä toinen tykkää etätyön luomasta joustavammasta työskentelytavasta voi toinen pitää sitä epämiellyttävänä. (Vilkman 2016.) Sovituista pelisäännöistä ja toimintatavoista tulee keskustella myös niiden luomisen jälkeen, jotta ne pysyvät kaikilla mielessä ja niitä pystytään tarvittaessa myös muokkaamaan työyhteisöön toimivimmiksi (Tikkanen 2020).

Toimivien pelisääntöjen avulla myös yksilöiden on mahdollisuus tehostaa omaa työskentelyään. Yhdessä sovittujen pelisääntöjen puuttuminen voi hankaloittaa työntekijöiden työntekeä paljon, sillä he voivat joutua käyttämään enemmän aikaa mieltien kuinka asiat kuuluisi tehdä. Pelisäännöt eivät ole rajoituksia vaan niiden avulla työntekijä pystyy tukeutumaan tiettyihin toimintamalleihin. (Duunitori 2018.)

#### 2.3 Etäjohtamisen haasteet

Työn muuttuessa joustavammaksi esihenkilö voi helposti kokea hallinnan menettämisen tunnetta, kun työ ei ole enää yhtä merkittävästi aikaan ja paikkaan sidottua. Työntekijöiden ja esihenkilön työskennellessä fyysisesti lähellä toisiaan on esihenkilön helpompi kokea hallinnan tunnetta. Kun esihenkilö ja työntekijät ovat samassa paikassa, esihenkilö pystyy seuraamaan työntekijöitä, kun työntekijöihin on koko ajan näköyhteys, vaikka esihenkilö ei välttämättä pystykään aina tietämään tekevätkö työntekijät sillä hetkellä töitä vai hoitavatko he omia asioitaan. (Vilkman.)

Etäjohtamiseen liittyy monia erilaisia haasteita. Haasteiden määrää vaikuttaa myös se, tehdäänkö etätyötä kokoaikaisesti vai ainoastaan silloin tällöin. (Vilkman 2016.) Etäjohtaminen luo esihenkilöille uusia haasteita heidän päivittäisiin johtamistapoihin. Organisaatioiden tulee huoltaa myös esihenkilöitä ja luoda selkeät linjaukset esihenkilöiden johtamiseen etätyössä. (Kokko 2020.)

### 2.3.1 Yhteisöllisyys

Etäjohtamisen yksi isoin haaste on pitää koko tiimi yhdessä ja tämän takia onkin erityisen tärkeää huolehtia työyhteisön yhteisöllisyydestä. Yhteisöllisyyttä on hyvä pitää yllä yhteisillä virtuaalihetkillä, kuten kahvihetket tai jumppatuokiot. Yhteisten virtuaalihetkien avulla työntekijät ja esihenkilöt pääsevät olemaan yhteydessä toisiinsa ja puhumaan välillä myös muustakin kuin työasioista. Kaikki yhteiset hetket tiimien välillä parantaa yhteisöllisyyttä organisaatioissa. Virtuaalisten tapaamisten avulla työntekijät voivat kokea myös työnteon enemmän töihin menemiseksi kuin etätyöskentelyksi. (Kokko 2020.) Etäjohtajien tehtävänä on edistää työyhteisön keskinäistä yhteistyötä ja avoimuutta (D'Auria & De Smet 2020).

Virtuaalitapaamisten aikana kannattaa myös suosia videoyhteyksiä, sillä muiden kasvojen näkeminen on huomattavasti mukavampaa kuin pelkän mustan ruudun tuijottaminen. Esimerkiksi päivittäin järjestetyt tiimien keskeiset lyhyet aamupalaverit ovat hyvä tapa luoda yhteisöllisyyttä, jolloin koko tiimi on yhdessä ja työpäivät aloitetaan samalla tavalla kuin toimistolla ollessa. Videoyhteyden avulla on helpompaa tulkita muiden ilmeitä ja eleitä tapaamisen aikana (Rahkamo 2020).

Jokaisen työntekijän itseohjautuvuus on erilaista. Toiset saattavat olla todella itseohjautuvia, kun taas toisille se on haasteellisempaa ja he tarvitsevat enemmän johtamista työssään. Etäjohtajan tulee tuntea työntekijänsä ja tunnistaa heidän tarvitse johtamistaso. Työntekijöiden ja esihenkilön väliseen kommunikointiin on hyvä käyttää valmiiksi sovittuja kanavia. Etäjohtajan tulisi asettaa pelisäännöt työntekijöille missä tilanteessa tulisi soittaa, laittaa viestiä chatin välityksellä tai milloin lähettää sähköpostia. Myös yrityksen ylimmän johdon tulisi kommunikoida sisäisesti työntekijöille esimerkiksi jonkin näköisillä tilannekatsauksilla. Ylimmän johdon tulee myös vastata siitä, että kommunikoinnin taso on linjattu selkeästi. (Kokko 2020.)

Etäjohtaminen voi tuntua vaikeammalta kuin lähijohtaminen, sillä työyhteisö ei työskentele samassa paikassa ja tällöin myös vuorovaikutus työntekijöiden kanssa vähenee. Etätyössä kaikki niin sanottu ylimääräinen ja vapaamuotoinen keskustelu jää helposti kokonaan pois ja keskustellaan pelkästään työhön liittyvistä asioista tarvittaessa. Yhteisöllisyyden tunne työyhteisössä heikkenee vuorovaikutuksen vähentyessä. Myös työntekijöiden tunne kuulua työyhteisöön heikkenee, kun vuorovaikutus työkavereiden ja esihenkilön kanssa vähenee. Tilanteessa, jossa työntekijä ei koe kuuluvansa työyhteisöön voi vuorovaikutus työkavereiden kanssa vähentyä entistä enemmän ja tällöin myös kynys pitää yhteyttä heihin kasvaa. Työntekijälle voi syntyä helposti tunne, että hänen asiansa ei välttämättä ole tarpeeksi tärkeä, että hänen tarvitsisi ottaa yhteyttä esihenkilöön tai työkavereihin. Vuorovaikutuksen vähentyessä yhteenkuuluvuuden tunne vähenee ja työntekijälle voi syntyä tunne sosiaalisen tuen puutteesta. Vuorovaikutuksen vähenemisen takia etäjohtaminen on entistä hankalampaa. Myös työyhteisön yhteistyö kärsii vuorovaikutuksen vähenemisestä. (Vilkman.)

Tutkimusten mukaan sosiaalinen tuki on tärkeä motivaatiotekijä työssä. Sosiaalista tukea kokeva työntekijä tuntee, että hänellä on työyhteisön tuki ja apu saatavilla tarvittaessa. Kun tämä on kunnossa, työntekijät kokevat vähemmän kuormittumista haastavissa tilanteissa. (Vilkman 2019.) Yhteisöllisyyden laiminlyöminen voi synnyttää ongelmia yhteenkuuluvuudentunteeseen ja sitä on vaikea korjata myöhemmin (Jung 2020).

### 2.3.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on noussut yhdeksi etäjohtamisen haasteeksi. Esihenkilöiden on vaikea tunnistaa, kuinka paljon työntekijät todellisuudessa tekevät töitä ja kuinka kuormittavaa työ on, kun he eivät pääse näkemään työntekijöitä fyysisesti. Myös työn aiheuttamaa stressin määrää on etäjohtajan vaikeampi seurata. Vaikka työntekijöillä on oma vastuunsa omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan niin loppupeleissä suurin vastuu on kuitenkin aina esihenkilöillä. Etäjohtamisen haasteena on kuitenkin hahmottaa työntekijöiden kuormittumisen määrää verrattuna lähijohtamiseen. (Vilkman 2019.)

Jokaisen esihenkilön tulisi huolehtia myös omasta työhyvinvoinnistaan, sillä silloin on helpompi tukea myös työntekijöiden työhyvinvointia. Parhaassa tilanteessa esihenkilö voi hyvin työssään ja tuntee omistautumista ja intoa työhönsä. (Pomohautomo 2017). Jotta esihenkilö pystyy huolehtimaan työntekijöiden työhyvinvoinnista, on tärkeää, että

esihenkilö kiinnittää huomiota myös omaan jaksamiseen. Esihenkilön on tärkeä erottaa aika, kun ollaan töissä ja kun ollaan vapaa-ajalla. Esihenkilönkään ei tule olla ympäri-vuorokauden tavoitettavissa, vaan myös esihenkilöt tarvitsevat aikaa lepäämiseen. (Similä 2020.) Kun tiimiä johtaa hyvinvoiva esihenkilö, on tiimillä paremmat mahdollisuudet uudistua ja esihenkilö kykenee innostamaan tiimiään parhaaseen mahdolliseen suoriutumiseen (Tikkanen 2020).

Seuraavien asioiden avulla etäjohtaja voi huolehtia työhyvinvoinnista: toimiva puheysteys, aikaa keskittyneeseen työskentelyyn, tiimin työt läpinäkyväksi ja tiimin apu ja tuki. Työyhteisössä hyvä kommunikointi voi auttaa työntekijöitä puhumaan esihenkilöille myös vaikeimmista asioista. Työntekijöiden ei tarvitse olla koko työpäivän ajan tavoiteltavissa, vaan heillä tulisi olla myös tarpeeksi aikaa, milloin he pystyvät keskittymään täysin pelkästään tekemäänsä työhön. Tiimin kesken tulisi sopia toimintatavat ja aikataulut, milloin tulee olla tavoiteltavissa. Monen asian samanaikainen tekeminen ei ole kaikista tehokkainta työskentelyä ja työpäivän aikana tulisi saada aikaa ajattelulle. Työntekijät ovat yksilöitä ja jokainen heistä myös kuormittuu työssä eri tavalla. Työntekijöillä voi olla myös muita stressinaiheuttajia kuin itse työ ja työmäärä. Jokainen työntekijä käsittelee stressiä omalla tavallaan. Hyvä keino seurata stressin määrää työssä on pyytää työntekijöitä arvioimaan oman työn stressaavuuttaan asteikolla 1–5. Työntekijöiden vastauksia ei tule vertailla keskenään. (Vilkman 2019.) Etätöihin siirtyminen on vaatinut esihenkilöiltä uudenlaista osaamista ja yritysten täytyy seurata aktiivisesti työntekijöiden työhyvinvointia (Elisa Oyj 2020).

Yritykset ovat huolissaan työntekijöidensä jaksamisesta, sillä työntekijöiden työskennellessä etänä on työssä kuormittumisen määrää haastavampaa seurata. Etätöissä työn kuormitustekijät ovat muuttuneet. Työn kuormittumiseen vaikuttavat nykyään enemmän ihmiskontaktien puute sekä etänä järjestettävien kokouksien määrä. Esihenkilöillä onkin entistä tärkeämpi rooli seuratessa työntekijöiden jaksamista. Esihenkilön tulee pitää huolta myös työn turvallisuudesta, vaikka työntekijät ovatkin etätöissä. (Vilkman 2020.)

## 2.4 Virtuaalinen työympäristö

Etäjohtamisessa on tärkeää, että viestintätyökalut ovat ajanmukaiset. Yrityksen tulee varmistaa, että työntekijät ovat saaneet riittävän koulutuksen niiden käyttöön. Yrityksen tulee sopia käytettävistä viestintätyökaluista yritystasolla, jotta kaikki käyttävät samoja

työkaluja. Etätöissä on myös tärkeää, että mahdollisissa tietoteknisissä ongelmissa työntekijöillä on käytössä jonkinlainen sisäinen tukipalvelu, johon he voivat olla yhteydessä matalalla kynnyksellä. (Kokko 2020.)

Nykyään yhä useampi yritys toimii ainakin jollain tapaa virtuaalisessa työympäristössä. Sen merkitys on huomattava varsinkin yrityksissä, jotka ovat hajautuneita eri puolille maantieteellisesti. Tällaisissa yrityksissä kommunikointi tapahtuu lähes aina jollain muulla tapaa kuin kasvotusten. Virtuaalisessa työyhteisössä työntekijät työskentelevät yhdessä, mutta eri paikoissa ja kommunikointi tapahtuu sähköisten työvälineiden avulla. (Rauramo 2018.)

Johtajuus on olennainen asia yrityksen toiminnassa ja ominaisuudet, joita johtajilta vaaditaan, on rohkeus ja heittäytyminen. Näiden ominaisuuksien avulla uusien työtapojen omaksuminen on helpompaa. Teknologisten työvälineiden käyttämiseen tulee panostaa, jotta työyhteisö kokee niiden käyttämisen mukavaksi ja helpoksi. Teknologisten työvälineiden käyttöön tulisi tarjota tarpeen vaatiessa myös apua alhaisella kynnyksellä. Vanhemmat työntekijät eivät välttämättä ole yhtä tottuneita teknologisten työvälineiden käyttöön, kun nuoremmat työntekijät. Kokeneimpia työntekijöitä voi hyödyntää teknologisten työvälineiden käytön suunnittelussa ja mentoroinnissa. (Rahkamo 2020.)

Yhteydenpito työntekijöiden kanssa virtuaalisesti on haastavaa ja useat esihenkilöt kaipaavatkin työntekijöiden näkemistä kasvotusten. Virtuaalitapaamisissa on tärkeää panostaa toimiviin välineisiin, sillä pelkkä sähköpostin välillä kommunikointi ei ole riittävää. Virtuaalitapaamisten avulla työyhteisö pystyy olemaan vuorovaikutuksessa toisiinsa. Haasteita esihenkilöille syntyy yhteydenpidon määrän oletuksesta, sillä jokaisella työyhteisön jäsenellä saattaa olla erilainen käsitys yhteydenpidon määrästä. Esihenkilön tulisi löytää sopiva tasapaino yhteydenpidon määrässä. Yhteiset toimintatavat löytyvät ajan kuluessa ja yhteisesti sopimalla. (Vilkman.)



### 3 Etäjohtaminen yrityksessä X

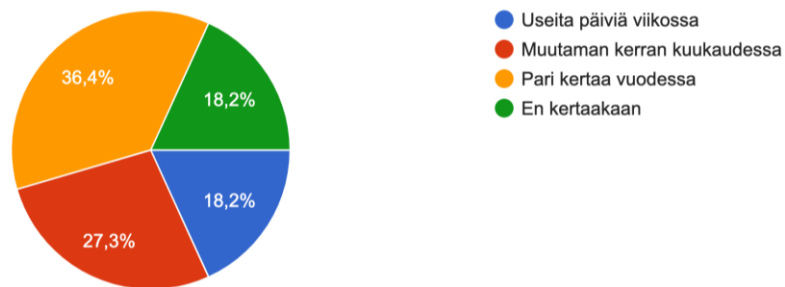
Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen käytännön toteutusta. Tutkimus toteutettiin keväällä 2021 laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää etäjohtamisen nykytilanne Yritys X:ssä eri tiimien osalta. Tämän tutkimuksen avulla pyritään antamaan keinoja, jotta etäjohtamista pystyttäisiin kehittämään jatkossa oikeaan suuntaan. Tutkimuksessa haluttiin selvittää etäjohtamisen nykytilannetta ja mitkä tekijät vaikuttavat etäjohtamisen onnistumiseen. Kyselyn avulla selvitettiin myös, kuinka työntekijät ja esihenkilöt ovat kokeneet etäjohtamisen poikkeustilanteen aikana ja minkälaisia haasteita ja hyötyjä etäjohtamisessa koetaan olevan.

#### 3.1 Aineiston hankinta

Tutkimukseen haastateltiin Yritys X:n esihenkilöitä ja työntekijöitä. Työntekijöille ja esihenkilöille lähetettiin erilliset kyselylomakkeet täytettäväksi. Kyselylomakkeet tehtiin Google Formsin avulla, sillä siitä saa myös valmiit kuviot vastauksista helpottamaan vastausten analysointia. Kyselylomakkeet esihenkilöille ja työntekijöille lähetettiin sähköpostitse maaliskuussa 2021. Vastaajilla oli noin kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Kysely lähetettiin neljälle esihenkilölle ja kahdelletoista työntekijälle. Kyselyyn vastasi yhteensä yksitoista työntekijää ja kolme esihenkilöä. Kyselyn lähetetyistä työntekijöistä ainoastaan yksi jätti vastaamatta kyselyyn. Myös esihenkilöistä ainoastaan yksi jätti vastaamatta kyselyyn. Vastausten määrä on kattava ja niiden avulla pystytään tutkimaan laajasti Yritys X:n etäjohtamiseen liittyviä kysymyksiä. Työntekijöiden ja esihenkilöiden kyselylomakkeet olivat pitkältä samantapaisia, mutta kysymyksiä oli hieman muotoiltu eri tavoin. Kyselylomakkeissa oli avoimia kysymyksiä sekä monivalintakysymyksiä, joissa vastaajan tuli vastata asteikolla täysin eri mieltä–täysin samaa mieltä.

### 3.2 Työntekijöiden tutkimustulokset

Työntekijöiden kyselylomakkeessa haluttiin alkuun selvittää perusasioita etätyöskentelyyn ja etäjohtamiseen liittyen. Työntekijöiden kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin selvittää ovatko työntekijät työskennelleet etänä ennen tämän hetkistä poikkeustilannetta.



Kuvio 1. Työntekijöiden kokemus etätyöskentelystä ennen poikkeustilannetta

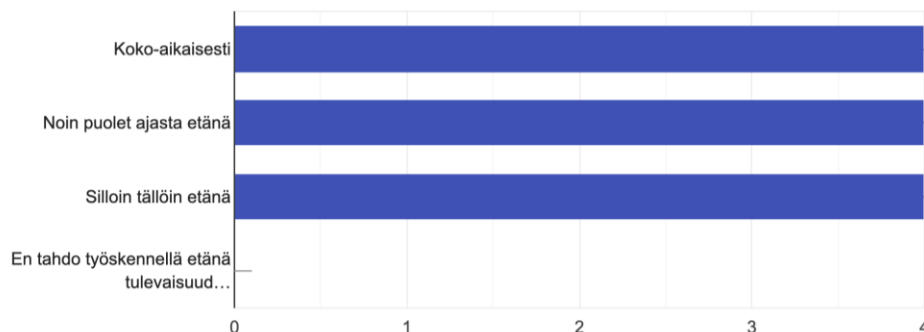
Suurimalle osalle vastaajista etätyöskentely on ollut tuttua myös ennen poikkeustilannetta. Ainoastaan kaksi kyselyyn vastanneista työntekijöistä ei ole koskaan aiemmin työskennellyt etänä ennen tämän hetkistä tilannetta. Kaksi vastaajista on aiemmin työskennellyt useita päiviä viikossa etänä, joten heidän on ollut myös helpompi sopeutua tämänhetkiseen tilanteeseen.

Toisessa kysymyksessä haluttiin selvittää työntekijöiltä, onko etätöihin siirtyminen vaikuttanut jollain tapaa heidän työskentelyyn. Kysymyksessä oli avoin vastauslaatikko ja vastaukset olivat melko eriäviä. Suurin osa vastaajista kokee, että etänä työskentely on tehokkaampaa kuin toimistolla, sillä etänä työskennellessä ei tule koko ajan niin paljon keskeytyksiä. Muutamien vastaajien mielestä taas työpäivän aikana tulee enemmän pieniä taukoja, sillä kotona työskenteleminen ei ole yhtä ergonomista kuin toimistolla työskentely. Vastauksista tulee ilmi, että työ keskeytyy myös paljon työkavereiden kanssa keskusteltaessa pikaviestien välityksellä. Vastauksissa nousi esiin toimistotarvikkeiden, kuten tulostimen ja toisen näytön puuttuminen etätöissä, joka hankaloittaa työskentelyä. Yksi vastaajista nosti esiin, että etätyöskentely on huomattavasti hektisempää, kun palaverista joutuu siirtymään seuraavaan ilman taukoja. Moni vastaajista kokee, että etätyöskentely on lisännyt joustavuutta työaikaan, joka on helpottanut työskentelyä etänä.

Toisaalta etätyöskentelyn on myös koettu aiheuttavan enemmän tehtävää ja samalla tehtävien seuranta on jäänyt vähemmälle ja asioiden perään joutuu kyselemään enemmän.

Kolmannessa kysymyksessä työntekijöiltä kysyttiin, olisivatko he kaivanneet enemmän tukea ja apua esihenkilöltä, jotta työn muuttuminen olisi sujunut helpommin. Suurin osa vastaajista ei koe, että he olisivat kaivanneet enemmän tukea ja apua esihenkilöltä. Työntekijöiden mielestä etätyöskentelyyn siirtyessä esihenkilö reagoi paremmin viesteihin ja ottaa yhteyttä työntekijöihin aiempaa paremmin. Muutama vastaaja koki, että he olisivat kaivanneet enemmän tukea ja apua esihenkilöltä etätyövälineiden käytössä, yhteysongelmien selvittämisessä, palaverikäytäntöjen selkeyttämisessä sekä selkeyttä työaikoihin.

Osa työntekijöistä kaipaa edelleen selkeitä käytäntöjä työpäivän muotoiluun, kuten esimerkiksi palaverikäytäntöjä, vastuunjakoa, tehtävien seurantaa, tietoa paikallaolijoista sekä kohtaamisia organisaation eri toimintojen henkilöiden kanssa. Etenkin uudet työntekijät kokevat, että on raskasta tutustua uusiin ihmisiin ja heidän työtapoihin etäyhteyksien avulla.

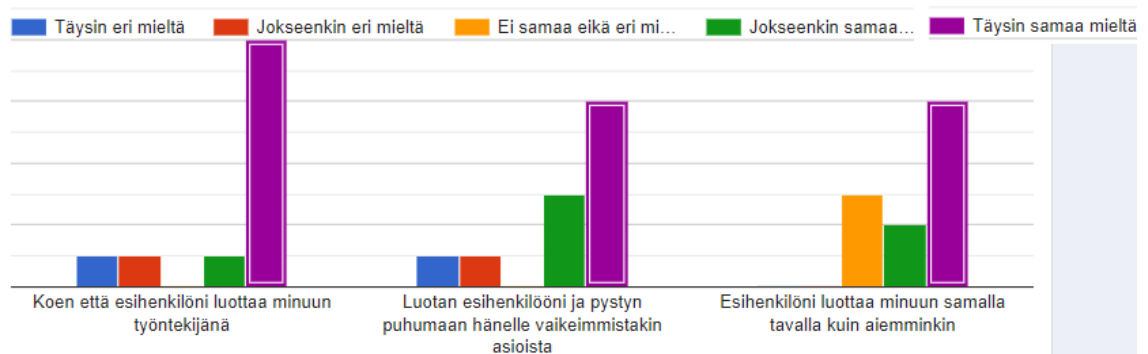


Kuvio 2. Työntekijöiden tahtotila työskennellä etänä tulevaisuudessa

Jokainen kyselyyn vastanneesta työntekijöistä toivoo pystyvänsä työskentelemään etänä myös tulevaisuudessa, kun maailmantilanne ja rajoitukset sen sallivat. Vaikka etätyöskentelyssä on haasteensa, niin silti jokainen työntekijä selvästi näkee siinä myös hyviä puolia ja tästä syystä tahtovat ainakin osittain työskennellä etänä myös myöhemmin.

Työntekijöiltä kysyttiin ovatko he huomanneet muutoksia esihenkilönsä johtamistyyllissä verrattuna lähijohtamiseen, jos he ovat huomanneet niin minkälaisia muutoksia. Noin puolet kyselyyn vastanneista työntekijöistä vastasi, etteivät he ole huomanneet muutoksia esihenkilön johtamistyyllissä. Muiden vastaajien vastauksissa nousi esiin se, että esihenkilöt ovat pitäneet enemmän tiimin välisiä palavereita sekä enemmän henkilökohtaisia keskusteluja. Yksi vastaajista kokee myös, että esihenkilö ei ole etänä koskaan tavoitettavissa ja töiden seurannasta ja muusta kehittämisestä ollaan pikkuhiljaa luovuttu kokonaan.

### 3.2.1 Työntekijöiden kokema luottamus



Kuvio 3. Työntekijöiden kokema luottamus esihenkilöön

Työntekijät vastasivat väittämiin asteikolla Täysin eri mieltä–Täysin samaa mieltä. Ensimmäisessä väittämässä haluttiin selvittää, kokeeko työntekijät, että heidän esihenkilönsä luottaa heihin työntekijänä. Vastaajista selvästi suurin osa oli täysin samaa mieltä ja yksi vastaajista oli vastannut, että on täysin eri mieltä. Myös kaksi vastaajaa olivat vastanneet olleensa jokseenkin eri mieltä sekä jokseenkin samaa mieltä. Hieman hajontaa siis löytyy, mutta kuitenkin suurin osa kokee heidän esihenkilönsä luottavan heihin työntekijänä.

Kuvion 3 toisessa väittämässä haluttiin selvittää, luottaako työntekijät heidän esihenkilönsä ja pystyvätkö he puhumaan heille vaikeimmistakin asioista. Jälleen suurin osa vastaajista oli joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin sama mieltä. Vain kaksi vastaajaa oli vastannut, että ovat täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Viimeisessä väittämässä tulee ilmi, että vastaajat kokevat heidän esihenkilön luottavan samalla tavalla kuin aiemminkin, eikä luottamussuhde ole muuttunut etätyöskentelyyn siirryttäessä.

Työntekijöiltä kysyttiin, minkälaisina asioina esihenkilöltä saatu luottamus näkyy heidän työssään. Vastauksissa nousi esiin, ettei työajan ja työtehtävien perään kysellä. Monet vastaajista tuntevat, että he saavat työskennellä rauhassa, eikä tekemisiä vahdita koko ajan. Töitä on järjestelty uusiksi ja työntekijöiden omia ehdotuksia on huomioitu liittyen asiakkuuksiin ja laskutukseen. Yhdessä vastauksessa käy myös ilmi, että luottamusta ei ole ja se myös näkyy työssä väsymisenä, kynnistymisenä sekä uupumisena.

Viimeisessä luottamukseen liittyvässä kysymyksessä työntekijöiltä kysyttiin, minkälaisilla keinoilla esihenkilö pystyisi parantamaan luottamusta työyhteisössä. Muutaman vastaajan mielestä suoraan esihenkilön luottamuksessa ei ole parantamista, mutta organisaation viestinnän tulisi olla avoimempaa ja linjassa oman esihenkilön tekemisiin. Vastauksissa esiin nousi myös, että työntekijät toivoisivat esihenkilöiden olevan vahvempia johtajia sekä pitää enemmän tiimiläisten puolia. Työntekijöiden mielestä esihenkilöt pystyisivät parantamaan luottamusta olemalla paremmin tavoitettavissa ja luomalla aktiivisesti hyviä käytäntöjä ja hoitamalla sovitut asiat ajallaan kiireestä huolimatta.

### 3.2.2 Työntekijöiden kokema arvostus



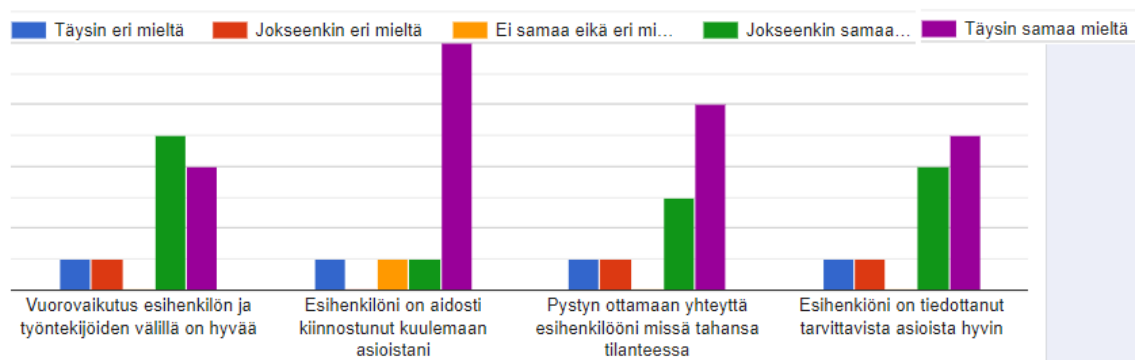
Kuvio 4. Työntekijöiden kokema arvostus esihenkilöön

Kuviossa 4 työntekijöillä oli kolme erilaista väittämää, joihin heidän tuli vastata asteikolla Täysin samaa mieltä–Täysin eri mieltä. Ensimmäisessä väittämässä selvitettiin, saavatko työntekijät riittävästi arvostusta tehdystä työstä. Vastauksissa on jonkin verran hajontaa, mutta suurin osa vastaajista kokee saavansa riittävästi arvostusta tehdystä työstä. Kolme vastaajista oli joko täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Yksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Toisessa väittämässä työntekijät arvioivat kokevatko he esihenkilön arvostavan heitä työntekijänä. Huomattavasti suurin osa kokee, että heitä arvostetaan työntekijänä ja ainostaan kaksi vastaajista ei koe ollenkaan tai jonkin verran, että heitä arvostettaisiin työntekijänä. Viimeisessä väittämässä kysyttiin saavatko työntekijät heidän mielestään tarpeeksi palautetta heidän työsuorituksistaan. Tässä oli hieman enemmän hajontaa ja eniten oli vastauksia jokseenkin samaa mieltä kohdassa.

Työntekijöillä oli mahdollisuus vastata avoimeen kysymykseen, kuinka heidän mielestään esihenkilö olisi voinut parantaa arvostusta etätöissä. Vastauksissa nousi selvästi esiin rakentavan ja positiivisen palautteen antaminen sekä avoin keskustelu työntekijöiden kanssa.

### 3.2.3 Työntekijöiden kokema vuorovaikutus



Kuvio 5. Työntekijöiden kokema vuorovaikutus esihenkilön kanssa

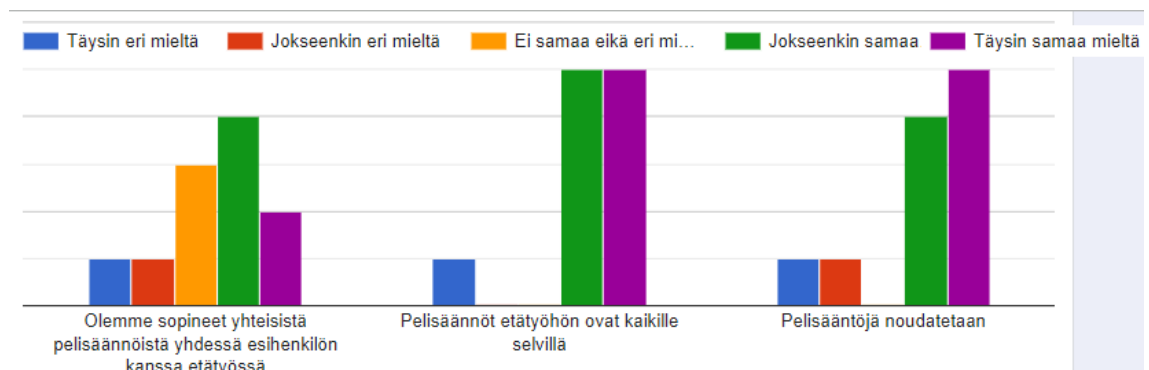
Kuviossa 5 työntekijöillä oli neljä erilaista väittämää liittyen vuorovaikutukseen työntekijöiden ja esihenkilön välillä. Ensimmäisessä väittämässä selviää, että melkein kaikki vastaajista kokee vuorovaikutuksen esihenkilön ja työntekijöiden välillä olevan hyvää. Kaksi vastaajaa on kuitenkin täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Seuraavassa väittämässä melkein jokainen vastaaja on täysin samaa mieltä siitä, että heidän esihenkilönsä on aidosti kiinnostunut kuulemaan heidän asioistaan. Vastauksille täysin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä sekä jokseenkin samaa mieltä tuli myös yhdet vastaukset.

Kolmannessa kohdassa selvitettiin, pystyykö työntekijät ottamaan yhteyttä heidän esihenkilönsä missä tahansa tilanteessa. Jälleen kerran enemmistö kokee, että he pystyvät ottamaan yhteyttä esihenkilönsä missä tahansa tilanteessa. Kaksi vastaajista ei koe, että he pystyisivät keskustelemaan esihenkilön kanssa mistä tahansa asiasta. Viimeisessä väittämässä työntekijät arvioivat, onko heidän esihenkilö tiedottanut tarvittavista

asioista hyvin. Yhdeksän vastaajista kokee, että tiedottaminen on ollut riittävää ja kaksi vastaajista kokee siinä olevan vielä jonkin verran parannettavaa.

Työntekijöillä oli mahdollisuus vastata avoimeen kysymykseen, kuinka he voisivat itse yhdessä esihenkilön kanssa parantaa vuorovaikutusta. Vastauksissa nousee esiin monia erilaisia mahdollisia keinoja. Työntekijät toivovat, että esihenkilöt jakaisivat pienetkin asiat työntekijöiden kanssa ja yhteydenpito pitäisi olla molemmin puoli säännöllistä. Vuorovaikutusta voisi parantaa keskustelemalla enemmän ja avoimemmin työtilanteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Esihenkilöiden tulisi varautua ja reagoida muutoksiin paremmin sekä kommunikoida niistä työntekijöiden kanssa enemmän. Työntekijät toivovat, että esihenkilöt pitäisivät kiinni sovituista keskusteluista, eikä niitä peruttaisi kiireisiin vedoten. Henkilökohtaisten keskustelujen lisääminen esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä on työntekijöiden mielestä hyvä keino parantaa vuorovaikutusta. Työntekijät pystyvät parantamaan vuorovaikutusta esihenkilön kanssa osallistamalla esihenkilöä tehtyyn työhön muun muassa kysymällä esihenkilöltä neuvoa ja kertomalla omasta tekemisestä.

### 3.2.4 Työntekijöiden kokemus toimivista pelisäännöistä



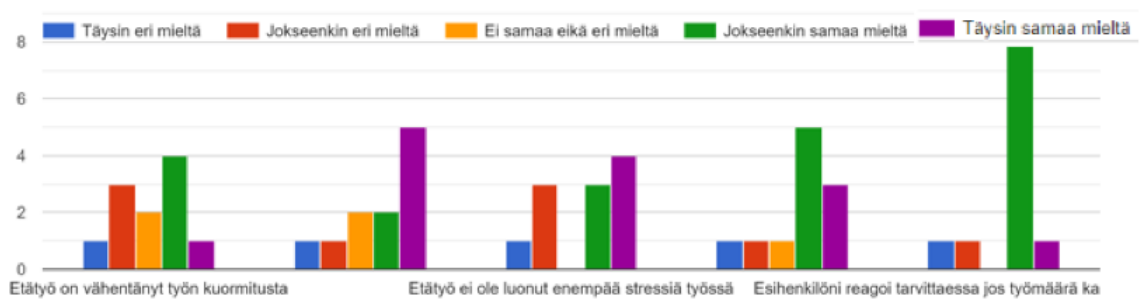
Kuvio 6. Kuinka työntekijät kokevat pelisäännöt etätöissä

Kuviossa 6 näkyy työntekijöiden vastauksia väittämiin liittyen työpaikan pelisääntöihin. Ensimmäisessä väittämässä selvitettiin ovatko työntekijät sopineet yhteisistä pelisäännöistä etätöissä yhdessä esihenkilön kanssa. Vastauksissa on huomattavasti hajontaa. Vaikka suurin osa vastaajista on täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, on myös moni vastannut olevansa ei samaa eikä eri mieltä. Tämä voi tarkoittaa, etteivät he välttämättä ole tietoisia mitkä ovat työyhteisön pelisäännöt. Kaksi vastaajaa kokee olevansa eri mieltä yhdessä sovituista pelisäännöistä.

Toisessa väittämässä, jossa selvitettiin ovatko pelisäännöt etätöihin kaikille selvillä, on huomattavasti vähemmän hajontaa. Ainoastaan yksi vastaaja kokee, ettei pelisäännöt ole täysin selvillä, kun taas loput vastaajista ovat samaa mieltä. Viimeisessä väittämässä työntekijät arvioivat noudatetaanko heidän mielestä työpaikan pelisääntöjä etätöissä. Jälleen suurin osa kokee, että pelisääntöjä noudatetaan. Kaksi vastaajaa kokee, ettei pelisääntöjä noudateta etätöissä.

Työntekijöiltä kysyttiin, onko heillä ehdotuksia uusista pelisäännöistä, jotka voisivat helpottaa etätöskentelyä, jos kyllä niin minkälaisia. Työntekijät toivovat, että esihenkilöt muistuttelisivat yleisistä asioista useammin. Esihenkilöiltä toivotaan myös, että työaikaa määriteltäisiin selkeämmin ja työssä olisi selkeät vastuunjaot ja seurannat. Tällä hetkellä työntekijät kokevat, että puuttuu selkeä prosessi siitä, kenen puoleen he voivat kääntyä mahdollisessa pulmatilanteessa. Aiemmin yrityksessä on ollut ohjeistuksena, että töissä pitäisi olla 9–15 välisenä aikana, mutta keväällä 2020 työnantaja ilmoitti työajan olevan joustavampi poikkeustilanteessa. Työnantajan mukaan töitä saa omien tarpeiden mukaan tehdä vaikka pääosin iltaisin, mikä on uutta entiseen nähden. Iltatöiden tekemiseen kaivataan selkeää linjausta. Useat vastaajista kokivat myös, että nykyiset pelisäännöt ovat hyviä ja toimivia jo valmiiksi.

### 3.2.5 Työntekijöiden työhyvinvointi etätöissä



Kuvio 7. Työntekijöiden kokemus työhyvinvoinnista etätöissä

Kyselyn viimeisessä osiossa työntekijöiltä haluttiin selvittää kuinka he ovat kokeneet työhyvinvoinnin onnistuneen etätöissä ja kuinka siitä on pidetty huolta. Ensimmäisen väittämän mukaan viiden vastaajan mielestä etätö on vähentänyt työn kuormitusta, kun taas neljä vastaajaa kokee sen lisänneen. Kolme vastaajaa eivät koe, että etätö olisi lisännyt tai vähentänyt työn kuormitusta. Toinen väittämä työntekijöille oli, että etätöön



avulla työpäivää on helpompi tauottaa. Suurin määrä vastaajista on täysin samaa mieltä ja ainoastaan kaksi vastajaa on eri mieltä, eivätkä koe etätyön helpottaneen työpäivän tauottamista.

Kolmas väittämä työntekijöille oli: etätyö ei ole luonut enempää stressiä työssä. Vastaa- jista enemmistö oli samaa mieltä. Neljä kyselyyn vastanneista työntekijöistä olivat eri mieltä ja kokevat etätyön luoneen aiempaa enemmän stressiä työssä. Neljännessä väit- tämässä selvitettiin, kyseleekö esihenkilöt työntekijöiden mielestä tarpeeksi heidän kuu- lumisiaan etätöissä. Enemmistön mielestä esihenkilöt kysyvät tarpeeksi heidän kuulumis-iaan. Kaksi vastaajaa ei koe, että esihenkilöt kysyivät riittävästi. Viimeisessä väittä- mässä työntekijät arvioivat reagoiko heidän esihenkilö tarvittaessa, jos työmäärä kasvaa liian suureksi. Melkein jokainen vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, että esihenkilöt reagoivat työmäärän kasvaessa. Mutta myös kaksi vastaajaa kokee, etteivät esihenkilöt reagoi tarpeeksi työmäärän kasvaessa.

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä työntekijät vastasivat kysymykseen, kuinka esihen- kilöt pystyisivät huomioimaan työntekijöiden työhyvinvointia paremmin etätyössä. Kai- kissa vastauksissa tärkeimpänä asiana nousee esiin yhteydenpito sekä kommunikointi työntekijöiden kanssa. Työntekijät toivovat, että esihenkilöt kyselisivät enemmän työn haasteista sekä kuinka työntekijä jaksaa. Etätöissä yhteydenpito korostuu entisestään, kun ei pääse keskustelemaan kasvokkain. Työntekijät ovat myös itse huomanneet, ettei stressi ja kasaantunut työtaakka välttämättä näy muutoksena työajassa. Tästä syystä työntekijät toivoisivat esihenkilöiltä enemmän panostusta henkiseen läsnäoloon.

### 3.3 Esihenkilöiden tutkimustulokset

Esihenkilöiden kyselylomakkeessa haluttiin alkuun selvittää perusasioita etäjohtamiseen liittyen. Esihenkilöiden kyselyn ensimmäisessä kysyttiin, minkälaista ohjeistusta he sai- vat työnantajalta etäjohtamiseen poikkeustilanteessa. Vastauksissa nousee esiin, ettei- vät ohjeistukset välttämättä olleet ihan täysin samanlaisia kaikille. Kaksi vastaajista ko- kee, että etätöihin siirtyessä työnantajalta tuli todella vähän tietoa. Kuitenkin tilanteen jatkuessa pitkään, myös työnantaja on reagoinut tähän haasteeseen ja ohjeistanut esi- henkilöitä, kuinka toimia. Tärkeimpänä ohjeistuksena esihenkilöt ovat kokeneet kahden- keskiset keskustelut tiimiläisten kanssa. Yhden vastaajan vastauksesta käy ilmi, että yri- tyksessä sattui olemaan strategiaan suunniteltu esihenkilökoulutus juuri koronatilanteen

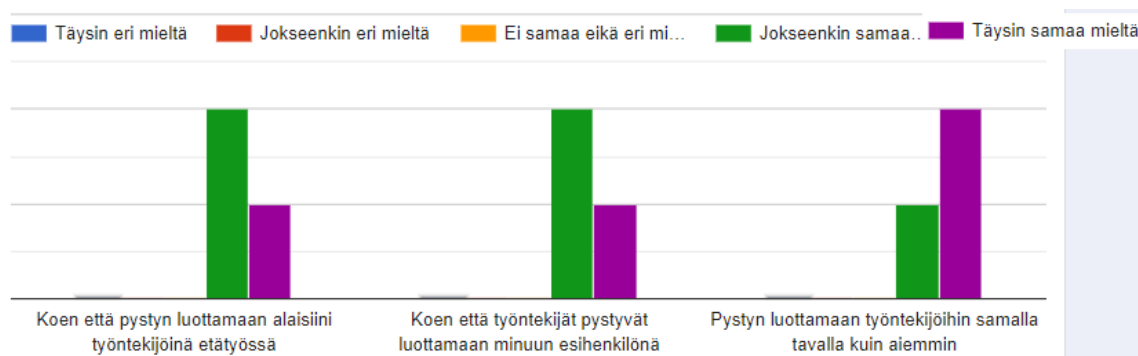
alkaessa, jossa he saivat paljon ohjeistusta, vinkkejä ja neuvoja etätyöskentelyssä esihenkilönä toimimiseen.

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin mitkä asiat esihenkilöt ovat kokeneet haasteellisimmaksi etäjohtamisessa. Esihenkilöt ovat kokeneet haastavaksi varmistaa, ettei kukaan työntekijöistä jää yksin uudessa tilanteessa. Riittävän yhteydenpidon ja konkreettisen avun antaminen käytännössä on ollut haastavaa etänä. Etänä ollessa on ollut myös haastavaa tulkita työntekijöiden fiiliksiä ja jaksamista työssä. Iso asia, mikä nousi vastauksissa esiin, oli ajan riittäminen, kun koko iso tiimi työskentelee etänä. Aikaa menee paljon enemmän kuulumisien, jaksamisen ja muiden asioiden läpikäymiseen.

Esihenkilöiden kyselyn seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, minkälaista tukea he antoivat työntekijöille etätöihin siirryttäessä. Oletettavasti myös esihenkilöiden oma työtilanne on vaikuttanut heidän tuen antamisen mahdollisuuteen. Yhden vastaajan mukaan hänen oma työtilanteensa oli liian suuri ja kaoottinen, joten hän kokee, ettei pystynyt tukemaan työntekijöitä riittävästi. Jokainen esihenkilöistä on pyrkinyt panostamaan koko etätyöskentelyn ajan kahden keskiin keskusteluihin työntekijöiden kanssa. Esihenkilöt pyrkivät olemaan mahdollisimman paljon tavoiteltavissa. Vastauksissa käy myös ilmi, että esihenkilöt ovat auttaneet työntekijöitä työvälineiden kuljettamisessa ja asentamisessa kotiin, jotta jokaisella työntekijällä olisi mahdollisimman helppo siirtyä etätyöskentelyyn.

Esihenkilöiltä kysyttiin, onko etäjohtaminen tuonut uusia, mahdollisesti toimivampia toimintatapoja, joista voisi olla hyötyä myös tulevaisuudessa. Vastauksissa nousi esiin tiimin oma sisäinen keskustelukanava, johon pystyy tukeutumaan myös toimistolla tulevaisuudessa. Toimistolla työskennellessä syntyy helposti porukoita, mutta tämä yhteinen keskustelukanava pitää tiimihenkeä yllä. Etäpalaverit ovat muodostuneet myös osaksi arkea ja jäävät jatkossa varmasti mukaan toimintaan. Koko yrityksen yhteiset kahvitauot Teamsin kautta tuo toimipisteet lähemmäksi toisiaan. Matkustuksen tarve vähenee ja etätyöhön ollaan saatu tarvittavaa rutiinia, että se sujuu myös jatkossakin. Etätöissä on tullut luotettua tiedolla johtamiseen, sillä muuta näkyvyyttä työntekijän työskentelyyn ei ole. Esihenkilöiltä selvitettiin kokevatko he, että heidän johtamistyylinsä olisi muuttunut jollain tapaa etätyönjohdosta. Suurta eroa esihenkilöt eivät koe omissa johtamisessaan. Lähinnä muutokset näkyvät käytetyssä ajassa kommunikointiin työntekijöiden kanssa.

### 3.3.1 Esihenkilöiden kokema luottamus

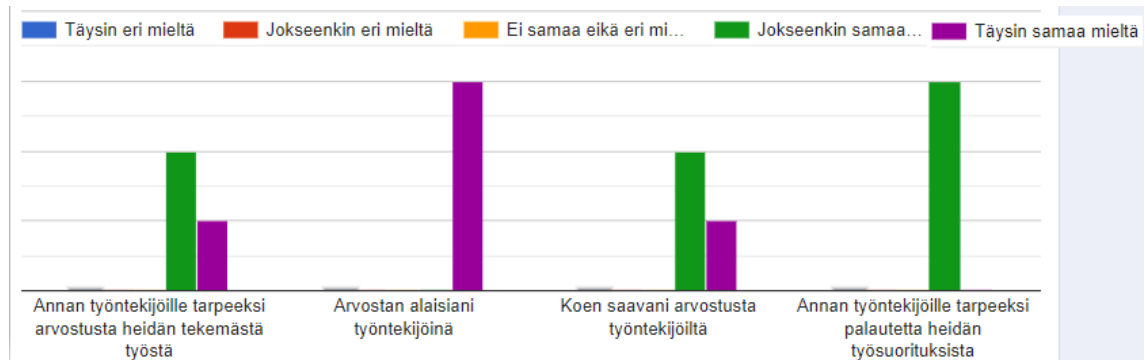


Kuvio 8. Esihenkilöiden kokema luottamus etäjohtamisessa

Kuviossa 8 esihenkilöillä oli kolme erilaista väittämää liittyen luottamukseen etäjohtamisessa, joihin heidän tuli vastata asteikolla Täysin eri mieltä-Täysin samaa mieltä. Ensimmäisessä väittämässä esihenkilöiltä kysyttiin kokevatko he, että he pystyvät luottamaan heidän alaisiin työntekijöinä etätyössä. Jokainen vastaaja kokee, että he pystyvät luottamaan työntekijöihinsä. Seuraavassa väittämässä arvioitiin, kokeeko esihenkilöt, että työntekijät pystyvät luottamaan heihin esihenkilöinä. Jokainen esihenkilöistä kokee selvästi, että työntekijät pystyvät luottamaan heihin. Viimeisessä kohdassa esihenkilöiltä kysyttiin pystyvätkö he luottamaan työntekijöihin etätyössä samalla tavalla, kun aiemmin toimistolla työskennellessä. Vastauksien mukaan jokainen esihenkilöistä pystyy luottamaan työntekijöihin, eikä etätyöskentely ole vaikuttanut luottamukseen.

Esihenkilöt vastasivat, että he pyrkivät näyttämään luottamusta työntekijöille kehumalla, kannustamalla sekä kuuntelemalla. Esihenkilöt pyrkivät rohkaisemaan työntekijöitä ratkaisujen tekemiseen itsenäisesti, antamaan palautetta sekä tekemällä selväksi, että kaikki tekee virheitä ja niistä opitaan. Esihenkilöt kohtelevat työntekijöitä samalla tavalla etätöissä, kuin he kohtelisivat työntekijöitä myös toimistolla oltaessa. Esihenkilöt luottavat, että työntekijät hoitavat omat asiakkaansa ja työnsä hyvin. Esihenkilöiden vastaukset luottamuksen parantamisen keinoissa oli todella yhteneväiset. Esiin nousi vahvasti avoin keskustelu työntekijöiden kanssa sekä vaikeidenkin asioiden esiin nostaminen ja niiden läpikäynti rakentavasti. Keinona luottamuksen parantamiseen nousi myös antaa työntekijälle vapauksia johtaa itseään ja ohjata työntekijöitä enemmän itseohjautuvaksi.

### 3.3.2 Esihenkilöiden kokema arvostus

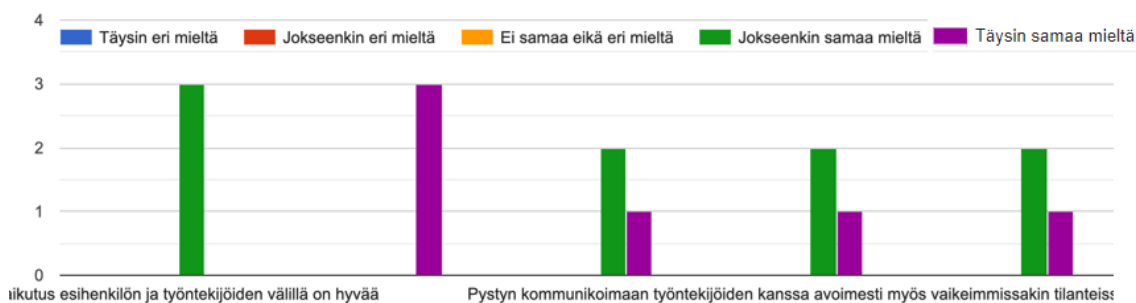


Kuvio 9. Esihenkilöiden kokema arvostus etätyössä

Kuviossa 9 näkyy esihenkilöiden vastaukset väittämiin, joihin he vastasivat asteikolla Täysin eri mieltä-Täysin samaa mieltä. Ensimmäisessä väittämässä esihenkilöt arvioivat antavatko he omasta mielestään tarpeeksi arvostusta työntekijöille heidän tekemästä työstä. Jokainen esihenkilö kokee antavansa tarpeeksi, mutta hieman voisi olla myös parantamisen varaa, sillä ainoastaan yksi esihenkilöistä kokee olevansa täysin samaa mieltä. Seuraava väittämä, jossa esihenkilöt arvioivat arvostavatko he alaisiaan työntekijöinä on erittäin yksimielinen. Jokainen esihenkilöistä on täysin samaa mieltä, että he arvostavat heidän alaisiaan työntekijöinä.

Kolmannessa väittämässä esihenkilöt arvioivat saavatko he heidän mielestään arvostusta työntekijöiltä. Kaikki vastaajista kokee saavansa arvostusta työntekijöiltä, vaikka ainoastaan yksi vastaajista on täysin samaa mieltä. Viimeisessä väittämässä jokainen esihenkilö on jokseenkin samaa mieltä, että he antavat työntekijöille tarpeeksi palautetta heidän työsuorituksista. Esihenkilöt ovat pyrkineet osoittamaan arvostusta työntekijöille etätöissä etenkin antamalla kiitosta työntekijöillä sekä eräs esihenkilö oli lähettänyt työntekijälleen kukkia erityisestä joustamisesta. Arvostusta on myös osoitettu kuuntelemalla ja kannustamalla työntekijöitä sekä työntekijöille on annettu vapaus toteuttaa työt omassa tahdissa ja omien raamien sisällä.

### 3.3.3 Esihenkilöiden kokema vuorovaikutus



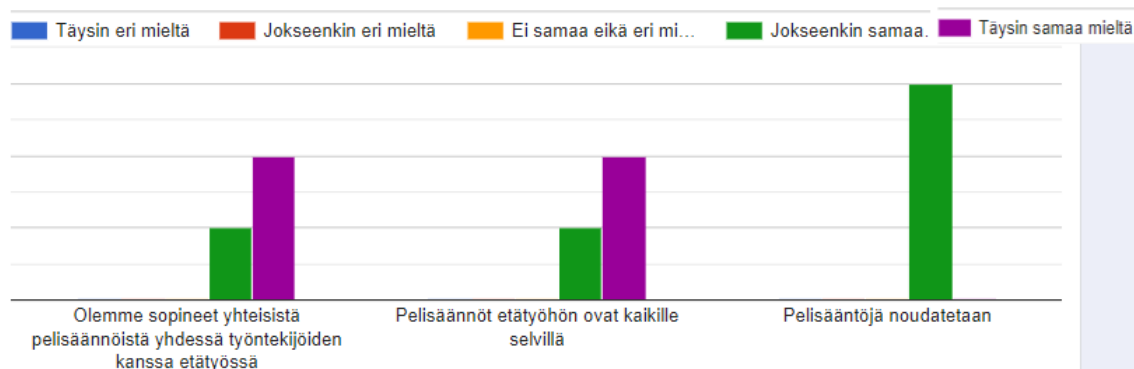
Kuvio 10. Esihenkilöiden kokema vuorovaikutus etätöissä

Kuviossa 10 esihenkilöt vastasivat neljään erilaiseen väittämään liittyen vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa etätöissä. Ensimmäisessä väittämässä jokainen esihenkilöistä vastasi, että he kokevat olevansa jokseenkin samaa mieltä, että vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijöiden välillä on hyvää. Kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä, joten hieman parannettavaa vuorovaikutuksessa voisi olla.

Toisessa väittämässä selvitettiin ovatko esihenkilöt aidosti kiinnostuneita työntekijöiden asioista. Vastaukset olivat yksimielisiä ja jokainen esihenkilöistä oli täysin samaa mieltä, että he ovat aidosti kiinnostuneita työntekijöiden asioista. Kolmannessa väittämässä esihenkilöistä kaikki olivat samaa mieltä siitä, että työntekijät pystyvät ottamaan heihin yhteyttä missä tahansa tilanteessa. Yksi esihenkilöistä oli täysin samaa mieltä ja kaksi esihenkilöistä oli jokseenkin samaa mieltä.

Neljännessä väittämässä selvitettiin pystyvätkö esihenkilöt heidän mielestään kommunikoimaan työntekijöiden kanssa avoimesti myös vaikeimmissakin tilanteissa. Jälleen jokainen esihenkilö oli samaa mieltä, mutta ainoastaan yksi esihenkilö oli täysin samaa mieltä. Viimeisessä väittämässä selviää, että jokainen esihenkilöistä kokee, että he ovat tiedottaneet tarvittavista asioista hyvin. Hieman parantamiseen varaa myös tiedottamisessa olisi voinut olla, sillä kaksi vastanneista esihenkilöistä oli vain jokseenkin samaa mieltä. Esihenkilöiltä kysyttiin miten heidän mielestään vuorovaikutusta työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä voitaisiin parantaa. Vastauksista nousee ilmi, että esihenkilöt toivoisivat enemmän aikaa toteuttaa esimiestyötä, jolloin he pystyisivät olemaan enemmän yhteydessä tiimiläisiin. Viestintää voi esihenkilöiden mielestä myös lisätä, mutta tietoa ja informaatiota on niin paljon, että oikean tiedon suodattaminen ymmärrettävään muotoon on joskus vaikeaa.

### 3.3.4 Esihenkilöiden kokemus toimivista pelisäännöistä

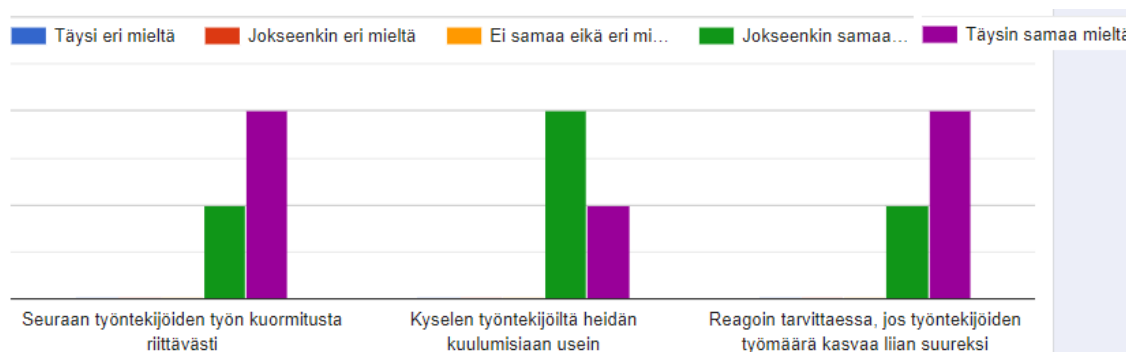


Kuvio 11. Kuinka esihenkilöt kokevat pelisäännöt etätöissä

Kuviossa 11 esihenkilöt vastasivat kolmeen erilaiseen väittämään liittyen pelisääntöihin etätöissä. Ensimmäisessä väittämässä esihenkilöiltä selvitettiin ovatko he sopineet yhteisistä pelisäännöistä yhdessä työntekijöiden kanssa etätyössä. Jokainen esihenkilöistä kokee, että pelisäännöt etätöihin ollaan sovittu yhdessä työntekijöiden kanssa. Toisessa väittämässä esihenkilöt arvioivat ovatko pelisäännöt etätyöhön kaikille selvillä. Kaksi vastaajista on täysin samaa mieltä, että pelisäännöt ovat kaikille selvillä ja yksi vastaajista on jokseenkin samaa mieltä. Jokainen esihenkilöistä on viimeisen väittämän mukaan jokseenkin samaa mieltä siitä, että pelisääntöjä etätyössä noudatetaan.

Esihenkilöiden vastausten mukaan pelisäännöt eivät ole muuttuneet etätyöskentelyn jatkuttua pidemmän aikaa. Ohjeistukset ovat lähinnä tarkentuneet, kun erilaisia etätyöhaasteita ja ongelmatilanteita on tullut vastaan. Esimerkiksi työajan liukumien, tavoitettavuuden, töiden siirrot ja loma-ajat ovat olleet asioita, joiden ohjeistusta ollaan tarkennettu etätyössä.

### 3.3.5 Esihenkilöiden kokemus työhyvinvoinnista



Kuvio 12. Esihenkilöiden kokemus työntekijöiden työhyvinvoinnista etätöissä

Kuviossa 12 esihenkilöiden tuli arvioida kolmea erilaista väittämää liittyen työntekijöiden työhyvinvointiin etätöissä. Väittämien avulla pyrittiin selvittämään, kuinka esihenkilöt ovat onnistuneet seuraamaan työntekijöiden työhyvinvointia pitkään kestäneen etätöskentelyn aikana. Ensimmäisessä väittämässä esihenkilöt arvioivat seuraavatko he omasta mielestään työntekijöiden työn kuormitusta riittävästi. Kyselyyn vastanneista esihenkilöistä kaksi vastasivat, että ovat täysin samaa mieltä siitä, että he seuraavat riittävästi. Yksi esihenkilöistä oli asiasta jokseenkin samaa mieltä.

Toisessa väittämässä esihenkilöt arvioivat kyselevätkö he työntekijöitä heidän kuulumisiaan usein. Jälleen jokainen esihenkilöistä oli samaa mieltä, mutta ainoastaan yksi vastaajista oli täysin samaa mieltä. Viimeisessä väittämässä selvitettiin reagoivatko esihenkilöt tarvittaessa, jos työntekijöiden työmäärä kasvaa liian suureksi. Kaksi esihenkilöistä ovat täysin samaa mieltä, että he reagoivat työntekijöiden työmäärän kasvaessa liian suureksi, kun taas yksi esihenkilöistä oli ainoastaan jokseenkin samaa mieltä.

Esihenkilöiden mielestä työntekijöiden työhyvinvoinnin seuraaminen etätöissä on onnistunut kohtalaisen hyvin. Haasteita on kuitenkin ollut, sillä kaikki työntekijät eivät välttämättä avaudu tilanteestaan yhtä helposti kuin toiset, joten välillä työntekijän jaksaminen on tullut yllätyksenä esihenkilöille. Vaikka esihenkilöt ovat seuranneet työntekijöiden jaksamista niin poikkeuksiakin on tullut vastaan yksittäistapauksissa, jossa seuranta ei ole jostain syystä antanut todellista mielikuvaa työntekijän jaksamisesta. Esihenkilöt ovat seuranneet työntekijöiden jaksamista keskustelemalla ja kuulostelemalla, jos työntekijä ei ole aktiivinen teamsissä tai muuten hänestä ei kuulu mitään niin esihenkilöt soittavat perään ja kyselevät kuulumisia. Esihenkilöiden vastauksista käy ilmi, että he pyrkivät

soittelemaan tasaisesti kaikille työntekijöille, mutta kiire on välillä luonut haasteita yhteydenpitämiseen.

Esihenkilöiden kyselyn viimeisessä kysymyksessä esihenkilöiltä kysyttiin millä keinoilla työhyvinvointia etätöissä pystyisi seurata paremmin. Kysymys oli melko haastava ja ai-noastaan kaksi esihenkilöistä vastasi siihen. Yksi vastanneista esihenkilöistä ei keksi muuta keinoa kuin keskustelemalla työntekijöiden kanssa entistä enemmän. Toinen esihenkilö ehdotti keinoiksi viikoittaiset keskustelut työntekijöiden kanssa, fiilismittarit, työterveyden hyvät suunnitelmat sekä varhainen välittäminen.

#### **4 Johtopäätökset**

Esihenkilöiden ja työntekijöiden vastauksia vertaillessa on selkeästi huomattavissa, että etäjohtaminen on kulmakiviin perustuen onnistunut hyvin, vaikka siinä vielä onkin jonkin verran parannettavaa. Etätöihin siirryttäessä työntekijät ja esihenkilöt kokivat kaiken kaikkiaan, että esihenkilöt antoivat tarpeeksi tukea työntekijöille. Osa työntekijöistä kokee, että he olisivat kaivanneet enemmän tukea uudessa ja epävarmassa tilanteessa. Esihenkilöitä helpotti työnantajan järjestämä koulutus, josta he saivat hyviä vinkkejä uuteen tilanteeseen ja näin ollen pystyivät tukemaan työntekijöitä paremmin. Uusille työntekijöille tilanteeseen sopeutuminen oli haastavampaa, sillä työkaverit eivät olleet tulleet tutuiksi ja näin ollen porukkaan pääseminen oli henkisesti raskaampaa. Haastavasta tilanteesta kuitenkin selvittiin tilanteeseen nähden hienosti ja jokainen työntekijöistä tahoo työskennellä myös tulevaisuudessa etänä, ainakin osittain.

Esihenkilöille suurin haaste etäjohtamisessa oli varmistaa, että työntekijöillä on kaikki hyvin ja että työt sujuvat niin kuin pitääkin. Yhteydenpito on ollut haasteellista kiireisinä aikoina ja tämä näkyi myös työntekijöiden kyselyn vastauksissa. Työntekijöistä osa kokee, etteivät he ole päässeet kommunikoimaan esihenkilön kanssa niin paljon kuin olisivat halunneet. Vaikka kommunikointia esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä olisi voinut lisätä, niin työntekijöiden ja esihenkilöiden mielestä esihenkilöiden johtamistyylissä huomaa, että kahdenkeskiset keskustelut ovat lisääntyneet etätöihin siirryttäessä.

Työntekijöiden ja esihenkilöiden kyselyitä verrattaessa on huomattavissa jonkin verran näkemuseroja työntekijöiden ja esihenkilöiden välisessä luottamuksessa. Esihenkilöt kokevat, että he pystyvät luottamaan työntekijöihin ja työntekijät luottavat heihin, kun taas osan työntekijän mielestä luottamus ei ole niin hyvällä tasolla. Esihenkilöiden vastausten



perusteella he pyrkivät näyttämään luottamusta työntekijöille kehumalla, kannustamalla, kuuntelemalla sekä rohkaisemalla työntekijöitä. Työntekijöiden mielestä taas esihenkilöiden osoittama luottamus näkyy siinä, ettei esihenkilö vahdi heidän työntekoa ja esihenkilö antaa vastuuta työntekijöille. Molempien kyselyiden vastausten perusteella luottamusta voisi parantaa entisestään avoimella keskustelulla työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Avoimen keskustelun avulla luottamussuhde työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä paranee entisestään.

Esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemassa arvostuksessa on myös jonkin verran hajontaa. Esihenkilöt kokevat lähes yksimielisesti, että arvostus esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä on hyvää. Työntekijöiden vastauksissa sen sijaan on enemmän hajontaa, eikä osa työntekijöistä koe, että arvostus olisi tarvittavalla tasolla. Työntekijöiden vastausten perusteella suurin kehitys kohde on siinä, että esihenkilöt näyttäisivät työntekijöille enemmän arvostusta heidän tekemästä työstään. Arvostuksen osoittamisessa työntekijöille on vielä jonkin verran tekemistä, jotta työntekijät kokisivat tulevan arvostetuksi. Työntekijät toivovat esihenkilöiden antavan enemmän palautetta heidän tekemästä työstä sekä olemalla enemmän läsnä. Varsinkin etätöissä esihenkilöiden palautteenanto on ensisijaisen tärkeää työntekijöille, eikä sitä saa unohtaa. Esihenkilöiden tulisi jatkossa panostaa palautteen antamiseen. Palautetta antaessa on hyvä muistaa, että niin myönteinen kuin rakentava palaute on yhtä tärkeää ja se pitää osata antaa oikealla tavalla. Myönteinen palaute synnyttää arvostusta ja motivoi työntekijää, kun taas rakentava palaute antaa työntekijälle mahdollisuuden kehittää omaa toimintaansa.

Suurin osa työntekijöistä ja esihenkilöistä kokee, että vuorovaikutus on ollut hyvää etätyössä. Hieman parannettavaa siinä kuitenkin joltain osin löytyy, sillä muutama työntekijä ei koe, että heidän ja esihenkilöiden välinen vuorovaikutus olisi ollut tarpeeksi hyvällä tasolla. Esihenkilöiden vastauksista nousee ilmi, ettei heillä ole välttämättä ollut tarpeeksi aikaa esimiestyöhön. Tästä syystä vuorovaikutus työntekijöiden kanssa on voinut jäädä haluttua vähäisemmäksi. Työnantajan on tärkeää huomioida, että esihenkilöillä on tarpeeksi aikaa esimiestyöhön, sillä silloin työntekijöillä ja esihenkilöillä on helpompi tehdä heidän omia töitään. Niin esihenkilöt kuin työntekijätkin ovat kaikki sitä mieltä, että vuorovaikutusta ei koskaan voi olla liikaa. Esihenkilöiden tulee pitää kiinni sovituista keskusteluista työntekijöiden kanssa, vaikka heillä olisikin kiire. Työntekijöille on tärkeää, että he pääsevät puhumaan esihenkilön kanssa asioista ja tuntea että he ovat tulleet kuulluiksi. Työntekijät tarvitsevat nämä hetket, jotta he voivat suoriutua työssään.

Esihenkilöt pystyvät parantamaan vuorovaikutusta lisäämällä kahdenkeskeisiä keskusteluja työntekijöiden kanssa. Esihenkilöiden tulee pystyä luomaan työyhteisöön sellaisen ilmapiirin, missä työntekijöiden on helppo puhua avoimesti myös vaikeimmistakin asioista ja tuomaan omat mielipiteensä esille.

Toimivista pelisäännöistä ei selvästi ole sovittu yhdessä kaikkien kanssa, tai ne eivät ainakaan ole kaikille työntekijöille täysin selvät. Työntekijöiden vastauksien perusteella pelisääntöjä etätyössä noudatetaan pääosin, mutta jonkin verran niitä ei noudateta. Työnantajan tulisi luoda koko organisaatiolle selkeät pelisäännöt, joita noudatetaan. Esihenkilöiden tulee käydä nämä yhdessä työntekijöiden kanssa läpi, jotta ne olisivat myös kaikille selvillä. Työhyvinvointi ja sen seuraaminen nousivat työntekijöiden vastauksissa suurimmaksi haasteeksi etätyössä. Työntekijöiden vastauksissa oli työhyvinvointiin liittyen hajontaa ja siitä selkeästi huomaa, että kaikki eivät ole kokeneet työhyvinvointia hyväksi etätöissä. Esihenkilöillä on ollut haastavaa joidenkin työntekijöiden osalta seurata työhyvinvointia, jos he eivät avaudu omasta tilanteestaan riittävästi. Etätöissä on tärkeää muistaa panostaa avoimeen keskusteluun työntekijöiden kanssa sekä henkiseen läsnäoloon fyysisen läsnäolon puuttuessa. Esihenkilöiden tulee panostaa kahdenkeskeisiin keskusteluihin työntekijöiden kanssa, jotta työntekijät uskaltavat kertoa avoimesti omasta hyvinvoinnistaan työssä.

## 5 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka etäjohtaminen poikkeustilanteessa on onnistunut yritys X:ssä noin vuoden etätyöskentelyn aikana ja kuinka sitä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää. Tarkoituksena oli myös selvittää, kuinka työntekijät ja esihenkilöt ovat kokeneet etäjohtamisen ja sen tuomat haasteet. Tutkimuksen avulla pyrittiin myös löytämään keinoja, millä etäjohtamista voitaisiin parantaa entisestään. Opinnäytetyön teoria- ja tutkimusosuudessa käytettiin ajankohtaisia lähteitä ja niiden avulla tekstistä saatiin luotettavaa. Tutkimusta havainnollistettiin erilaisin taulukoin, jotka syntyivät työntekijöiden ja esihenkilöiden kyselyiden vastauksista. Taulukot helpottivat tutkimuskohteiden käsiteltävän asian ymmärtämistä. Esihenkilöiden ja työntekijöiden kyselyt rakennettiin aiemmin mainittujen etäjohtamisen kulmakivien ympärille. Kysymykset olivat samankaltaisia, mutta ne muokattiin eri muotoihin, jotta ne sopivat kyselyn kohderyhmälle.

Jokaisessa etäjohtamiseen liittyvässä kulmakivessä on yrityksessä vielä jonkin verran parannettavaa, vaikka kyselyiden perusteella ne ovatkin jo melko hyvällä mallilla. Esihenkilöiden tulee saada enemmän aikaa toteuttaa esimiestyötä, sillä se vaatii etänä enemmän aikaa. Työnantajan tulee järjestää esihenkilöiden työt niin, että esihenkilöille jää muiden töiden ohella aikaa toteuttaa esimiestyötä. Yritys X:ssä on järjestetty etäjohtamiseen liittyvä koulutus poikkeusoloihin siirryttäessä, mutta työnantaja voisi tarjota esihenkilöille enemmän tukea ja apua etäjohtamiseen.

Avoimella vuorovaikutuksella esihenkilöt pystyvät osoittamaan arvostusta ja luottamusta työntekijöille. Pitämällä usein yhteyttä työntekijöihin ja kyselemällä heidän fiiliksiään ja puuttamalla kuormittavaan työtilanteeseen, myös työntekijöiden työhyvinvointi etätyössä paranee. Etätöissä luottamuksen ja avoimuuden merkitys korostuu. Kyselyn vastauksissa korostui entisestään etäjohtamisen kulmakivet ja niiden tärkeys etäjohtamisessa.

## Lähteet

Auntie 2020. Etätyön johtaminen. <https://auntie.fi/etatyon-johtaminen/>. Luettu 2.3.2021.

Azets Opas etäjohtamiseen. [https://img06.en25.com/Web/AzetsInsightAS1/%7Ba656fe2f-7fae-435a-bcf4-4d2b92895d64%7D\\_Azets\\_Opas\\_etajohtamiseen.pdf?utm\\_campaign](https://img06.en25.com/Web/AzetsInsightAS1/%7Ba656fe2f-7fae-435a-bcf4-4d2b92895d64%7D_Azets_Opas_etajohtamiseen.pdf?utm_campaign). Luettu 1.3.2021.

Duunitori 2018. Pelisäännöt pitää olla – mutta ovatko ne rakenteita vai raja-aitoja? <https://duunitori.fi/tyoelama/pelisaannot-pitaa-olla>. Luettu 14.3.2021.

D’Auria, Gemma & De Smet, Aaron 2020. Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges#>. Luettu 1.3.2021.

Elisa Oyj 2020. Vastuullinen etäjohtajuus vaatii uusia taitoja. <https://studio.kauppalehti.fi/studiovieras/elisa-vastuullinen-etajohtajuus-vaatii-uusia-taitoja>. Luettu 1.3.2021.

Jung, Peter 2020. Kolme etäjohtamisen elinehtoa. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/kolme-etajohtamisen-elinehtoa/>. Luettu 2.3.2021.

Kariola, Matti 2020. Johtaminen poikkeusoloissa vaatii ekstrapaa. <https://blogi.manpower.fi/johtaminen-poikkeusoloissa-vaatii-ekstrapaa>. Luettu 18.4.2021.

Kokko, Teemu 2020. Etäjohtaminen on taitolaji. <https://www.vitriini.fi/ilmio/etajohtaminen-on-taitolaji.html>. Luettu 1.3.2021.

Pomohautomo 2017. Hyvinvoiva esimies tekee parempaa jälkeä kuin pahoinvoiva. <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyvinvoiva-esimies-tekee-parempaa-jalkea-kuin-pahoinvoiva/>. Luettu 14.3.2021.

Pomohautomo 2018. Luottamuksen osoittaminen on merkki arvostuksesta. <https://www.ttl.fi/tyopiste/luottamuksen-osoittaminen-on-merkki-arvostuksesta/>. Luettu 14.3.2021.

Rahkamo, Susanna 2020. Katosiko tiimisi tyhjyyteen? Työkaluja etäläsnäöloon. <https://halsa.fi/tyohyvinvointi/katosiko-tiimisi-tyhjyyteen-tyokaluja-etalasnaoloon/>. Luettu 2.3.2021.

Rantanen, Susanna 2020. Etäjohtaminen on lopulta yksinkertaista – tässä reseptin viisi ainesosaa. <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/etajohtaminen-on-lopulta-yksinkertaista-tassa-reseptin-viisi-ainesosaa>. Luettu 19.4.2021.

Rauramo, Päivi 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa). Luettu 1.3.2021.

Ruohomäki, Virpi 2020. Miljoona suomalaista loikkasi etätöihin. <https://www.ttl.fi/miljoona-suomalaista-loikkasi-etatoihin/>. Luettu 18.4.2021.

Similä, Piia 2020. Etätyönjohtaminen. <https://blog.fi-nago.com/fi/et%C3%A4ty%C3%B6n-johtaminen>. Luettu 14.3.2021.

Tikkanen, Eeva 2020. ”Otetaan fyysistä etäisyyttä, mutta henkistä läheisyyttä.” – Kuinka johtaa etäällä, mutta läsnä ollen? <https://halsa.fi/tyohyvinvointi/otetaan-fyysista-etaisyytta-mutta-henkista-laheisyytta-kuinka-johtaa-etaalla-mutta-lasna-ollen/>. Luettu 1.3.2021.

Työturvallisuuskeskus 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen\\_rakentaminen\\_tyoyhteison\\_vuorovaikutuksessa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa). Luettu 2.3.2021.

Vilkman, Ulla 2015. Etäjohtaminen on tulevaisuuden johtajan ydinosaa. <https://www.linkedin.com/pulse/etajohtaminen-tulevaisuuden-johtajan-ydinosaa-ulla-vilkman/>. Luettu 1.3.2021.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen. Alma Talent. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAEBIXCTEB#/kohta:ET\(\(c4\)JOHTAMINEN\(\(20\)Tu-losta\(\(20\)joustavalla\(\(20\)ty\(\(f6\)l\(\(e4\)\(\(20\)piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAEBIXCTEB#/kohta:ET((c4)JOHTAMINEN((20)Tu-losta((20)joustavalla((20)ty((f6)l((e4)((20)piste:b0). Luettu 1.3.2021.

Vilkman, Ulla 2019. Etäjohtaja, näin edistät työhyvinvointia tiimissäsi. <https://etajohtaminen.fi/etajohtaja-nain-edistat-tyohyvinvointia-tiimissasi/>. Luettu 1.3.2021.

Vilkman, Ulla. Esimiehet kokevat etäjohtamisen vaikeaksi. <https://hallintoakademie.fi/etajohtaminen/>. Luettu 1.3.2021.

Vilkman, Ulla 2020. Työhyvinvoinnin ja jaksamisen varmistaminen etätyössä. <https://etajohtaminen.fi/tyohyvinvoinnin-ja-jaksamisen-varmistaminen-etatyossa/>. Luettu 2.3.2021.

## Työntekijöiden kyselylomake

# Kuinka työntekijät ovat kokeneet etäjohtamisen poikkeustilanteessa?

Tämän kyselyn avulla on tarkoitus selvittää kuinka työntekijät ovat kokeneet johtamisen noin vuoden etätyöskentelyn aikana poikkeustilanteessa. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti.

\*Pakollinen

Kuinka usein olet työskennellyt etänä ennen tämän hetkistä poikkeustilannetta? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Useita päiviä viikossa
- Muutaman kerran kuukaudessa
- Pari kertaa vuodessa
- En kertaakaan

Onko etätyöskentely vaikuttanut jollain tapaa työskentelyysi. Miten?

---

---

---

---

---

Olisitko kaivannut enemmän tukea ja apua esihenkilöltäsi, jotta työn muuttuminen olisi sujunut helpommin? Minkälaista?

---

---

---

---

---

Toivotko että voisit myös tulevaisuudessa työskennellä etänä? \*

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- Koko-aikaisesti
- Noin puolet ajasta etänä
- Silloin tällöin etänä
- En tahdo työskennellä etänä tulevaisuudessa

Oletko huomannut muutoksia esihenkilösi johtamistyyllissä verrattuna lähijohtamiseen? Minkälaisia?

---

---

---

---

---

\*

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen että esihenkilöni luottaa minuun työntekijänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan esihenkilööni ja pystyn puhumaan hänelle vaikeimmistakin asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni luottaa minuun samalla tavalla kuin aiemminkin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minkälaisina asioina esihenkilöltä saatu luottamus näkyy työssäsi?

---

---

---

---

---

---

---

---

Kuinka esihenkilösi voisi parantaa luottamusta työyhteisössä?

---

---

---

---



\*

*Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Saan esihenkilöltäni riittävästi arvostusta tehdystä työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen esihenkilöni arvostavan minua työntekijänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarpeeksi palautetta työsuorituksistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka esihenkilösi olisi voinut parantaa arvostusta etätöissä?

---

---

---

---

---

---

\*

*Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijöiden välillä on hyvää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni on aidosti kiinnostunut kuulemaan asioistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn ottamaan yhteyttä esihenkilöni missä tahansa tilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni on tiedottanut tarvittavista asioista hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka sinä voisit yhdessä esihenkilön kanssa parantaa vuorovaikutusta?

---

---

---

---

---

---

\*

*Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olemme sopineet yhteisistä pelisäännöistä yhdessä esihenkilön kanssa etätyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelisäännöt etätyöhön ovat kaikille selvillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelisääntöjä noudatetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Onko sinulla ehdotuksia uusista pelisäännöistä, jotka voisivat helpottaa etätyöskentelyäsi? Mitä ne ovat?

---

---

---

---

---

\*

*Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Etätyö on vähentänyt työn kuormitusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyön avulla työpäivää on helpompi tauottaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyö ei ole luonut enempää stressiä työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni kysyy kuulumisiani tarpeeksi usein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni reagoi tarvittaessa jos työmäärä kasvaa liian suureksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka esihenkilösi pystyisi huomioimaan työntekijöiden työhyvinvointia paremmin etätyössä?

---

---

---

---

---

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.

**Google** Forms

## Esimiesten kyselylomake

# Kuinka esihenkilöt ovat kokeneet etäjohtamisen poikkeustilanteessa?

Tämän kyselyn avulla on tarkoitus selvittää kuinka esihenkilöt ovat kokeneet johtamisen noin vuoden etätyöskentelyn aikana poikkeustilanteessa. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti. **\*Pakollinen**

Minkälaista ohjeistusta sait työnantajaltasi etäjohtamiseen poikkeustilanteessa?

---

---

---

---

---

Minkä asian olet kokenut haasteellisimmaksi etäjohtamisessa?

---

---

---

---

---

Minkälaista tukea annoit työntekijöille etätöihin siirryttäessä?

---

---

---

---

---

Onko etäjohtaminen tuonut uusia, mahdollisesti toimivampia toimintatapoja, joista voisi olla hyötyä myös tulevaisuudessa? Minkälaisia?

---

---

---

---

---

Onko johtamistyyliä muuttunut jollain tapaa etätyön johdosta?

---

---

---

---

---

\*

*Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen että pystyn luottamaan alaisiini työntekijöinä etätöissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että työntekijät pystyvät luottamaan minuun esihenkilönä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn luottamaan työntekijöihin samalla tavalla kuin aiemmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka pyrit näyttämään luottamusta työntekijöille?

---

---

---

---

---

---

---

Kuinka luottamusta pystyisi vahvistamaan etätöissä?

---

---

---

---

---



\*

*Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Annan työntekijöille tarpeeksi arvostusta heidän tekemästä työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan alaisiani työntekijöinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani arvostusta työntekijöiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan työntekijöille tarpeeksi palautetta heidän työsuorituksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minkälaisilla keinoilla olet pyrkinyt osoittamaan arvostusta työntekijöille etätöissä?

---

---

---

---

---

\*

*Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijöiden välillä on hyvää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen aidosti kiinnostunut työntekijöiden asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että työntekijät pystyvät ottamaan yhteyttä minuun missä tahansa tilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn kommunikoimaan työntekijöiden kanssa avoimesti myös vaikeimmissakin tilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tiedottanut työntekijöitä kaikista tarvittavista asioista hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voisiko vuorovaikutusta vielä parantaa? Miten?

---

---

---

---

\*

*Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olemme sopineet yhteisistä pelisäännöistä yhdessä työntekijöiden kanssa etätyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelisäännöt etätyöhön ovat kaikille selvillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelisääntöjä noudatetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ovatko pelisäännöt muuttuneet etätyöskentelyn jatkuttua pidemmän aikaa?

---

---

---

---

---

---

\*

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Täysi eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Seuraan työntekijöiden työn kuormitusta riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyselen työntekijöiltä heidän kuulumisiaan usein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reagoin tarvittaessa, jos työntekijöiden työmäärä kasvaa liian suureksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka työntekijöiden työhyvinvoinnin seuraaminen on onnistunut etätöissä?

---

---

---

---

---

---

---

Millä keinoilla työhyvinvointia etätöissä pystyisi seurata paremmin?

---

---