



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Remi Rautiainen

Etäjohtaminen COVID-19-pandemian aikana

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2021

Tekijä(t) Otsikko	Remi Rautiainen Etäjohtaminen COVID-19-pandemian aikana.
Sivumäärä Aika	52 sivua Toukokuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Koronapandemia on muuttanut työelämää huomattavasti vuosien 2020–2021 aikana. Lyhyessä ajassa kevään 2020 aikana yli miljoona suomalaista siirtyi toimistolta kotiin COVID-19 viruksen aiheuttamien turvallisuusriskien vuoksi. Työskentelyn tulisi jatkua kotona mahdollisimman sujuvasti myös muuttuvan tilanteen aikana ja se sisältää myös esimiesten työn siirtymisen kotiin ja etäältä henkilöstön ohjaamisen.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia etäjohtamista, sen historiaa, miten se on otettu käyttöön ja miten etäjohtamisen käyttöönotto on muuttanut henkilöstön johtamista, kun huomattava osa työstä täytyy suorittaa etätyönä koronaviruspandemian aikana.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa on mukana teoreettinen viitekehys. Tämä sisältää esimiestyön, etätyöskentelyn sekä koronaviruksen käsitteet, tarkoituksena selvittää näitä lukijalle. Etätyöhön siirtymistä koronapandemian alussa on myös tutkittu ja sen eri osa-alueita, kuten työn siirtymisen onnistuminen, mitä muutoksia organisaatiossa tapahtui sekä kuinka hyvin työnantajat tukivat esimiehiä.</p> <p>Laadulliset henkilöhaastattelut olivat osana opinnäytetyön teoriaosuutta tietoja kerätessä. Haastattelut toteutettiin anonyymeina ja etänä koronan turvallisuusriskien takia ja haastattelutavien turvallisuuden takaamisen heidän työnantajiltaan. Haastatteluiden päämäärä oli saada perustietoa haastateltavan työnkuvasta, työhistoriasta, organisaatiosta korona-aikana, mitä muutoksia työnantaja toteutti etätyön alettua ja kuinka hyvin työnantajat ovat tukeneet esimiehiä.</p> <p>Tutkimustuloksina voidaan nähdä, että etäjohtaminen on huomattavasti henkisesti vaativampaa esimieheltä johdettavien työhyvinvoinnin ja työsuorituksen takaamiseksi. Työnantajat olivat toteuttaneet joitain muutoksia käytännöissä ja työtavoissa, mutta nämä vahvasti vaihtelivat yrityskohtaisesti ja työnantajan velvollisuuksien täyttäminen voidaan nähdä osittain puutteellisena haastatteluiden ja tutkimuksen perusteella.</p> <p>Tutkimuksen tuloksen tulisi mieluiten olla hyödyllinen sitä koskevalle yleisölle, joita ovat tässä tapauksessa esimiehet sekä johdettavat työntekijät. Täten opinnäytetyössä on osana kehitysehdotukset osio, joka sisältää työnantajille ehdotuksia koulutuksien, työyhteisöllisyyden sekä käytäntöjen muuttamisesta tai käyttöönotosta. Jokainen yritys on uniikki, joten itse ehdotuksien käyttöönotto parhaalla tavalla on jokaisen työnantajan itse päätettävissä, sillä yleistyksiä on vaikea tehdä vaihtuvien tehtävien ja yritysten tilanteiden tai tarpeiden takia.</p>	
Avainsanat	Johtaminen, etäjohtaminen, COVID-19, korona

Author(s) Title	Remi Rautiainen Remote management during COVID-19-pandemic
Number of Pages Date	52 pages May 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organisational Development
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The corona pandemic has changed the working life in a noticeable way during 2020-2021. In a short time during the spring of 2020, over a million Finnish workers moved to remote work due to corona restrictions and safety guidelines. This also increased the management of workforce by managers and their daily duties as well. The goal of this thesis is to study remote management during the corona pandemic, how it was implemented and how it changed the management of employees during COVID-19.</p> <p>The theoretical framework included the concepts of management, remote work, and the coronavirus regulations. Switching to remote work also included other topics, such as how well the transfer to home offices was done, what changes happened in organisations, and how employers supported own managers.</p> <p>The study was done using qualitative research methods. Qualitative interviews were used as part of gathering data during this study. The interviews were done anonymously and remotely. The goals of the interviews were to gain understanding about the work of organisations during COVID-19 and to identify the changes the employer has done after the beginning of remote work in their organisation.</p> <p>The results of this study showed that remote management is noticeably more mentally demanding to the managers if they are to guarantee the welfare and satisfactory performance of the employees which they manage. Employers did implement some changes in their organisations, but the type and quality of these changes varied considerably between the companies. Also, based on the results of the study and responses received from interviews, the fulfilment of the employer's legal duties was also seen as sometimes lacking.</p> <p>The thesis also formulated several development proposals which the employers can selectively implement according to their needs. The findings of the study could be beneficial to the relevant audiences from the employers and employees interviewed in this case. Since each company is different, blanket recommendations cannot be made.</p>	
Keywords	Management, remote management, COVID-19, corona

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön ongelma ja tutkimuskysymykset	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne	3
1.3	Aiheen rajaus	4
1.4	Viitekehys ja tutkimuksen rakenne	4
2	Esimiestyö ja johtamisen käsitteistö	5
2.1	Johtamisen perusteet lyhyesti	5
2.2	Tiimin johtaminen esimiestyössä	6
2.3	Etätyöskentely	8
2.3.1	Etätyöskentelyn hyödyt	11
2.3.2	Etätyöskentelyn haitat	14
2.4	Koronavirus	17
3	Etätyöhön siirtyminen	21
3.1	Etätyön siirtymisen hallinta	21
3.2	Muutoksien teko ja jatko etätyöskentelyssä	22
3.3	Työntekijän tuki esimiehille	24
4	Opinnäytetyön menetelmä	26
4.1	Henkilöhaastattelut ja niiden tavoite	26
4.2	Tutkimusmenetelmä	27
4.3	Haastateltavien valinta	28
4.4	Teemahaastattelun runko	29
5	Tulokset	31
5.1	Etäjohtamisen taso ennen koronapandemian alkua	31
5.2	Vaikutukset työskentelyyn työn siirryttyä kotiin	32
5.3	Työnantajan tuki työntekijöille	36
5.4	Yhteenveto	39
6	Kehittämissuositukset	40
7	Johtopäätökset	44
8	Itsearviointi	45
	Lähteet	48

1 Johdanto

Työn johtaminen tai johdettavana olo etänä on monelle varmasti uusi kokemus. Moni on saattanut kuulla tai nähdä sitä, mutta pienessä määrin työskentelyn ohessa. Monet tehtävät suoritetaan yrityksen toimistolla muiden työntekijöiden keskellä joko omissa huoneissa tai avotoimistotilassa, jossa voidaan tehdä joko itsenäistä työtä tai jatkuvasti suuressakin ryhmässä. Työvälineet saattavat myös vaihdella kannettavasta tietokoneesta kokonaisuun kalustettuihin huoneisiin. (Johtaminen ja esimiestyö 2021.)

Toimistotyöt ovatkin tällä hetkellä muutostilassa teknologian parantuessa. Samalla yritykset haluavat saada yhä enemmän hyötyä irti työntekijöistä ilman, että henkilöstökustannukset kasvavat liikaa. Tämä on esillä varsinkin julkisella alalla, jossa monet kunnat ottavat velkaa kasvavissa määrissä päivittäisten menojen kattamiseksi (Mehtonen 2020). Tarve tulojen ja menojen tasaamiselle on siis kasvanut viime vuosina velkaantumisen taannuttamiseksi (Kunnat käännekohtassa 2020, 78–120).

Vuoden 2020 keväällä koronavirus (COVID-19) laajeni Kiinasta ja samalla muutti itsensä paikallisesta influenssasta globaaliksi pandemiaksi valtioiden hitaan reagoinnin ansiosta. Tämä mahdollisti viruksen leviämisen lähes jokaiselle mantereelle sekä jokaiseen maahan. Tilannetta vaikeutti Kiinan hallituksen sensuuri taudista, josta World Health Organisation koitti saada tietoa. Moni maa onkin ottanut käyttöön WHO:n suositukset siitä, miten koronavirustaudin leviämistä voisi rajata. (Responding to community spread of COVID-19 2020, 1–4.)

Koronaviruksen päästyä moneen maahan lähes jokaisella mantereella monet maat sulkiivat rajansa rajoitetusti tai kokonaan. Matkustamisesta tuli erittäin vaikeaa tai lähes mahdotonta ja ymmärryksen kasvaessa viruksesta uusia ohjeistuksia ja suosituksia tuli voimaan paikallisesti tai maiden laajuisesti. Suomessa huomattavat tapaukset näistä olivat rajojen sulkeminen, Uudenmaan eristäminen sekä etätyöskentelyyn siirtyminen lähes kaikissa mahdollisissa tehtävissä.

Tässä opinnäytetyössä työssä tutkitaan sitä, miten yrityksissä esimiesten alaisten johtaminen onnistui, kun työskentely siirtyi toimistoista koteihin. Etäjohtaminen vaatii ammatillisen esimiehen, kuten normaalissa toimistolla tapahtuvassa esimiestyössä. Tämä

sisältää myös johtamisen sujuvuuden hallitsemisen muuttuvassa tilanteessa. Parhaimmillaan tämä ilmenee toimistotyön siirtyessä etätöksi keväällä 2020 työn jatkumisella saman tehoisena kuin toimistolla. (Haavistola 2016, kappale 6.)

Idean opinnäytetyöhön sain oman kesätyöni aikana kesällä 2020. Kesätyö koostui pääasiassa etätystä, joka sisälsi muutamia kertoja lähityötä. Kesätyöni kautta olin saanut kokea etäjohtamisen työntekijänä ja kokemani perusteella heräsi kysymyksiä työn etäjohtamisesta, joihin koita opinnäytetyölläni saada vastaukset. Kysymyksiä ovat seuraavat: Minkälaiset valmiudet nykyisillä esimiehillä on etäjohtamisen toteuttamiseen, mitä muutoksia työnantajat ovat tehneet organisaatiossa etätöiden alettua ja täyttävätkö työnantajat lainmukaiset velvollisuudet esimiehiä kohtaan, esimerkiksi tarjoamalla heille tarvittavan tuen ja koulutuksen, kun työskentely siirtyi toimistoympäristöstä kotiin.

Etätöskentely on aikaisemmin toteutettu lähinnä ammattilaistason tehtävissä, mutta koronapandemian takia moni matalan tason työkin on siirtynyt etätööhön. Tämä näkyy hyvin etätöskentelyn luvuissa koronapandemian alettua kuten siinä, että Uudenmaan eristyksen aikana etätöskentely oli noussut 656 prosenttia normaalista. Myöhemmin huhtikuun aikana Yle julkaisi uutisen, jossa raportoi yli miljoonan suomalaisen siirtyneen etätöihin. (Buffer 2019; Koronavirus COVID-19 2020.)

1.1 Opinnäytetyön ongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on saada vastaus opinnäytetyön aiheeseen tai käytännön kautta havaittuun ongelmaan. Oman opinnäytetyöni kohdalla tämä näkyykin etäjohtamisen tason havaittuna tutkimusongelmana. Opinnäytetyöni tarkoituksena on saada enemmän tietoa etäjohtamisen tasosta ja siitä, mitkä asiat vaikuttavat sen laadun tasoon.

Opinnäytetyöni tavoite on saada vastaukset oheisiin tutkimuskysymyksiin.

1. Minkälainen osaaminen esimiehillä oli etäjohtamisesta ennen koronapandemiaa?
2. Kuinka vahvasti työn siirtyminen vaikutti johtamisen toteuttamiseen?
3. Miten työnantajat tukivat esimiehiä johtamisen siirtymisessä toimistosta kotiin?

Kysymykset antavat puitteet tarkastella laajemmin etäjohtamista työnantajilla ja sitä, kuinka hyvin työnantajat ovat tukeneet esimiehiään koronapandemian alettua sekä sen jatkuessa. Opinnäytetyöllä myös katsotaan perusta sille etäjohtamiselle, joka esimiehillä oli ennen etätyöskentelyyn siirtymistä. Täten voidaan saada ymmärrystä esimerkiksi sille, jos lisäkouluttamisia ei suoritettu, koska esimiehillä todettiin olevan jo riittävä osaaminen etäjohtamisesta. Opinnäytetyössä tutkitaan myös sitä, ovatko työnantajat täyttäneet lainmukaiset velvoitteet.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, joka on kappale yksi. Siinä käyn läpi opinnäytetyön aiheen ja syyn sen valitsemiselle. Johdanto kertoo lukijalle myös odotukset opinnäytetyölle ja rajauksen sekä viitekehyksen, josta saa tietoa opinnäytetyön tutkimusmenetelmästä.

Kappaleessa kaksi käyn läpi johtamisen historiaa lyhyesti. Samassa kappaleessa tutkin sitä, miten johtaminen toteutuu nykypäivänä sekä lähi- että etäjohtamisen kautta. Tämä sisältää käsitteistön, josta lukija saa ymmärryksen siitä, mitä johtaminen on ja miten se eroaa etäjohtamiseen käytännössä. Mukana kappaleessa ovat myös osiot etätyöskentelyn hyöty- sekä haittapuolista sekä osio koronaviruksesta, joka on aiheuttanut nykyisen siirtymisen etätyöskentelyyn.

Kolmannessa kappaleessa tutkin etätyöskentelyä. Tarkemmin sitä, kuinka paljon etätyö oli käytössä ennalta yrityksissä sekä sitä, miten etätyöhön siirryttiin koronapandemian alettua. Kappaleessa katsonkin juuri sitä, miten työnantajat ovat toimineet etätyön alettua, miten työn siirtyminen toimistosta koteihin tapahtui, mitä muutoksia on tehty ulkoisesti ja mitä ongelmakohtia on huomattu. Näin lukijalle voidaan tuoda esille nykytila etätyössä ja ennalta todetut kehityskohdat.

Neljäs kappale sisältää opinnäytetyön menetelmän ytimen, eli henkilöhaastattelut. Kappaleessa kerron itse haastatteluista, miten ja miksi valitsin valitut esimiehet ja haastattelujen aiheen sekä rakenteen. Viidennessä kappaleessa tuodaan esille haastattelujen tulokset ja mitä johtopäätöksiä niiden perusteelta voidaan tehdä.

Kuudes kappale sisältää mahdollisia kehitysehdotuksia tutkimuksen ja haastatteluiden tuloksena. Työnantajat voivat täten ottaa tutkimuksen tuloksena ilmenneitä kehitysohjeita käyttöön työpaikan organisaatiossa. Toiveena onkin, että työnantajat hyödyntäisivät opinnäytetyön tuloksia.

Seitsemäs luku sisältää lyhyesti yhteenvedon opinnäytetyöstä. Siinä kuvaillaan lyhyesti aihe, tutkimus, tutkimuksen tulokset sekä kehitysehdotukset omaan tiivistelmään. Luku sisältää myös itsearvioinnin ja lähteiden luotettavuuden tarkastamisen.

1.3 Aiheen rajaaminen

Opinnäytetyö keskittyy tutkimaan etäjohtamista ja etätyöskentelyä laajemmin julkiseen viestintään, kirjallisuuteen sekä tutkimuksiin perustuen. Opinnäytetyössä käytetään myös esimiehiä tiedonlähteinä, mutta opinnäytetyö ei yksinään tutki heidän työnantajiansa tai muuta valittua yritystä. Osittain tieto yrityksistä saattaa rajautua jopa tietyn esimiehen omaan yksikköön.

Opinnäytetyö ei myöskään katso etäjohtamisen tilannetta johdettavien työntekijöiden näkökulmasta. Muutostilanteessa tuki ja koulutus työnantajalta on tärkeää jokaiselle työntekijälle esimiehestä johdettavaan. Opinnäytetyö kohderyhmä on esimiehet, mutta opinnäytetyössä tutkitaan pienessä määrin myös haastateltavien esimiesten johdettavia työntekijöitä ja itse esimiehiä, sillä kaikilla esimiehillä on myös omat esimiehensä. Esimiestyössä johtamisen tason voi siis nähdä myös johdettavien työn suorituksessa.

Opinnäytetyö ei myöskään tutki sitä, olisivatko työnantajat pystyneet valmistautumaan paremmin koronavirukseen, sillä työt siirtyivät huomattavan nopeasti toimistosta kotiin ja koulutuksien järjestäminen ennen sitä ei välttämättä olisi ollut mahdollista ilman huomattavia keskeytyksiä päivittäiseen toimintaan.

1.4 Viitekehys ja tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö on tyyliltään kvalitatiivinen tutkimuskeskeinen opinnäytetyö. Sen avulla saan tuotua esille yksityiskohtaisemmin avainkohtia, joihin vastaukset saatuani voin tehdä yleisempiä päätelmiä. Osana opinnäytetyötä ovat henkilöhaastattelut, jotka ovat tyypiltään teemahaastatteluja. Haastattelujen avulla saan vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä avoimemmin esimiesten omat kokemuksensa ja ajatukset esille tutkimusaiheen

kysymyksistä. Tämä mahdollistaa mahdollisten eroavaisuuksien esille tuomisen kokemuksissa tai näkemyksissä.

Viitekehyksenä opinnäytetyölle ovat kirja, verkko sekä henkilölähteet. Niiden valinnassa luotettavuus on pidetty varmistamaan mahdollisimman korkeana, jotta vähemmän varmempaa tietoa ei tulisi esitettyä opinnäytetyössä. Viitekehyksen avulla tutkin ja avaan etätyöskentelyä lukijalle kuten johtamista, etäjohtamista ja sen historiaa ennen koronapandemian alkua. Tutkin myös sitä, miten pandemian alettua työskentely siirtyi työpaikalta koteihin, miten se vaikutti laajemmin työskentelyyn ja johtamiseen. Tämä osittain auttaa nykytilanteen esille tuonnissa ja mahdollisissa jo todetuissa ongelmissa tai kehityksaiheissa.

2 Esimiestyö ja johtamisen käsitteistö

2.1 Johtamisen perusteet lyhyesti

Johtamisella tarkoitetaan muiden työn ohjausta. Tämä toteutuu käytännössä työpaikalla siten, että esimies ohjaa työntekijöiden työtä kertoen, mitä tehdään, missä ja milloin. Hyvän johtamisen ansiosta työntekijöiden työn tehokkuus ja työhyvinvointi voivatkin nousta, joten esimies on avainasemassa työyhteisössä tukemassa työntekijöiden työtä. (Johtaminen ja esimiestyö 2021.)

Osalle johtaminen voi tarkoittaa sitä, että esimies on aina lähellä ja häneltä voi kysyä apua tai lisäohjeita. Toiselle johtaminen voi taas olla sitä, että hän voi tarvittaessa ottaa yhteyttä esimieheen tai laittaa sähköpostia kuten korkeammassa ammattilaistason tehtävissä eikä esimies välttämättä ole jatkuvasti lähellä tai helposti saatavilla. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020; Järvinen 2001, kappale 5.)

Johtamiseen eivät sovellu kaikki henkilöt. Johtaminen vaatii monenlaisia taitoja, kuten koordinointia, monen asian samanaikaista hallintaa, stressin sietokykyä sekä sosiaalisia taitoja hallita työntekijöitä. Johtajan tulisi myös tuntee työntekijät ja osata käyttää heitä oikein tilanteessa, joka vastaa parhaiten tietyn työntekijän taitoja. Tätä varten on myös tärkeää, että hyvä johtaja saa koulutuksen, jolla taataan hänen tehokkuutensa esimiehenä ja varmistetaan asiantieto työn relevanteista asioista. (Järvinen 2001.)

Työpaikalla voi olla normaalia, että muiden työntekijöiden joukosta ylentyy työntekijä esimiestason asemaan. Syitä tälle voi olla monia, kuten se että häntä pidetään hyvänä työssä, joka osaa asiansa ja on yleisesti erinomainen työntekijä. Ajatuksena voi olla se, että kyseinen työntekijä tuntee työkaverinsa sekä työt, joita he tekevät ja täten hän saattaa olla työnantajan näkökulmasta halvempi ratkaisu, kuin palkata uusi esimies organisaation ulkopuolelta, jolle pitää antaa täydellinen perehdytys. (Järvinen 2001.)

Tämä voi näyttää helpolta ja halvalta ratkaisulta uuden esimiehen tarpeelle, mutta siitä voi tulla kallis virhe työnantajalle tai työntekijän siirrosta vastanneelle esimiehelle. Henkilöstön johtaminen vaatii tärkeitä taitoja, joita ei työntekijä, joka tekee tehtäviä muiden joukossa ei välttämättä saa. (Järvinen 2001).

Näitä ovat esimerkiksi ongelmatilanteiden ratkaisu, esihenkilön lojaliteettivelvoite työnantajalle, palautteen anto sekä henkilöstön kehitys. Henkilö, joka on nostettu työntekijöiden joukosta esimieheksi, ei välttämättä osaa antaa tietoa työnantajalle tai työntekijöille oikealla tavalla ja tästä voi koitua työnantajalle myöhemmin kalliita lisäkustannuksia tai pahimmillaan asettaa esimiehen juridisesti vaikeaan sekä kalliiseen tehtävään, jossa ei tiedä esimiestyön lainmukaisia sääntöjä esimerkiksi syrjinnän kohdalla. (Järvinen 2001.)

2.2 Tiimin johtaminen esimiestyössä

Esimiestyön ydin on ihmisten johtaminen. Työpaikalla tämä yleensä toteutuu tiiminä, jota esimies johtaa. Esimies voi johtaa pientä tai suurta tiimiä, jolla on omat tehtävänsä tai vastuualue. Esimiehellä on myös yleensä oma esimies suuremmassa organisaatiossa, jolla on omia alaisia ja tämä tiimiorganisaatio voi mennä korkealle organisaatiossa. Jokainen tiimi on kuitenkin omanlaisensa tehtävien ja persoonien kautta, jotka tiimissä ovat. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, kappale 1.)

Esimiehen suurin haaste onkin varmistaa, että tiimin eri jäsenet saavat hoidettua tehtävänsä ja työskenneltyä toistensa kanssa sujuvasti (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, kappale 2). Tiimin johtaminen ja sen ohessa ongelmien ratkaiseminen ovatkin kaksi aihetta, jotka voidaankin katsoa esimiehen tärkeimmiksi tehtäviksi (Järvinen 2014, kappale 3).

Tämän ansiosta esimiehen tulisi tietää mitä johdettavansa tekevät ja myös heidän työtehtävistään. Täten ongelmatilanteessa hänellä on paremmat valmiudet ohjata työntekijöitä.

kijä avun luokse tai hän voi tuoda yhden työntekijän tilalle toisen pienemmällä työn katkolla, kun osaa itse perehdyttää tai tietää tehtävistä. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, kappale 2.)

Esimiestyössä työnantajan suurin haaste on sen omaan organisaation kulttuuriin sopivan esimiehen löytäminen ja pitäminen yrityksessä. Esimies, joka osaa pitää hyviä suhteita yllä työntekijöihin ja pitää heidät motivoituneita, on painonsa arvoinen kullassa. Esimies voi myös säästää työnantajalta huomattavia kuluja, kun hän pitää johdettavista työntekijöistä huolta, varmistaen että heillä on kaikki hyvin sekä fyysisesti että henkisesti. (Järvinen 2001.)

Tässä toteutuu vain yksi puoli tiimin johtamisesta, sillä kommunikaatio ja sen selkeys ovat myös avainasemassa johtamistehtävissä. Jos työntekijät eivät halua tuoda puheeksi esimiehelle asioita, jotka olisivat maininnan arvoisia, niin siitä voi helposti koitua kalliita kuluja työnantajalle myöhemmin. (Järvinen 2014, kappale 6.)

Esimiehen tulisi täten ei vain pitää hyviä suhteita johdettaviin, mutta myös kannustaa avoimeen ilmapiiriin työpaikalla. Avoimen ilmapiirin rohkaiseminen voi tuoda pienetkin ongelmat aikaisin esille, ennen kuin niistä kertyy suurempia kalliimpia ongelmia, joiden ratkaiseminen voi olla kallista. (Järvinen 2014, kappale 6.)

Esimiestyössä työn johtaminen ja ongelmien ratkaisu eivät ole ainoita tärkeitä asioita, vaan tähän myös sisältyy palautteen antaminen ja sen käsittely (Järvinen 2001). Esimiehen tulisikin osata ei vain ylläpitää työntekijöiden ammattitaitoa työnantajan avulla, vaan myös kehittää työntekijöistä vielä parempia arvon tuottajia yritykselle. (Kupias. Peltola & Pirinen 2014, kappale 4).

Kehityskeskustelut, kuuntelemisen tai koulutukset ovat tapoja, joilla tämä voi tapahtua. Jos esimies on helposti saatavilla ja kynnys esimiehen yhteydenottoon on matala, niin kehitysehdotukset voivat myös tulla esille. Näin työnantaja saisi kerättyä työn tuottavuutta nostavat ideat ja parhaimmillaan laittaen ne toteutukseen. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, kappale 4.)

2.3 Etätyöskentely

Etätyöskentelyllä tarkoitetaan työtä, joka suoritetaan normaalin annetun työpaikan ulkopuolella. Tämä ei siis tarkoita työtä, jota ei tehdä tietyssä tilassa kuten kadulla oleva myyjä, jonka tarkka sijainti työtä tehdessä ei ole rakennuksessa tai tietyssä ennalta määrättyssä tilassa. Termi koskee vain työtä, mikä tehdään normaalisti tietyssä toimipisteessä kuten toimistolla, jonka suoritus on siirtynyt toiseen paikkaan oman työpaikan ulkopuolelle kuten koti. (Käsitteet 2020.)

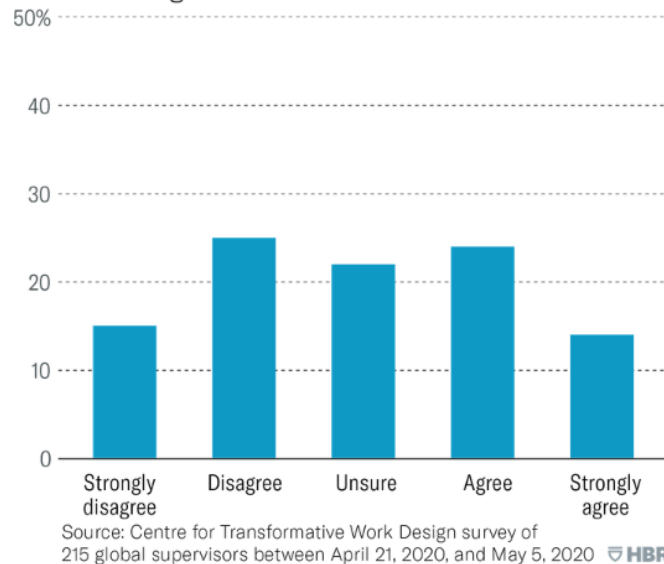
Etätyö voi olla vapaaehtoista toiveen mukaan, jos työntekijä sitä toivoo ja työnantaja siihen suostuu, mutta se voi olla myös osana työnkuvaa eli pakollista. Tämä voi olla normaalia tai poikkeavaa työn mukaan, kuten vaikka työmatkalla ollessa kannettavalla työn suorittaminen. (Etätyöstä sovittaessa huomioon otettavaa 2020.)

Etätyöllä on nyky maailmassa jo pitkä historia. Yksi aikaisimpia etätyön mainintoja on vuonna 1934, jolloin Yhdysvaltojen hallituksen vastuuviraston johtaja hyväksyi palkan maksamisen tapauskohtaisesti työstä, joka on tehty kotona. Seuraavina vuosikymmeninä monia kokeellisia yrityksiä tehtiin etätyöskentelyn käytännöllisyydestä. Tulokset olivat lupaavia sekä työhyvinvoinnin, että työn tuloksen perusteelta, mutta kysymykset luottamuksesta monesti nousivat esille etätyötä vastaan. (Wendell 2000, 7–11.)

Etätyössä on maailmanlaajuisesti ollut luottamuspuola vuosikymmenien ajan. vaikka etätyöskentely on todettu toimivana, tehokkaana työn toteutuksen muotona, jossa henkilökunnan hyvinvointi on parantunut. Tämä onkin suurelta osin laitettu koetukselle vuosien 2020–2021 aikana, jolloin etätyöskentely lähes pakotettiin yrityksille. Määräykset monien maiden hallituksilta olivat, että kaikki työ, joka voidaan tehdä etäältä, tulisi hoitaa etänä. (Parker & Knight & Keller 2020.)

What Managers Believe About Remote Worker Performance

Percentage of managers who agree/disagree with the statement: “The performance of remote workers is usually lower than that of people who work in an office setting.”



Kuvio 1. Esimiesten näkemys työntekijän tehokkuudesta etätyössä (Harward Business Review 2020).

Harward Business Review tuotti esimiehille kyselyn 2020 keväällä etätyöstä. Kyselyssä haluttiin saada tietoa siitä, mitä mieltä esimiehet ovat etätyöskentelystä. Yllä olevassa kuvassa kysymys koskee sitä, mitä mieltä esimiehet ovat kommentista ”Tehokkuus etätyöstä tekevillä on yleensä pienempi kuin heillä, jotka tekevät työtä toimistolla”.

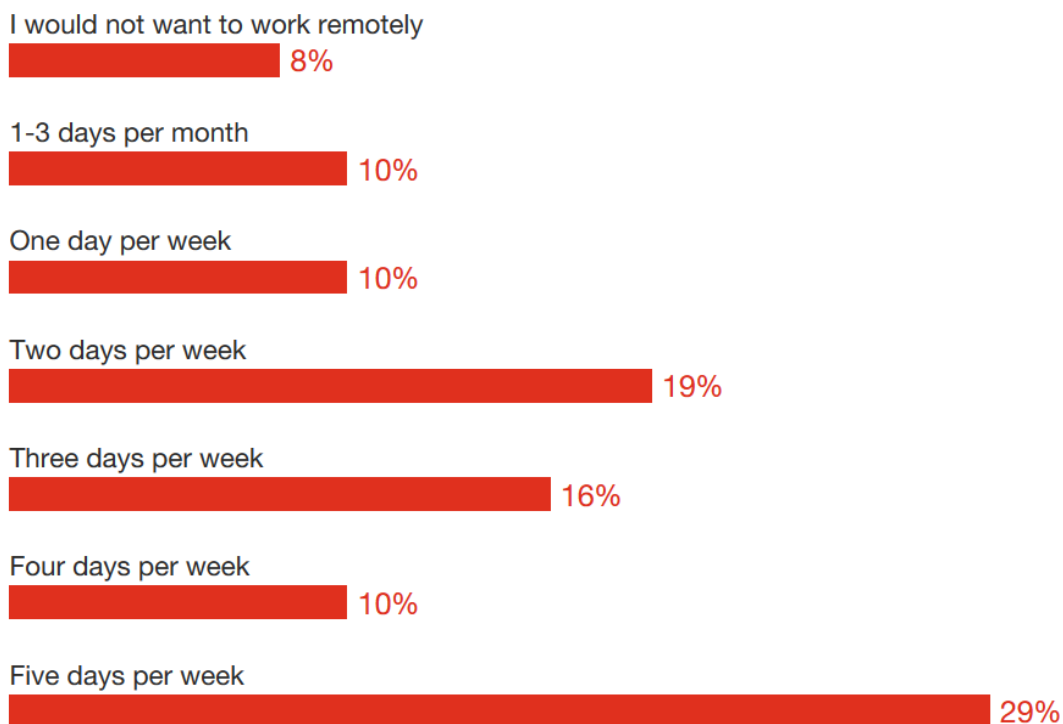
Vastauksia katsoessa voidaan nähdä, että monet esimiehet ovat etätyön kummallakin, negatiivisella ja positiivisella puolella. Lähes samankokoiset vastausmäärät uskovat etä-

työtä tekevien olevan tehottomampia toimistolla työskentelyyn verrattuna kuin myös siihen, että uskovat etätyötä tekevien olevan jopa tehokkaampia, kuin toimistolla töitä tekevien työntekijöiden.

Koronapandemian onkin siirtänyt monet maailmanlaajuisesti etätöihin, johon he ei välttämättä ole tottuneet tai koskaan edes tehneet. Etätyöskentely tuokin mukanaan uuden tavan tehdä töitä, joka voi vaatia työskentelyn järjestelyn uudelleenajattelua. Työajan seuranta, kokoukset, verkostoituminen työpaikalla, koulutukset, perehdytys esimerkeinä. Monet asiat muuttuvat, kun sitä ei voida tehdä toimistolla ja tämän vaikutus ei vain rajoitu työn suorittamiseen, mutta myös itse työntekijöihin LUT Yliopiston tuottaman tutkimuksen mukaan. (Blomqvist ym. 2020, 8–16.)

Koronapandemian takia suurempi huomio etätyöhön onkin tuonut sekä etätyön hyödyt että haitat selvästi esille. Näistä huolimatta moni työntekijä on nähnyt etätyön positiivisena asiana ja ovat ilmaisseet toiveen, että etätyö jatkuu ainakin rajoitetusti tai jopa kokonaisuudessaan. Oheisessa kuvassa on kysely 1200 toimistotyöntekijältä koronapandemian aikana siitä, missä määrin he haluaisivat jatkaa etätyöskentelyä. (PricewaterhouseCoopers 2021.)

Over half of employees want to work remotely three days a week or more



Q: How often would you want to work remotely after COVID-19 is no longer a concern (if your employer allowed you to work remotely as you want to)?

Totals do not add up to 100% due to rounding.

Source: PwC US Remote Work Survey
January 12, 2021. Base: 1,200 US office workers

Kuvio 2. Työntekijöiden toiveet etätyölle omassa työssään (PricewaterhouseCoopers 2021).

PricewaterhouseCoopers tuotti kyselyn 12 tammikuuta 2021, jossa kyselyn avulla keräsivät tietoa etätyötä tekeviltä. Yllä oleva kysely näyttää vastaukset vastanneilta siihen, kuinka monta työpäivää viikossa he haluaisivat tehdä etänä.

Vastaukset ovat jakautuneet melko tasaisesti, paitsi viimeisessä kysymyksessä. Kysymys koskee viittä etätyöpäivää viikossa. Voimme tästä nähdä, että työyhteisöissä näyttää olevan osa henkilöstöä, joka haluaa tehdä enemmän etätyötä toimistotyön sijasta. Vastanneista 8 % ei kuitenkaan halunnut tehdä yhtään etätyötä, joten etätyön puolesta ja vastaan olevia työntekijöitä on. Useimmat näyttävät olevan kuitenkin puolien välissä.

2.3.1 Etätyöskentelyn hyödyt

Etätyöskentely voi tuoda yritykselle sekä työntekijälle huomattavia hyötyjä, jos se otetaan käyttöön tai sen käyttöä kokeillaan. Esille tulevia etuja, joita etätyöskentely voi tuoda mukanaan ovat seuraavat. (Haavistola 2016, kappale 5, 8.)

- Mahdollisuus suorittaa työtä toisesta kaupungista tai maasta.
- Pienemmät kustannukset työvälineisiin työnantajalle.
- Suurempi mukavuus työntekijälle toimistotyöskentelyyn verrattuna.
- Työmatkaa ei tarvitse suorittaa omalla ajalla.
- Kasvattaa luottamusta työyhteisössä ja kannustaa oma-aloitteisuuteen.

Etätyöskentelyllä hyödyt voivat siis olla monia ja niillä voi olla huomattavia hyötyjä työntekoon. Näitä voivat olla kokoukset, jotka voivat vaatia normaalia suuremman määrän suunnittelua, kun kaikki siihen osallistuvat tekevät työtä etäältä. Riittääkö vain sähköposti, vai tarvitseeko kokousta edes pitää. Nämä ovat ajatuksia, joita etätyötä tekevällä voi herätä, näin säästäen kaikkien aikaa ja kasvattaen työn tehokkuutta. (Haavistola 2016.)

Etätyössä työntekijät saavat mahdollisuuden olla itsenäisempiä. Kasvanut itsenäisyys työssä voi vähentää aikaa, joka voi mennä kysymiseen epävarmuuden takia. Itsenäistynyt työntekijän joutuukin tehdä enemmän omia päätöksiä, sillä esimieheen ei välttämättä aina saa yhteyttä. (Vilkman 2016.)

Etätyöskentely voi vaikuttaa myös työntekijän hyvinvointiin. Työntekijä voi mahdollisesti kokea etätyön huomattavasti miellyttävämpänä vaihtoehtona toimistolla työskentelyyn verrattuna, vaihdellen henkilöittäin luonnollisesti. Esimerkiksi sillä, että työntekijän ei tarvitse suorittaa työmatkaa, hän ei säästä vain omaa aikaa, josta ei saa palkkaa, mutta myös rahaa ja vaivaa.

Työmatkalla ero voi olla se, pystyykö työntekijä nukkumaan tunnin pidempään tai moneltako päivä oikeasti alkaa. Työpäivä ei välttämättä monelle ala työpaikalla työn aloitettua, vaan siitä hetkestä, kun lähtee ovesta ulos tai valmistautuu lähtemään töihin.

Tämä voi myös tuoda huomattavia etuja riippuen elämäntilanteesta. Myöhemmin työt aloittava vanhempi voi toivottaa lapsille hyvää koulupäivää, tai saattaa heidät kouluun, heti parantaen henkistä hyvinvointia. (Joustava työaika 2021.)

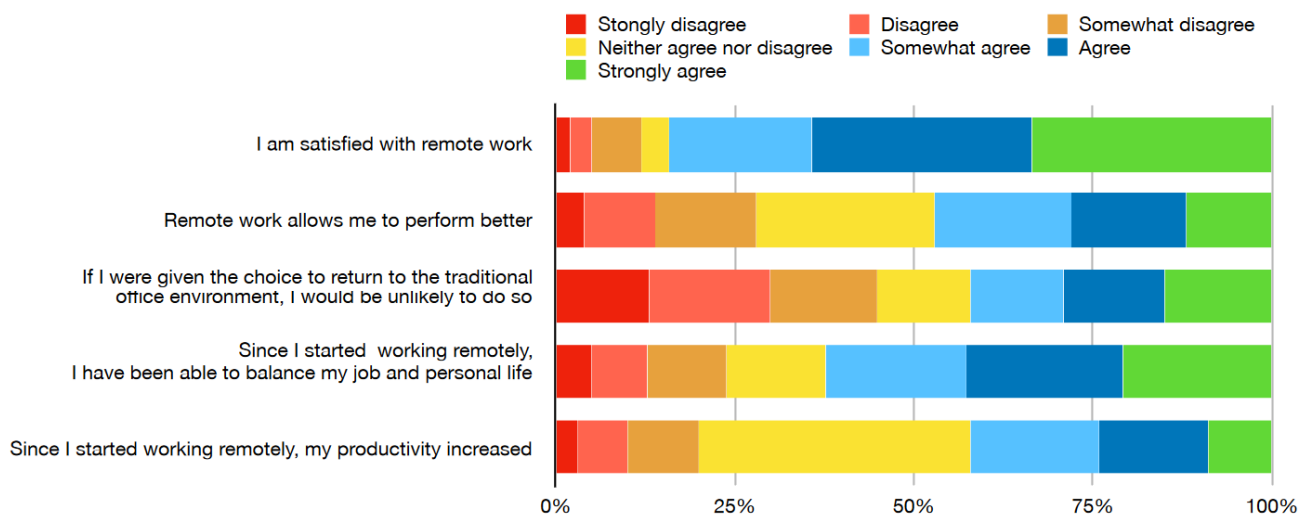
Etätyöskentelyn yksi parhaimpia puolia onkin kokemuksen kasvattaminen. Etätyöskentely perustuukin lähtökohtaisesti vapaaehtoisuuteen normaalissa toimistotyössä, jonka tarkemmista yksityiskohdista kuten määräajasta, tämä voi mahdollistaa työn jatkumisen, jos esimerkiksi lapsi tulee kipeäksi ja hän vaatii vanhemman oloa kotona. Etätyö ei kuitenkaan laita työntekijää heikompaan tilanteeseen muihin työntekijöihin verrattuna, vaan hänellä on samat mahdollisuudet osallistua koulutuksiin tai virkistystilaisuuksiin kuten toimistolla työtä tekevät työntekijät. (Etätyöstä sovittaessa huomioon otettavaa 2005.)

Edut työn siirtämisestä eivät kuitenkaan rajoitu työntekijöiden hyvinvointiin ja työn tehokkuuden paranemiseen, vaan myös työnantaja voi saada siitä säästöjä. Etätyön säästöt voivat näkyä pienemmillä kiinteillä kustannuksilla ja modernin imagon ylläpitämisellä. Kotona töitä tekevä työntekijä ei vaadi huonetta toimistossa, kallista tuolia, pöytää tai taukotilaa. Työnantajan ei myöskään tarvitse niin suurta toimistotilaa, jos edes osa henkilökunnasta on etätyössä. (Pekkola 2007, 17–19.)

Etätyöskentely on tuonut pinnalle paljon työskentelyyn liittyviä kysymyksiä tulevaisuuteen katsottaessa. Se on mahdollistanut monen etätyöskentelyn organisaatioissa, joissa etätyötä ei olisi muuten käytetty tai pidetty vaihtoehtona toimistossa työskentelylle.

Koronapandemian loputtua monessa yrityksessä olisikin hyvä miettiä, mitä etätyöstä on voitu oppia. Jos työntekijät pitävät siitä ja tulokset ovat olleet sekä työnantajien että työntekijöiden mielestä positiivisia, niin yritysten olisi hyvä ottaa kokemuksesta kaikki mahdollinen irti työskentelyn kehittämiseksi. (Blomqvist ym. 2020, 10.)

Adjustment to remote work



Kuvio 3. Työntekijöiden ajatukset etätyöskentelyyn sopeutumisesta (Blomqvist ym. 2020, 9).

Etätyöhön sopeutuminen voi olla henkilöstä riippuen helppoa tai vaikeaa. Yllä oleva kuva on LUT Yliopiston tutkimuksesta, jossa he tutkivat etätyöhön sopeutumista. Yli 75 % vastanneista ilmoitti olevansa suuresti tai edes osittain tyytyväinen etätyöhön ja melkein puolet oli vastannut kokeneensa oman tuottavuuden nousseen etätyön alettua.

Etätyö tuo myös mahdollisuuden oman elämän joustavalle hallinnalle, kuten kyselyssä lähes 60 % oli ilmoittanut. Yli puolet kuitenkin vastasivat palaavansa työpaikalle, jos heille annettaisiin mahdollisuus. Etätyö on kuitenkin uutta vielä yleisesti työelämän laajassa käytössä, joten tulokset voivat vaihdella kumpaankin suuntaan ajan kanssa.

2.3.2 Etätyöskentelyn haitat

Etätyöskentely ei muuta itse työtä, mutta muuttaa sen suorittamista. Tällä voi olla huomattavia negatiivisia vaikutuksia työntekijöihin tai työn suorittamiseen, jotka voivat näkyä oheisia ilmiöinä. (Haavistola 2016, kappale 3.)

- Heikompi keskittymiskyky.
- Henkinen pahoinvointi pitkittyneestä etätyöskentelystä.
- Työnantajalta annettuiden työvälineiden riittämättömyys.
- Odotukset työlle muuttuvat.
- Työnantaja voi hallita työn suorittamista tiukasti.

Etätyöskentelyn positiiviset vaikutukset työhön ja hyvinvointiin ovat monia sekä työntekijän, että työnantajan näkökulmasta. Sen mahdolliset haittapuolekset ovat myös monia, ja ne on hyvä pitää mielessä etätyöskentelyä suunnitellessa. Nämä voivat vaihdella henkilöiden sekä yritysten välillä, mutta ne on hyvä pitää mielessä myös työturvallisuuden puolesta.

Työnantajalle etätyöskentelystä voi myös kertyä suuria kustannuksia, jos työn suunnittelua ei oteta huomioon etätyöhön siirtyessä. Näitä voivat olla henkilökunnalle koituvat vahingot, joita hänelle voi koitua työtä suorittaessaan kotona työaikana. Työnantajan tulisi lähtökohtaisesti varmistaa, että työntekijän työympäristö on turvallinen ja hän pystyy suorittamaan työnsä turvallisesti. (Työturvallisuuslaki 2002/738.)

Vaikka Työturvallisuuslain 13 § velvoittaa työnantajaa suunnittelemaan työn siten, että työntekijälle ei koidu fyysistä tai henkistä vahinkoa, niin koronapandemian aikana ei ole tullut laajalti esille sitä, että työnantaja olisi kustantanut työntekijälle esimerkiksi tuolin ja työpöydän fyysisen turvallisuuden varmistamiseksi. Pidemmällä ajanjaksolla tämän ohittaminen voi tuoda työnantajalle huomattavia kustannuksia, jos työntekijä joutuu sairauslomalle epäergonomisen työpisteen ansiosta.

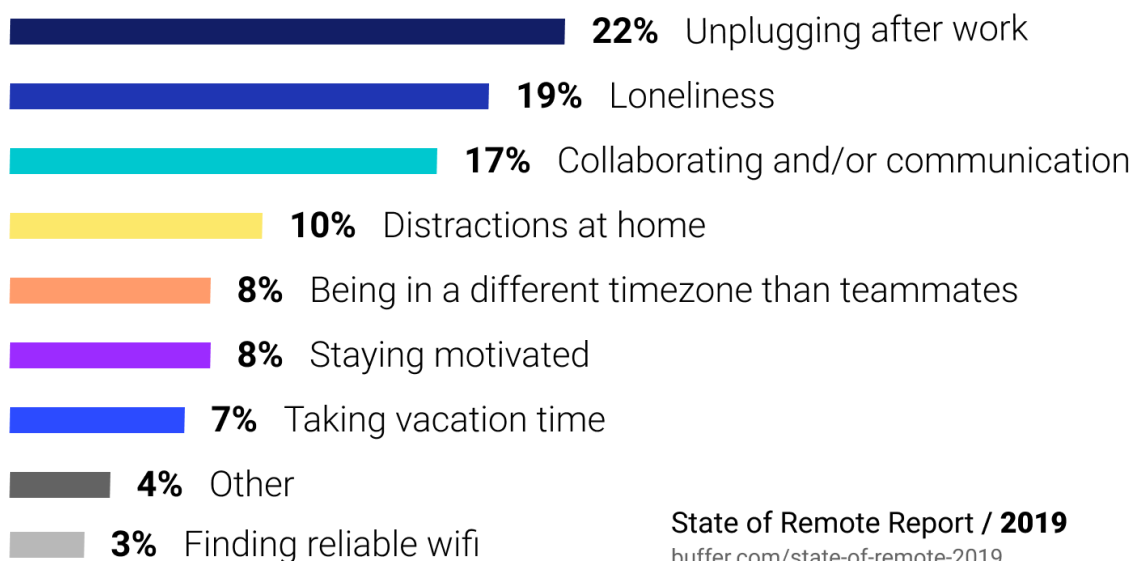
Etätyöskentely voi myös rajoittaa sitä sosialisointia, joka tapahtuisi normaalisti työpaikalla. Monet ovatkin kaivanneet työpaikalle takaisin juuri sen takia, sillä kaipaavat sitä sosiaalista kanssakäymistä, joka tapahtuisi työpäivän aikana. Tämä ei myöskään ole vain mukavuudesta, vaan henkisestä hyvinvoinnista. (Heikki 2020.)

Yksinäisyys on henkisen hyvinvoinnin kannalta erittäin vakava asia, varsinkin niille työntekijöille, joille se kanssakäyminen muiden kanssa, jota työpaikalla tulee tehtyä voi olla heidän ainoa sosialisointi. Työntekijöitä on myös monenlaisia ja he ketkä tuntevat tarvitsevan ohjausta tai pitävät avokonttorin puheesta, voivat tuntea etätyöskentelyn jopa epämiellyttävänä, siirtyen siihen vastahakoisesti. (Heikki 2020.)

Etätyöskentely voi myös muuttaa työpaikan käytäntöjä ja odotuksia. Esimiehen on helppo mennä työntekijän huoneeseen ja kysyä häneltä tietoa, kun etätyössä taas odotuksena voi olla, että työntekijä vastaa viestiin heti, kun hänen pitäisi olla puhelimen tai tietokoneen tavoitettavissa etätyössä.

Etätyöllä voi olla täten huomattavia negatiivisia vaikutuksia organisaatiossa, kun työympäristö on muuttunut. Jos henkilökunta ei ole kokenut etätyötä laajemmin organisaatiossa, voi se vaatia aikaa mukautua työskentelyyn muuttuneessa tilanteessa. Osa henkilökunnasta saattaa myös toimia paremmin etätyössä ja osa heikommin. Jokainen työntekijä vastaten muutokseen uniikisti kokemusten ja valmiuksien mukaisesti.

What's your biggest struggle with working remotely?



Kuvio 4. Työntekijöiden haasteet etätyössä (Buffer 2019).

Oheinen kuva näyttää hyvin vaikeudet, joita etätyötä tekevillä työntekijöillä on. 22 % Vastanneista ilmoitti irrottautumisen työn jälkeen ollen vaikeaa. Tässä voidaan nähdä työpaikan ja oman, rennon tilan yhteneminen, kun oma koti muuttuu toimistoksi, jossa on tietokone ja työpuhelin. Toinen yleinen ongelma on yksinäisyys, jonka 19 % vastanneista kertoi olevan ongelma. Etätyö voi tuoda paljon hyvää työhön ja työyhteisöön, mutta kaikki eivät välttämättä pidä tai halua sitä, jokaisen tilanne ja tarpeet ollen henkilökohtaisia.

Etätyöhön siirryessä kotiin tulee esille myös uuden työtilan haasteet. Monelle lapsiperheelle tämä onkin tullut esille etäkoulun ja etätyön yhdistymisenä saman katon alle. Tällä voi olla haittapuolia keskittymiselle, kun lapset kuuntelevat opettajaa, vastaavat kysymyksiin tai tekevät liikuntatunnin aktiviteetteja taustalla, kun vanhempi tekee töitä.

Tämä voi vaikeuttaa työhön tai kokoukseen keskittymistä. Työntekijältä ei voida olettaa sitä, että hän pystyisi vaikuttamaan kodin tilanteeseen tai asuntoonsa normaalissa toimistotyössä tai etätyössä. Suurin osa asunnoista on myös suunniteltu asumista, eikä päivittäistä työskentelyä varten, joten keskittymisen vaikeus ja melut voivat vaikuttaa työntekijän tehokkuuteen sekä henkiseen hyvinvointiin. (Takala 2020.)

Työpaikan ja kodin yhdistyessä moni työntekijä on myös huomannut rentoutumisen vaikeutumisen. Koti ei ole enää se tila, jossa työntekijä voi rentoutua ja olla miettimättä työasioita. Koti on muuttunut osittain tilaksi, jossa työntekijä on tauolla työvuorojen välissä. (Etätyössä turvallisesti 2017.)

Koronapandemian on myös aiheuttanut rajoituksia, jotka ovat vaikuttaneet ulkona syömiseen tai ystävien näkemisen vähentymisellä. Nämä ovat tuottaneet haasteita ylläpitää sosiaalista elämää. Tämä on ollut huomattavasti esillä puheenaiheena, sillä ilman riittävästä rentoutumista työntekijän tehokkuus voi laskea ja pitkällä aikavälillä hänelle saattaa myös koitua työuupumusta. (Sutinen 2021.)

Etätyöskentely vaatii työntekijältä korkeampaa oma-aloitteisuutta sekä itseluottamusta kuin toimistolla ollessa. Puutteet edes yhdessä näissä voi esiintyä työn tuottavuuden laskemisena, kun työntekijä ei voi käydä kysymässä työkaverilta tai esimieheltä yhtä helposti neuvoa. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020, kappale 5.)

Jos työntekijä ei saa apua, jota tarvitsee, niin pahimmillaan hän voi jäädä jumiin odottamaan apua ja työn toteutus pysähtyy. Voin mainita myös tämän itse kokeneena, sillä etätyöni aikana kesällä 2020 näin kävi ja oli itsestäni kiinni hoitaa ongelma, kun en saanut riittäviä vastauksia työni suorittamiseen.

Etätyöhön siirtymisessä olisikin hyödyllistä katsoa yksilökohtaisesti sitä, mitä muutoksia työn suorittamisessa tulisi tehdä. Tarvitseeko joku ergonomisen tuolin, riittääkö työntekijälle vain kannettava vai tarvitseeko hän monta näyttöä tai pöydän. (Haavistola 2016, kappale 6.)

Taukojen pitämisestä tulisi myös pitää huolta työntekijöiden jaksamisen kannalta. Etätyöskentely voikin tuoda suuria hyötyjä organisaatiolle sekä työntekijöille, mutta sen suunnittelussa ja käyttöönotossa tulisi miettiä etätyön jakson pituutta ja sitä, mitä mahdollisia muutoksia tulisi sen ansiosta tehdä, jotta kummatkin osapuolet pääsevät haluttuun tulokseen. (Etätyössä turvallisesti 2017.)

2.4 Koronavirus

Koronaviruksella tarkoitetaan vuonna 2019 ilmennyttä SARS-CoV-2 virusta, josta käytetään myös lyhennettä COVID-19. Viruksen nimi tulee sen aiheuttamasta hengitystien vakavista oireista, SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome), CoV on lyhenne COVID

termistä (Corona Virus Disease) ja numero 2 lopussa esittää sitä, että virus on uusi. (Koronavirus COVID-19 2020.)

Koronavirus ei aluksi herättänyt suurta kiinnostusta maailmalla kiinan mantereella olevan kommunistisen puolueen hallituksen sensuurin ansiosta. Tämä on tyypillistä kommunistisen puolueen kiinassa, jossa hiljennetään henkilöitä, jotka voivat saada puolueen näyttämään huonolta tuodessaan esiin aiheen, josta puolue on vastuussa. Kommunistisen puolueen internetin sensuuriverkosto, joka tunnetaan myös nimellä Suuri Palomuuuri vaikeuttaa myös tiedon ulos pääsemistä kiinasta. Se vaikeuttaa myös tiedon jakamista verkoston sisällä, jossa tieto on puolueen verkkopoliisin hallittavissa. (Allen & Feng 2020.)

Yksi kuuluisammista henkilöistä koronavirukseen liittyen, joka hiljennettiin, on siitä ensimmäisenä kertonut lääkäri, Li Wenliang. Paikallinen poliisi kutsui hänet kuulusteluun, josta häntä nuhdeltiin yleisen rauhan ja väärän tiedon levittämisestä verkossa. Myöhemmin hän menehtyi koronavirukseen hoitaessaan potilaitaan. (Li Wenliang: Coronavirus kills Chinese whistleblower doctor 2020.)

Koronavirus on tautina flunssan tapainen oireiltaan. Kuume, yskä tai väsymys ovat tavallisempia oireita, joita siihen sairastuneella ilmenee. Virus leviää ilmassa, joten tartunnan välttäminen voi olla haastavaa, varsinkin toimistossa, jossa monet viettävät useita tunteja päivässä, mahdollisesti muiden vieressä kuten avokonttoreissa. Heillä ketkä saavat viruksesta oireita, noin 80 % parantuu ilman sairaalahoitoa. Virus voi myös elää pinoilla useamman päivän ajan. (Coronavirus disease (COVID-19) 2020.)

Vakavammin tauti iskee vanhimpiin ihmisiin heidän heikentyneen immunititeettijärjestelmänsä ansiosta. Koska virukselle ei rokotusta, kunnes myöhään vuonna 2020, niin se on vakava uhka ikääntyneille sekä heille, joilla on heikentynyt immunititeettijärjestelmä. (Coronavirus disease (COVID-19) 2020.)

Koronaviruksen aiheuttaman uhan ansiosta moni on joutunut siirtymään toimistotyöstä etätyöhön. Tämä on sekä tartuntojen välttämiseksi sekä työpaikalla että yleisesti kuten julkisessa liikenteessä. Työmatkoja ei tehdä ja jos organisaatiossa on henkilö, jolla on koronavirus, niin hän ei tartuta muita ja voi tervehtyä kotona karanteenissa.

Ylen teettämän kyselyn mukaan yli miljoona suomalaista oli siirtynyt etätyöskentelyyn jo huhtikuussa 2020. Tästä voidaan huomata, että Suomessa yritykset ovat noudattaneet

hallituksen ohjeistusta etätyöstä, joka suositteli kaiken työn siirtämistä etätyöksi, joka on mahdollista. (Pantsu 2020; Hallitus päätti suosituksista 2020.)

Koronaviruksen aiheuttamat rajoitteet ovat muuttuneet vuoden 2020 sekä 2021 aikana maa ja manterekohtaisesti. Osassa maita rajoituksia on kevennetty varsinkin kesällä 2020, kun koronasta johtuvat tartuntatapauksen vähenivät. Rajuimpina esimerkkeinä ovat Uudenmaan eristäminen keväällä 2020 tartuntatapauksen leviämisen välttämiseksi ja ravintoloiden avaaminen kesän 2020 alussa, tosin puolella asiakasmäärillä ja rajoiteilla palveluajoilla. (Ravintolat avataan 1. kesäkuuta 2020.)









Koronavirusta vastaan työ rokotteen luomiselle alkoi aikaisin koronaviruksen levitessä. Ensimmäisellä vuosineljänneksellä 2020 Pfizer ja Biotech olivat aloittaneet tutkimukset koronavirus rokotteen luomiseksi. Monet valtiot ympäri maailmaa tukivat rokotteen kehitystyötä ja kehitettiin ja tutkittiin valmiiksi vuoden 2020 viimeisellä neljänneksellä. (Pfizer 2020; Kirk 2021).

Valmiita rokotteita vuoden 2020 viimeisellä neljänneksellä ovat Pfizer-Biotechin, Modernan sekä AstraZenecan rokotteet. Monet valtiot kuten Venäjä sekä Kiina olivat luoneet omat rokotteensa, jotka otettiin ennen länsimaisia rokotteita käyttöön, Sputnik V sekä Sinopharm. (Sputnikvaccine 2021; Covid: What do we know 2021.)

Huomattavaa sekä Sputnik V että Sinopharm rokotteissa on, että ne eivät olleet käyneet läpi samanlaisia testauksia, kuten Pfizer, Modernan sekä AstraZenecan rokotteet- Vaan neon otettu käyttöön huomattavasti aikaisemmin, kuin länsimaiset rokotteet. (Covid: What do we know 2021.)

Eettisesti ja sivuvaikutuksien puolesta tämä oli huolestuttavaa. Rokotteet, jotka Kiina, ja Venäjä ovat tuottaneet, ei voitu pitää täysin tehokkaina tai turvallisina, kunnes ne olivat käyneet läpi laajemmat testit tai oikeat rokotukset, joissa vaikutukset näkyivät. (Tétrault-Farber & Soldatkin 2020.)

How some of the Covid-19 vaccines compare

Company	Type	Doses	How effective*	Storage	Cost per dose
 Oxford Uni-AstraZeneca	Viral vector (genetically modified virus)	x2 	62-90%	Regular fridge temperature	£3 (\$4)
 Moderna	RNA (part of virus genetic code)	x2 	95%	-20C up to 6 months	£25 (\$33)
 Pfizer-BioNTech	RNA	x2 	95%	-70C	£15 (\$20)
 Gamaleya (Sputnik V)	Viral vector	x2 	92%	Regular fridge temperature (in dry form)	£7.50 (\$10)

*preliminary phase three results, not yet peer-reviewed

Source: Respective companies, WHO

BBC

Kuvio 5. Koronavirus rokotteiden vertailu (Covid: What do we know 2021).

Kaikki oheisen kuvan rokotteet ovat aktiivisessa käytössä maailmanlaajuisesti. Jokainen rokote antaa yleisesti katsottuna hyvän vastustuskyvyn koronavirusta vastaan, mutta rokotteiden valmistus, kuljetusketju, rokotuksien antaminen sekä maiden kilpailu rokoteannoksista saattaa pitkittää nykyistä poikkeustilaa 2021 vuoden loppuun tai pidemmälle.

Rokotuksissa on yleisesti mahdollisuus saada sivuvaikutuksia, kuten AstraZenecan rokotteessa. Pahimmillaan siitä voi saada veritulpan, jos on pieni määrä verihutaleita kehossa. Kyseisen sivuvaikutuksen saanti on kuitenkin huomattavan harvinaista yhdellä sadasta tuhannesta. Rokotuksen saaja saa rokotteesta suojan itselleen huomattavasti vaarallisemmalta koronavirukselta, jonka saadessaan henkilö voi saada erittäin vakavia oireita sekä samalla voi altistaa muut koronavirukselle. (AstraZeneca: Is there a blood clot risk? 2021.)

3 Etätyöhön siirtyminen

3.1 Etätyön siirtymisen hallinta

Työsopimuslain 2001/55 2 luku § 1:n mukaisesti, työnantajan tulee huolehtia siitä, että työntekijät pystyvät suoriutumaan tehtävistään, kun työmenetelmät muuttuvat tai kehittyvät. Etätyö ei myöskään saa rajata koulutuksiin osallistumista tai sitä taitojen kehitystä, joka tapahtuisi normaalissa toimistotyössä.

Työturvallisuuslain 2 luku § 8:n mukaan, työnantajan tulee myös pitää huolta työntekijöiden turvallisuudesta sekä terveydestä työn suorituksen aikana. Tämä sisältää myös työympäristön turvallisuuden takaamisen, kuten toimiston tässä tapauksessa.

Koronapandemian alussa koronaviruksesta oli rajattu määrä tietoa saatavilla ja siihen ei ollut rokotetta. Tartuntatapauksien pienentämiseksi Suomen hallitus päätti antaa suosituksen 16.3.2020 siirtää kaikki työ etänä tehtäväksi, joissa se on mahdollista. Etätyöhön siirtymisen alkaminen voidaan nähdä hallituksen linjauksella, jolloin julkisen alan työnantajat siirsivät etätöihin kaikki työntekijät, joiden kohdalla se oli mahdollista. (Hallituksen linjaukset 2020, 1–6.)

Etätyöhön siirtyminen tapahtui monella julkisen alan työntekijällä koronapandemian alussa kannettavan tietokoneen muodossa. Tämä osittain helpotti etätyöhön siirtymistä, kun työskentelyn mahdollistava laitteisto, on helposti siirrettävissä. Tämä toi kuitenkin esille työhyvinvoinnin puolesta asioita, joihin työnantajien olisi ollut hyvä puuttua. Työhyvinvointia kommentoidaan myöhemmin opinnäytetyössä.

Työpaikalla on monesti käytössä ergonominen työtuoli, pöytä, näyttöjä, näppäimistöjä ja hiiri. Työn pitkäaikainen suorittaminen vain kannettavalla, jossa näyttö onkin pienempi ja ilman työtä tukevaa kalustoa voi pienentää tehokkuutta sekä nostaa työpahoinvointia. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

Etätyöskentelyyn siirtyminen oli huomattavasti vähemmän ongelmallista heille, joilla ei ollut perhettä kotona, tai toista henkilöä, joiden kanssa asuvat. Monet perheelliset joutuivatkin kotona työskentelemään lasten ollessa kotona koulujen rajoitettua lähiopetusta. Kumppanin jatkuva olo kotona työskennellessä voi myös häiritä keskittymistä työhön, sekä aiheuttaa pahoinvointia, kun työntekijä ei saa omaa aikaa poissa perheen luota työpaikalla. (Mäkelä 2020.)

Monelle työntekijälle haasteena on tullut yksinäisyys ja sosiaalisuuden vähentyminen etätyöskentelyn kautta. Kommunikointi on muuttunut verkossa hymiöiden muodossa työpaikalta, jossa ihmisen eleen, ilmeen ja olemuksen kautta voivat työntekijät saada paremman kuvan toistensa olost ja jaksamisesta. Verkon kautta hymiöt eivät kuitenkaan tätä korvaa ja puhe voi kuulostaa tekstin kautta erilaiselta, kuin paikan päällä keskustellessa. (Jauhiainen 2020.)

Nykyiset ohjelmistot kuten Zoom, Teams tai Skype ovat mahdollistaneet jatkuvan sosiaalisen kanssakäynnin työyhteisössä rajatusti työn siirtyessä toimistosta kotiin. Viikkopalaverit on voitu suorittaa verkon kautta onnistuneesti, vaikka työyhteisöissä voi olla toivetta päästä takaisin työpaikalle muiden työntekijöiden pariin keskustelemaan ja työskentelemään. (Blomqvist ym. 2020, 7.)

Äkillisestä siirtymisestä ja kodin mahdollisista keskittymisvaikeuksista huolimatta, siirtyminen etätyöskentelyyn on sujunut hyvin. LUT-Yliopiston tuotti suomea katsovan tutkimuksen keväällä 2020. Siitä ilmeni monen onnistuneen etätyöhön siirtyminen sekä yksityisen että julkisen alan työntekijältä. Kummankin sektorin työntekijät olivat pystyneet työskentelemään lähes yhtä hyvin tai paremmin kotona kuin työpaikalla.

Mikael Pentikäinen ja Jaakko Hyry (2021, 13.) tuottivat kyselyn markkinatutkimusyrietykselle Kantar, jossa tuli esille se, että halu etätyölle ei ole jatkuvaa kaikkien etätyötä tekevien kohdalla. Huomattava osa työntekijöistä on pitänyt etänä työskentelemisestä, mutta kaikki eivät halua sitä ainoana työnmuotona jatkossa. Kantarin kyselyssä 1061 haastatellusta vain 15 % vastasi haluavansa tehdä etätyötä jatkossa kokoaikaisesti.

3.2 Muutoksien teko ja jatko etätyöskentelyssä

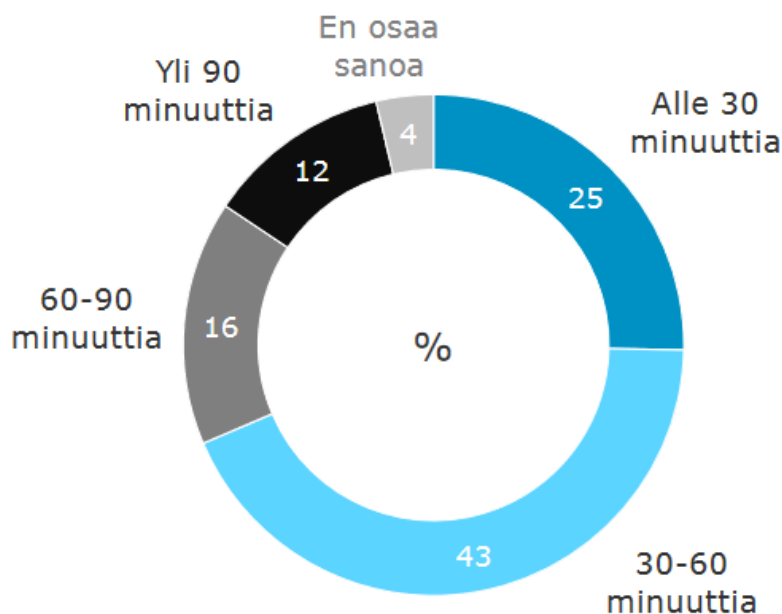
Yksi huomattava muutos joka esimiehille on tullut työnkuvaan etätyötä johtaessa, on työntekijöiden jaksamisen ylläpito ja seuraaminen. Monella etätyötä tekevällä on kodin ja työpaikan raja pienentynyt huomattavasti. Täten etätyötä tekevät työntekijät eivät henkilöstä riippuen pysty palautumaan kotona verrattuna siihen, kun töitä tehdään toimistolla muiden työntekijöiden kanssa. Tämä ei rajoitu vain jaksamiseen, mutta myös henkiseen hyvinvointiin. (Hietakangas 2020.)

Työpaikalla muiden kanssa työskentely voi henkilöstä riippuen olla hänen ainoa ainoa sosiaalinen kanssakäynti, jonka työntekijä saa päivän aikana. Tämä tuo henkisen hyvinvoinnin ja jaksamisen seuraamista esille siten, että yksinäinen henkilö voi masentua ja terveydentila että työn suoritustaso voi kärsiä erakoitumisen ansiosta. (Sutinen 2021.)

Sama pätee myös vastakkaisesti työntekijään. Perheellisellä henkilöllä työpaikka voi olla ainoa paikka, jossa perhe ei ole jatkuvasti ympärillä. Oman henkisen tarpeen täyttö sosiaalisuuden kautta onkin nostanut sairauspoissaoloja sekä terapian tarvetta. (Sutinen 2021.)

Kysymyksiä etätyöstä onkin noussut pinnalle, kuten pitäisikö toimistolle palata koronapandemian tultua loppuunsa. Jos työntekijä saa tehtävänsä hoidettua yhtä hyvin tai paremmin kotona kuin työpaikalla, niin häntä voi olla haastavaa suostutella palaamaan toimistolle. (Hallamaa 2021.)

Moni työntekijä ei välttämättä halua palata toimistolla työskentelyyn, jos kaiken tarvittavan saa hoidettua kotikonttorilta. Toimistolla työskentely voikin vaatia huomattavasti enemmän työntekijän omaa, palkatonta aikaa. Nämä näkyvät vahvimmin työpäivään valmistumisessa sekä itse työmatkassa, jotka voivat olla yhteensä päivässä useitakin tunteja. (Pentikäinen ym. 2021, 8.)



Kuvio 6. Kuinka paljon aikaa etätyötä suorittavat työntekijät ovat säästäneet (Pentikäinen ym. 2021, 8).

Oheinen kuvio näyttää hyvin hyödyn, jonka lähes jokainen työntekijä saa etätyössä. Pie-nimmillään alle 30 minuutin työmatkaa ei tule päivittäin, mutta parhaimmillaan työntekijä säästää lähes kaksi tuntia päivässä. Työntekijästä riippuen tämä voi huomattavasti nos-taa motivaatiota työskentelyyn, kun jokainen työpäivä ei tarkoita oman palkattoman ajan huomattavaa antamista työnantajalle.

Jos etätyömahdollisuus on työssä tai se voidaan ottaa käyttöön nyt tai jatkossa, niin se olisi oheisen kuvion mukaan positiivinen muutos. Etätyö voi myös mahdollistaa työnteki-jöille muutoksia omaan elämään, jota työ, jossa etätyö ei ole mahdollista ei sallisi. Työn-tekijä voi esimerkiksi muuttaa helpommin perheen takia tai jos hän haluaa vaihtaa asun-toa, ilman että työmatkaa täytyy pitää harkinnassa.

Työturvallisuuslaki 2002/738 luku 2 § 13 velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työn suun-nittelussa työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden suojelemisesta. Etätyöskente-lyssä työntekijöiden fyysisestä terveydestä huolehtimien on ollut puutteellista, kun työn-tekijä ei välttämättä saa työnantajan kustannuksella tuotua kalusteita toimistolta kotiinsa. Ergonomia voi tulla aiheeksi työyhteisössä vasta silloin, kun työntekijälle ilmenee sen puutteesta oireita, jotka vaikuttavat hyvinvointiin tai työskentelyyn. (Juopperi 2018.)

Työnantajien tulisi etätyöskentelyn alussa sopia työntekijöiden kanssa mahdollisesta ka-lusteiden lainaamisesta, näin parantaen työntekijöiden terveyttä sekä lojaalisuutta, kun heille tulee tunne, että työnantaja pitää hänestä huolta. Työnantajan olisi hyvä sopia ka-lusteiden lainaamisesta työntekijöiden kanssa viimeistään huolehtia siinä vaiheessa, kun etätyöstä tulee uusi normi pidemmäksi ajaksi, kuten nyt on tapahtunut koronapandemian aikana. (Etätyöstä sovittaessa huomioon otettavaa 2005.)

3.3 Työnantajan tuki esimiehille

Työsopimuslaki 2 luku § 1 velvoittaa työnantajaa huolehtimaan siitä, että työntekijät pys-tyvät suoriutumaan työstään kuten työmenetelmien muuttuessa, tämä pätee sekä mata-lan tason toimistotyöhön sekä esimiestyöhön. Esimiehet ovat yrityksen työntekijöitä ku-ten heidän johdettavansa, joten vaikka esimiehet ovat johtavassa asemassa, jossa loja-liteettivelvoite on vahvempana työnantajalle, kuuluu heille lain suoja.

Koronapandemia vastaisi kyseistä työmenetelmien muutosta, kun työskentely siirtyi lä-hes kokonaisuudessa toimistotyöstä kotiin hallituksen suosituksen ansiosta. Esimies-

työtä katsoessa tämä tarkoittaisi sitä, että työnantajan tulisi antaa tukea sekä mahdollisesti lisäkoulutusta, jos se osaaminen esimiestyöstä, joka esimiehillä on, ei kata etätyöskentelyä tai se on osittain puutteellista. (Etätyökäytännöistä sopiminen 2020.)

Työnantajan tarjoamasta työstä riippuen koronaviruspandemia on saattanut tulla yrityksen täysin pysäyttämänä katastrofina, tai vain eri tilanteeseen muuttavana ajanjaksona. Tehtävät saattavat tulla hoidettua normaalisti ja mikään ei ole muuttunut pinnallisesti paitsi se, että toimistot ovat tyhjiä ja viestintä yrityksen sisällä on huomattavasti aktiivisempaa. (Blomqvist ym. 2020, 16.)

Esimiehille työn johtaminen etänä on ollut haastavampaa kuin toimistolla ollessa. Tämä johtuu monista syistä, kuten työn seurannasta, palaverien siirrosta verkkoon, kommunikoinnin vaihtuminen toimistoympäristöstä, työntekijöiden auttamisesta sekä itsestään huolehtimisesta. (Rauramo 2018.)

Jokainen työntekijä voidaan nähdä uniikkina työntekijä yrityksessä, sillä jokainen tekee työtä omalla tavalla. Työnantajalle tärkein asia on kuitenkin se, että sovitut työt tulevat tehdyksi sovituilla ehdoilla. Etätyöskentelyssä tämä on tullut esille siten, että organisaation laajat ohjeistukset tai määräykset eivät sovellu kaikkiin etätyö tapauksiin. Esimiehet ovatkin kokeneet etätyöstä annetut ohjeistukset osittain hankalina toteuttaa (Into 2014).

Koronaviruksen aiheuttaman etätyön työhyvinvoinnin keskustelussa työntekijät ovat olleet vahvasti esille huomion keskipisteenä. Tämä voidaan nähdä jopa huomattavassa määrässä esimiehiin verrattuna.

Kyseinen tieto tulee esille uutisissa, blogeissa sekä tutkimuksissa, jos työhyvinvoinnista haetaan tietoa verkossa koronaviruksen ajalta. Esimiehet voidaankin nähdä työntekijöihin verrattuna aliedustettuna osapuolena korona-ajan työhyvinvointikeskusteluissa. (Atsar 2020.)

Työnantajapuolelta julkistetussa mediassa huomio ei näytä keskittyvän riittävässä määrässä esimiehiin. Ohessa oleva lainaus kuvaa yhden esimiehen mielipidettä esimiestyössä työyhteisön viihtyvyyden ylläpidosta.

”Harva työntekijä huolehtii työyhteisönsä viihtyvyydestä. Vielä harvempi tuntuu jakavan vastuuta yhteisöllisyydestä esimiehen kanssa. Ja mitä edes

tarkoittaa yhteisöllisyys, jos ollaan fyysisesti ja yhä enemmän myös henkisesti kaukana toisistamme” (Atsar 2020).

Lähteiden etsimisessä olen sen huomannut, että työnantajat eivät välttämättä ole keskittyneet tarpeeksi esimiesten työhyvinvointiin. Alimman tason johdettavat työntekijät ovat eniten esillä oleva ja suurin osapuoli, joihin etätyöskentely on vaikuttanut.

Tämä voidaan osittain nähdä ymmärrettävänä, että heidän jaksamiseensa ja työn suoriutumisen pysymiseen tehokkaana on panostettu, kun heidän työpanoksellansa on huomattavan suuri merkitys yrityksen tehokkuuteen päivittäisessä toiminnassa. Esimiehet ovat kuitenkin huomattavasti raskaammassa tehtävässä monien laillisten veloitteiden takia sekä työnantajalle että työntekijöille (Järvinen 2014, kappale 8).

Työyhteisöissä olisi hyvä puhua avoimemmin myös esimiesten jaksamisesta ei vain sen takia, että johtajat pysyvät terveinä ja työnantaja täyttää työsuojelulain veloitteet, mutta myös mahdollisten hyötyjen ja innovaatioiden saamiseksi.

Loppuun palanut tai ylityöllistetty esimies voi olla yritykselle aikapommi. Joutuessaan sairauslomalle uupumuksen takia voi tämä vaikuttaa työskentelyn huomattavasti enemmän verrattuna johdettavaan työntekijään, joka joutuu sairauslomalle työuupumuksesta. Hyvinvoivan esimiehen on myös helpompi tuoda esille kehitysehdotuksia, jotka voivat parantaa työyhteisön tehokkuutta tai hyvinvointia, jos he itse ovat myös hyvin levänneitä.

Yritykset voivat parantaa etätyötä johtavien esimiesten tehokkuutta ja hyvinvointia mahdollisesti pienentämällä esimiesten työn määrää. Työnantajat voivat myös luoda mahdollisuuden vertaistuelle esimiesten kesken. Esimiestukihenkilö olisi myös mahdollinen ratkaisu esimiesten hyvinvoinnin nostamiselle työnantajan näkökulmasta. (Atsar 2020.)

4 Opinnäytetyön menetelmä

4.1 Henkilöhaastattelut ja niiden tavoite

Opinnäytetyössä suurena osana ovat teemahaastatteluina toteutettavat henkilöhaastattelut. Ajankohta henkilöhaastatteluille on touko-huhtikuu 2021. Niiden tarkoituksena on kerätä tarkempaa tietoa tutkimuskysymyksiin ja täten tarjota lukijalle syvempi tieto ensikäden kokemuksista esimiehiltä, jotka ovat tällä hetkellä etätyössä.

Henkilöhaastattelut on valittu opinnäytetyön tiedonhaun menetelmäksi, sillä haastattelut mahdollistavat runsaan, tarkemman tiedon keräämisen mahdollisuuden. Niiden perusteella voidaan katsoa vastauksia ja saada tarkempia vastauksia sekä tehdä kehitysehdotuksia, jos kehityskohtia ilmenee.

Henkilöhaastattelut valittiin myös kyselyn sijaan, sillä kyselystä saadut vastaukset voivat olla rajatumpia ja suuren vastausmäärän tarkka analysointi oli huomattavan raskasta aikataulullisesti. Pienemmästä määrästä yksityiskohtaisempia vastauksia, voin kuulla tarkemmat maininnat esille tulleissa vastauksissa ja eroavaisuuden näkyvät täten myös helpommin.

Haastatteluiden tarkoitus on saada tarkat vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

1. Minkälainen osaaminen esimiehillä oli etäjohtamisesta ennen koronapandemiaa?
2. Kuinka vahvasti työn siirtyminen vaikutti johtamisen toteuttamiseen?
3. Miten työnantajat tukivat esimiehiä johtamisen siirtymisessä toimistosta kotiin?

Verkkohaastattelut toteutettiin Zoom sekä Teams palvelussa ja loput haastattelut toteutettiin puhelimitse. Syy miksi haastatteluja ei toteutettu paikan päällä on koronaviruksen aiheuttamat turvallisuusuhat. Haastattelujen pitäminen etänä mahdollista sen, että koronaan liittyvät riskit ovat olemattomia ja haastattelut voidaan tehdä.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastateltavalle esitetään kysymyksiä, jotka liittyvät tiettyyn teemaan, tässä tapauksessa etäjohtamiseen. Teemahaastattelussa kysymykset eivät ole samojen vastausten kysymistä kaikilta, vaan niissä voidaan esittää ne joko eri järjestyksessä tai avoimemmin.

Teemahaastatteluissa voi tapahtua vastauksen ohessa paljon keskustelua, joten haastateltavan kuunteleminen on avainasemassa. Jatkokysymyksillä kuuntelun kautta haastattelija voi saada myös ajankohtaisempaa ja parempaa tietoa, kuin esimerkiksi kyselyn avulla, jossa jatkokysymyksiä voi olla haasteellista tehdä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelu ei ole ainoa haastattelumuoto, vaan niitä on monia kuten. Strukturoitu, puolistrukturoitu, avoin, asiantuntija, ryhmä, puhelin tai virikehaastattelut esimerkkeinä. Jokainen haastattelutyyppi eroaa toisista haastattelutyypeistä osittain. Esimerkkinä on ryhmähaastattelu, jossa montaa haastateltavaa haastatellaan saman aikaisesti.

Ryhmähaastattelussa esimerkiksi haastateltavilta voidaan saada tehokkaasti vastauksia, jossa he voivat kommentoida toistensa näkemyksiä tai kokemuksia. Kyseisessä haastattelumuodossa voi kuitenkin olla haastavampaa kuunnella yksittäistä haastateltavaa ja saada syvempi, tuloksellisempi vastaus. (Hyvärinen & Suoninen & Vuori 2021.)

Teemahaastattelu valittiin tälle opinnäytetyölle tutkimusmenetelmänä, sillä se koettiin tuloksellisimpana valintana, kun haluttuihin tutkimuskysymyksiin pitää saada riittävät vastaukset samalla, kun haastattelut voidaan pitää aikataulun puitteissa.

Teemahaastattelussa haastattelijan tulisikin luoda haastateltavalle turvallinen, avoin ilmapiiri, jossa hän voi kertoa vastaukset avoimesti teemakysymyksiin. Haastattelijan tulisi kuitenkin pitää haastattelutilanne hallussa aikataulussa sekä teemassa pysymisen kannalta.

Onnistunut haastattelija pystyykin ohjaamaan haastateltavan haastattelun läpi esittäen kysymyksensä, mutta saaden jokaisesta haastateltavasta teemaan liittyvät vastaukset, syventyen myös mahdollisuuden esille tullessa syvemmälle, jos haastateltava epäröi vastaustaan tai haastattelija kokee lisäkysymyksen aiheelliseksi.

Haastatteluilla voin myös varmistaa, että saa tuoretta ja varmaa tietoa tutkimuskysymyksiin. Haastattelijan tulisi myös ennakkoon kertoa haastateltavalle haastattelun aiheesta ja sisällöstä. Haastattelun aika, paikka sekä henkilötietojen käsittelystä pitäisi sopia kummankin osapuolen osalta, käsitelläkö tieto nimellisesti vaiko anonyyminä. Kauanko dataa pidetään haastattelijan hallussa sekä milloin ne hävitetään henkilötietolain mukaisesti. (Silvast 2009, 18–19.)

4.3 Haastateltavien valinta

Haastateltaviksi valitsin esimies asemassa olevia työntekijöitä eri yrityksistä. Täten kaikilla haastateltavilla on samanlaisia esimiesasemassa olevia tehtäviä, näitä ollen työntekijöiden ohjaus, palautteen anto ja muut esimies aseman tehtävät. En rajannut esimiesten valintaa esimerkiksi esimieskokemuksen tai työhistorian osalta, sillä tällä tavoin saan

mielestäni laajemman kuvan siitä, miten esimiehet ovat kokeneet koronan ansiosta etäjohtamiseen siirtymisen.

Haastateltavia henkilöitä on yhteensä kuusi kappaletta. Haastattelut pidettiin kahden viikon aikana maaliskuuhun vaihteessa. Ohessa ovat tarkemmat tiedot haastatteluista sekä haastateltavista.

Haastattelut toteutettiin lähes kokonaan anonyyminä. Nimiä tai yrityksiä ei opinnäytetyössä tuoda esille, mutta tiettyjä perustietoja heiltä kerätään. Näitä ovat ikä, toimiala, kuinka kauan he ovat olleet nykyisellä työnantajalla sekä miten kauan he ovat olleet esimiestyössä. Näin tutkimustulosten analysoinnille kertyy rakentava pohja, jonka perusteella eroavaisuuksia vastauksissa voidaan katsoa kokemuksien ja mielipiteiden kautta.

Taulukko 1. Haastattelut

Esimies nro	Toimiala	Haastattelun (pvm.)	Haastattelun pituus (min)
Esimies 1	Henkilöstövälitys	30.03.2021	36
Esimies 2	Kaupan ala	31.03.2021	46
Esimies 3	Henkilöstöpalvelu	31.03.2021	45
Esimies 4	Henkilöstöpalvelu	01.04.2021	35
Esimies 5	Henkilöstöpalvelu	07.04.2021	31
Esimies 6	Vaatetus	12.04.2021	35

4.4 Teemahaastattelun runko

Haastatteluiden aiheet tulevat olemaan kolmesta aikaisemmin mainitusta pääkysymyksestä. Alla on viitekehys haastatteluille, jossa saan yksityiskohtaisemmat vastaukset tutkimuskysymyksiin liittyen. Näiden perusteella voin tarkemmin katsoa mahdollisia eroavaisuuksia tai yhteneväisyyksiä kuten esimerkeiksi iän tai aikaisemman etätyökokemuksen perusteella koetuissa asioissa tai mielipiteissä.

Taustakysymykset

1. Minkä ikäinen olet?
2. Millä toimialalla työskentelet?

3. Montako vuotta sinulla on kokemusta esimiestyöstä?
4. Miten kuvailisit päivittäisen esimiestyösi ennen koronapandemiaa?
5. Miten kuvailisit päivittäisen työsi ennen koronapandemian alkua?
6. Minkälaista kokemusta sinulla oli etäjohtamisesta ennen etätöön alkua?
7. Minkälaista koulutusta olit saanut työnantajalta etäjohtamisesta ennen koronapandemian alkua?

Työn siirtyminen etätööhön

1. Missä kohtaa vuotta 2020 työskentely yrityksesi siirtyi etänä tehtäväksi?
2. Minkälaisia välittömiä seurauksia siirtyminen etätööhön aiheutti?
3. Miten johtaminen muuttui etätööhön siirtymisen jälkeen?
4. Minkälaisia muutoksia työnantaja toteutti organisaatiossa etätöön alettua?
5. Miten kuvailisit etätöyöskentelyn vaikutusta työyhteisön suorituskykyyn?
6. Mikä on työyhteisön henkisen hyvinvoinnin tila etätöön jatkuttua näin pitkään?
7. Miten kuvailisit esimiestyön vaativuuden muuttuneen etätöön alettua henkisesti tai fyysisesti?

Työnantajan tuki esimiehille

1. Antoiko tai tarjosiko työnantaja koulutusta etäjohtamisesta tai muuta tukea etätöön alettua?
2. Saitko mielestäsi tarpeeksi tukea työnantajalta päivittäisen työn suorittamiseen?
3. Mielestäsi ovatko oman esimiehen toimet riittäneet sen takaamiselle, että selviytyvät esimiestyön päivittäisistä tehtävistä riittävän hyvin?
4. Mitä olisit toivonut työnantajan tehneen paremmin työskentelyn siirryttyä etätööhön?

5 Tulokset

Haastattelut saatiin toteutettua onnistuneesti ja seuraavassa osiossa avaan haastatelluista saamiani tietoja.

5.1 Etäjohtamisen taso ennen koronapandemian alkua

Ensimmäisen kyselyalueen tarkoitus oli saada tietoon se, minkälaista osaamista esimiehellä on etäjohtamisesta sekä saada pintapuolinen tuntemus esimiehestä. Kuinka paljon hänellä on kokemusta etäjohtamisesta, onko siitä saatu koulutusta työnantajalta ja kuinka kauan esimies on ollut nykyisellä työnantajalla työsuhteessa.

Viisi esimiestä vastasi myöntävästi minkäänlaiseen kokemukseen etäjohtamisesta ennen koronapandemian alkua. Osalla esimiehistä oheinen kokemus oli ollut perehdyttämistä tai yleistä neuvontaa, mutta suurimmalla osalla esimiehistä oli kokemusta jo etäjohtamista omasta työstä. Esimies, jolla ei kokemusta etäjohtamisesta ollut, on kuitenkin itse etäjohdettavana.

Suurimmalla osalla myöntävästi vastanneilla esimiehillä kokemus etäjohtamisesta oli tullut työn kautta päivittäisissä tehtävissä. Koulutusta esimiehet eivät olleet saaneet työnantajalta omien sanojensa mukaisesti ennen koronapandemian alkua. Se koulutus mitä oli saatu, oli saatu vanhempia kollegoja seuraamalla vierestä, eikä esimerkiksi virallisessa työnantajan järjestämässä koulutuksessa.

Haastateltavat olivat 27–57-vuotiaita. Ikäluokkia katsottaessa esille tuli, että etäjohtaminen oli aiheena tuttu ja puolella haastateltavista oli siitä jo aikaisempaa huomattavaa kokemusta.

Haastateltavan ikä ei haastateltavien joukossa rajannut kokemusta tai kokemattomuutta etäjohtamisesta. Ikärajan alimmassa ja korkeimmassa päässä oli esimiehiä, jotka eivät olleet saaneet koulutusta tai kokemusta etäjohtamisesta, joten etäjohtamisen kokemattomuus ei katsonut ikää tämän opinnäytetyön haastateltavien esimiesten kohdalla.

Esimiehistä viisi ilmoitti suorittavansa päivittäisen työnsä ennen koronapandemiaa toimistolla joko kokonaisesti tai suurelta osalta. Lähityössä esimiehet olivat kontaktissa johdettaviensa kanssa päivittäisen työnsä ohessa. Kahdella haastateltavista esimiehistä oli

myös etäjohdettavia päivittäisessä työssä. Muiden esimiesten johtaminen painottui lähes kokonaisuudessaan toimistoon.

5.2 Vaikutukset työskentelyyn työn siirryttyä kotiin

Kaikkien haastateltavien esimiesten yritykset siirtyivät etätööhön hallituksen suosituksen tultua voimaan 12.3.2020 maalis-huhtikuun aikana (Uudellemaalle liikkumisrajoituksia. 2020). Kaikissa paitsi yhdessä yrityksessä oli työntekijöille antaa kannettavat heti etätöyö suosituksen tultua voimaan.

Poikkeustapauksessa esimiehen yrityksen piti käydä ostamassa kannettavat erikseen juuri etätöyöskentelyä varten. Työpaikoissa, joissa kannettavat oli käytössä tai saatavilla lainattiin työntekijöille etätöyön alettua, jotta työskentely voi tapahtua etänä.

Moni esimies mainitsi tiedonkulun puutteellisuuden etätöyön alettua koronapandemian alkuvaiheessa ongelmaksi, moni esimies näkikin tämän kehitysalueena omille yrityksilleen.

Samalla kuitenkin todettiin se, että kyseinen aika oli kriisinhallintaa, kun eri rajoitukset tulivat voimaan sekä yritykset halusivat noudattaa hallituksen ohjeistusta. Tässä tosin tulee esille yrityksen kriisihallinnan sekä viestinnän sujuvuuden tärkeys ja moninkertaisena niiden vaikutus, jos ne eivät suju hyvin.

”Etätöyöskentelyn alettua viestintä asioista ei sujunut hyvin työnantajalta. Tämä jätti työntekijät tilaan, jossa mietittiin, että mitä nyt tapahtuu” (Esimies 3).

Neljän esimiehen organisaatiossa negatiiviset seuraukset etätööhön siirtymisessä olivat esillä esimiesten mukaan vahvemmin, kuin positiiviset puolet. Käänteistapauksiakin oli, joissa etätöyö oli esimiehen näkemyksen mukaan koettu positiivisena asiana negatiivisten puolien yli.

Kahden esimiehen yrityksissä oli siirrytty osittain takaisin toimistotyöhön aikataulun tai kalenterin mukaisesti. Esimiesten yrityksissä mahdollisuus toimistolla työskentelyyn on ja toimistotyö on käytössä, mutta henkilömäärää rajataan päivittäin pieneksi ja välit pidetään maskien kanssa turvallisen työskentelyn varmistamiseksi.

Maininnan arvoista on se, että esimiehet pystyivät puhumaan vain omista yksiköistään tarkasti. Joten oheinen teksti ei välttämättä kuvaile esimiesten yritysten sisäisen organisaation tilaa etätyön alettua, vaan yksikköä, jossa itse tekijät töitä.

Jokaisessa haastattelussa tuli esille myös työyhteisön yhteisöllisyyden laskeminen etätyön alettua.

”Etätyössä yhteistyö ja kommunikointi heikentyi selvästi. Jäätiin vähän omiin poteroihin sen alettua ja kahvipöytäkeskustelut jäivät välistä” (Esimies 1).

Yhteisöllisyyden heikkenemistä lisäsi selvästi etätyöskentelyn kokemattomuus päivittäisessä työssä. Toimistolla työntekijät helposti puhuivat toisillensa tai kävivät esimiesten luona, kun taas etätyössä esimiehet totesivat viestinnän kynnyksen olleen huomattavasti korkeampi työntekijöiden kohdalla.

Etätyöskentelyn vieraus tuli esille työyhteisöiden kommunikoinnissa. Yksi esimies mainitsi esimerkkinä sen, että välillä ei saanut takaisinsoittoa, jos toinen henkilö oli varattuna.

”Aikataulujen yhdistämiseen olisi pitänyt kiinnittää huomiota etätyön alussa. Kaikkien olisi pitänyt varaa aikaa toisille ja usein kysyttiin, onko sulla tuolloin slotti vapaana” (Esimies 1).

Teams palvelu oli suurimmassa osaa yrityksessä käytössä, jossa työntekijät sekä esimiehet toteuttivat puheluita ja viestivät toistensa kanssa. Toisissa tapauksissa yritykset käyttivät Skype tai Slack viestintä palveluita.

Työyhteisössä sekä työntekijät että esimiehet kokivat etätyöskentelyn sekä hyvänä että huonona asiana. Koetut hyvät puolet etätyössä olivat monia kuten työmatkan kokonainen poistuminen, uuden kokemuksen (etätyöskentelyn) saaminen, etätyön yleinen yleistyminen organisaatiossa ja osittain työ oli siirtynyt jopa vapaamuotoisemmaksi, kun itsenäinen työskentely lisääntyi.

Etätyön alussa johtaminen muuttui jokaisen vastanneen esimiehen kohdalla haastavammaksi. Yleisimpänä ongelmana ilmeni vaikeus lukea työntekijöiden hyvinvointia. Tämä

johtui esimiesten mukaan siitä, että työntekijöitä ei näe tai kuule yhtä usein verrattuna toimistotyöhön sekä heidän elekieltänsä ei pysty näkemään.

Esille tuli myös esimiesten mukaan tapauksia, jossa kun toimistolla työskennellään koronaviruksen aikana, niin se ei taannut sitä, että työntekijän hyvinvoinnista tai jaksamisesta olisi voinut varmistua.

”Kerran viikossa jos tunnin näkee kokouksessa, niin se ei riitä ihan sen varmistamiseen, että kaikki on kunnossa. Sen verran pystyy feikkaamaan jos haluaa” (Esimies 6).

Kaksi esimiestä toi myös esille etäjohtamisen alussa rutiinien vaikeuden. Kyseisten esimiesten organisaatiot eivät olleet tottuneet etätöihin. Tämä lisäsi esimiesten työkuormaa etätöiden alussa, jossa esimiesten piti opastaa työntekijöitä suuremmassa määrässä, jotta työt saadaan suoritettua ja viestintä onnistuu johdettavien kanssa.

Eroavaisuutena vastauksissa etäjohtamisessa oli työtaakan kevennys, jos työ kävi liian raskaaksi. Vain yksi haastateltava mainitsi työkuorman kevennyksen olleen mahdollista yrityksessään. Tämä olisi hänen mukaansa ollut kuitenkin mahdollista ennen etätöskentelyä.

Noin puolella haastateltavien yrityksistä oli otettu myös käyttöön erilaiset yhteisölliset toiminnot. Näitä olivat palaverin pitäminen ulkona kävelyn kohdalla, bingo ja yhteinen liikuntatuokio. Työtaakan kevennys olisi ollut mahdollista yhden haastateltavan mukaan, mutta sitä ei ollut käytännössä suoritettu ennen etätöiden alkua koronapandemian takia.

Yhden esimiehen kohdalla johtaminen ei muuttunut etätö suosituksen tultua voimaan. Kyseinen esimies suoritti kaiken johtamiseen liittyvän työn jo valmiiksi etänä puhelimen ja verkon välityksellä, joten vaikka koronapandemian rajoitukset tulivat voimaan ja organisaatiot siirtyivät toimistolta kotiin, ei esimiehen johtamiseen liittyvä työ muuttunut tästä huolimatta.

Kalusteet voidaan nähdä olennaisena osana työskentelyä sekä toimistolla, että etänä, sillä jokaisella työntekijällä ei saata olla toimiston työpisteeseen verrattavaa kalustoa kotona. Viisi esimiestä vastasikin työkalusteiden lainauksen olleen mahdollista, mutta lainattavat tavarat olivat rajautuneet vain näyttöihin, näppäimistöihin, hiiriin, kannettaviin tai työtuoliin.

Huomioitavaa tässä on, että vain yhdessä haastateltavien organisaatioissa työnantaja olisi kustantanut kalusteiden kuljetuksen, joten muissa tapauksissa kalusteiden kuljetuksen kustannus olisi jäänyt työntekijälle hoidettavaksi. Kaikissa tapauksissa kyseiset linjaukset olivat esimiehiltä itseltään, eivätkä olleet työnantajien itse antamia päätöksiä.

Puolet esimiehistä näki etätöön lisääntymisen olleen positiivinen asia. He viittasivat yleiseen kehitykseen etätöskentelyn lisääntymisestä ennen koronaa, koronapandemia täten työnsi työnantajat ottamaan etätöskentelyn käyttöön esimiesten mukaan.

Moni esimies mainitsikin, että työn raskauden lisääntymisestä huolimatta koronapandemian alussa, työn siirtyminen etätööhön on tuonut enemmän positiivisia puolia työyhteisölle, kuin negatiivisia. Jokaisen esimiehen organisaatioissa etätöön alku nähtiinkin raskaimpana, vaativampana hetkenä, jonka jälkeen etätööhön on totuttu ja osittain työtehokkuus on jopa parantunut toimistoon verrattuna.

”Kehitys on mennyt jatkuvasti lisääntyneessä muodossa etätööhön ja korona pakotti siirtymään vahvasti siihen, pandemia vain vauhditti sen käyttöönottoa” (Esimies 3).

Jokaisen esimiehen mielestä he itse tai kukaan työyhteisössä eivät odottaneet etätöön kestävänsä näin pitkään. Etätöön alku koettiin ”aaltoilevaksi.” yhden esimiehen mukaan jaksamisen puolesta.

”Henkinen hyvinvointi on ollut aika aaltoilevaa, alku oli tosi raskasta ja huononemisen näki heti. Kuormitti paljon. Nyt se on kuitenkin parantunut, kun etätöskentely on hyväksytty” (Esimies 1).

”Henkisen jaksamisen puolesta ei olla missään huipuissa. Ei voida pitää virkistäytymispäiviä ja tuntuu että seinät kaatuu päälle, kun sosiaaliset kontaktit työelämän kautta on minimissä” (Esimies 4).

Etätö on viiden esimiehen puolesta nähty hyvänä asiana kokonaisuuden osalta itsensä ja työyhteisön näkökannasta. Työntekijät, jotka eivät ole ennen saaneet etätöystä kokemusta ovat sitä saaneet etätöön tarpeen ansiosta. Yksi esimies toivoikin, että etätöskentely voisi jatkua, eikä toimistolle välttämättä pitäisi palata, vaikka yrityksen johto niin toivoo.

Fyysisesti yksikään esimies ei ollut tuntenut, että työskentely olisi muuttunut vaativammaksi etätyössä verrattuna toimistoon. Kaikki esimiehet kuitenkin kommentoivat etätyön ollen henkisesti huomattavasti raskaampaa toimistolla työskentelyyn verrattuna. Vaativimmat asiat olivat henkilökunnan kuuntelu ja hyvinvoinnin seuranta, kun paikan päällä ei voinut olla sekä yhteisöllisyyden ylläpito.

Jokaisen esimiehen mielestä vastuu oman tiiminsä yhteishengen ja motivaation ylläpidosta oli siirtynyt heille yhä vahvemmin. Yksi esimies mainitsikin, miten hänen täytyy olla positiivinen työntekijöille ja heitä täytyy omien sanojensa mukaan jeesata. Toinen esimies oli maininnut positiivisena asiana sen, että oli voinut tuoda esille omassa esimiesten kokouksessa asioita, joista halusi valittaa. Esimiehet pystyivät siis tuomaan huolia ja esille asioita, jotka harmittavat työpaikasta riippuen.

5.3 Työnantajan tuki työntekijöille

Haastattelukysymyksissä aikaisemman osion tarkoitus oli tuoda esimiehelle itsellensä esille se, miten työorganisaatio sekä työskentely itsessään muuttui etätyöhön siirtyessä.

Yhden esimiehen mukaan haastattelu oli erinomainen tilaisuus miettiä ja reflektoida sitä, miten työskentely on muuttunut ja miten työnantaja on toiminut. Näin myös aiheita läpikäydessä jokaiselle esimiehelle heräsikin jälkimmäisessä osiossa ajatuksia, jotka osittain ovat rinnastettavissa aikaisempaan osioon.

Ensimmäinen kysymys koski tukea tai koulutusta etäjohtamisesta työnantajalta. Kaksi esimiestä vastasi, että oli saanut jonkinlaista koulutusta työnantajalta etäjohtamisesta. Ajankohta oli tosin yhden kohdalla vasta kesälomien jälkeen vuonna 2020 etätyön jo alettua ja toisen kohdalla se oli itseopiskelua, jonka työnantaja mahdollisti. Yksi haastattelusta kuitenkin mainitsi sen, että koulutusta etäjohtamisesta ei kaivattu.

”Etäjohtamiskoulutusta ei tarjottu, kun kaikki laitettiin jäihin. Tultiin varmaan siihen tulokseen, että jos olisi kysynyt tai kaivannut sitä, niin sitä olisi järjestetty. Ei osattu kaivata sitä” (Esimies 1).

Toisessa kysymyksessä kysyttiin sitä, saiko esimies mielestensä riittävää tukea työnantajalta päivittäisen työn suorittamiseen. Vain yksi esimies vastasi tuen määrän olleen puutteellista, kaikki muut esimiehet ilmoittivat saaneensa riittävän määrän tukea työnantajalta.

Tarvetta lisätuelle ei koettu viiden esimiehen puolesta. Monen haastateltavan kohdalla työnantaja kannusti kommunikointiin, matalalla tuella tuen hakemiseen sekä oma-aloitteisuuden kannustamiseen työntekijöiden kohdalla.

Työnantajat olisivat voineet tarjota enemmän tukea esimiesten mielestä, mutta esimiehet ymmärrettävästi kommentoivat, että oltiin muutostilassa koronapandemian alussa. Etätyön normalisoitua rutiinit sekä käytännöt parantuivat, kun etätyön totuttiin ja asiat normalisoituvat.

Kolmas kysymys koski haastateltavan omalta esimieheltä saamaa tukea. Tarkemmin sitä, että onko se koettu riittävän hyväksi päivittäisestä tehtävistä selviytymiseksi.

Kaksi esimiestä mainitsi sen, että eivät ole omien esimiehensä tuen perusteella pystynyt suoriutumaan päivittäisistä tehtävistä riittävän hyvin tai suoriutuminen on ollut jopa heikompa kuin toimistolla. Esimiesten mielestä tämä johtui siitä, että oma esimies kertoi mitä tehdä, mutta ei kertonut miten asiat tulisi tehdä.

”Tällä hetkellä suoriudun tehtävistä hyvin joo. Aikaisemman esimiehen kohdalla johtaminen oli enemmän fiilispohjaista kuin konkreettista. Vähän kuin isolla pensselillä maalaamista ja kielikuvilla puhumista. Kertoi asioita mutta ei miten tehdä ne” (Esimies 1).

Toisen ei vastanneista tapauksessa kuitenkin tilanne parani, kun haastateltavan esimiehen oma esimies vaihtui. Johtamistyyli näyttää olevan täten merkittävä tekijä etäjohtamisen tehtävissä korkeammallakin tasolla, jossa johdettavina on muita esimiestyötä suorittavia.

Yksi esimies myös mainitsi sen, miten hänen oma esimiehensä ei ollut päivittäisessä toiminnassa mukana aktiivisesti. Joten ei kokenut hänen poissaolonsa vaikuttavan työhönsä huomattavassa määrässä. Kyseinen esimies sai myös työpaikan vertaisverkostolta huomattavaa tukea.

Yksiköiden tai tiimien omissa verkoissa oli keskustelua myös siitä, mitkä käytännöt toimivat ja mitkä eivät. Kyseinen keskustelu oli esillä lähes jokaisessa yrityksessä keskustelupalstojen kautta ja viikoittaisissa kokouksissa.

Neljäs viimeinen kysymys koski esimiesten toiveita työnantajille siitä, mitä he toivoisivat työnantajien tehneen paremmin etätyöskentelyyn koronapandemian alussa.

Vain yksi esimies vastasi etätyön positiivisten puolien sekä tuloksien olleen niin vahvoja, että toivoisi työnantajansa ottaen sen käyttöön jatkossa vahvasti. Esimies toivoikin, että toimistolle ei tarvitsisi palata, kun etätyö sekä etäjohtaminen ovat sujuneet hyvin.

Esimiehen mukaan yrityksen johto haluaa saada työntekijät takaisin toimistolle mahdollisimman pian, eivätkä täten näe tai ota kiinni etätyöskentelyn jo havaituista hyödyistä, joita koronapandemian ansiosta on tullut esille. Yrityksen hallitus haastateltavan mukaan näyttää ollen jumissa ideassa, että kaikki palaavat toimistoon koronapandemian loputtua.

Kaikki esimiehet toivat esille myös viestinnän heikkouden pandemian alussa. Henkilöstä riippuen heikkous oli voinut olla vain sitä, että työskentely vaikeutui, tai sitä, että työntekijät jäivät melkein yksin ilman ohjausta itse yritykseltä, työntekijöiden ollen oman esimiehensä varassa.

Kaksi esimiestä toi esille ruohonjuuritason koulutuksen tarpeen ja mahdollisen hyödyllisyyden, ”Etätyön ABC:n” (Esimies 4). pitäminen tai antaminen työntekijöille etätyöskentelystä. Etätyö ei ollut kaikille tuttua heidän yrityksissään tai tiimeissä.

Kommunikoinnissa ja etätyöhön totumisessa oli selvästi vaikeuksia joillain johdettavista työntekijöistä. Tehokkuus laski väliaikaisesti ja työn siirtymisen sujuvuus toimistolta kotiin ei vaihteli yrityskohtaisesti. Usean esimiehen mielestä koulutus etätyöstä sekä etäjohtamisesta oli ollut hyödyllistä työn sujuvuuden kannalta.

Kolmen esimiehen mielestä hallituksen olisi ollut hyvä antaa selvät määräykset suosituksien sijaan. Esimiesten näkemyksestä tämä olisi auttanut työskentelyä yleisesti, sillä suosituksien vapaaehtoisuus ja yritysten halu palata normaaliin aiheutti sekavaa tiedonantoa sekä selkeän suunnan poissaoloa yrityksiensä puolesta.

Esimiehet olisivatkin toivoneet vahvaa ohjausta ja suunnan näyttämistä työnantajilta, eikä tilanteeseen mukautumista parhaansa mukaan.

Neljä esimestä ilmaisi näkemyksen, että monen johdettavan työntekijän kohdalla olisi ollut hyvä, jos he olisivat olleet rohkeammin äänessä omista ajatuksistaan sekä hyvinvoinnistaan. Esimiesten mukaan työntekijöiden hyvinvoinnin ja työn suorituskyvyn seuranta on vaativampaa etänä toimistolla olemiseen verrattuna. Työnantajat olisivat voineet muutaman esimiehen mukaan antaa työntekijöille kattavamman koulutuksen etätöystä ja siitä, miten herkästi hyvinvoinnista pitäisi ilmaista esimiehille.

Yhden esimiehen mielestä työyhteisöllisyys olisi myös voitu pitää paremmin yllä työnantajan toimesta. Työnantaja olisi voinut antaa ohjeistuksen tai aloittaa käytännön, jossa kerran viikossa pidetään jooga verkossa tai perjantai aamuina palaveri kävelylenkillä.

5.4 Yhteenveto

Henkilöhaastattelut koin hyvin onnistuneina. Haastateltavilta sain tutkimuskysymyksiini hyvät vastaukset, sekä haastateltavista että työpaikasta, jossa haastateltava tekee työtään. Sain myös hyvän tiedon siitä, miten työskentely muuttui esimiestyössä sekä esimiesten näkemykset ja kokemukset itse työnantajasta.

Haastatteluiden perusteella voin sanoa, että etätyöskentely muutti esimiestyötä huomattavasti vaativammaksi ja vaikeutti johtamista yksilön, että työyhteisön kohdalla. Esimies työn vaativuus nousi huomattavasti ilman, että useimmat esimiehet tai työntekijät olisivat saaneet etätööhön tai etäjohtamiseen koulutusta.

Etäjohtamiseen esimiehet tottuivat kuitenkin melko nopeasti, kuten heidän työyhteisönsä yleisesti. Etätööhön siirtyminen siitä kokemattomalla henkilökunnalla ei ollut niin suuri kriisi, kuin se olisi voinut olla.

Lähes jokaisessa yrityksessä esimiesten mukaan kommunikointi oli tavalla tai toisella puutteellista yksilötasolla työntekijöiden joukossa tai itse työnantajan puolelta työntekijöille. Työyhteisöllisyyden ylläpito etänä todettiin myös huomavan suureksi haasteeksi, johon ei vielä ole saatu riittäviä toimia, joka palauttaisi toimistolla olevan yhteisöllisyyden etätöytä tekeväälle henkilökunnalle.

Työnantajat ovat haastatteluiden perusteella osittain täyttäneet lainmukaiset velvoitteet näkökannasta riippuen. Näen sen, että työnantajat mahdollistivat työskentelyn siirtymisen turvallisempaan ympäristöön työntekijöiden koteihin, mutta etätö koulutuksen puut-

teellisuus sekä työntekijöille että esimiehille etäjohtamisesta voidaan nähdä puutteellisenä velvollisuuden täyttämisenä. Työnantajat eivät myöskään antaneet selvää linjausta kaluston lainaamisesta.

Esimiehet, kuten työyhteisöt saivat tukea tarvittaessa sitä hakiessa työnantajalta. Etätyön tultua rutiiniksi ja kun toiveet parannuksista tulivat esille, olivat organisaatiot tehneet muutoksia tilanteen mukaan korjaamaan huomatuksi osa-alueet. Yhden haastateltavan yritys ennakoiki myös mahdollista tärkeää osa-aluetta, kommunikointia luomalla viestintään keskittyvän tiimi yrityksen sisällä, joka välitti ajankohtaista tietoa eteenpäin.

6 Kehittämisehdotukset

Haastattelujen ja oman tutkimuksen perusteella kerron kehitysehdotuksia, joita yritykset voivat suorittaa joko nyt tai tulevaisuudessa. Näitä voidaan hyödyntää tilanteessa, jossa äkillinen tapahtuma voi aiheuttaa suuren muutoksen työskentelyyn lyhyellä ajalla, jonka pituuden kesto ei voida arvioida tarkasti tapahtumishetkellä. Ehdotuksia voi myös hyödyntää, jos yrityksellä ei ole vielä ehdotusta koskevaa aineistoa tai tekoja yrityksen sisällä.

Tärkeimpänä asiana esille tuli kommunikaation puutteellisuus. Tätä voidaan ennakoida luomalla kriisinhallintasuunnitelmassa osio kommunikoinnille. Monella yrityksellä ei vaikuttanut olevan selvää suunnitelmaa siitä, miten toimia, vaan haastateltavienkin mukaan yritykset toimivat päivä kerrallaan ilman pidempiaikaista suunnitelmaa koronapandemian alkuvaiheessa keväällä 2020.

Selkeä suunniteltu kommunikointi voi auttaa henkilöstöä huomattavasti yllättävässä siirtymisvaiheessa, sekä pitää henkilöstön ajan tasalla asioista. Hyvin hoidettu kommunikatio auttaa myös pitämään päivittäisen toiminnan sujuvampana. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että viestinnän pitäisi olla kahdensuuntaista. Haastateltavat useasti mainitsivat sen, miten viestintä yrityksissä oli yksipuolista yritykseltä työntekijöille.

Tällä hetkellä työnantajan olisi hyvä pitää huolta siitä, että kommunikatio toimii työnantajalta kaksipuoleisesti. Näin potentiaaliset ongelmat tai huolet työntekijöiltä voivat helposti tulla esille ja yritys voi luoda matalan kynnyksen kommunikaation työyhteisössä.

Toinen tärkeäksi esille tullut aihe on suunnitelmallisuus ja sen esittäminen työyhteisölle. Työntekijät ja esimiehet voivat tiedon puutteellisuuden ilmaantuessa alkaa miettimään sitä, että mitä tapahtuu seuraavaksi, huomenna, ensiviikolla tai ensikuussa.

Yksi esimies suoraan mainitsi sen, että olisi toivonut yritykseltään selvempää, pitempiaikaista suunnitelmaa, jonka se olisi esittänyt työntekijöille. Pitkäaikaisen suunnitelman esittäminen työntekijöille tekee työn suunnittelusta helpompaa ja auttaa yritystä vaikuttamaan luotettavalta henkilöstön näkökannasta.

Yritys, jolla ei vielä ole vahvaa suunnitelmaa toimista tai viestinnästä korona-ajalle vielä, voisi aloittaa sen luonnin. Siinä voidaan mainita esimerkiksi sitä, miten työ tulee muuttumaan hallituksen suositusten mukaan. Jatkuuko etätö minkälaisena tai ollenkaan, tai kuinka turvallisuudesta pidetään huolta.

Kaluston lainaamisen mahdollistaminen ja siitä viestiminen organisaatiotasolla olisi myös aihe, jossa lähes jokaisella yrityksellä olisi paranneltavaa. Vain yhden haastateltavan yrityksessä kuljetus toimistokalustolta olisi onnistunut yrityksen puolesta. Tästä ei kuitenkaan ollut viestitty laajemmin, vaan kyseinen tapaus oli esimiehen toimipisteessä.

Kaluston lainaaminen ja toimituksen maksaminen sekä käsittely yrityksen puolesta voi mahdollistaa tehokkaamman työskentelyn kotona verrattuna toimistoon. Työn ympäristö voi muuttua, mutta jos kaikki tarvittava kalusto saadaan toimistolta vietyä kotiin, niin siinä tapauksessa työntekijän kohdalla vain henkilöiden läheisyys on muuttunut.

Kaluston lainaaminen ja työnantajan puolesta kotiin kuljettaminen toteuttaisi työturvallisuuslain 2 luvun § 8 yleisvelvoitteen. Kyseinen pykälä velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä.

Jos ergonominen kalusto kuten sähköpöytä, ergonominen tuoli, usea näyttö on todettu tarpeelliseksi ja hyödylliseksi työn toteuttamisessa, niin työnantajan olisi suosittavaa katsoa myös kotitoimistoa samanarvoisena työtilana. Tämä on olisi vielä vahvemmin korostettavissa tapauksessa, jossa työnantajan itse tarjoamaan työtilassa eli toimistossa ei voida työtehtäviä turvallisuussyistä koronan takia. Tämä voi auttaa myös työterveystapausten ennaltaehkäisyssä. (Haavistola 2016, kappale 8.)

Tällä hetkellä työnantaja voisi siis luoda virallisen linjauksen kaluston lainaamisesta. Esimiehet ovat tutkimuksen mukaan monessa yrityksessä jo lainanneet työnantajan kalustoa työntekijöille, joten tämä turvaisi esimiesten kaluston lainaamiset työntekijöille ja samalla antaisi selvän suunnitelman ja käytännön miten lainattujen kalusteiden kanssa toimitaan. Mitä voi lainata, miten kuljetus hoidetaan, vai suositellaanko henkilökuntaa kustantamaan kalusto itse ja hyödyntämään verotuksessa etuja, kuten tulonhankkimisvähennystä tai työhuonevähennystä. (Etätyö ja vähennykset 2021.)

Itseohjautuvuus tuli puheeksi myös kolmen haastateltavan esimiehen kanssa. Itseohjautuvuus nousi tärkeydessään etätyön alettua, kun kynnys ottaa yhteyttä ja hakea apua on korkeampi. Esimiehet mainitsivat, että työskentely etätyössä vaati vahvempaa itseohjautuvuutta, kuin toimistolla.

Työnantaja voisi potentiaalisesti saada suurtakin säästöä ja hyötyä siitä, jos koittaa luoda itseohjautuvaa henkilökuntaa ja työtehtäviä. Näin henkilökunta voisi paremmin mukautua uuteen työympäristöön ja muutoksiin, kun oma-aloitteisuus on valmiiksi osana työyhteisöä koulutuksen ja työtehtävien kautta. (Haavistola 2016, kappale 8.)

Esimiestyössä olisi hyvä, jos esimiehet saavat tarvittavan ohjauksen työnantajalta, jotta tietävät tarkalleen mitä pitäisi tehdä lähitulevaisuudessa (Haavistola 2016). Muutos tai kriisitilanteessa suunnitelman olemassaolon vaikutukset näkyvätkin selvästi, sillä jokaisella hetkellä on suurempi arvo kuten haastatteluiden vastauksista voidaan huomata.

	Kiireellinen	Ei kiireellinen
Tärkeä	<p>1</p> <p>tehdään heti</p>	<p>2</p> <p>tehdään myöhemmin</p>
Ei tärkeä	<p>3</p> <p>delegoidaan</p>	<p>4</p> <p>ei tehdä iankaan</p>

Kuvio 7. Eisenhowerin matriisi (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020).

Oheisella Eisenhowerin matriisilla työntekijä ja esimies voivat tutkia omia työskentelyn tapoja muutostilanteessa tai yleisesti, jos työskentelyä halutaan saada tehokkaammaksi. Kriisitilan tapahtuessa turhat tehtävät tai toiminnot voitaisiin omaa työskentelyä tutkittaessa poistaa ja työskentelyn ydin, tehtävien suoritus voitaisiin taata paremmin.

Tällä hetkellä, jos itseohjautuvuutta ei ole suuressa määrin käytössä työssä tai yrityksessä etätöön alettua, työnantajat voisivat kokeilla sen käyttöönottoa laajemmin. Tehtävät voitaisiin tehdä eri järjestyksessä tai jos tietyt tehtävät nähdään turhina matriisilla analysoinnin jälkeen, voidaan ne jättää kokonaan tekemättä.

Työnantajien olisi myös suosittavaa kokeilla yhteisöllisyyttä lisääviä metodeja etätöitä tekevien henkilöiden kohdalla. Kahden esimiehen kanssa esille tulivat myös työyhteisössä väliinputoajat. He voivat olla työntekijöitä, jotka eivät sosialisoi paljon työpaikalla tai ovat esimerkeiksi uusia työntekijöitä etätöitä suorittavassa työyhteisössä.

Työyhteisössä kyseiset henkilöt voivat joutua väliinputoajiksi, sillä he eivät näe työkavereitaan. Henkilösuhteet, jotka kehittyisivät toimistolla muiden kanssa työskennellessä eivät muodostu.

Esimies voi tuoda työntekijöitä yhteen kokouksissa ja aktiviteeteilla, mutta tämä pätee vain tiettyyn pisteeseen saakka. Jos yrityksessä ei ole vielä yhteisöllisyyttä parantavia metodeja etätyössä, tai niitä on, niin olisi hyvä kokeilla niiden käyttöönottoa tai uusia mahdollisia yhteisöllisyyttä nostavia tapoja, jos nykyiset tai aikaisemmat ei olla todettu riittäviksi tai toimiviksi.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyöllä halusin tutkia etäjohtamista. Sen historiaa, kuinka se on ollut käytössä sekä kuinka se on kehittynyt ja koettu koronapandemian ansiosta yritysmaailmassa. Henkilöhaastattelut olivat huomattava apu tässä, kun esimiehet kertoivat tuoreet tiedot ja kokemuksen kysymyksistä. Niiden sekä oman tiedonhakuni perusteella sain mielestäni hyvät ja kattavat vastaukset tutkimuskysymyksiini, sekä mahdollisuuden tuoda esille asioita, joissa työpaikoilla organisaatiot sekä työnantajat voivat kehittyä.

Opinnäytetyön tutkiminen ja tuottaminen tapahtui tammi-huhtikuussa 2021, jolle olin luonut oman aikataulun. Aikataulussa pysymiseksi olin luonut aikarajat, jotka ohjaavat mitä teen tiettyinä ajankohtina ja mitä haluan saada tehdyksi tietyn kuukauden aikana. Aikataulussa pysyin melko hyvin, vaikka aikataulu oli tiukka ja suuri muutos tapahtuikin haastateltaviin liittyen, niin opinnäytetyö on valmistunut kevään 2021 aikana.

Opinnäytetyön aikana monet aiheita tutkimusta tehdessä olevat uutiset voidaan nähdä todeksi haastateltujen esimiesten kautta. Kaikki yritykset noudattivat hallituksen ohjeistusta siirtyä etätöihin ja haastateltavien yritykset olivat ottaneet koronan huomioon työtä suunnitellessa.

Monessa organisaatiossa etätyö on koettu hyvänä sekä huonona asiana. Se on mahdollistanut etätyön käyttöönoton ja muutoksia, joita ei muuten olisi mahdollisesti pitkään aikaan otettu käyttöön ja todettu toimivana vaihtoehtona toimistossa työskentelylle.

Tutkimuksessa tutkijan puolueettomuus on tärkeää, jotta varsinkin haastatteluissa tutkimuskysymykset ovat neutraaleja eikä niitä ole muotoiltu tarkoituksella, jotta saadaan tietty vastaus. Sama pätee myös tuloksien kirjoittamiseen. Haastattelut myös toteutettiin

anonyymeinä eikä opinnäytetyössä kerätty vastanneiden nimiä tai yrityksiä, näin tarkoituksena antaa haastateltaville mahdollisuus vastata rehellisesti ja ilman pelkoa mahdollisista seurauksista työnantajalta tai omalta esimieheltä.

Tutkimuksen luotettavuus on yksi avaintekijä, kun mistä tahansa laajasta tai suppeasta tutkimuksesta on kysymys. Olen parhaani mukaan käyttänyt kirjallisia, verkko sekä henkilölähteitä laajan mutta laadullisten vastauksen keräämiseksi. Opinnäytetyö on kuitenkin laajalti keskittynyt Suomeen kuten ovat myös tämän työn lähteet, mutta olen parhaani mukaan koittanut käyttää lähteitä, joiden kohteena ei ole yksinään vain Suomi. Näin toivottavasti saaden laajempaa näkemystä ja tuloksia esimerkiksi eri kulttuureista.

Haastateltavien määrä (6) on mielestäni opinnäytetyön aikana ja vastauksia katsottaessa ollut osittain riittävä määrä. Eroavaisuuksia on haastateltavien vastauksissa tullut esille, mutta päämääräisesti eroavaisuuksien esille tullessa, ovat ne olleet yksittäistapauksia, jokainen työpaikka toimien hieman eri tavalla. Mielestäni lisääntynyt haastattelumäärä saattaisi tuoda esille lisätietoa juuri eroavaisuuksista tai käytännöistä.

Aiheesta saisi runsaasti lisää tutkittavaa työhyvinvoinnista, itse työskentelymenetelmistä, työskentely toimistossa verrattuna kotiin ja työnantajien lainmukaisten velvollisuuksien täyttämistä. Opinnäytetyö kuitenkin on rajattu vain tarkemmin juuri sen aiheeseen, joten mahdollisia lisätutkinnan aiheita ei voida ajan ja työn rajallisuuden takia tutkia, mutta ne ovat mahdollisia tutkimisen arvoisia aiheita tulevaisuudelle.

8 Itsearviointi

Opinnäytetyöhöni kevään 2021 kovan työstämisen jälkeen olen melko tyytyväinen. Opinnäytetyössä oli monia haasteita kuten lähteet, haastateltavien saaminen ja osittain jopa opinnäytetyön kohteen vaihtuminen. Opinnäytetyöni olen kuitenkin saanut valmiiksi ja laadullisesti koen sen olevan hyvässä tilassa. Lähteet ovat laajat, laadullisesti hyväksyttävät ja määritelmät on avattu kattavasti lukijalla sekä henkilöhaastatteluissa on hyvä määrä vastaajia tuottamassa tutkimustuloksia.

Aikataulun puolesta opinnäytetyöni on edennyt omien asettamien päämäärien ja aikataulun mukaisesti. Opinnäytetyön kirjoitusvaiheen alussa, tavoitteena oli tuottaa 1 sivu päivässä. Lähteiden lukeminen ja tutkiminen pitkittivät prosessia osittain, mutta jos yhtenä päivänä päämäärä jäi lyhyeksi, niin tein enemmän töitä seuraavana päivänä.

Haastattelut olivat yllättävä ongelma opinnäytetyön aikana. Opinnäytetyön idean saadessani, oli mielessäni henkilöt, joita haastatella. Vasta opinnäytetyön aloitettuani sain tiedon siitä, että alkuperäisenä kohteena oleva organisaatio vaatikin tutkimusluvan. Sitä en mielestäni olisi kerennyt saamaan omalla aikataulullani, joten minun piti löytää uudet haastateltavat nopeasti. Verkostoani hyödyntämällä sain uudet haastateltavat onneksi.

Haastatteluihin olen melko tyytyväinen, niiden tarkoituksena olikin oppia tuntemaan haastateltavaa, saada organisaatiosta sekä sen käytännöistä tietoa ja saada haastateltava miettimään laajemmin omaa työtään ja työnantajan toimia. Muutama haastateltava kehui haastattelukysymyksiä ja koen tämän positiivisena palautteena. Kokemusta haastatteluiden pitämisestä minulla ei myöskään ole laajasti, joten niiden pitämisen onnistumisen sekä itselleni Teams alustan käyttöönoton näen onnistuneina osa-alueina.

Opinnäytetyön luotettavuudessa päämääränä oli tarjota kattava ja luotettava määrä lähteitä. Kirjoittaessa korona-aikana etäopiskelu ja täten e-lähteet ovat olleet huomattavasti helpompia ja turvallisempia saada kuin kirjastossa olevat kirjat. Olen kuitenkin saanut mielikuvan, että kirjallaisiin luotetaan vahvimmin tutkimustöissä. Teoriassa lähde on lähde, kunhan se on hyvin tutkittu ja luotettavuudeltaan vahva. Kirjojen vahvuutena ovatkin usein olemassa oleva luottamus sekä huomattava lähdemäärä, jota niiden luonnissa käytetään.

Mielestäni olisin voinut käyttää laajemmin englanninkielisiä lähteitä, jotka eivät perustu Suomeen. Näin saaden paremman yleisen käsityksen aiheesta maailmalta, sillä Suomessa asia voi ilmetä tietynlaisena ympäristön, lakien sekä kulttuurin ansiosta. Esimerkiksi etätyöskentely Amerikassa, Japanissa tai Intiassa, voi olla huomattavasti erilaista eri käytännöillä kuin Suomessa. Sama pätee etäjohtamiseen rinnakkaisesti.

Kehityskohteeksi katsoisikin verkkolähteiden luotettavuuden varmistamisen. Verkkolähde saattaa vaikuttaa luotettavalta, kun sen on tehnyt ammattilainen, mutta tämä ei takaa sitä, että hän tietää tarkasti aiheen, josta siteerattu aihe on. Ammattilaisuus ei myöskään tarkoita sitä, että kirjoittaja on itse tutkinut aihetta tai käyttänyt luotettavia lähteitä.

Lähteissä olisin myös voinut koittaa käyttää vähempää määrää lähteitä, mutta enemmän materiaalia jokaisesta lähteestä. Tämä olisi vähentänyt ajan käyttöä lähteiden etsimisessä.

Tietyt haastattelukysymykset olisin myös mielestäni voinut muotoilla hieman paremmin. Muutamassa tapauksessa haastateltavilla oli hieman vaikeuksia saada kiinni siitä, mitä ajoin takaa tietyillä kysymyksillä heidän kommenttien perusteella.

Suurempi määrä aikaa olisi myös mahdollistanut lisääntyneen tai mahdollisesti laadukkaamman lähteiden määrän. Olen kuitenkin tyytyväinen nykyisiin lähteisiin, sillä niitä voi aina etsiä lisää tai hieman parempaa lähdeä, mutta tavoitteena on saada työ valmiiksi tietyssä aikarajassa.

Lähteet

Allen, Kerry & Feng, Zhaoyin 2020. China Covid-19: How state media and censorship took on coronavirus. Julkaistu 29.12.2020. BBC News. <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-55355401>. Luettu 26.02.2021.

Atsar, Katja 2021. Kuka lohduttaisi Nytyitä?– Korona-ajan esimiehet ovat hajoamassa! Julkaistu 12.1.2021. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/katja-atsar/kuka-lohduttaisi-nytyita/>. Ilmarinen. Luettu 16.03.2021.

Blomqvist, Kirsimarja & Sivunen, Anu & Zoonen, Ward van & Ropponen, Annina & Vartiainen, Matti & Henttonen, Kaisa. Olsson & Thomas 2020. Etätyöskentelyyn siirtymisen erityisesti julkisella sektorilla sujunut pääsääntöisesti hyvin. Julkaistu 11.5.2020. LUT Yliopisto 2020. https://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/etatyoskentelyyn-siirtyminen-erityisesti-julkisella-sektorilla-sujunut-paasaantoisesti-hyvin. Luettu 25.02.2021.

Buffer 2019. State of remote work. <https://buffer.com/state-of-remote-work-2019>. Luettu 3.2.2021.

Coronavirus disease (COVID-19). 2020. Julkaistu 12.10.2020. World Health Organisation. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>. Luettu 27.02.2021.

Covid: What do we know about China's coronavirus vaccines? 2021. BBC News. Julkaistu 14.1.2021. <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-55212787>. Luettu 27.02.2021.

Edilex, Työsopimuslaki 2001. 2 luku 1 § Luettu 12.02.2021.

Edilex, Työturvallisuuslaki 2002. 2 luku 8 § & 13 § Luettu 12.02.2021.

Etätyö ja vähennykset 2021. Päivitetty 15.3.2021. Verohallinto. <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot-ja-vahennykset/et%C3%A4ty%C3%B6-ja-v%C3%A4hennykset/>. Luettu 15.04.2021.

Etätyökäytännöistä sopiminen 2020. Julkaistu 17.8.2020. Helsingin seudun kauppamari. <https://helsinki.chamber.fi/etatyokaytannoista-sopiminen/>. Luettu 15.03.2021.

Etätyössä turvallisesti 2017. Julkaistu 6.9.2017. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti. Luettu 26.4.2021.

Etätyöstä sovittaessa huomioon otettavaa. 2005. Julkaistu 23.5.2005. Kuntatyönantajat. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suosituksset/etatyosta-sovittaessa-huomioitavaa>. Luettu 23.02.2021.

Gallagher, James 2020. AstraZeneca: Is there a blood clot risk? Julkaistu 2.4.2020. BBC News. <https://www.bbc.com/news/health-56594189>. Luettu 18.04.2021.

Haapakoski, Kati & Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsnä etänä. E-kirja. Alma Talent Oy, Helsinki. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAX-BBXATHBCEE#/haku:L\(e4\)sn\(e4\)\(20\)et\(e4\)n\(e4\)/historiaan:https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/bisneskirjasto\(23\)Bisneskirjasto/haku:L\(e4\)sn\(e4\)\(20\)et\(e4\)n\(e4\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAX-BBXATHBCEE#/haku:L(e4)sn(e4)(20)et(e4)n(e4)/historiaan:https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/bisneskirjasto(23)Bisneskirjasto/haku:L(e4)sn(e4)(20)et(e4)n(e4)). Saatavissa myös painettuna. Kappale 5. Luettu 28.1.2021

Haavistola, Tiina 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. E-kirja. Alma Talent Oy, Helsinki. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:ET\(c4\)JOHTAMINEN\(20\)Tulosta\(20\)joustavalla\(20\)tyo\(f6\)ll\(e4\)\(20\)piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:ET(c4)JOHTAMINEN(20)Tulosta(20)joustavalla(20)tyo(f6)ll(e4)(20)piste:b4). Saatavissa myös painettuna. Kappaleet 3, 5–6, 8. Luettu 14.4.4.2021

Hallamaa, Teemu 2020. Koronavirus synnytti etätyöbuumin, joka saattaa mullistaa työelämän Asiantuntija: Tässä ollaan aika isojen muutosten äärellä. Julkaistu 16.3.2020. Yle. <https://yle.fi/uutiset/3-11257808>. Luettu 13.03.2021.

Hallituksen linjaukset koronavirustartuntojen leviämisen estämiseksi ja riskiryhmien suojelemiseksi - yhteenveto rajoituksista. 2020. Julkaistu 17.6.2020. Valtioneuvoston kanslia. 1–6. <https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/20764066/yhteenvetotaulukko-17062020/57c0a86c-c8bd-fe3d-35cc-25fda67bc5c5>. Luettu 10.02.2021.

Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi 2020. Julkaistu 12.3.2020. Valtioneuvoston kanslia. <https://vnk.fi/-/hallitus-paatti-suosituksista-koronaviruksen-leviamisen-hillitsemiseksi>. Luettu 27.02.2021.

Hietakangas, Airi 2020. Etätyöt jatkuvat – miten jaksaa esimies ja työyhteisö etäjohtamisen aikana? Julkaistu 13.10.2020. Finla työterveys. <https://finla.fi/blogi/etatyot-jatkuvat-miten-jaksaa-esimies-ja-tyoyhteiso-etajohtamisen-aikana/>. Luettu 10.02.2021.

Hyvärinen, Matti 2021. Suoninen, Eero & Vuori, Jaana. [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Luettu 23.03.2021.

Into, Kaisa 2014. Etätyötä ei tarvitse kytätä – tulosten tarkastelu riittää. Julkaistu 18.9.2014. Työpiste. <https://www.ttl.fi/tyopiste/etatyota-ei-tarvitse-kytata-tulosten-tarkastelu-riittaa/>. Luettu 15.03.2021.

Jauhiainen, Ilkka 2020. Äkinäinen etätöihin siirtyminen paljastaa työyhteisössä piileviä ongelmia – ”Sovelluksissa sanotut asiat vaikuttavat helposti jyrkemmiltä kuin mitä ne oikeasti ovat”. Julkaistu 15.4.2020. Talouselämä. <https://www.talouselama.fi/uutiset/akkinainen-etatöihin-siirtyminen-paljastaa-tyoyhteisossa-piilevia-ongelmia-sovelluksissa-sanotut-asiat-vaikuttavat-helposti-jyrkemmiltä-kuin-mitä-ne-oikeasti-ovat/fcbbd7db-8990-4fe3-be6b-3022f823de48>. Luettu 12.03.2021.

Johtaminen ja esimiestyö 2021. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyö. Luettu 26.04.2021.

Joustava työaika 2021. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>. Luettu 23.02.2021.

Juopperi, Hanna 2018. Etätyöläisen ergonomia nousee puheeksi vasta sitten, kun alkaa kolottaa – lue asiantuntijan vinkit kotikonnttoriin. Julkaistu 18.4.2018. Yle. <https://yle.fi/uutiset/3-10162379>. Luettu 15.03.2021.

Järvinen, Pekka 2001. Onnistu esimiehenä. E-kirja. Alma Talent Oy, Helsinki. [Järvinen, Pekka 2014. 8. painos. Esimiestyö ongelmatilanteissa. E-kirja. Alma Talent Oy, Helsinki. \[Koronavirus COVID-19. 2021. Päivitetty 25.2.2021. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>. Luettu 26.02.2021.\]\(https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBATGBEEC#/kohta:Esimiesty\(\(f6\)\(\(20\)ongelmatilanteissa\(\(20\)/piste:b5. Saatavissa myös painettuna. Kappaleet 3, 6, 8. Luettu 18.02.2021.</p>
</div>
<div data-bbox=\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBBXTBBAED#/haku:Onnistu(20)esimiehen(e4)/historiaan:https://(//verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi(/etusivu(23)Uusimmat(/haku(:Onnistu((20)esimiehen((e4)/piste:b3. Saatavissa myös painettuna. Luettu 15.1.2021.</p>
</div>
<div data-bbox=)

Kunnat käännekohdassa? 2020. Julkaistu 13.2.2020. Valtionvarainministeriö. 78–120. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162061/VM_2020_13_Kuntien_tilannekuva_2020.pdf. Luettu 07.01.2021.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. E-kirja. Alma Talent Oy, Helsinki. [Käsitteet 2020. Tilastokeskus. <https://www.stat.fi/meta/kas/etaty.html>. Luettu 22.02.2021.](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBATGEGDDC#piste:b1. Saatavissa myös painettuna. Kappaleet 1–2, 4. Luettu 12.02.2021.</p>
</div>
<div data-bbox=)

Li Wenliang: Coronavirus kills Chinese whistleblower doctor 2020. Julkaistu 7.2.2021. BBC News. <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-51403795>. Luettu 26.02.2021.

Mason, Kirk 2021. Pfizer vaccine in Portage: Defying predictions, development to delivery took 9 months. Julkaistu 19.2.2021. Wwmt. <https://wwmt.com/news/local/pfizer-vaccine-timeline-how-we-got-from-a-concept-to-the-president-visiting-portage>. Luettu 27.02.2021.

Mehtonen, Mikko 2020. Velkaantuminen. Päivitetty 10.11.2020. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiM-DJINjcyMjEtMzU0NS00Y2QyLTg2ZWUtNmQ1MjU0NGVjOTA4IiwidCI6IjQzNmU1ZDYxLTFhZGEtNDM4ZS05MDFjLTVINzU0MGE1MWMxZiIsImMiOj9&pageName=ReportSection59b06cf02da705a3ed92>. Kuntaliitto. Luettu 05.01.2021.

Mäkelä, Anna 2020. Etätyön hyvät ja huonot puolet listattuna – kärkisijaa pitää molemmissa sama asia. Julkaistu 1.4.2020. Duunitori. <https://duunitori.fi/tyoelama/etatyo-vai-kutukset-hyvät-ja-huonot-puolet>. Luettu 11.03.2021.

Pantsu, Pekka 2020. Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana. Julkaistu 5.4.2020. Yle. <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>. Luettu 3.2.2021.

Parker, Sharon K & Knight, Caroline & Keller, Anita 2020. Remote Managers Are Having Trust Issues. Julkaistu 30.6.2020. Harvard business review. <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>. Luettu 23.02.2021.

Pekkola, Juhani 2007. Etätöyöopas työnantajille. Työministeriö. https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyoopas_tyonantajille.pdf. 17–19. Luettu 25.02.2021.

Pentikäinen, Mikael & Hyry, Jaakko 2021. Tutkimus monipaikkatyöstä työllisille Suomessa. Julkaistu 3.2.2021. Kantar. 8, 13. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/tyoelamagallup_tammikuu_2021_etatyo_.pdf. Luettu 13.03.2021.

Pfizer 2020. Pfizer and BioNTech to Co-Develop Potential COVID-19 Vaccine. Julkaistu 17.3.2020. <https://investors.pfizer.com/investor-news/press-release-details/2020/Pfizer-and-BioNTech-to-Co-Develop-Potential-COVID-19-Vaccine/default.aspx>. Luettu 27.02.2021.

PricewaterhouseCoopers 2021. US Remote Work Survey. Julkaistu 12.1.2021. <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>. Luettu 23.02.2021.

Rauramo, Päivi 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Julkaistu 17.10.2018. Työturvallisuuskeskus 2018. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa. Luettu 25.02.2021.

Ravintolat avataan 1. kesäkuuta rajoituksilla estetään koronaviruksen tartuntariskiä 2020. Julkaistu 29.5.2020. Valtioneuvosto. <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/ravintolat-avataan-1-kesakuuta-rajoituksilla-estetaan-koronaviruksen-tartuntariskia>. Luettu 27.02.2021.

Responding to community spread of COVID-19 2020. 1-4. Julkaistu 7.3.2020. World Health Organisation. https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331421/WHO-COVID-19-Community_Transmission-2020.1-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 16.04.2021.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2021. Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. KvaliMOTV. Luettu 23.03.2021.

Silvast, Antti 2009. Haastatteleminen. Oj Sosiaalitutkimuksen kvalitatiiviset menetelmät, syksy. 18–19. Helsingin Yliopisto. Julkaistu 23.9.2009. <https://docplayer.fi/6252020-Haastatteleminen-0j-136-1-sosiaalitutkimuksen-kvalitatiiviset-menetelmat-syksy-23-9-2009.html>. Luettu 23.03.2021.

Sputnikvaccine 2021. General information. <https://sputnikvaccine.com/about-vaccine/>. Luettu 27.02.2021.

Sutinen, Teija 2021. "Etätyöapatia" näkyy työterveysyritysten mukaan sairauspoissaoloissa – stressi ja uupumus ovat lisääntyneet. Julkaistu 11.1.2021. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/talous/art-2000007733083.html>. Luettu 26.02.2021.

Takala, Sami 2020. Remonttimelu, koirat ja jopa papukaijat häiritsevät etätöitä – Asiantuntijat kertovat, mitä jokainen voi tehdä. Julkaistu 4.12.2020. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/koti/art-2000007661635.html>. Luettu 25.02.2021.

Tétrault-Farber, Gabrielle & Soldatkin, Vladimir 2020. Putin hails new Sputnik moment as Russia is first to approve a COVID-19 vaccine. Päivitetty 11.8.2020. <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-russia-vaccine-put-idUSKCN25712U>. Reuters. Luettu 27.02.2021.

Työturvallisuuskeskus 2020. Tietokonetyö. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija-_ja_toimistotyö/tietokonetyö. Luettu 11.03.2021.

Uudellemaalle liikkumisrajoituksia - Hallitus päätti uusista lisätoimista koronaepidemian leviämisen estämiseksi 2020. Julkaistu 25.3.2020. Valtioneuvosto 2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/uudellemaalle-liikkumisrajoituksia-hallitus-paatti-uusista-lisatoimista-koronaepidemian-leviamisen-estamiseksi>. Luettu 27.02.2021.

Valkama, Heikki 2020. Pääsisinpä jo konttoriin kahvikoneelle. 5.4.2020. Julkaistu 30.7.2020. Yle. <https://yle.fi/uutiset/3-11469774>. Luettu 3.2.2021.

Vilkman, Ulla 2016. Etätyön hyödyt ja haasteet johtamisen näkökulmasta. Julkaistu 16.2.2016 Timanttia. <https://etajohtaminen.fi/etatyohon-siirtyminen-johtamisen-nakokulmasta/>. Luettu 11.02.2021.

Wendell, Joice 2000. The evolution of telework in the federal government. Julkaistu 2.2000. 7-11. <http://passages-pro.fr/wp-content/uploads/2020/06/JOYCE-these-doc-torale-History-telework.pdf>. Luettu 23.02.2021.