

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2021

Michaela Martiala

VIRTUAALIJOHTAMINEN

– toimiva työyhteisö työntekijän näkökulmasta

Michaela Martiala

VIRTUAALIJOHTAMINEN

- toimiva työyhteisö työntekijän näkökulmasta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää virtuaalijohtamisen haasteita ja mahdollisuuksia, joita esihenkilöt kohtaavat työssään. Etätyö on ollut monissa työpaikoissa hyväksytty työskentelymuoto jo pitkään. Joissakin työpaikoissa etätyöhön on siirrytty vasta Covid-19-pandemian aikana. Etätyötä tutkiessa on tärkeä huomioida, ovatko työntekijät siirtyneet etätyöhön omasta tahdostaan tai työnantajan määräyksestä, sillä se voi vaikuttaa työntekijän motivaatioon sekä työyhteisön toimivuuteen. Esihenkilö pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan työilmapiiriin. Johtaminen on organisaation toimivuuden kannalta välttämätöntä, sillä johtamisen tavoitteena on saada ryhmä ihmisiä toimimaan tehokkaasti ja tuottamaan tulosta.

Tätä opinnäytetyötä ei toteutettu toimeksiantona. Tutkimusta tuki teorian lisäksi kvalitatiivinen haastattelu, johon osallistui kuusi henkilöä. Haastattelun tarkoitus oli selvittää etätyön toimivuutta eri aloilla ja löytää ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. Teoriaosuuteen kuului kirjallisuutta ja verkkolähteitä.

Tuloksista käy ilmi, että suurin osa haastatelluista on tyytyväisiä etätyöhön työskentelymuotona. Tutkimuksen mukaan etätyön mahdollisuutta kannattaa tulevaisuudessakin pitää vartenotettavana vaihtoehtona eri aloilla. Esihenkilöltä toivottiin henkilökohtaista motivoimista ja toimiva teknologia oli tutkimuksen mukaan merkittävä tekijä, jotta etätyöskentely toimii parhalla mahdollisella tavalla. Kehitettävänä osa-alueina tutkimuksesta nousi esiin esihenkilöiden säännöllinen informaation jakaminen, sillä työntekijät kokivat saaneensa liian vähän tietoa ajankohtaisista asioista etätyössä ollessaan.

ASIASANAT:

johtaminen, etätyö, työyhteisö

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

BUSINESS

6.6.2021 | 30 pages, 4 pages in appendices

Michaela Martiala

VIRTUAL MANAGEMENT

- functioning work community from the employee's perspective

The aim of this thesis was to find out the challenges and opportunities of virtual management that supervisors face in their work. Remote work has been an accepted form of work in many workplaces for a long time. Some workplaces have only switched to distant work during the Covid-19-pandemic. When discussing remote work, it is important to consider whether employees have switched to telework of their own free will or at the employer's request, as this may affect the employee's motivation and the functioning of the work community. The supervisor is able to influence the work atmosphere through his or her own actions. Leadership is essential to the functioning of an organization, as the goal of leadership is to get a group of people to work effectively and produce results.

This thesis was not carried out as an assignment. In addition to theory, the study was supported by a qualitative interview with six participants. The purpose of the interview was to find out how remote work is applied in different fields and to find solutions to the identified problems. The theoretical part included literature and online sources.

The results show that most of the interviewees are satisfied with remote work. According to the study, the possibility of teleworking should continue to be considered a viable option in various fields. The supervisor was expected to provide personal motivation, and working technology was a significant factor in making teleworking work in the best possible way, according to the study. Regular information sharing by supervisors came up as one area for development, as employees felt that they had received too little information on current issues while working remotely.

KEYWORDS:

management, teleworking, work community

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 JOHTAMISTYÖN MÄÄRITELMÄ	7
2.1 Esihenkilön tehtävät	8
2.2 Henkilöstöjohtaminen	8
3 ETÄTYÖN HYÖDYT JA RISKIT	12
4 TUTKIMUSMENETELMÄ	18
4.1 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä	18
4.2 Haastattelutulokset ja yhteenveto	19
5 POHDINTAA	23
LÄHTEET	25

LIITTEET

Liite 1. Haastattelu

KUVAT

Kuva 1 Työhyvinvoinnin voimavaramalli	10
---	----

1 JOHDANTO

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi virtuaalijohtamisen. Tarkoitukseni on selvittää haasteita ja mahdollisuuksia, joita yritysten johtohenkilöt kohtaavat etätyössä. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, ja haluan tuoda siinä esiin työntekijöiden näkökulmia etätyöskentelyyn. Pääkäsitteet tässä opinnäytetyössä on etätyö ja työyhteisön mahdolliset kehittämiskohteet sen toimivuuden saavuttamiseksi. Työn tarkoituksena on löytää ratkaisuja havainnoituille kehityskohteille. Työtä ei ole toteutettu toimeksiantona yritykselle.

Covid-19- pandemian iskiessä Suomeen vuonna 2020 peräti 59 prosenttia suomalaista siirtyi tai siirrettiin tekemään etätyötä. Suomessa tehdäänkin etätyötä enemmän kuin missään muussa EU-maassa, ja olemme edellä muita Pohjoismaita ja Benelux-maita, joissa tehdään seuraavaksi eniten etätyötä. Etätyön tekeminen on onnistunut Suomessa niin hyvin, koska meillä oli jo valmiina aikaisempaa kokemusta etätyöstä, kehittyntä tieto- ja viestintäteknologiaa, osaavaa henkilöstöä sekä joustavia työaikoja, ja sen lisäksi suomalaisilla on myös luottamukselliset suhteet työpaikoilla. (Ruohomäki 2020, 24-26)

Päädyin valitsemaan virtuaalijohtamisen opinnäytetyön aiheeksi, sillä olen itse työskennellyt etäjohtettavana jo liki 10 vuotta. Olen huomannut etätyön lisääntyneen lähipiirissäni viimeisen puolentoista vuoden aikana merkittävästi. Koska olen itse etätyössä, koen osaavani määritellä erilaisia haasteita ja mahdollisuuksia, joita arjessa voi nousta esiin ja siksi opinnäytetyön tekeminen aiheesta oli oiva tilaisuus perehtyä aiheeseen laajemmin.

Virtuaalijohtaminen on luultavasti käynnistynyt jo ennen korona-aikaa siksi, että organisaatio on levittäytynyt laajalle alueelle maantieteellisesti, eikä ole ollut mahdollisuutta jatkuviin fyysisiin tapaamisiin. Teknologia kehittyy jatkuvasti, ja se on varmasti ollut myös syy siihen, että etätyötä on ryhdytty tekemään. Virtuaalisuuden myötä matkustaminen vähenee, mikä vähentää ympäristön kuormitusta, ja ekologinen jalanjälkemme pienee. Samalla kun työaika muuttuu epämääräisemmäksi kuin perinteisesti työpaikalla työskenteleminen, työntekijällä on mahdollisuus vapaammin yhdistää työtä ja vapaa-aikaa.

Tutkimusmenetelmänä toteutin kvalitatiivisen haastattelun kuudelle henkilölle. Haastatteluun osallistuneet saivat vastata anonyymisti. Haastateltavat henkilöt ovat 27-63 -vuotiaita ja työskentelevät eri aloilla eri puolella Suomea. Haastateltavien henkilöiden työ

mahdollistaa etätyöskentelyn eli työn toteutus ei vaadi konkreettista työpaikalla olemista. Kyselypohja sisälsi sekä avoimia kysymyksiä että kysymyksiä, joihin oli valmiit vastausvaihtoehdot. Haastattelut käytiin alkuvuodesta 2021.

Tähän opinnäytetyöhön sisältyy myös teoriaosuus ja siihen kuuluvan kirjallisuuden ja verkkolähteiden perusteella analysoin tutkimuksen tuloksia ja vertailin niitä. Tärkeimmät lähteet opinnäytetyölleni koen olevan Hannele Seeckin teos Johtamisopit Suomessa, Marja-Liisa & Marjut Mankan teos Työhyvinvointi sekä Nando Malmelinin Radikaali uudistuminen, miten johtaa murroksessa. Olen myös saanut paljon erilaisia näkemyksiä aiheeseen liittyen esimiehen vuorovaikutustaidoista kertovista kirjoista sekä ajankohtaisista artikkeleista Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen verkkosivuilta.

2 JOHTAMISTYÖN MÄÄRITELMÄ

Johtamismalleja on useita, ja johtamisen työnjako voi vaihdella yrityksestä toiseen. Johtaminen on käsitteenä erittäin laaja, ja tulkintoja on monia. Johtajuus kiteyttää pitkälti esihenkilönä, päällikkönä, ryhmän vaikuttajana tai muuta ohjaustoimintaa tekevän henkilön koko työprosessin. Johtaminen on organisaation toimivuuden kannalta välttämättömyyttä, sillä johtamisen tavoitteena on saada ryhmä ihmisiä toimimaan tehokkaasti ja tuottamaan tulosta. Johtamisen työprosessi voidaan jakaa suunnitteluun, toimenpiteisiin sekä valvontaan. Suomalaisen johtamiskäsityksen sanotaan korostavan suoruutta, rehellisyyttä ja tavoitteellisuutta. (Seeck 2012, 20–24)

Organisaation ylimmällä johdolla on vastuu organisaation mahdollisista alemmista johtohenkilöistä. Ylimpään johtoon kuuluu useimmiten yrityksen toimitusjohtaja ja hallitus, jotka vastaavat organisaation merkittävimmistä päätöksistä sekä alemmista johtohenkilöistä. Yrityksen alemmista johtohenkilöinä toimivat työntekijöiden lähiesihenkilöt, jotka puolestaan vastaavat työntekijän toimintaan liittyvistä päätöksistä ja henkilöstön toimenkuvista. Alemmista johtohenkilöinä voidaan pitää myös organisaation eri osastojen erityisasiantuntijoita, jotka ohjeistavat työntekijöitä ja vastaavat toiminnan laadusta ja ongelmatilanteista. (Rauhala 2018)

Monet yritykset elävät paitsi oman menestyksensä myös oman menneisyytensä vankeina. Toiminnan kannalta on käytännöllistä ja luontevaa, että organisaatioissa tukeudutaan aikaisemmin käytössä olleisiin ajattelu- ja toimintatapoihin. Niihin on totuttu, ne tuntuvat tutuilta, niitä osataan soveltaa, ja niiden avulla on aikaisemminkin saatu tuloksia aikaan. Lisäksi työntekijät ovat usein sekä päämäärätietoisia että motivoituneita toiminnassaan, kun he tuntevat käytännöt ja kokevat osaavansa työnsä. Yrityksissä ollaan tyytyväisiä aikaisempaan ja nykyiseen toimintaan, eikä uudistumista pidetä päivänpolttavana tarpeena. Ongelmana on, että suuri osa pitkään sovelletuista periaatteista vanhenee vääjäämättä – niiden sovellettavuus heikkenee ja hyödyllisyys vähenee. Näin tapahtuu joko vähitellen tai äkillisesti. Menneisyyden ajattelumallit eivät enää tarjoa uudistumisen eväitä tai muutoksen mahdollisuuksia. Päinvastoin, ne estävät ja hidastavat uudistumista. (Malmelin 2021, 8-13)

Asioita voidaan hallita, mutta vain ihmisiä voidaan johtaa. Tästä syystä vuorovaikutustaidot ovat merkittävä osa johtajuutta, sillä ne ohjaavat koko organisaatiota. Tulevissa

kappaleissa perehdyn esihenkilön työtehtäviin ja tuon esiin erityisesti henkilöjohtamisen vastuualueita ja miten ne vaikuttavat työntekijöihin ja työyhteisön toimivuuteen. Tapa, jolla johdetaan, voi muuttaa ihmistä ja käyttäytymistä. Klassiset johtamisen mallit eivät toimi enää nykypäivänä. Yksi tärkeimmistä johtamistyön ominaisuuksista on tänä päivänä se, kuinka suhteita ja luottamusta rakennetaan ja ylläpidetään työyhteisössä. Mitä avarampi mieli, sitä parempi tehokkuus esihenkilöillä ja työntekijöillä on. (Piha 2017, 124-128)

2.1 Esihenkilön tehtävät

Esihenkilö on organisaation edustaja, jonka tehtävänä on pääasiassa johtaa työyhteisöä asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Esihenkilö toimii työntekijöiden johtajana ja hänellä on omalta osaltaan vastuu yrityksen tuloksellisuudesta ja henkilöstön toimivuudesta. Esihenkilön tehtävä on kehittää organisaation strategiaa ja mahdollistaa työntekijöiden motivoiminen sekä työhyvinvointi. (Rauhala 2018) Esihenkilöllä on suuri vastuu yrityksen toiminnassa, sillä hän vastaa oman vastuualueensa työympäristöstä, organisaation tavoitteet huomioiden. Suunnitelmallisuus on avainsana johtamisasemassa toimivalle henkilölle.

Esihenkilön työ voidaan määritellä vastuualueiden perusteella. Esihenkilön työn vastuu voi liittyä asioiden tai ihmisten johtamiseen ja useimmissa tilanteissa niihin molempiin. Henkilöstöjohtamisessa esihenkilöllä on vastuuna rakentaa toimiva työyhteisö, johon kuuluu työntekijöiden perehdytys työtehtäviin sekä jatkuva motivoiminen ja innostaminen. Asioiden hallinnassa esihenkilön työtehtäviin kuuluvat pyrkimys päästä organisaatiolle asetettuihin tavoitteisiin, toimintaympäristön toimivuuden mahdollistaminen sekä liiketoiminnan kehittäminen. Johtamistyötä helpottaa organisaation selkeä ja toimiva toimintaprosessi, sillä se antaa pohjan kehittämistyölle ja järjestelmällisyyttä arkisiin työtehtäviin. Toimintaprosessiin kuuluu selkeä strategia sekä tavoitteet, organisaation visiot ja arvot huomioiden. (Laamanen & Tinnilä 2013, 6-11, 26, 28-31)

2.2 Henkilöstöjohtaminen

Hyvää liiketoimintaa ja ihmisten yhdistämistä voidaan perustella toimivalla henkilöstöjohtamisella. Henkilöstöjohtaja on osa yrityksen johtoryhmää ja hänen vastuullaan on organisaatiokulttuuri sekä henkilöstöpolitiikka ja -strategia. Yhteistyö on tärkeä osa yrityksen

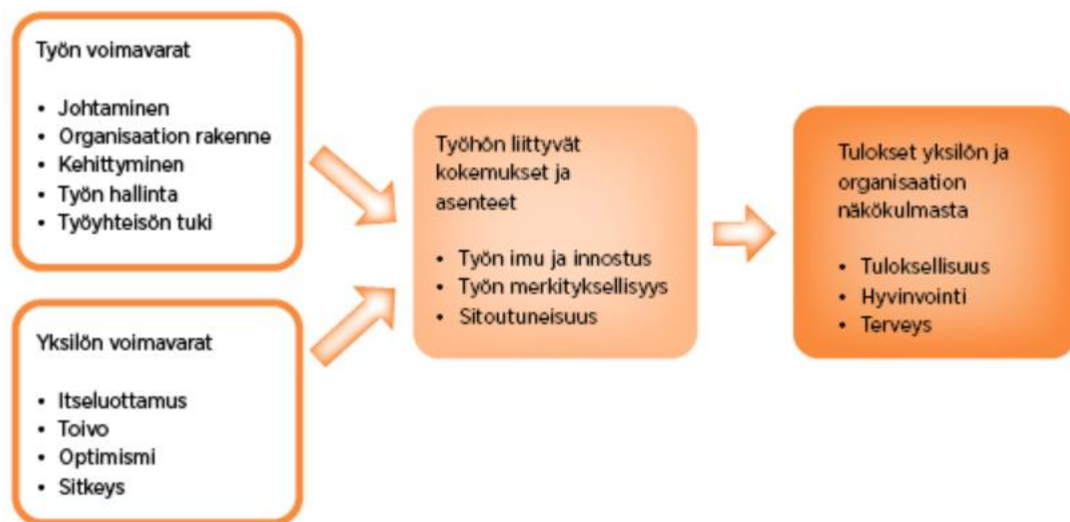
toimivuutta. Yhteistyö voi tapahtua joko yrityksen ja asiakkaan tai yrityksen ja organisaation työntekijöiden välillä. Työhyvinvointi on työyhteisön kannalta merkittävä asia. (Manka & Manka 2016, 80-86) Henkilöstöjohtamisessa on tärkeää huomioida henkilöstön voimavarat, jaksaminen ja muun hyvinvoinnin kehittäminen, johon kuuluvat työhyvinvoinnin takaamisen lisäksi työturvallisuus ja työsuojelu. Hyvä henkilöstöjohtaja onnistuu tunnistamaan, rekrytoimaan sekä pitämään sellaiset henkilöt työsuhteessa, joita organisaatio tarvitsee kasvaakseen ja menestyäkseen. (Laamanen & Tinnilä 2013, 30-31)

Työhyvinvointi kiteyttää turvallisen, terveellisen ja tuottavan työn, jota ammattitaitoiset työntekijät ja toimiva työyhteisö tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Oikeudenmukainen kohtelu, yhteisöllisyys ja varmuus tulevasta vahvistavat tutkimusten mukaan työhyvinvointia riippumatta työntekijän iästä, sukupuolesta, asemasta tai siitä, tekeekö hän etä- vai läsnäolotyötä. (Hakanen & Kaltiainen 2020)

Työhyvinvointiin on tutkimusten mukaan kannattavaa investoida, sillä se voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen tuotettavuuteen ja maineeseen. Esihenkilö pystyy vaikuttamaan työntekijöiden työhyvinvointiin monella eri tavalla. Työhyvinvointia ei saavuteta yksittäisillä teoilla, vaan se toteutuu pitkälti toimivan työympäristön arjessa. Työhyvinvoinnilla on merkittävä yhteys yritysten tulostuloksiin, kuten tuotettavuuteen, asiakastyytyvyyteen sekä työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen ja poissaoloihin, kuten ”Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa” -tutkimussarjasta käy ilmi. ”Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa” -tutkimussarja toteutetaan kahden vuoden välein. Tutkimussarjan tulokset antavat kattavan kuvan työpaikkojen hyvinvoinnin johtamisen tilasta. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen riippuu myös organisaation koosta, eli mitä isompi organisaatio, sitä paremmin hyvinvoinnin johtaminen sujuu, kun sille on määritelty tavoitteet, sisältö, vastuut ja mittarit. ”Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa” - tutkimussarjan vertailuun osallistuu yrityksiä, jotka on valikoitunut satunnaisesti. (Manka & Manka 2016, 80-86)

Yrityskulttuuri, jossa kannustetaan ilmaisemaan mielipiteitä erityisesti silloin, kun ollaan eri mieltä, kasvattaa potentiaalisia esihenkilöitä. Todellisuudessa useammat yritykset kasvattavat hallinnoijia eikä johtajia, ja monen organisaation yrityskulttuuri voi tukea samanmielistä ajatusmaailmaa, ja silloin henkilöstöjohtajan kehittyminen tai hänen työkuvasa, eli organisaation kehittämisen tehtävä ei suuremmalla todennäköisyydellä edisty lainkaan. Konfliktit ovat välttämättömiä organisaation ja henkilöstöjohtajan kehittymisen kannalta. Henkilöstöjohtajan on edistettävä tiimiissään tunnetilaa, jossa kuka tahansa työyhteisössä voi kertoa mielipiteensä, olla eri mieltä asioista, ehdottaa ideoita ja tuoda

esiin omia näkemyksiä ilman, että siitä koituu hänelle seuraamuksia. Konfliktin mahdollistava henkilöstöjohtajuus voidaan jakaa kolmeen eri perusasiaan; turvallisuuteen, tiedon avoimuuteen ja tekemällä oppimiseen. Nämä kolme perusasiaa ovat edellytyksiä onnistuneen konfliktitilanteen luomisessa. Henkilöstöjohtajan sitoutuneisuus ja organisaation toimintatavoista ja työyhteisöstä heijastuva motivaatio luovat enemmän tilaisuuksia innovointiin. Organisaatiot haluavat edistää työntekijöiden ja henkilöstöjohtajien sitoutumista työhön. Todellista sitoutuneisuutta esiintyy ainoastaan silloin, kun organisaation ihmiskäsitys on korkealla ja sen rakenteet ja tavat kannustavat erilaiseen käyttäytymiseen kuin mihin tähän asti on totuttu. Tätä monessa organisaatiossa ei ole vielä ymmärretty. Organisaation, joka haluaa esihenkilöiden ja työntekijöiden sitoutuvan työhönsä, pitää kehittää tapaa, jolla työtä johdetaan. (Piha 2017, 96-108)



Kuva 1 Työhyvinvoinnin voimavaramalli (Manka & Manka 2016, 70)

Työhyvinvointi on tärkeä osa työyhteisöä ja siihen vaikuttavat monet asiat. Yllä oleva kuvio kiteyttää organisaation toimivuuden työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työn voimavaroihin kuuluu sen johtaminen, kehittyminen, hallinta, työyhteisön tuki sekä organisaation rakenne. Yksilön voimavarat koostuvat henkilön itseluottamuksesta, toiveista, optimisista sekä sitkeydestä. Sekä työn että yksilön voimavarat vaikuttavat työhön liittyviin

kokemuksiin ja asenteisiin, joihin kuuluvat työn merkityksellisyys ja työtehtäviin motivoituminen, sitoutuminen ja innostuminen. Nämä huomioon ottaen voidaan taata tuloksellisuus, hyvinvointi ja terveys sekä yksilön että organisaation näkökulmasta.

3 ETÄTYÖN HYÖDYT JA RISKIT

Etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään työnantajan tilojen ulkopuolella joko osittain tai kokonaan. Joissakin työpaikoissa etätyö on ollut arkipäivää jo pitkään. Toisissa työpaikoissa etätyöhön on siirrytty vasta Covid-19 pandemian aikana. Etätyötä tutkiessa on tärkeä huomioida, ovatko työntekijät siirtyneet etätyöhön omasta tahdostaan tai työnantajan määräyksestä. Etätyö on osa yrityksen toiminnan organisointia, ja moni yritys mahdollistaa etätyön tekemisen, sillä yritysten johdossa koetaan, että etätyö voi olla tärkeä tai positiivinen tekijä työntekijän tehokkuuden kannalta. (Koskenranta 2021)

Työntekijän näkökulmasta

Itsensä johtaminen korostuu etätyössä merkittävästi, sillä työnteko kotiloissa vaatii erilaista järjestelmällisyyttä ja oma-aloitteisuutta kuin työskentely työpaikan tiloissa. Työntekijän ajankäyttö on useasti tehokkaampaa etätyössä, kun työmatkoihin tai mahdollisiin keskeytyksiin ja kokouksiin ei mene aikaa. Etätyössä työntekijä voi helposti jäädä paitsi sosiaalisista kontakteista. Työyhteisön merkitys korostuu etätyössä, ja työkavereiden tai esimiehen tuki voi olla välttämätöntä henkisen työhyvinvoinnin kannalta. Etätyö antaa usein joustavuutta työtehtäviin ja työn suorittamiseen. (Manka & Manka 2016, 132-133)

Kevään keskusteluissa lapsiperheiden tilanne etätyössä sai runsaasti huomiota. Nyt tutkimukset kertovat, että yksinasuvilla etätyöntekijöillä hyvinvointi oli jo ennen korona-aikaa heikommalla tasolla kuin perheellisillä, ja erot ovat vain kasvaneet. On iso haaste huolehtia niistä, joiden ihmiskontaktit ovat olennaisesti vähentyneet viime vuoden aikana. Erityisesti poikkeusaikoina tarvitaan palvelevaa, ihmislähtöistä ja ihmiseen luottavaa johtamista, matalan kynnyksen yhteydenpitoa työtovereitten ja johdon kesken, työn mielekkyyttä ylläpitävää myönteistä palautetta omalle ja toisten työlle sekä työn yhteisen tarkoituksen teroittamista, riittävää tauotusta työpäivien aikana ja rutkasti myötätuntoa silloin, kun asiat eivät suju entiseen tapaan. (Hakanen & Kaltiainen 2021)

Tekniset työvälineet ovat useimmiten etätyön tärkeimmät tarvikkeet ja ilman niitä työnteko voi olla jopa mahdotonta. Teknologia kehittyy koko ajan, mutta sen käyttö voi vaihdella ihmisestä riippuen. Yleisimmät tekniset työvälineet ovat tietokone sekä puhelin. Teknologian toimivuus voi riippua asuinpaikasta ja käyttäjästä. Jos tekniset työvälineet ovat olleet osana työtä jo ennen etätyöhön siirtymistä, niiden käyttö on luultavammin

helpompaa. Oletus on usein se, että jos esihenkilö siirtää työntekijän etätyöhön, niin hän myös pitää huolen siitä, että työntekijällä on tarvittavat materiaalit ja välineet mahdollistaakseen työn toteutuksen normaaliin tapaan. Työntekijän vastuulle voi jäädä esimerkiksi internetin toimivuuden varmistaminen. Nykyajan teknologia mahdollistaa yrityksille paljon, mutta sen toimimattomuus voi myös olla merkittävä haitta ja työntekijästä tai työnantajasta riippumaton. (Haapavuori 2020)

Työntekijä pystyy itse vaikuttamaan etätyön toimivuuteen monella eri tapaa. Omasta henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen sekä oma asenne työhön ja sen tekemiseen voivat olla vaikuttavia tekijöitä etätyön tuloksellisuudessa. Työelämän muutokset edellyttävät työntekijältä sopeutumiskykyä. Useassa työyhteisössä työ organisoidaan siten, että työntekijät pystyvät itse vaikuttamaan merkittävästi oman työn tekemiseen ja tuloksellisuuteen. Vastuu omasta työstä osoittaa esihenkilön luottamusta työntekijää kohtaan ja luo työyhteisön, johon jokainen yksilö voi omalta osaltaan vaikuttaa. Psykologinen pääoma heijastuu työpaikalla käyttäytymiseen ja se voi vaikuttaa yksilön suoriutumiseen työtehtävissä. Yksilön psykologinen pääoma määräytyy 50 prosenttisesti hänen perimästään ja kasvatuksesta, 40 prosenttisesti olosuhteista, joihin yksilö voi itse vaikuttaa sekä 10 prosenttisesti osuudesta, johon vaikuttavat ulkopuoliset tekijät. (Manka & Manka 2016, 158-160)

Työnantajan näkökulmasta

On aloja, joihin virtuaalijohtaminen ei sovi, kuten esimerkiksi monet raskaat fyysiset työt, jotka edellyttävät esimiehen ja alaisen fyysisiä kohtaamisia työsuorituksen edetessä. Tällaisia ovat esimerkiksi tehdastyö ja rakennusala. Pitkällä aikajänteellä etätyö voi myös vähentää työnantajalle esimerkiksi toimitilasta aiheutuvia kustannuksia ja lisätä sitä kautta toiminnan kannattavuutta. Monet isotkin yritykset ovat uutisoineet, etteivät niiden työntekijät palaa työskentelemään koronan jälkeen perinteiseen toimistoympäristöön.

Esihenkilön luottamus työntekijää kohtaan korostuu etätyössä riippumatta siitä, onko jompikumpi tai molemmat etätyössä. Etätyössä esihenkilön ja työntekijän välinen viestintä voi vaikuttaa tuloksellisuuteen. Informaation kulku ja esihenkilöltä saatu tuki ja avustus työtehtäviin ovat merkityksellisiä työntekijän työhyvinvoinnin ja työn suorittamisen kannalta. Rehellisyys on oleellinen arvo työnantajan johtaessa työtä etänä, ja organisaa-

tioiden on tällöin oltava monitulkintaisempia, kompleksisempia sekä joustavampia. Informaation kulku on tällöin välttämätöntä, ja työnantajan pitäessä tiiviisti yhteyttä työntekijöiden kanssa myös yhteistyö vahvistuu. Työnantajalla on loppujen lopuksi suurin valta, mutta myös vastuu päätöksen teosta ja niiden seurauksista. Kun päätöksenteon laatu paranee ja työnantajan sekä työntekijän välinen viestintä toimii, yhteydentunne kasvaa ja organisaatio vahvistuu. (Kuusela 2013, 79-87)

Työnantajan siirtäessä työntekijä etätöihin, hänen on myös huomioitava seuraavat lainsäädännöt:

Työturvallisuuslaki (738/2002)

5 § Lain soveltaminen työhön työntekijän tai muun kodissa

8 § Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite

10 § Työn vaarojen selvittäminen ja arviointi

Työaikalaki (872/2019)

2 § Poikkeukset soveltamisalasta

13 § Joustava työaika

Työsopimuslaki (55/2001)

2 luku 4 § Selvitys työnteon keskeisistä ehdoista

(Finlex)

Työntekijä voi olla tietämätön hänelle kuuluvista oikeuksista työsuhteeseen liittyen ja se on esihenkilön vastuulla informoida työntekijää mahdollisista muuttuvista tekijöistä, joita voi ilmetä esimerkiksi lainsäädännön kautta, ja perehdyttää työntekijät uusiin toimenkuviin, joita voi ilmetä työntekijän siirtyessä etätöihin. Halusin korostaa näitä lainsäädän-

töjä, sillä esihenkilöllä on vastuu työntekijän työsuhteesta, vaikka tämä olisikin etätyössä. Työntekijä ei välttämättä ole itse tietoinen oikeuksistaan ja uskon, että monessa tilanteessa työtehtävien suorituksissa voi tapahtua väärinkäsityksiä, siitä syystä, että esihenkilö ei tiedä tarkalleen, mitä työntekijä tekee etätyössä, ja miten hän käyttää työaikansa. Työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite työntekijästä. Työntekijää ei voida jättää yksin suorittamaan työtehtäviään opastamatta häntä ensin. Pehdytys uuteen työskentelytapaan työntekijän siirtyessä normaalista työstä etätyöhön on välttämätöntä parhaan mahdollisen tuotettavuuden aikaansaamiseksi. Kun esihenkilö on tietoinen lain määraamistä velvollisuuksista, se helpottaa häntä työntekijän siirtyessä etätyöhön.

Covid-19-pandemian vaikutus etätyöhön

Euroopan työ- ja elinolojen kehittämissäätiö Eurofoundin huhtikuussa 2020 tekemän kyselyn mukaan Suomi on EU-maiden kärjessä etätyön tekemisessä. Kyselyyn osallistui 86 457 henkilöä 28 eri maasta.

Covid-19-pandemia on vaikuttanut yritysten toimintatapoihin, ja koronaviruspandemian aikana yli miljoona suomalaista on siirtynyt etätöihin. Taloustutkimus haastatteli Ylen toimeksiannosta 1 401 henkilöä huhtikuussa 2021. Kyselystä kävi ilmi, että puolet suomalaisista tekee mielellään töitä etänä aina, kun se on mahdollista, ja että naiset tekevät etätöitä vielä selvästi mieluummin kuin miehet. Suosituinta etätyö on 30–44-vuotiaiden ikäluokassa pääkaupunkiseudulla, Turussa ja Tampereella. Epäsuosituinta etätyö on 20–29-vuotiaiden keskuudessa. (Pantsu 2020)

Kantar TNS Oy toteutti 2021 vuodenvaihteessa Suomen Yrittäjien toimeksiannosta Työelämä-kyselyn, johon vastasi 1 061 henkilöä. Kyselyn perusteella nuorilla on eniten ongelmia etätyöajan työ- ja perhearjen järjestelyssä. Nuorilla työn itsenäisyyden kokemus on eniten lisääntynyt, tuotettavuuskokemukset ovat muita heikommat ja sitoutuminen työnantajaan on vähentynyt eniten. Nuoret tarvitsevat tukea etätyössä ja täten esihenkilöiden rooli korostuu. (Koskenranta 2021)

Covid-19-pandemian aikana etätyötä ei välttämättä voi valita, ja työnantajat määräävät sen, voiko työpaikalle mennä. Työnantajan sekä työntekijän velvollisuus on noudattaa Suomen hallituksen asettamia ajankohtaisia rajoitustoimenpiteitä. Hallituksen asettamien rajoitusten ja suositusten tavoitteena on, että Suomi selviää Covid-19-pandemiasta

mahdollisimman vähin vaurioin. Rajoituksia on koronakriisin aikana muunneltu useaan otteeseen koronavirustartuntojen määrän noustessa tai laskiessa. Lähes koko koronakriisin ajan Suomessa on ollut suosituksena pitää yli kahden metrin etäisyys muihin ihmisiin ja tätä rajoitusta voi olla vaikea toteuttaa monilla työpaikoilla, minkä vuoksi monet työnantajat ovat tehneet päätöksen siirtää työntekijät etätöihin. Lähipiirissäni on siirrytty Covid-19-pandemian vuoksi etätöihin useassa eri yrityksessä alasta riippumatta. Tällaisessa kriisitilanteissa etätö on vaatinut mukautumiskykyä ja nopeaa soveltumista uuteen työskentelytapaan. Työnantaja on selkeästi ilmoittanut työntekijöilleen, että työpaikalle ei saa mennä, vaan työ toteutetaan kotona. Monessa tapauksessa työnantaja on mahdollistanut työntekijöiden palaamisen työpaikalle esimerkiksi yhtenä päivänä viikossa, ja näin ollen työntekijät voivat vuorotella työpaikalla olemista, eivätkä kaikki työntekijät ole olleet työpaikalla samaan aikaan. Tällä tavalla työnantaja pystyy tasavertaisesti joustamaan työntekijöiden tahdon mukaisesti sekä noudattamaan Suomen hallituksen asettamia rajoituksia turvaväleistä ja kokoontumisten henkilömäärärajoista. (THL 2021)

Jotta työpaikalle paluu sujuisi turvallisesti Covid-19-pandemian rauhoituttua, Covid-19-tartuntataudille altistumista pyritään välttämään turvallisilla työkäytännöillä soveltamalla. Työnantajalla on vastuu arvioida mahdolliset riskit ja täydentää työpaikan ohjeita ja menettelytapoja ottaen huomioon Covid-19-tartuntataudille altistumisen työpaikalla. Covid-19-pandemian vaikutuksista työskentelyyn, työllisyyteen, terveyteen ja hyvinvointiin ei voida vielä määrittellä kokonaan, sillä niistä tarvitaan lisää tutkimusta. Koronaviruspandemia on aiheuttanut etenkin Suomessa, mutta myös koko Euroopassa, niin radikaalin etätöoloikan, että etätö voidaan ennakoida yleistyvän ja jatkuvan vielä tulevaisuudessakin. (Ruohomäki 2020)

Yle teki maaliskuussa 2021 verkkokyselyn, jonka tavoitteena oli selvittää kokemuksia etätöistä. Kyselyyn vastasi 400 henkilöä, joista yli puolet kertoivat, etteivät he saa tehdä etätöitä, vaikka työtehtävät mahdollistaisivat sen. Etätöihin toivoi pääsevänsä muun muassa kirjanpitäjiä, markkinointialan tekijöitä sekä opettajia, joilla ei ole lupaa opettaa etäkoululaisia kotoaan käsin. Kyselyyn vastanneiden mielestä este etätöihin on ollut se, että työnantaja ei luota siihen, että työntekijät tekevät riittävän tehokkaasti töitä etäolosuhteissa. Yhden Ylen kyselyyn vastanneen henkilön mukaan huolestuttavinta oli se, että vaikka työ onnistuisi etätöinä, niin työnantaja vaatii silti työntekijää menemään työ-

paikalle, jossa kokoukset toteutetaan kasvokkain toimistolla pienessä neuvotteluhuoneessa, mikä tarkoittaa sitä, että jos yhdellä henkilöllä todetaan koronavirustartunta, niin kaikki joutuvat karanteeniin. Suomen hallitus on liki koko Covid-19-pandemian ajan määrännyt kaikki ne ihmiset viralliseen 14 päivän karanteeniin, jotka ovat olleet tekemisissä positiivisen koronavirustestin tehneen henkilön kanssa, ja jotka ovat näin ollen myös itse altistuneet taudille. Karanteeni tarkoittaa tässä tilanteessa sitä, että henkilö joutuu välttämään lähikontaktia oman talouden ulkopuolella oleviin henkilöihin, joten kaupassa, apteekissa, harrastuksissa ja muissa yleisötilaisuuksissa käyminen on kiellettyä. Virallista karanteenia ei voi lyhentää koronatestillä, joten myös työntekijän henkilökohtainen elämä voi kokea huomattavan muutoksen, jos hän joutuu työnantajan päätösten seurauksena karanteeniin. (THL 2021)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

4.1 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä

Tähän opinnäytetyöhön toteutin kvalitatiivisen eli laadullisen haastattelun. Kaikki haastateltavat henkilöt työskentelevät eri kokoisissa yrityksissä. Haastateltavat henkilöt ovat kaikki töissä kansallisissa yrityksissä ja työskentelevät toimittajina, kirjanpitäjänä, juristina, markkinointiasistenttina sekä tuote-edustajana. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää etätyön toimivuutta ja tällä tavalla tuoda esiin esihenkilöiden haasteita ja mahdollisuuksia työntekijöiden näkökulmasta. Haastatteluun vastanneet henkilöt saivat osallistua anonymisti. Haastattelut toteutettiin vuoden 2021 alkupuolella. Haasteita haastattelun tekemiseen antoi meneillään olevan Covid-19-pandemian rajoitukset, joita hallitus laatii. Haastattelut toteutettiin kasvotusten sekä internetin välityksellä Microsoft Teams -viestintäalustan avulla. Toteutusmenetelmä varmisti tutkimuksen luotettavuuden. Haastatteluun osallistui kuusi henkilöä tuttavapiiristäni, ja ne toteutettiin eri ajankohtina vuoden 2021 tammikuun ja toukokuun välillä.

Tavoitteeni oli tehdä haastattelun rakenteesta selkeä ja neutraali. Koen, että valitsemasani opinnäytetyön aiheessa kvalitatiivinen kysely tuottaa enemmän tulosta kuin kvantitatiivinen. Vastaajilla on näin ollen mahdollisuus kertoa tarkasti näkemyksiään ja kokemuksiaan. Lisäsin haastatteluun muutamia kysymyksiä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot: 1=täysin samaa mieltä, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=jokseenkin eri mieltä, 5=täysin eri mieltä. Väittämät, joihin vastaajalla on valmiit vaihtoehdot, helpottavat tutkimuksen analysointia yleisellä tasolla. Kyllä ja ei -vastaukset eivät mielestäni anna tarpeeksi tyydyttävää kokonaiskuvaa siitä, mitä kyselyllä halutaan selvittää. Pohdin pitkään verkossa tehtävän survey-tyyppisen kyselypohjan laatimista, mutta koen, että haastattelulla mahdollistan sen, että kyselyn väittämiin vastataan oikein. Verkossa tehdyissä kyselylomakkeissa vastaaja voi hämmentyä valmiista vastausvaihtoehdoista, ja riski vastata väärin on suurempi. Vaikka viisi valmista vastausvaihtoehtoa on mitta-kaavana melko suppea, koen, että se on riittävän tarkka kuuden haastateltavan henkilön vastausten analysointiin. Väittämien vastaus 3 = en osaa sanoa on helposti väärin tulkitavissa. Väittämien vastaukset tukevat avoimien kysymysten vastauksia.

Anonyymillä kyselyllä ja avoimilla kysymyksillä jokainen haastateltava henkilö pystyy tuomaan esiin omat mielipiteensä helpommin ilman, että niihin vaikuttaisivat ulkoiset tekijät. Tämä mahdollistaa tutkimukseen rehelliset ja kattavat vastaukset ja tulosten realistisen kokonaiskuvan.

4.2 Haastattelutulokset ja yhteenveto

Tässä luvussa analysoin avoimien kysymysten vastauksia sekä esittelen kysymykset, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot ja tiivistän näiden väittämien mielestäni tärkeimpiä tuloksia. Haastateltavat henkilöt olivat 27-63 -vuotiaita, sillä halusin keskittyä virtuaali-johtamisen haasteisiin kokonaisvaltaisesti. Neljä haastateltavista henkilöistä on siirtynyt etäjohdettavaksi vasta Covid-19-epidemian alettua, yksi on tehnyt osittain etätöitä jo ennen sitä ja yksi on ollut etätöissä jo 15 vuotta. Kaikkien haastateltavien henkilöiden työ mahdollistaa etätöskentelyn eli työn toteutus ei vaadi konkreettista työpaikalla olemista. Haastateltavat henkilöt asuvat ympäri Suomen.

Yhdessä avoimessa kysymyksessä pyysin haastateltavia vastaamaan siihen, millainen on hyvä virtuaalitiimin johtaja. Lähes jokainen nosti esiin esihenkilöltä saadun tuen tärkeyden, motivoinnin tai kannustuksen. Myös vapaa-aikaa arvostettiin haastateltavien kesken, kun etätöissä työmatkoissa voi säästyä huomattavan paljon aikaa. Tämä viittaa siihen, että esihenkilö pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan työyhteisön ilmapiiriin ja työntekijöiden tuotettavuuteen.

Kaikki haastateltavat henkilöt olivat sitä mieltä, että heillä on samat mahdollisuudet onnistua etätöissä kuin normaalissa työssä. Kaksi haastateltavaa oli jopa sitä mieltä, että heillä on etätöissä paremmat mahdollisuudet toteuttaa työtehtävät kuin normaalissa työssä. Haastateltavat henkilöt tarkensivat vielä, että haasteet ovat erilaisia etätöissä kuin normaalissa työssä, ja se, mikä toimii etätöissä, ei välttämättä toimi normaalissa työssä ja päinvastoin. Tulkitsin haastattelun vastauksista myös sen, että etätöissä esiin nousseet haasteet voidaan mahdollisesti korjata ajan kuluessa, kun etätöiden tekeminen kehittyy teknologian osalta ja organisaation työntekijöiden sopeuduttua siihen. Tähän näkemykseen voi perehtyä tarkemmin vasta myöhemmin, kun Covid-19-epidemian jälkeen siirtyneistä etätöntyöntekijöistä ja etätöiden toimivuudesta löytyy enemmän informaatiota.

Esihenkilön luottamus työntekijöitä kohtaan korostuu etätyössä, ja moni haastateltava henkilö koki Covid-19-epidemian vahvistaneen esihenkilön luottamusta työntekijöihin, ja täten luomaan myös rennomman työilmapiirin.

Avoimissa kysymyksissä kysyin haastateltavilta henkilöiltä, mikä heidän mielestään on tärkein asia virtuaalityöskentelyn menestymisen kannalta. Vastaukset jakoivat mielipiteitä. Haastattelussa mainittiin useasti selkeiden työtehtävien ja työnjaon tärkeys. Myös tiimityöskentely ja viestintä työkavereiden välillä koettiin tärkeäksi. Esihenkilön tuen tarpeellisuus nousi haastattelussa vahvasti esille. Yksi haastateltava kertoi tärkeän virtuaalityöskentelyn menestymisen kulmakiveksi muutoksista tiedottamisen ja esihenkilön nopean reagoinnin muuttuviin työtilanteisiin. Muutama haastateltava oli sitä mieltä, että ”yhteisen hiileen puhaltaminen” työtiimin joukossa on edellytys toimivan etätyöskentelyn kannalta. Vaikka etätyö on suurimmaksi osaksi itsenäistä työskentelyä, on tärkeää huomioida, että oma työpanos vaikuttaa usein koko organisaatioon ja useimmiten myös työkavereihin.

Haastattelujen yhteydessä haastateltavat kertoivat myös millä tavalla heidän yrityksissään on pyritty parantamaan yhteishenkeä ja ”koronakestävyyttä”. Esimerkiksi eräässä yrityksessä järjestetään kerran viikossa Teamsissa ”aamupalaveri”, johon toivotaan mahdollisimman monen osallistuvan. Osallistuneiden määrä vaihtelee viikoittain, mutta esihenkilö on läsnä jokaisessa palaverissa. Tilaisuudessa jokainen voi kertoa omien työtehtäviensä tilanteesta, tarvitaanko apua tehtävistä suoriutumisessa aikataulun mukaisesti ja löytyykö työkavereilta ideoita, ajatuksia tai kontakteja työtehtäviin liittyen. Samassa yrityksessä järjestetään myös perjantaisin työpäivän lopussa ”Perjantaikahvit”, jonka aikana puhutaan kaikesta muusta kuin työasioista. ”Kahvien” aikana järjestetään myös leikkimielisiä kilpailuja, kuten musavisoja. Tavoitteena on saada henkilökunnalle hyvä mieli työviikon päättyessä ja viikonlopun alkaessa.

Eräässä yrityksessä järjestetään joka toinen tiistai ”aamupalaveri”, jossa esihenkilöt kertovat ajankohtaisista asioista, jotta jokainen tietää, mitä yrityksessä tapahtuu, kuten uudet rekrytoinnit, saadut uudet kaupat ja sisäinen koulutus. Jokainen kertoo vuorollaan, mitä työtehtäviä on edessä viikon aikana ja tarvitaanko apua tai tukea työtehtävistä suoriutumisessa. Palaveriin suhtauduttiin haastattelun vastausten perusteella vaihtelevasti. Osa koki, että ”aamupalaverit” olivat etätyön alkaessa merkityksellisempiä kuin myöhemmin etätyön jatkuessa. Osa haastatteliijoista myös tarkensi, että ”aamupalaverien” aiheet olivat osittain melko turhia, ja työaikaa olisi järkevämpää käyttää johonkin

konkreettisempaan varsinkin silloin, kun työtehtävien suorittamisessa on tiukka määräaika.

Yrityksissä on rakennettu etätyötä tukemaan uusia työpiirejä, joissa työntekijät saavat oman tai omia ”tukihenkilöitä”, joiden kanssa voi keskustella käynnissä olevista projekteista, eli toisin sanoen varmistetaan, että kukaan ei jää yksin työnsä kanssa. Sopivia ”tukihenkilöitä” nimitetään vastaavan tyyppistä työtä tekevästä työntekijästä, joilla on kokemusta esimerkiksi kunnan, valtion tai yksityisten yritysten toiminnasta.

Etäkokousten ja muiden etänä tapahtuvien kohtaamisten pelisäännöt kannattaa sopia koko työyhteisön kesken. Negatiivisuus, asiaton kritiikki ja vihapuheet eivät kuulu etäyhteydenpitoon, jonka tavoitteena on tukea ja kannustaa jokaista työyhteisön jäsentä suoriutumaan työtehtävistään mahdollisimman hyvin. Negatiivisuus on erityisen vahingollista tilanteissa, jossa henkilöt kohtaavat pelkästään etäyhteyden välityksellä. Negatiivinen palaute tulisi aina antaa kahden kesken ja kasvokkain, jolloin sekä esihenkilö että alainen pystyvät ilmaisemaan tunteensa ja ajatuksensa avoimesti. Ikävä kyllä tämä ei koronan takia ole onnistunut kaikissa haastateltavien yrityksissä ja se on johtanut ongelmallisiin tilanteisiin ja vaurioittanut esihenkilö-alaissuhdetta. Tällaisissa tilanteissa onnistuminen edellyttää esimieheltä luovuutta ja kekseliäisyyttä.

Viestintä- ja yhteistyöalustojen ongelmat puhuttivat haastateltavia. Yleisesti käytössä olevat Teams, Meet ja Zoom eivät ole toimineet kaikkien mielestä niin hyvin kuin niiden pitäisi. Keskusteluissa, tiedostojen esityksissä ja sovellusten integroinnissa on puutteita, jotka haittaavat yhteydenpitoa. Ohjelmat ovat parantuneet korona-ajan kuluessa, mutta yhä edelleen niissä ilmenee erilaisia käytettävyyso ongelmia, jotka pitää ratkaista, jos etätyön tekemistä aiotaan jatkaa vielä korona-ajan jälkeenkkin.

Haastattelun lopussa oli kymmenen väittämää, jossa oli valmiit vastausvaihtoehdot. Suurin eroavaisuus haastateltavien kesken oli väittämässä ”5. Saan työstäni riittävästi palautetta.”. Kaksi henkilöä oli täysin samaa mieltä, kaksi henkilöä oli jokseenkin samaa mieltä ja kaksi henkilöä oli jokseenkin eri mieltä. Palautteen tärkeys korostuu tässä tutkimuksessa, kun kaikki haastateltavat henkilöt vastasivat väitteeseen ”6. Arvostan saamaani palautetta.” siten, että he kaikki olivat väitteen kanssa täysin samaa mieltä.

Kysyin haastattelun väittämässä kaksi, kokevatko haastateltavat henkilöt, että he voivat ilmaista työyhteisössä vapaasti mielipiteensä. Tähän väittämään neljä henkilöä vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja kaksi henkilöä olevansa jokseenkin samaa mieltä. Kysymys kahdeksan, jossa tiedustelin, miten työyhteisön mahdollisiin ongelmiin puututaan,

jakoi mielipiteitä. Puolet vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä ja puolet oli jokseenkin eri mieltä. Tämän voi tulkita niin, että vaikka työyhteisössä voi vapaasti ilmaista mielipiteensä, sen merkitys voi olla melko vähäinen. Kuten henkilöstöjohtamisen teoriaosuudessa toin esille, yrityskulttuuri, jossa kannustetaan ilmaisemaan mielipiteitä erityisesti silloin, kun ollaan eri mieltä, voi kasvattaa potentiaalisia esihenkilöitä. Organisaation halutessa edistää työntekijän sitoutuneisuutta ja motivaatiota, sen kuuluisi puuttua mahdollisiin konfliktitilanteisiin. Väittämien kaksi ja kahdeksan vastauksista voimmsiis tulkita, että vaikka esihenkilöt osoittavat avoimuutta ja luovat tunnetilan, jossa kuka tahansa voi ilmaista mielipiteensä, se ei silti välttämättä tue sellaista ajatusmaailmaa, ja silloin esihenkilö tai organisaatio eivät kehity. Teoriaosuudessa mainittu voimavaramalli osoittaa, että kehittyminen on olennainen osa työhyvinvointia ja se kertoo myös siitä, että työhyvinvoinnilla on suuri merkitys esihenkilön työtehtävien onnistumiseen.

Väittämässä kymmenen kysyin haastateltavilta henkilöiltä, onko heidän työyhteisönsä heidän mielestään toimiva. Kolme vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä, kaksi oli jokseenkin eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa mielipidettään. Henkilö, joka vastasi, ettei osaa sanoa, tarkensi minulle, että työyhteisö toimii toisinaan ja toisinaan ei. Kysyin vielä erikseen niiltä henkilöiltä, jotka vastasivat muuta kuin jokseenkin samaa mieltä, miksi he kokevat näin ja sain seuraavanlaisia vastauksia; *”Virtuaalityön suurin haaste on yksinäisyys ja työn kuormittavuus. Koska esihenkilö on kaukana ja hänellä on kova kiire aina, huolia tai ajatuksia ei pääse purkamaan. Koska pienellekin asialle pitää buukata erikseen aika kalenterista muutaman päivän päähän, tulee itse tehtyä paljon ratkaisuja ja toimittua niin kuin parhaaksi näkee, eikä esihenkilöä viitsi vaivata, vaikka hän kannustaa ottamaan yhteyttä.”* – Haastateltava 5.

Teoriaosuudessa korostin etätöön hyödyissä ja riskeissä työntekijän näkökulmasta sitä, miten itsensä johtaminen korostuu etätöyössä merkittävästi, sillä työnteko työpaikan ulkopuolella vaatii erilaista järjestelmällisyyttä ja oma-aloitteisuutta kuin työskentely työpaikan tiloissa. Työyhteisön merkitys korostuu etätöyössä, ja työkavereiden tai esimiehen tuki voi olla välttämätöntä henkisen työhyvinvoinnin kannalta. Esihenkilö on selkeästi osoittanut luottamusta työntekijää kohtaan, mutta työn suorittamisen kannalta voi olla merkittävää, jos työntekijä ei saa tarvitsemaansa tukea. Haastateltava 5 henkilön tarkennus väittämään kymmenen kertoo mielestäni siitä, että hän ei saa tarpeeksi informaatiota ja tukea esihenkilöltään. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijän motivaatioon ja työhyvinvointiin, sekä pitkällä tähtäimellä jopa työntekijöiden vaihtuvuuteen.

5 POHDINTAA

Tämän opinnäytetyön haastattelun tulokset ja teoriaosuus tukevat toisiaan. Lähteinä käytetty kirjallisuus perustuu tämän opinnäytetyön aiheen olennaisimpaan osaan. Lähteet sekä haastattelut ovat mielestäni luotettavia. Tutkimuksessa halusin selvittää virtuaalijohtamisen haasteet ja mahdollisuudet, ja koen, että sain tuotua niitä osittain esiin tässä opinnäytetyössä. Jatkossa mielestäni voisi perehtyä siihen, miten etätyön toimivuutta saadaan kehitettyä kokonaisvaltaisemmin. Tässä opinnäytetyössä toteutuneet haastattelukysymykset olisivat voineet olla tarkempia, jolloin olisin saanut enemmän yksityiskohtaista tietoa työntekijöihin ja esihenkilöihin kohdistuvista haasteista ja mahdollisuuksista toteutuneessa virtuaalituossa.

Olen itse osittain samaa mieltä kuin haastateltavat siitä, että etätyössä esihenkilöltä saatu informaatio voi olla useasti melko suppeaa. Esihenkilöt ovat työntekijöiden tapaan saattaneet siirtyä etätyöhön vasta Covid-19-epidemian alettua, ja siksi heillä on paljon opittavaa virtuaalijohtamisesta. Uskon, että jos tämä opinnäytetyö ja siihen liittyvät haastattelut olisi toteutettu alkuvuodesta 2022, olisivat tulokset olleet erilaisia ja teorialähteitä löytyisi huomattavasti enemmän kuin nyt. Yhdyn myös haastateltavien henkilöiden kanssa siihen, että ”yhteen hiileen puhaltaminen” on koko organisaation kannalta tärkeää ja sillä on suuri vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja työn tuloksellisuuteen.

Uskon, että virtuaalijohtaminen kehittyy ja siihen tulee uusia ominaisuuksia ja mahdollisuuksia, ja kaikkea niistä emme voi vielä tänä päivänä edes arvailla. Kun Covid-19-pandemia rauhoittuu, ja osa etätyöhön siirtyneistä työntekijöistä jatkavat etätyössä osittain tai jopa kokonaan, löytyy varmasti jatkotutkimusehdotuksia esiin nousseille ongelmille ja haasteille.

Virtuaalijohtamista on tehty jo niin pitkään kuin meillä on ollut viestintävälineitä sen mahdollistamiseen, mutta korona-aika ja ympäristönsuojelun merkityksen ymmärtäminen ovat lisänneet sitä räjähdysmäisesti. Haittapuoli on mielestäni se, että virtuaalisesti voi nähdä ja keskustella, mutta monia muita henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita ei voi hoitaa, ja esimerkiksi ihmisen kehonkieli ei välttämättä välity Microsoft Teamsissa tai Google Meetissä, joissa nykyisin toteutetaan paljon virtuaalitapaamisia. Internetin välityksellä esihenkilö ei tiedä alaisten todellisia tunteita, hermostuneisuutta, alakuloisuutta

tai muita tekijöitä, jotka vaikuttavat työssä menestymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

LÄHTEET

Haapavuori, T. (2020) Etätö ja tietoturva. Tilisanomat 13.10.2020. Viitattu 4.6.2021. https://tilisanomat.fi/teknologia/etatyö_ja_tietoturva

Hakanen, J. Kaliainen, J. (2020) Reilu kohtelu ja yhteisöllisyys kannattelevat töissä myös korona-aikana. Työterveyslaitos 26.11.2020. Viitattu 18.5.2021. <https://www.ttl.fi/reilu-kohtelu-ja-yhteisollisyys-kannattelevat-toissa-myo-korona-aikana/>

Hakanen, J. Kaltiainen, J. (2021) Suomalaisten työhyvinvointi kääntyi laskuun koronan pitkittyessä. Työterveyslaitos 8.2.2021. Viitattu 18.5.2021. <https://www.ttl.fi/suomalaisten-tyohyvinvointi%e2%80%afkaantyi-laskuun-koronan-pitkittyessa/>

Koskenranta, R. (2021) Tutkimus: Yli 70 prosenttia haluaa tehdä etätöitä – Mainostoimistossa lisääntyneen etätöön vaikutukset pelkästään positiivisia. 3.2.2021. Viitattu 22.5.2021. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/642794-tutkimus-yli-70-prosenttia-haluaa-tehda-etatoita-mainostoitostossa-lisaantyneen>

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Alma Talent Oy. Viitattu 2.6.2021.

Laamanen, K. Tinnilä, M. 2013. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiainfo Teknova Oy. Viitattu 20.5.2021.

Malmelin, N. 2021. Radikaali uudistuminen, miten johtaa murroksessa. Kauppakamari. Viitattu 16.4.2021.

Manka, M-L & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy. Viitattu 22.5.2021.

Pantsu, P. (2020) Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin. Yle 5.4.2020. Viitattu 17.5.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä. Alma Talent 2017. Viitattu 13.5.2021.

Rauhala, T. (2018) Hyvä hallitus haastaa mutta myös tukee toimitusjohtajaa. Directors Institute Finland. Viitattu 25.5.2021. <https://dif.fi/teema-artikkelit/2018/q1-2018-hallitus-ja-johto/hyva-hallitus-haastaa-mutta-myo-tukee-toimitusjohtajaa/>

Ruohomäki, V. (2020) Miljoona suomalaista loikkasi etätöihin. Työterveyslaitos 15.6.2020. Viitattu 17.5.2021. <https://www.ttl.fi/miljoona-suomalaista-loikkasi-etatoihin/>

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus Oy. Viitattu 26.5.2021.

THL, 2021. Karanteeni ja eristys. Viitattu 30.5.2021. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tarttuminen-ja-suojautuminen-koronavirus/karanteeni-eristys-ja-karanteenia-vastaavat-olosuhteet>

Työaikalaki (872/2019). Finlex. Viitattu 13.3.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>

Työsopimuslaki (55/2001). Finlex. Viitattu 13.3.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työturvallisuuslaki (738/2002). Finlex. Viitattu 13.3.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Liite 1

Haastattelu

1. *Henkilötiedot*

2. *Minkälaisia kokemuksia sinulla on virtuaalisesta työskentelystä ja kuinka pitkältä ajalta?*

3. *Mitä arvostat eniten virtuaalitiimissä työskentelystä?*

4. *Minkälainen on mielestäsi hyvä virtuaalitiimin johtaja?*

5. Millä tavalla pystyt itse vaikuttamaan virtuaalitiimin työyhteisöön?

6. Koetko että sinulla on samankaltaiset mahdollisuudet onnistua / edetä etätyössä kuin normaalissa työssä?

7. Mikä on mielestäsi tärkein asia virtuaalitiimin menestymisen kannalta?

8. Millä tavoin organisaation johtaja pystyy mielestäsi kehittämään työyhteisöä virtuaalisesti?

9. Minkälaisia toimintatapoja toivot organisaation johtajalta ollessasi etätyössä?

10. Mikä on mielestäsi virtuaalityöskentelyn suurin haaste? Millä tavoin johtaja voi vaikuttaa siihen?

Arvioi asteikolla 1-5 mielipidettäsi väittämistä.

1 = täysin samaa mieltä

2 = Jokseenkin samaa mieltä

3 = En osaa sanoa

4 = Jokseenkin eri mieltä

5 = Täysin eri mieltä

1. Saan tarpeeksi informaatiota työhön liittyvissä ajankohtaisissa asioissa

2. Työyhteisössä voi vapaasti ilmaista mielipiteensä

3. Työpanostani arvostetaan työyhteisössäni

4. Työympäristöni on miellyttävä

5. Saan työstäni riittävästi palautetta

6. Arvostan saamaani palautetta

7. Työmotivaationi on hyvä

8. Työyhteisön mahdollisiin ongelmiin puututaan

9. Työilmapiiri on kannustava

10. Työyhteisö on mielestäni toimiva
