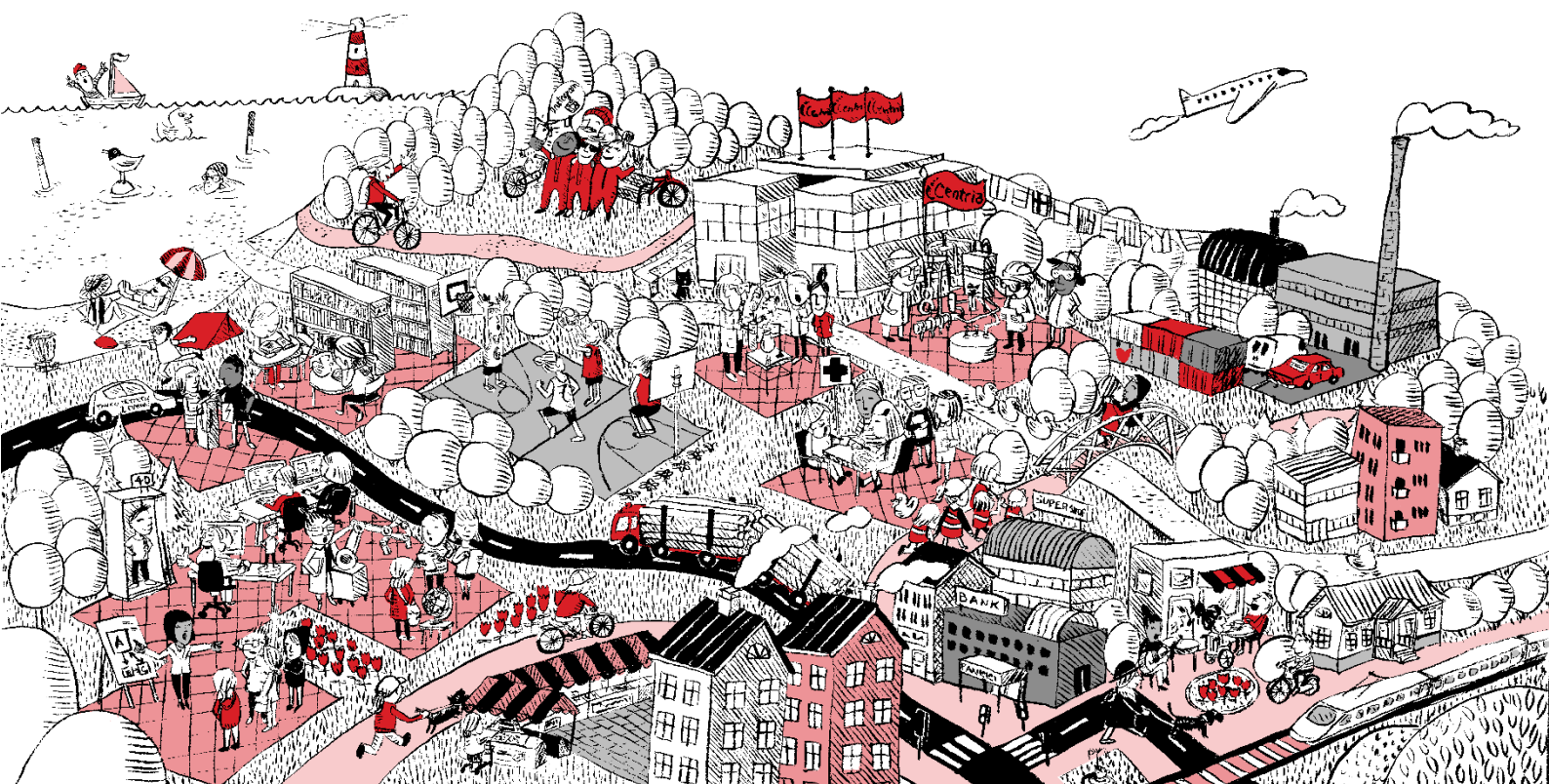


Anu Latvala

ETÄTYÖN JOHTAMINEN TILITOIMISTOISSA

Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus
Kesäkuu 2021



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Kesäkuu 2021	Tekijä/tekijät Anu Latvala
Koulutus Liiketalous	<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK	
Työn nimi ETÄTYÖN JOHTAMINEN TILITOIMISTOISSA		
Työn ohjaaja Janne Peltoniemi	Sivumäärä 33 + 1	
Työelämäohjaaja		
<p>Opinnäytetyössä tutkittiin kahden eri tilitoimiston etätyöskentelytapoja sekä etäjohtamiskäytäntöjä. Haastateltavat yritykset olivat toisiinsa verrattuna melko erilaisia, sillä toinen yrityksistä on paljon suurempi ja se on toiminut tilitoimistona jo yli 50 vuoden ajan, kun taas toinen yritys on ollut alalla vasta viisi vuotta. Haastateltavien yritysten nimiä ei mainita työssä julkisesti, vaan niistä käytetään nimiä Yritys A sekä Yritys B.</p> <p>Opinnäytetyön ensimmäisessä teorialuvussa kerrottiin etätyöstä yleisesti. Luku käsitteli etätyön eri muotoja, osapuolten vastuita ja velvollisuuksia, etätyösopimusta ja lainsäädäntöä. Siinä tarkasteltiin myös etätyön mahdollisia haittoja ja hyötyjä niin työntekijän kuin myös työnantajan ja yhteiskunnan näkökulmasta. Lisäksi luvussa kerrottiin lyhyesti tämänhetkisestä koronatilanteesta ja sen vaikutuksista etätyöskentelyyn. Opinnäytetyön toinen teorialuku käsitteli etätyön johtamista. Luvussa tarkasteltiin etäjohtamiskäytäntöjä sekä konkreettisia keinoja parempaan etäjohtamiseen. Lisäksi siinä kerrottiin koronapandemian vaikutuksista etäjohtamiseen.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Tutkimuksen tuloksista selvisi, että etätyöskentelystä on ilmennyt paljon erilaisia hyötyjä, kuten esimerkiksi ajan ja rahan säästäminen työajoissa, tehokkuuden ja tuottavuuden parantuminen, työrauhan kohentuminen sekä työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Haittapuolina ilmeni etätyöskentelemisen tuoma yksinäisyys ja pitkät työpäivät.</p>		
Asiasanat Etäjohtaminen, etätyö, hajautettu etätyö, johtaminen, kvalitatiivinen tutkimus, tietotyö		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date June 2021	Author Anu Latvala
Degree programme Business Administration		
Name of thesis MANAGING REMOTE WORK IN ACCOUNTING COMPANIES		
Instructor		Pages 33 + 1
Supervisor Janne Peltoniemi		
<p>The thesis researched the remote working methods and remote management practices of two different accounting companies. The interviewed companies were quite different compared to each other because one of the companies is much larger and it has been operating as an accounting company for more than 50 years, while the other company has only been in the field for five years. The names of the interviewed companies are not mentioned publicly in the thesis, but are named as Company A and Company B.</p> <p>In the first theoretical chapter of the thesis, remote work was described in general. The chapter dealt with the different forms of remote work, the responsibilities and obligations of the parties, the remote work contract, and the legislation. It also looked at the potential disadvantages and benefits of remote work from the perspective of the employee, employer, and society. In addition, the chapter briefly described the current corona situation and its effects on remote working. The second theoretical chapter of the thesis dealt with the management of remote work. The chapter looked at remote management practices as well as concrete ways to improve remote management. In addition, it reported on the effects of the corona pandemic on remote management.</p> <p>The empirical part of the thesis was carried out with a qualitative research approach. The results of the study showed that remote working has shown many different advantages, such as saving time and money in way to work, improving efficiency and productivity, improving industrial peace, and independence and the ability to influence to own work. The disadvantages were the loneliness and long working hours brought about by remote working.</p>		
Key words Decentralized work, knowledge work, management, qualitative research, remote managing, remote work		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 ETÄTYÖ.....	4
2.1 Etätyön muodot ja hajautettu työ.....	5
2.2 Etätyön hyödyt ja haasteet	6
2.3 Etätyösopimus	8
2.3.1 Työnantajan oikeudet ja vastuut	9
2.3.2 Etätyöntekijän oikeudet ja vastuut.....	10
2.4 Koronapandemia ja etätyö	11
3 ETÄTYÖN JOHTAMINEN	13
3.1 Johtamiskäytännöt.....	14
3.2 Konkreettiset keinot parempaan etäjohtamiseen	15
3.2.1 Vuorovaikutuksen parantaminen.....	16
3.2.2 Riittävän tiedonkulun varmistaminen	17
3.2.3 Tavoitettavuus, tuen tarjoaminen ja kuormittumisen seuranta.....	18
3.2.4 Tukeminen itsensä johtamisessa.....	19
3.3 Koronapandemian vaikutukset etäjohtamiseen.....	20
4 ETÄTYÖN JOHTAMINEN TILITOIMISTOISSA	22
4.1 Tutkimuksen kohteet ja haastateltavat	23
4.2 Haastattelumenetelmät ja aineiston keruu	23
TUTKIMUKSEN TULOKSET	25
4.3 Haastattelun tulokset	25
4.4 Tulosten tulkinta	29
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	31
LÄHTEET.....	34
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Teknologian kehittyessä myös työnteon käytännöt muuttuvat jatkuvasti. Asiantuntija- sekä tietotyö ovat lisääntyneet hurjasti viime vuosina, ja sen myötä yhä useammalla on mahdollisuus työskennellä etänä. Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota voidaan tehdä muuallakin kuin työpaikalla. Etätyötä voidaan tehdä esimerkiksi kotona, mökillä, kahvilassa tai kirjastossa. Etätyötä kuvaillaan usein joustavaksi tavaksi tehdä ja organisoida työtä. Etätyö perustuu luottamukseen, vastuuseen sekä vapaaehtoisuuteen työntekijän ja työnantajan välillä. (Männistö 2017.) Etätyö voi olla epäsäännöllistä, säännöllistä, liikkuvaa tai kokoaikaista (Rauramo 2017; Työturvallisuuskeskus, 1). Lisäksi usein puhutaan hajautetusta työstä, joka on etätyötä laajempi käsite. Hajautettu työ tunnetaan myös nimillä virtuaalityö ja virtuaalitiimi, ja sen tarkoituksena on työskennellä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Etätyö ja sen joustavuus saavat aikaan monia hyötyjä niin työntekijälle kuin myös organisaatiolle sekä yhteiskunnalle. Etätyöskentely tuo mukanaan myös erilaisia haasteita, kuten työntekijöiden kokema yksinäisyys sekä ulkopuolisuus työskenneltäessä muualla kuin toimistolla. Usein haasteet kohdistuvat puutteelliseen etäjohtamiseen. Mahdollisia puutteita voivat olla esimerkiksi osapuolten välinen luottamuksen puute, huonot vuorovaikutustaidot sekä heikko sosiaalinen tuki. (Hohtovirta 2016, 10; Vilkmann 2016, 19–20.)

Uudistunut työaikalaki tasapuolistaa läsnätyöntekijän sekä etätyöntekijän välisiä eroja esimerkiksi vuosilomarahaa ja -ajan kerääntymisessä (Lamberg 2020). Osapuolten kannattaa aina sopia etätyöskentelystä kirjallisesti tekemällä erillinen etätyösopimus tai lisäämällä varsinaiseen työsopimukseen etätyöskentelyä koskeva liite (Lindfelt 2017, 8). Opinnäytetyön toisen luvun kolmannessa alaluvussa on käytetty hyödyksi lakimiehen kirjoittamaa opasta, josta selviää minkälaisista asioista osapuolten kannattaa erityisesti sopia etätyösopimuksessa. Etätyösopimuksen tekeminen edellyttää aina työntekijän sekä työnantajan suostumusta (Lamberg 2020). Etätyöntekijällä ja etäjohtajalla on myös erityisiä oikeuksia ja vastuita verrattuna perinteiseen työntekijään ja esimieheen. Esimerkiksi etäjohtajan vastuulla on toimittaa etätyöntekijälle tarvittavat työvälineet ja yhteydet. Etäjohtajan vastuulla on myös huolehtia työntekijän etätyöpisteen työskentelyoloista, ja oikeus tulla katsomaan sitä ilmoittamalla siitä etukäteen. (Männistö 2017.) Etätyöntekijän oikeuksiin kuuluu esimerkiksi oikeus saada tieto työnantajan järjestämisestä tapahtumista ja mahdollisuus osallistua niihin (Työturvallisuuskeskus, 2). Lisäksi etätyöntekijän velvollisuuksiin kuuluu noudattaa etätyösopimuksessa sovittuja asioita (Lindfelt 2017).

Etäjohtaminen tarkoittaa johtamista, jossa työntekijä ei ole sidottuna tiettyyn aikaan tai paikkaan. Etäjohtamisessa erilaisilla viestintäkanavilla on suuri merkitys, ja siksi esimieheltä odotetaan osaamista viestinnän johtamisessa (Asikainen 2015). Etäjohtajalta vaaditaan myös hyviä vuorovaikutustaitoja sekä kykyä rakentaa luottamusta. Etäjohtajan tehtäviin kuuluu muun muassa työntekijöiden ohjaaminen, tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen, palautteen antaminen, kuormituksen seuraaminen sekä työhyvinvoinnin tukeminen. Lisäksi etäjohtajan on huolehdittava tietoturvallisuuden, etätyöpisteen sekä työvälineiden sopivuudesta ja toimivuudesta. (Rauramo 2017.) Motivoiminen on myös yksi tärkeimmistä etäjohtajan tehtävistä, sillä onnistuneen motivoinnin avulla työn suorittaminen ja työtulokset tehostuvat. Lisäksi motivointi kasvattaa etätyöntekijän sitoutuneisuutta organisaatioon sekä kykyä toimia aloitteellisesti. (Vilkman 2016, 72.) Paremman etäjohtamisen konkreettisiin keinoihin kuuluu vuorovaikutuksen parantaminen, riittävän tiedonkulun varmistaminen, tavoitettavuus, tuen tarjoaminen, kuormittumisen seuranta sekä tukeminen itsensä johtamisessa. Opinnäytetyön kolmannen luvun toisesta alaluvusta eteenpäin käydään läpi tarkemmin näitä konkreettisia keinoja.

Useilla eri toimialoilla on tehty jo pitkään etätöitä. Taloushallinnon parissa työskentelevien henkilöiden työn luonne on pääasiassa tieto- ja asiantuntijatyötä. Tämän vuoksi tilitoimistoilla on hyvät mahdollisuudet ja lähtökohdat tarjota työntekijöilleen tilaisuutta työskennellä etänä. Etätyöskentely tilitoimistoissa on mahdollista vain, jos taloushallinto toimii sähköisesti. Taloushallinnon sähköistyminen helpottaa huomattavasti etätyöskentelyä, sillä kaikki tarvittavat materiaalit ovat aina saatavilla pilvipalveluista. (Immonen 2021.) Sähköinen taloushallinto edellyttää aina toimivaa nettiyhteyttä. Sähköisen taloushallinnon tarkoituksena on hoitaa yrityksen kaikki tarvittavat taloushallinnon rutiinitehtävät yhdellä sähköisellä järjestelmällä. Lisäksi sähköinen taloushallinto vähentää huomattavasti kirjanpitäjän manuaalista työtä, kun kaikki tarvittavat materiaalit ovat oikeassa muodossa ja aina saatavilla. Tilitoimistoissa tämä mahdollistaa taloushallinnon asiantuntijalle enemmän aikaa keskittyä asiakkaan tehokkaampaan palvelemiseen. (Isolta Oy.)

Tämän opinnäytetyön empiirinen osuus on tehty kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella. Työn tavoitteena on tutkia kahden eri tilitoimiston etätyöskentelytapoja ja etäjohtamiskäytäntöjä. Työssä selvitetään myös etätyöskentelyn vaikutuksia työn tehokkuuteen. Lisäksi tutkimuksessa halutaan selvittää, minkälaisia haasteita ja hyötyjä kohdeyritykset ovat havainneet etätyöskentelystä ja -johtamisesta ilmenneen. Haastattelumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua, joka sisältää 14 kysymystä. Näiden lisäksi haastateltavilta kysyttiin vielä lisää kysymyksiä sähköpostin välityksellä. Lisäkysymysten tarkoituksena oli tarkastella entistä tarkemmin koronapandemian vaikutuksista kohdeyritysten etätyöskentelyyn ja etäjohtamiseen. Tutkimuskohteiksi valitut yritykset ovat toisiinsa verrattuna hyvin erilaisia. Ensimmäinen

yritys on toiminut alalla jo yli 50 vuoden ajan ja sen henkilöstömäärä on yli 800. Yrityksistä toinen on toiminut tilitoimistona vasta viisi vuotta ja sen henkilöstöön kuuluu 25 työntekijää. Työn taustalla ja innoittajana toimii oma kiinnostukseni etätyöskentelyyn ja sen johtamiseen. Lisäksi koronapandemian aiheuttama valtakunnallinen etätyösuositus lisäsi entistä enemmän kiinnostusta aiheeseen ja etenkin sen ajankohtaisuuteen.

2 ETÄTYÖ

Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota voidaan tehdä muuallakin kuin työnantajan tarjoamissa toimitiloissa, kuten esimerkiksi matkoilla, työntekijän kotona tai vapaa-ajan asunnolla. Teknologian kehittämisen myötä yhä useammalla on mahdollisuus työskennellä etänä. Monen työntekijän työ on ainakin osittain tietotyötä, eikä se enää sido työntekoa tiettyyn paikkaan tai edes aikaan. (Rauramo 2017.) Tietotyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään tiedon parissa. Tietotyön keskiössä on tiedon vastaanottaminen, käsitteleminen sekä uuden tiedon tuottaminen. (Ahtela 2016.) Etätyö on työntekijän sekä työnantajan kannalta joustava tapa tehdä ja organisoida työtä. Etätyö perustuu luottamukseen, vastuuseen ja vapaaehtoisuuteen molempien osapuolten välillä. Työnantaja ja työntekijä suunnittelevat avoimesti yhdessä etätyön pelisäännöt. Työnantajan tulee laatia myös yhteiset toimintatavat, jotka koskevat kaikkia etätyöntekijöitä. Etätyön onnistumisen avainasemassa on yrityksen sisäinen viestintä ja hyvä esimiestyö. (Männistö 2017.) Etätyö voidaan sopia joko toistaiseksi tai määräajaksi voimassa olevaksi. Toistaiseksi voimassa olevan etätyösopimuksen päättymisen ei kuitenkaan tarkoita työsopimuksen päättymistä, vaan pelkästään työn tekeminen etänä päättyy. (Lindfelt 2017, 14.)

Etätyön edellytykset koostuvat neljästä eri osa-alueesta. Ensimmäiseen osa-alueeseen kuuluvat työympäristö ja työvälineet. Teknologian, työvälineiden ja tietoturvan on oltava ajan tasalla sekä toimintakuntoisia. Etenkin tietoturvan varmistaminen on erittäin tärkeää, sillä useimmiten etätyöntekijän työ on ainakin jossain määrin tietotyötä. Työnantajan ja työntekijän välinen luottamus on myös erittäin tärkeä etätyön edellytys. Lisäksi työntekijän etätyöpisteen tulisi olla ergonominen, rauhallinen ja turvallinen. Seuraava etätyön edellytysten osa-alue on johtaminen, joka tapahtuu usein verkossa tai puhelimen välityksellä. Etätyön johtamisessa pyritään luomaan sekä ylläpitämään luottamusta etätyöntekijän ja työnantajan välillä. Johtamisen avulla luodaan yhteisiä sääntöjä, asetetaan tavoitteita sekä seurataan niiden toteutumista. Etätyön edellytysten kolmas osa-alue koostuu etätyöntekijän omista valmiuksista. Etätyöntekijän on oltava vastuullinen ja hänellä tulee olla riittävä osaaminen omasta työstään. Etätyöntekijällä tulee myös olla kyky työskennellä itsenäisesti sekä kyky johtaa itseään. On myös tärkeää, että työntekijä osaa pitää työnteon ja vapaa-ajan erillään toisistaan. Viimeinen osa-alue on yhteistyö ja vuorovaikutus, jossa sovitaan yhteydenpidon, tavoitettavuuden ja kokouksien käytännöistä. Hyvä yhteistyö ja osapuolten välinen vuorovaikutus takaavat työntekijän työn onnistumisen ja organisaation strategisen osaamisen kehittymisen. (Rauramo 2017.)

Ennen työaikalain uudistusta etä- sekä läsnätyöntekijän välillä oli paljon eroavaisuuksia. Etätyöntekijän työaikaa ei lähtökohtaisesti seurattu, minkä takia hänelle ei pystytty maksamaan mahdollisia ylityökorvauksia. Myös vuosiloman ja lomarahen määräytymisessä oli suuria eroja. Ennen uudistusta etätyöntekijä ansaitsi vain kaksi lomapäivää kuukaudessa, kun taas läsnätyöntekijä ansaitsee kaksi ja puoli lomapäivää. (Lindfelt 2017, 8–9.) Edellinen työaikalaki ei vastannut enää nykyhetken työskentelytapoihin, sillä se oli vuodelta 1996. Vuoden 2020 alussa työaikalaki kuitenkin uudistui ja sen mukaan ei ole enää merkitystä, tehdäänkö työt työpaikalla vai etänä. Lakiuudistuksen myötä myös etätyöntekijän työaikaa on seurattava, mikä vaikuttaa ylityöstä maksettaviin korvauksiin. Työaikaa voidaan seurata esimerkiksi Excel-taulukon avulla. Etätyön lisääminen työaikalakiin vaikuttaa myös vuosilomaan ja lomarahen määräytymiseen siten, että ne määräytyvät samoin tavoin kuin työpaikalla työskentelevällä työntekijällä. Uusi työaikalaki mahdollistaa myös joustotyöajan, eli työntekijä saa itse valita, mihin kellonaikaan ja minä viikonpäivänä hän työskentelee etänä. Tämän edellytyksenä on, että työn luonne ei sido työntekijää tiettyyn aikaan tai paikkaan. (Lamberg 2020.)

2.1 Etätyön muodot ja hajautettu työ

Etätyö voi olla joko epäsäännöllistä, säännöllistä, liikkuvaa tai kokoaikaista (Rauramo 2017; Työturvallisuuskeskus, 1). Epäsäännöllinen etätyö sovitaan aina tapauskohtaisesti työntekijän ja esimiehen välillä. Epäsäännöllinen etätyö tapahtuu esimerkiksi työmatkan yhteydessä tai se koskee ainoastaan tietyn työtehtävän tai -tehtävien suorittamista etänä. Säännöllinen etätyö on kokoaikaista, jolloin työ tehdään joko täysin tai pääosin etänä. Säännöllinen etätyö tehdään myös nimensä mukaan säännöllisesti, kuten esimerkiksi tiettyinä viikonpäivinä. Liikkuvalla työllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään satunnaisissa paikoissa, kuten kahviloissa, hotelleissa tai yrityksen muissa toimipisteissä. (Rauramo 2017.) Liikkuva työ tunnetaan myös nimillä monipaikkainen työ sekä mobiilityö. Liikkuvaa työtä tekevät muun muassa matkustavat myyntihenkilöt, asiantuntijat ja projektityöntekijät. (Vilkman 2016, 14.) Kokoaikaisessa etätyössä työntekijä tekee työt täysin etänä, eikä hänellä ole tarvetta omalle työpisteelle missään työnantajan toimipaikoissa. Kokoaikaista etätyötä koskevat ehdot voidaan määritellä etätyösopimuksessa. (Työturvallisuuskeskus, 1.)

Hajautettu työ tunnetaan myös nimillä virtuaalityö sekä virtuaalitiimi, ja se on etätyötä laajempi käsite. Hajautetussa työssä hyödynnetään joko kokonaan tai osittain tieto- ja viestintätekniikkaa. Tunnusmerkkiin kuuluu työskentely yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Hajautetussa työssä kaikki työntekijät tai osa työntekijöistä voivat esimerkiksi työskennellä hajallaan eri toimipisteissä. Tyypillisesti hajautetussa

työssä osa tiimistä työskentelee samassa toimipisteessä ja muutama tiimin jäsen työskentelee toisessa toimipisteessä. Lisäksi hajautetussa työssä voidaan tehdä etätyötä, ja tiimissä voi myös esimerkiksi olla yksi jäsen, joka työskentelee jatkuvasti etänä. (Vilkman 2016, 13.)

2.2 Etätyön hyödyt ja haasteet

Suomessa on tutkittu paljon yrityskohtaisia etätyökäytäntöjä muun muassa Työterveyslaitoksen ja työntekijäliittojen toimesta. Tutkimusten mukaan niin työnantaja kuin työntekijäkin ovat olleet useimmiten tyytyväisiä etätyöjärjestelyihin. Lisäksi tutkimukset osoittavat etätyöskentelyn vaikuttavan myönteisesti työhyvinvointiin sekä työn tehokkuuteen. Tyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön lisäävät etätyöntekijän mahdollisuus vaikuttaa ja järjestää omaa työryhtiään. Etätyön avulla voidaan myös säästää huomattavasti matkustuskuluissa ja tämän vuoksi se on myös ympäristöystävällisempi tapa tehdä töitä. (Varis 2017.) Lisäksi etätyön yleistyessä työmatkatapaturmariski ja tartuntatautien leviäminen vähenevät (Rauramo 2017). Etenkin vuosina 2020 ja 2021 koronaepidemian vallitessa etätyöskentelyn ylivoimainen hyöty on välttää nimenomaan tartuntataudin leviämistä. Valtioneuvosto hyväksyi elokuussa vuonna 2020 periaatepäätöksen, joka koski etätyön käyttöönottoa. Päätöksessä suositellaan siirtymään etätyöhön erityisesti paikoissa, missä epidemia on alueellisesti kasvuvaiheessa. Etätyön lisääntyminen minimoi mahdollisia altistumisia vähentämällä fyysisiä lähikontakteja työpaikalla sekä julkisessa liikenteessä. (Valtioneuvosto 2020.)

Työntekijän näkökulmasta etätyön hyötyihin kuuluu työn joustavuus ja henkilökohtainen vapaus. Etätyöskentelyn on todettu vaikuttavan myös positiivisesti työtyytyväisyyteen sekä parantavan työntekijän työtehokkuutta. Etätyöpisteellä on usein parempi työrauha, ja siksi on helpompaa keskittyä työntekoon. Etätyön ansiosta matkoihin käytetty aika ja rahat säästyvät. Lisäksi työntekijällä on mahdollisuus päättää asuinpaikastaan muullakin perusteella kuin työpaikan sijainnilla. Etätyöntekijällä on joustavampi tapa yhteensovittaa työ ja perhe-elämä. Etätyö mahdollistaa työelämään osallistumisen myös ihmisille, jotka kärsivät erilaisista fyysisistä tai henkisistä oireista. Lisäksi se mahdollistaa työn tekemisen myös erilaisissa poikkeustilanteissa sekä huonojen sääolosuhteiden vallitessa. (Varis 2017.)

Työnantajan ja yhteiskunnan näkökulmasta etätyön hyötyjä ovat esimerkiksi työtehon ja työtuottavuuden kohentuminen sekä työntekijän pidempi työura ja parempi jaksaminen (Varis 2017). Etätyöntekijän vaikutusmahdollisuudet sekä työn joustavuus lisäävät sitoutumista organisaatioon, mikä mahdollistaa työntekijän pidemmän työuran sekä vähentää sairauspoissaoloja (Hohtovirta 2016, 20). Etätyöntekijän

parempi työtyytyväisyys sekä sitoutuminen organisaatioon parantavat myös työtehokkuutta ja näin ollen yrityksen tuottavuutta. Etätyön ansiosta organisaatio säästää toimitilojen kustannuksissa. Lisäksi etätyömahdollisuuden tarjoaminen lisää työpaikan houkuttelevuutta ja kiinnostavuutta työnantajana. Yhteiskunnan kannalta etätyö myötävaikuttaa täyttämään ilmastopolitiikan tavoitteita vähentämällä työmatkasta aiheutuvia päästöjä. Etätyö vaikuttaa myös positiivisesti työllistymiseen, sillä sen avulla esimerkiksi osatyökykyisillä on hyvä tilaisuus osallistua työelämään. (Varis 2017.)

Etätyöntekijän kannalta mahdollisia haasteita voi olla työn ja vapaa-ajan sekoittuminen. Työrauhaa voivat lisäksi rikkoa erilaiset häiriöt työympäristössä, kuten huono ergonomia, riittämätön teknologia sekä meluhaitat. Etätyöntekijän haasteena voi olla myös heikko itsensä johtaminen. Yksin työskennellessä työntekijä voi kokea itsensä syrjäytyneeksi työyhteisöstä. Usein työntekijät kokevat myös yksinäisyyttä työskennellessään etänä. Etätyöntekijä voi kokea tyytymättömyyttä johtamiseen ja esimiestyöhön. Huonon johtamisen vuoksi osapuolten välille voi syntyä luottamuspula, mikä vaikuttaa negatiivisesti muun muassa osapuolten vuorovaikutukseen. Etätyöntekijän työaikaa on hankalampi seurata, joten työkuorituksen ja sairaana työskentelyn riskit ovat suuremmat. Lisäksi hyvinvoinnin seuraaminen, tuen antaminen ja mahdollisen päihdeongelman tunnistaminen voi olla vaikeampaa, kun etätyöntekijää ei tavata niin usein kasvotusten. (Rauramo 2017.)

Hohtovirran (2016, 10) mukaan organisaation näkökulmasta suurimmat haasteet kohdistuvat esimiestyöhön sekä osaamattomuuteen johtaa etätyötä. Etäjohtajan työ on melko haastavaa, joten esimiehet usein ohjaavat etätyöntekijät työskentelemään melko itsenäisesti (Rauramo 2018). Etäjohtamisen avainasemassa on toimiva luottamus osapuolten välillä, ja se tuo usein erilaisia haasteita etäjohtajalle. Lisäksi johtajan sosiaalinen tuki voi olla puutteellinen. Sosiaalisella tuella tarkoitetaan etätyöntekijöiden henkistä tukea, arvostusta, välittämistä, luottamusta, kuuntelua, neuvomista sekä palautteen ja ohjeiden antamista. Etätyön johtajan haasteena voi olla myös aidon yhteistyön ja toimivan tiimin rakentaminen, sillä monipaikkaisen tiimin toimivan yhteishengen rakentaminen sekä ylläpitäminen vaatii johtajalta enemmän työtä ja suunnitelmallisuutta. Haasteena ovat usein myös vanhat johtamiskulttuurit sekä asenteet, jotka eivät sovi enää nykypäivänä etätyön johtamiseen. Johtajalla tulisi olla kyky kehittää ja muokata omaa johtamiskäytäntöään jatkuvasti. (Vilkman 2016, 19–20.)

2.3 Etätyösopimus

Osapuolten olisi suotavaa sopia etätyöstä aina kirjallisesti etukäteen, joko tekemällä erillinen etätyösopimus tai lisäämällä varsinaiseen työsopimukseen etätyötä koskeva liite. Työsopimuslaissa ei erityisemmin määritellä, mitä ehtoja etätyösopimukseen tulisi kirjata, joten osapuolten kannattaa sopia juuri heille tärkeimmistä käytännön asioista. (Lindfelt 2017, 8.) Etätyösopimusta laatiessa otetaan kuitenkin huomioon, että työlainsäädännön ja työehtosopimuksen ehdot toteutuvat. Sopimuksen kirjoittaminen perustuu molempien osapuolten vapaaehtoisuuteen, eli molempien on annettava siihen suostumus. Etätyösopimus voidaan kirjoittaa joko työsuhteen alkaessa tai sen aikana. Yrityksen on suunniteltava ja laadittava ohjeistus etätyöskentelyn yhteisistä toimintatavoista ja toimitettava se kaikille työntekijöille. Ohjeistusta laatiessa on huomioitava työehtosopimuksessa olevat ohjeet etätyön tekemisestä. (Männistö 2017.)

Lakimiehen kirjoittamassa oppaassa luetellaan 15 asiaa, joista etätyösopimuksessa olisi kannattavaa sopia. Ensimmäisissä kohdissa etätyösopimukseen merkitään etätyön suorituspaikka, työn määrä ja sen tekemisestä sopiminen, erityiset työvelvoitteet, etätyösopimuksen kesto sekä päättyminen. Suorituspaikka voi olla joko pääsiällinen tai toissijainen. Pääasiällinen suorituspaikka on usein työntekijän kotona, jossa varsinainen etätyö yleensä tapahtuu. Toissijaisella suorituspaikalla tarkoitetaan esimerkiksi työnantajan päätoimipistettä. Työn määrästä ja sen tekemisestä voidaan sopia keskustelemalla esimiehen kanssa tai päättämällä, että tiettyinä viikontpäivinä työt tehdään etänä. Tarvittaessa etätyösopimukseen voidaan lisätä ehto, jonka mukaan työntekijä on velvollinen osallistumaan tiettyihin organisaation kokouksiin tai tapahtumiin. Seuraavissa kohdissa sopimuksessa suositellaan mainittavan työajasta ja tavoitettavuudesta, loman kertymisestä ja lomarahasta, raportoinnista, työmatkakustannuksista sekä työvälineistä. Uudistuneen työaikalain myötä lomapalkasta ja loman määräytymisestä ei enää tarvitse erikseen sopia, sillä lomat määräytyvät kaikilla työntekijöillä samalla tavalla. Oppaan viimeiset osat käsittelevät tietosuojaa ja tietoturvaa, salassapitoa, työterveyshuoltopalveluita, vakuutuksia ja vastuuta sekä menettelyjä etätyön päättyessä. Etätyösopimuksessa tulee olla maininta, kuinka työterveyspalvelut järjestetään, mikäli ne eivät ole etätyöntekijän saatavilla. Työnantajalla on lakisääteinen tapaturmavakuutus, mikä koskee kaikkia työntekijöitä. Sopimukseen voidaan silti lisätä erillinen merkintä, että työtapaturmana pidetään vain työskentelyn yhteydessä tapahtuneita tapaturmia. (Lindfelt 2017, 12–17.)

2.3.1 Työnantajan oikeudet ja vastuut

Työnantajan vastuuseen kuuluu toimittaa etätyöntekijälle välttämättömät työvälineet ja yhteydet. Tarvittaessa voidaan myös yhdessä sopia, että työntekijä käyttää omia henkilökohtaisia välineitään korvausta vastaan. Työnantajan vastuulla on varmistaa tietoturvan tekninen toimivuus. Vastuusiin kuuluu myös huolehtia etätyöntekijän työskentelyoloista. Työnantajalla on oikeus tulla katsomaan etätyöpistettä ilmoittamalla siitä etukäteen. Organisaatiolla on oltava lakisääteinen tapaturmavakuutus, mikä koskee myös etätyöntekijöitä. Työnantaja voi halutessaan hankkia myös erillisen vapaa-ajan tapaturmavakuutuksen tai etätyövakuutuksen. (Männistö 2017.) Lisäksi organisaatiolla on oltava työsuojelun toiminta-ohjelma, mikä edistää turvallisuutta ja terveellisyttä sekä ylläpitää työntekijöiden työkykyä. Työnantajan on pidettävä huolta, että etätyöntekijän työajasta tai työympäristöstä ei aiheudu haitta- tai vaaratekijöitä, kuten ylikuormitusta, tapaturmaa tai ammattitautia. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, § 9 & 10.) Lisäksi työnantajalla on velvollisuus huolehtia, ettei työssä käytettävistä koneista, välineistä tai laitteista aiheudu vaaraa työntekijälle (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, § 12).

Työnantajan on annettava työntekijälle kaikki tarpeelliset tiedot koskien työpaikan turvallisuutta ja terveellisyttä sekä niihin liittyvät arvioinnit, selvitykset ja suunnitelmat (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, § 17). Työnantajan vastuulla on järjestää etätyöntekijälle ergonominen työpiste, sekä ryhdyttävä erilaisiin toimiin työn kuormitustekijöiden välttämiseksi ja vähentämiseksi. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, § 24–25). Koska etätyö on pääsääntöisesti näyttöpäätetyötä, työnantajalla on myös siihen liittyviä velvoitteita. Päätetyöpiste arvioidaan etätyöntekijän terveyden kannalta ja siihen tehdään erilaisia korjauksia tarvittaessa. Lisäksi työnantajan on järjestettävä näöntarkastus ja tarvittaessa etätyöntekijälle hankitaan erityiset päätelasit. Työympäristön sekä etätöissä käytettävien laitteiden ja ohjelmistojen tulee täyttää vähimmäisvaatimukset. (Rauramo 2017.) Mahdollisen väkivallan uhan estämiseksi organisaatiolla on oltava asianmukaiset turvallisuusjärjestelyt (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, § 27). Työnantajan on puututtava tilanteeseen, mikäli työntekijään kohdistuu häirintää (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, § 28).

2.3.2 Etätyöntekijän oikeudet ja vastuut

Lamberg (2020) kertoo, että pääsääntöisesti etätyöntekijällä on samanlaiset velvollisuudet kuin läsnätyöntekijälläkin. Etätyöntekijällä ei ole oikeutta vaatia työnantajaltaan mahdollisuutta etätyöskentelyyn, eikä työnantaja voi myöskään pakottaa työntekijää tekemään etätöitä. Työntekijä sekä esimies voivat molemmat tehdä aloitteen etätyöskentelyn ehdottamisesta, mutta lopullisen päätöksen tekee kuitenkin esimies. Etätyösopimuksen solmiminen edellyttää siis molempien osapuolten suostumusta. Etätyöntekijällä on oikeus saada tieto työnantajan järjestämistä tiedotus-, koulutus-, virkistys- sekä muista tapahtumista, ja hänellä on myös oltava mahdollisuus osallistua niihin. (Työturvallisuuskeskus, 2.) Etätyöntekijän on noudatettava etätyösopimuksessa sovittuja asioita, kuten säännöllistä työaikaa, tavoitettavuutta ja raportointivelvoitetta (Lindfelt 2017). Tietoturvallisuuden varmistamiseksi etätyöntekijän on noudatettava työnantajan laatimia tietoturvaohjeita sekä suojattava työssä käytettävät laitteet salasanoin. Luottamuksellisten dokumenttien hävittämisen tulee tapahtua myös tietoturvaohjeiden mukaisella tavalla. Lisäksi työntekijän täytyy pitää huolta, etteivät työdokumentit ole ulkopuolisten nähtävillä. (Männistö 2017; Työturvallisuuskeskus, 2).

Etä- sekä läsnätyöntekijöiden yleisiin velvollisuuksiin kuuluu noudattaa työnantajan asettamia määräyksiä ja ohjeita. Oman ja muiden turvallisuuden ja terveellisyysn takaamiseksi työntekijän on noudatettava riittävää järjestystä, siisteyttä, huolellisuutta sekä varovaisuutta työskennellessään. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, § 18.) Työntekijällä on myös oikeus pidättäytyä työstä, mikäli siitä aiheutuu vaaraa omalle tai muiden hengelle tai terveydelle Työntekijän täytyy työskennellessään huolehtia omasta sekä muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Lisäksi työntekijän on vältettävä työpaikalla muihin työntekijöihin suuntautuvaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, § 23.) Työntekijän on toimittava työnantajan asettamien työturvallisuusohjeiden mukaisesti. Lisäksi hänellä on oikeus tehdä työturvallisuuteen ja -terveellisyyteen koskevia ehdotuksia sekä saada niistä palaute. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, § 17.)

2.4 Koronapandemia ja etätyö

Vuoden 2019 joulukuussa Kiinasta lähti liikkeelle koronavirus nimeltä COVID-19. Taudin aiheuttajana on uusi koronavirus nimeltä SARS-CoV-2. Koronavirus tarttuu pisaratartuntana ja sen yleisimpiin oireisiin kuuluvat kuume, kuiva yskä sekä väsymys. Taudin vakavamman muodon oireisiin kuuluu hengenahdistusta, ruokahaluttomuutta, korkeaa kuumetta sekä jatkuvaa kivun tai paineen tunnetta rinnassa. Yli 60-vuotiaat kuuluvat riskiryhmään, ja heillä on suurempi riski kärsiä viruksen vakavammasta muodosta. Riskiryhmään kuuluvat myös ihmiset, joilla on korkea verenpaine, sydän- tai keuhkosairaus, diabetes, liikalihavuus tai syöpä. World Health Organizationin (WHO) koronakartan mukaan huhtikuun loppupuolella vuonna 2021 koronavirukseen menehtyneitä oli kaiken kaikkiaan 3,09 miljoonaa. Maailmanlaajuisesti varmistettuja tapauksia oli yhteensä 146 miljoonaa. Huhtikuun lopussa todettuja tapauksia oli eniten Yhdysvalloissa, yhteensä lähes 61 miljoonaa. Euroopassa tapauksia oli toiseksi eniten, eli hieman alle 51 miljoonaa tapausta. Kaakkois-Aasiassa tapauksia oli noin 20 miljoonaa, itäisen Välimeren alueella vähän alle 9 miljoonaa ja Afrikassa 3,27 miljoonaa. Vähiten koronavirusta oli ollut Tyynenmeren länsiosassa, ja siellä oli yli 2 miljoonaa vahvistettua koronavirustapausta. (World Health Organization 2020; World Health Organization.)

Jo noin kolmessa kuukaudessa, eli maaliskuussa 2020 koronavirusepidemia muuttui maailmanlaajuisesti pandemiaksi. Tämän vuoksi kevään aikana monet yritykset siirtyivät työskentelemään etänä. (Kokkonen & Myöhänen 2020.) Parhaimmillaan jopa 60 prosenttia, eli suunnilleen 1,3 miljoonaa työntekijästä suomalaista teki työnsä etänä kevään aikana. Ennen koronapandemian alkamista noin 30 prosenttia teki etätöitä satunnaisesti. Viikoittain tai useammin etätyöskenteleviä oli vain 14 prosenttia. Koronaviruksen edetessä monet yritykset ja työntekijät joutuivat siirtymään etätyöskentelyyn yhtäkkiä ilman minkäänlaista suunnitelmaa. Vaikka pääsääntöisesti etätyöskentely koetaan vapaampana työskentelymuotona, pakotettuna se voi tuoda työntekijälle tavallista enemmän stressiä. (Paavola & Junkala.)

Tällä hetkellä Työterveyslaitoksen asiantuntijat suorittavat ”Miten Suomi voi?” -tutkimusta, jossa tutkitaan etätöiden vaikutuksista työhyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa suomalaisten kokemuksia työhyvinvoinnista sekä työpahoinvoinnista. Tutkimuksessa perehdytään esimerkiksi työn imuun, työuupumukseen, työtyytyväisyyteen, työssä tylsistymiseen, sairaana työskentelemiseen ja työholismiin. Tämänhetkisten tutkimustulosten mukaan etätyöskentely kasvatti työn imua sekä opetti etätyöntekijöille parempia työskentelytapoja. Monet etätyöntekijät kokivat työnsä itsenäisemmäksi, mutta työhy-

vinvointia haittasi esimiehiltä ja työkavereilta saaman tuen puuttuminen. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden krooninen väsymys laski. Lisäksi sen mukaan yhä useammat kokivat enemmän tylsistyneisyyttä työskennellessään etänä. Tutkimus on parhaillaan vielä käynnissä, sillä luotettavien tulosten saamiseksi tarvitaan pidempää tutkimusaikaväliä. Tällä hetkellä tutkimuksen arvioitu päättymispäivä on 30. kesäkuuta 2021. (Työterveyslaitos 2020.)

3 ETÄTYÖN JOHTAMINEN

Etätyön johtamisella tarkoitetaan johtamista, joka ei sido työntekijää tiettyyn aikaan tai paikkaan. Tavallisesta johtamisesta poiketen etäjohtaminen vaatii viestinnän johtamista, sillä viestinnällisillä kanavilla on suuri merkitys etätyössä. (Asikainen 2015.) Etäjohtaminen on luottamukseen perustuvaa johtamista, minkä tarkoituksena on johtaa työntekijöitä tehtävillä ja tavoitteilla. Etäjohtamisessa perusasiat ovat samat kuin perinteisessä johtamisessa, mutta etäjohtaminen vaatii esimieheltä enemmän panostusta tiettyihin osa-alueisiin. Etäjohtamisessa korostuvat yhteisen tavoitteen asettaminen, tapaamiset kasvokkain sekä virtuaalisesti, työntekijöiden erilaisuus ja vaihtelevat tarpeet sekä työtehtävien ja työpisteiden erilaisuus. Lisäksi siinä korostuu yhteisöllisyyden, osaamisen ja työntekijöiden suoriutumisen tuki. (Rauramo 2018.) Johtajan tehtäviin kuuluu antaa palautetta, ohjata, kannustaa ja tukea työntekijää. Tarvittaessa johtajan tehtäviin kuuluu myös työntekijän valvominen ja mahdollisiin epäkohtiin puuttuminen. Johtajan on otettava työntekijät huomioon yksilöinä, sillä osa heistä tarvitsee enemmän ohjaamista ja kannustusta, kun taas osa saattaa tarvita enemmän valvontaa ja puuttumista. Etätyön edellytysten pääosassa on työntekijän kyky johtaa itse itseään. Tämän vuoksi esimiehen on myös huomioitava, ettei etätyö ole kaikille työntekijöille se toimivin ratkaisu. (Rauramo 2017.)

Hyvä etäjohtaja tuntee työtehtäviensä sisällön sekä hänellä on kyky jatkuvasti rakentaa ja ylläpitää luottamusta. Luottamusta voidaan rakentaa muun muassa hyvillä vuorovaikutustaidoilla, jakamalla kokemuksia ja antamalla etätyöntekijälle vastuuta. Hyvää vuorovaikutusta voidaan ylläpitää toimivalla tiedonkululla sekä järjestämällä säännöllisiä tapaamisia etätyöntekijän kanssa. Etätyön johtajan on huolehdittava etätyön edellytyksistä asettamalla sääntöjä etätyölle sekä muokkaamalla työprosesseja. Edellytysten huolehtimiseen kuuluu myös tietoturvallisuuden varmistaminen, etätyöpisteen ja työvälineiden sopivuus sekä toimivuus. Etätyöjohtajan on panostettava myös suorituksen johtamiseen. Suorituksen johtamisen tehtäviin kuuluu jakaa työtehtäviä, asettaa tavoitteita sekä rakentaa seurantajärjestelmiä. Lisäksi tehtäviin kuuluu etätyöntekijän ohjaaminen, palkitseminen ja palautteen antaminen. Hyvä etätyön johtaja myös tukee etätyöntekijän hyvinvointia ja seuraa mahdollista kuormittumista. Hyvinvointia voidaan tukea esimerkiksi motivoimalla ja kannustamalla etätyöntekijää. (Rauramo 2017.)

3.1 Johtamiskäytännöt

Etäjohtaminen on moderni tapa johtaa, sillä se on enemmän ihmisten kuin asioiden johtamista. Tämän vuoksi tavanomaisen lähijohtajan toimintamallit eivät sopeudu samalla tavalla etäjohtamiseen, vaan johtamistapojen on muututtava. Etäjohtajalta vaaditaan kykyä kyseenalaista tämänhetkiset tekemiset sekä toiminta, sillä on tärkeää tunnistaa vanhentuneet ja toimimattomat toimintamallit sekä prosessit. Uusia toimintatapoja voidaan löytää kokeilemisen kautta, mutta on myös tärkeää suunnitella niitä yhdessä etätyöntekijän kanssa. Etätyössä korostuu vuorovaikutuksen sekä viestinnän merkitys, ja siksi etäjohtajalta vaaditaan niihin erityistä panostamista. Etäjohtajan työssä yhteydenpito työntekijöihin vie enemmän aikaa, joten on tärkeää suunnitella ja aikatauluttaa tapaamiset ennalta. Toimivan tiedonjaon takaamiseksi osapuolten välillä täytyy olla hyvä luottamus, joka kasvaessaan lisää molemminpuolista avoimuutta sekä viestintää. Hyvä viestintä lisää etätyöntekijöiden sitoutumista organisaatioon, parantaa yrityksen tuottavuutta ja mahdollisesti myös vähentää poissaoloja. Heikentynyt yhteistyö ja puutteellinen tiedonjako ovat merkki riittämättömästä viestinnästä. (Vilkman 2016, 57–59.)

Etätyöskentelyssä vuorovaikutus on tärkeässä asemassa. Se edellyttää uusien viestintäkanavien käyttöönottoa. Etäjohtaja sekä etätyöntekijä voivat yhdessä suunnitella, mitkä kanavat sopivat parhaiten juuri heidän tarpeisiinsa. Puutteellinen ja vähäinen vuorovaikutus vaikuttaa negatiivisesti moneen asiaan, kuten työtulokseen, motivaatioon sekä sitoutumiseen. Etätyöskentely vaatii myös avoimempaa keskustelua. Sitä voidaan tavoitella pohtimalla yhdessä muuttuneiden työskentelytapojen tarkoitusta, sekä siitä syntyneitä hyötyjä etätyöntekijälle, tiimille, organisaatiolle ja työtuloksille. Lisäksi olisi tärkeää arvioida mahdollisia riskitekijöitä, jotta niitä pystytään ennaltaehkäisemään. Etätyöskentelyssä palaverien sekä tapaamisten merkitys on suurempi ja ne vaativat enemmän panostusta. Työn näkökulmasta kannattaa heti alkuun miettiä, tarvitaanko etäpalaveria päivittäin, viikoittain tai kuukausittain. Vaikka teknologia on suuri edellytys etätyöskentelyssä, kaikkea ei voi jättää sen varaan. Teknologia auttaa onnistumaan työssä, se kehittää yhteistyötä sekä mahdollistaa uusien työskentelytapojen käyttöönottamista. Teknologia ei silti itsessään vaikuta yhteistyön syntymiseen, sillä se on etäjohtajan tehtävä. (Vilkman 2016, 60–63.)

Kokoaikaisessa etätyöskentelyssä on vaikeampaa havaita toisten tunteita. Tunteiden ilmaisulla ja aistimisella voidaan parantaa yhteistyön sekä luottamuksen ilmapiiriä. Se ei ole pelkästään etäjohtajan tehtävä, vaan se on myös tärkeä taito tiimin jäsenten keskuudessa. Tunteiden ilmaisun tarkoituksena ei ole tuoda esiin pelkästään negatiivisia ajatuksia, vaan voidaan kertoa myös myönteisistä asioista ja jakaa omia ajatuksia sekä mielipiteitä. Tutkimusten mukaan etätyöskentely on tasa-arvoisempaa. Tämän

vuoksi usein odotetaan muiden toimivan samoin tavoin kuin me itse. Erilaiset toimintatavat sekä vuorovaikutustyyli saattavat aiheuttaa herkemmin ristiriitoja tiimin jäsenten välillä. Lisäksi ihmisten erilaisuus voi aiheuttaa väärinkäsityksiä viestinnässä. Yksinkertaisetkin sanat voidaan tulkita monella eri tavalla. Tilannetta ei myöskään helpota se, että virtuaalisesta viestinnästä jäävät pois ihmisten ilmeet, eleet sekä äänenpainot. Väärinkäsitysten välttämiseksi etäjohtajan on tärkeä tunnistaa työntekijöiden omat vuorovaikutustyyli. Etätyöskentelyssä ihmisten tunteminen on paljon pintapuolisempaa. Siksi vuorovaikutustyylien tunnistaminen edellyttää etäjohtajalta alaistensa tuntemista, ymmärrystä sekä kykyä löytää heidän yksilölliset eronsa. Etäjohtajan kannattaa olla aidosti kiinnostunut kuuntelemaan alaisiaan, sillä tuntemalla heidät paremmin heitä on helpompi tukea työn onnistumisessa sekä kehittämisessä. (Vilkman 2016, 65–71.)

Motivoiminen sekä ihmisten innostaminen on yksi etäjohtajan tärkeimmistä tehtävistä. Tavoitteena on saada työntekijät tekemään työtä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Toimiva motivointi edesauttaa työn suorittamista sekä työtuloksia. Motivointi parantaa työntekijän kykyä toimia aloitteellisemmin ja lisää sitoutuneisuutta organisaatioon. Lisäksi se vaikuttaa myönteisesti muun muassa etätyöntekijän elämänlaatuun, työkykyyn sekä mielenterveyteen. Organisaation kannalta motivointi lisää työyhteisön innovatiivisuutta sekä edistää liiketoiminnan tuloksia. Monet asiat vaikuttavat työmotivaatioon. Tärkeimpiä tekijöitä ovat kuitenkin työn merkityksellisyys, onnistumisen tunne, aikaansaaminen, edistyminen sekä valinnanvapaus työhön liittyvissä asioissa. Etäjohtajan on pyrittävä luomaan hyvät edellytykset työn onnistumiseen, jolloin sisäisesti motivoitunut etätyöntekijä ei tarvitse motivointia. Motivointi ei aina ole vain henkistä tukemista, vaan etäjohtaja voi vaikuttaa myös muihin motivaatiotekijöihin, kuten henkilöstövalintoihin, työn sisältöön sekä työtapoihin. Virtuaalitiimissä erittäin tärkeää on osallistuva johtajuus. Se tunnetaan myös nimellä jaettu johtajuus, eli valta ja vastuu jakautuvat tasapuolisesti tiimin jäsenille. Virtuaalitiimin motivaatiota voidaan parantaa esimerkiksi toisten ideoiden huomioimisella, empatialla, viestinnällä ja tiedonjakamisella. Lisäksi tiimin vapaus, yhtenäisyys, yhteisöllisyys sekä tekemisen ilo ovat tärkeitä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. (Vilkman 2016, 72–73.)

3.2 Konkreettiset keinot parempaan etäjohtamiseen

Etäjohtajalta edellytetään tiettyjä erityisvaatimuksia, kun tiimi toimii hajaututesti. Ensisijaisesti etäjohtamisessa mahdollistetaan yhteistyö sekä tuetaan itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan tiimin vastuuta suorittaa sekä johtaa omaa työtään päivittäin. Usein tiimin jäsenet hoitavat yhdessä osan

esimiehelle kuuluvista tehtävistä, kuten suunnittelun, aikatauluttamisen, päätösten tekemisen sekä oma-toimisen ongelmanratkaisun. Etätyöntekijän lisäksi myös etäjohtajalta odotetaan oma-aloitteista otetta ja kykyä aikatauluttamaan omaa työtään. Tiivistettynä etäjohtajan tehtäviin kuuluu suunnan näyttäminen, yhteistyön kehittäminen sekä toiminnan koordinointi. Etäjohtajan tehtävät painottuvat suhteiden luomiseen, luottamuksen rakentamiseen, yhteisöllisyyteen, vuorovaikutuksen toimivuuteen sekä tiedon jakamiseen. Tämän lisäksi etäjohtajan on varmistettava työprosessien toimivuus sekä työolojen turvallisuus ja terveellisyys. Kuormittumisen ja työajan seuranta sekä työntekijöiden tukeminen kuuluvat myös etäjohtajan tehtäviin. Lisäksi etäjohtajan on luotava edellytykset työsuojelun yhteistoiminnalle. (Rauramo 2018.)

Onnistuneen yhteistyön saavuttamiseksi etäjohtajan on luotava työyhteisölle yhtenäiset ja toimivat pelisäännöt. Etäjohtajaa suositellaan myös keskustelemaan säännöllisesti työntekijöiden kanssa yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista, jotta niitä voidaan tarvittaessa kehittää sekä tehostaa. Keskustelu vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden yhteisöllisyyteen sekä yhteistyöhön. Työn ja suoritusten mittaaminen on usein haastavaa etäjohtajan näkökulmasta. Mittaamisen helpottamiseksi johtajan on osattava määrittellä mahdollisimman kattavasti kunkin työntekijän tai tiimin työtehtävät sekä vastualue. Lisäksi on asetettava yhteiset ja selvät tavoitteet sekä mittarit. Etäjohtajalta vaaditaan monimuotoisen tiimin johtamista. Monimuotoisuudella tarkoitetaan erilaisuutta ja erilaista käyttäytymistä, kuten erilaisia kulttuuri-taustoja tai persoonallisuuksia. Toimivamman yhteistyön saavuttamiseksi johtajan on tunnistettava, ymmärrettävä sekä hyväksyttävä työntekijöiden erilaiset käyttäytymistavat. Kirjallisessa viestinnässä monimuotoisuus saattaa aiheuttaa väärinymmärryksiä. Kuitenkin monikulttuurisuus koetaan pääsääntöisesti hyvänä asiana, sillä työntekijöiden erilaiset toimintatavat ja vahvuudet voidaan usein hyödyntää tiimityöskentelyssä. (Vilkman 2016, 82–96.)

3.2.1 Vuorovaikutuksen parantaminen

Kiinnostus työntekijöitä kohtaan on yksi konkreettinen keino parempaan etäjohtamiseen. Esimies voi parantaa keskinäistä vuorovaikutusta olemalla aidosti kiinnostunut työntekijöiden kuulumisista ja työn sujumisesta. Kiinnostus saa etätyöntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi sekä arvostetuksi. Vuorovaikutusta voidaan parantaa myös tutustumalla työntekijöihin vapaa-ajalla, kuten esimerkiksi teattereissa tai konserteissa. Etäjohtajan tulee kuitenkin huomioida, etteivät kaikki työntekijät välttämättä halua sekoittaa työtään sekä vapaa-aikaansa toisiinsa. (Vilkman 2016, 99–100.) Esimiestyössä on tärkeää myös osata

kuunnella työntekijöitä, sillä se on oiva tapa osoittaa arvostusta. Kuuntelu ja läsnäolo vuorovaikutustilanteessa tuovat toiselle osapuolelle konkreettisen kohtaamisen tunteen. Tämän tunteen vuoksi työntekijä kokee tulleen kuulluksi ja nähdyksi, mikä vaikuttaa huomattavasti hänen työhyvinvointiinsa. (Vilkman 2016, 103.)

Palautteen antamisen mahdollistaminen sekä avoimen palautekulttuurin luominen on yksi erittäin tärkeä etäjohtajan tehtävä. Palautetta on osattava antaa sekä ottaa vastaan puolin ja toisin. Etäjohtajan on myös mahdollistettava tiimin jäsenten välinen palautteen anto. Usein palautteenannon yhteydessä työntekijällä saattaa olla jo valmiina kehitys- ja parannusehdotuksia, joita voidaan hyödyntää asian hoitamisessa ja käsittelemisessä. Ennen palautteen antamista tulisi aina kysyä lupa, sillä se auttaa toista valmistautumaan palautteen vastaanottamiseen. Palautteenannon tulisi olla selkeä ja ytimekäs. Palautetta on annettava usein, sillä satunnaisesti annetut palautteet koetaan usein negatiivisempina asiana. Lisäksi on tärkeää muistaa antaa positiivista palautetta esimerkiksi kiittämällä ja kehumalla toista. (Vilkman 2016, 101–102.)

Esimiestyössä on tärkeää hyväksyä ihmisten epätäydellisyys, jotta vuorovaikutus ja yhteistyö olisi luontevampaa. Täydellisuuden tavoittelun sijaan lopulta tärkeintä on kuitenkin haluttujen työtavoitteiden saavuttaminen sekä töiden hoitaminen. Etäjohtajalta vaaditaan avoimuutta kertoa asiat suoraan. Etäjohtajan tulisi sallia myös työntekijöiden välinen avoimuus vuorovaikutustilanteissa. Johtaja voi esimerkiksi jakaa puheenvuorot jokaiselle vuorotellen tai antaa puheenvuoro hieman hiljaisemmille työntekijöille, jotta jokainen kokee tulleen kuulluksi. Lisäksi etäjohtajan tulisi panostaa enemmän kohtaamiin, sillä yhteisen ajan paremman laadun avulla yhteistä aikaa ei välttämättä tarvita niin paljon. Kohtaamisten laatua voidaan parantaa muun muassa minimoimalla mahdollisia häiriötekijöitä, varmistamalla kokoontumisten tavoitteiden toteutuminen sekä huolehtimalla hyvästä vuorovaikutuksesta. (Vilkman 2016, 106.)

3.2.2 Riittävän tiedonkulun varmistaminen

Vaikka tiedonkulun kehittäminen on lähinnä organisaation vastuulla, etäjohtajalla on myös suuri rooli viestinnän varmistamisessa. Etäjohtajaa suositellaan järjestämään säännöllisiä palavereja tiimien kanssa. On myös tärkeää päättää etukäteen, kannattaako tapaamisia järjestää päivittäin, viikoittain vai kuukausittain. Kokouskäytännöistä on kuitenkin hyvä sopia yhdessä työntekijöiden tai tiimin kanssa, jotta löydetäisiin kaikille osapuolille sopivin ratkaisu. Kokoukset tulisi suunnitella aina ennalta, jotta ne olisivat

mahdollisimman tehokkaita. On myös suositeltavaa laatia kokouksen jälkeen erillinen yhteenveto jokaiselle osallistujalle. Säännöllisten palaverien lisäksi välillä on kannattavaa järjestää hieman vapaamuotoisempia tapaamisia. Näissä tapaamisissa työntekijät pääsevät tutustumaan paremmin toisiinsa ja sen avulla pystyvät kehittämään heidän välistä yhteistyötä. (Vilkman 2016, 110–113.)

Vaikka tiedonkulun varmistaminen on kaikkien työntekijöiden vastuulla, etenkin esimieheltä odotetaan aktiivista otetta viestimiseen. Aktiivisuutta voidaan vahvistaa olemalla säännöllisesti yhteydessä työntekijöihin puhelimitse tai järjestämällä kahdenkeskisiä tapaamisia virtuaalisesti. Mikäli työn kannalta on tarpeellista, etätyöntekijöiden kanssa voidaan sopia yhteisestä läsnäoloajasta. Läsnäolo tapahtuu säännöllisesti tiettyinä ajankohtana joko virtuaalisesti tai fyysisesti olemalla läsnä toimistossa. Vaikka sähköposti on monelle erittäin tuttu ja hyödyllinenkin väline, etäjohtamista ei suositella hoidettavan pelkästään sen avulla. Nykyään on saatavilla paljon monipuolisia välineitä, jotka tuovat vaihtelua ja joustavuutta virtuaaliseen kommunikointiin. Esimerkiksi virtuaalisia kokouksia varten on saatavilla paljon erilaisia ohjelmia. Sisäistä sosiaalista mediaa voidaan myös hyödyntää tiedon siirtämisessä ja jakamisessa. (Vilkman 2016, 113–116.)

3.2.3 Tavoitettavuus, tuen tarjoaminen ja kuormittumisen seuranta

Vaikka etätyöskentelyssä työnteko on hyvin itsenäistä, työntekijää ei silti saa jättää aivan yksin. On kuitenkin hyvin yksilöllistä, kuinka paljon kukin henkilö tarvitsee esimiehen tukea. Työn alkaessa esimieheltä vaaditaan paljon kannustamista itsenäiseen työskentelyyn sekä työntekijän ohjausta päättämään itsenäisesti työhön liittyvistä asioista. Yksi tavoitettavuuden varmistamisen keino on laatia tietty työaika, jolloin esimies on lähtökohtaisesti tavoitettavissa työpisteellään. Lisäksi esimies voi varata esimerkiksi tietylle viikonpäivälle niin sanotun vastaanottoajan, jolloin työntekijät ovat tietoisia, että kyseinen aika on tarkoitettu nimenomaan heitä varten. Mahdollisen poikkeustilanteen sattuessa on hyvä miettiä etukäteen keneen työntekijöiden tulisi olla yhteydessä työhön liittyvissä kysymyksissä. Joskus esimiehet haluavat järjestää kahdenkeskisiä tapaamisia työntekijöiden kanssa. Tapaamisilla ei yleensä ole varsinaisesti muuta tarkoitusta kuin tukea työntekijää pitämällä yhteyttä ja olemalla läsnä. (Vilkman 2016, 116–118.)

Tuen tarjoamisen lisäksi etäjohtajalla on tärkeä rooli työntekijöiden mahdollisen stressin ja kuormittumisen tunnistamisessa. Ilman fyysisiä kohtaamisia stressin havaitseminen on kuitenkin melko haastavaa. Joskus etätyöntekijän työpäivät venyvät pitkiksikin ja ovat näin ollen yksi mahdollinen kuormitustekijä.

Tämän vuoksi etäjohtajalta vaaditaan hyvää esimerkkiä ajanhallinnassa. Esimiehen tekemät pitkät työpäivät saavat työntekijän usein kokemaan, että häneltä odotetaan samanlaista käyttäytymistä. Esimies ei voi kuitenkaan olettaa muiden toimivan samalla tavalla kuin hän itse, ja siksi on tärkeää sopia työajoista ja mahdollisista ylityöistä aina etukäteen. Toimintatavoista ja työmääristä tulisi keskustella avoimesti, jotta jokainen löytäisi omaan vuorokausiryhtiinsä sopivimman ratkaisun. Etätyöntekijän kuormittumista voidaan seurata usealla eri tavalla. Esimerkiksi liialliset poissaolot sekä erilaisista määräajoista jatkuva viivästyminen voivat olla yksi merkki etätyöntekijän kuormittumisesta. Kuormittumista voidaan seurata ja ennaltaehkäistä kysymällä säännöllisesti työntekijän kuulumisia ja järjestämällä henkilökoh-
taisia keskusteluja. Lisäksi esimies voi ottaa käyttöön viikoittaisen stressimittarin, jossa kysytään työntekijöiden kuluneen viikon stressin määrää asteikolla 1–5. Stressimittarin käytön on oltava pidempikes-
toista, sillä saatuja tuloksia ei verrata työntekijöiden kesken, vaan yhdeltä työntekijältä saatuja tuloksia verrataan hänen omaan aikaisempiin tuloksiinsa. (Vilkman 2016, 119–122.)

3.2.4 Tukeminen itsensä johtamisessa

Itsensä johtamisen kuvaillaan olevan johtamisen ydin, koska etäjohtajan on osattava johtaa itseään ennen kuin hän voi johtaa muita. Itsensä johtamisen käytäntöjä ei voida määrittää teoreettisesti, vaan itselleen sopivimmat ratkaisut voidaan selvittää vain käytännön kokeilujen kautta. (Turhanen 2019.) Usein itsensä johtaminen syntyy pienistä arjen valinnoista, kuten ajanhallinnasta, ruokailutottumuksista, liikunnasta sekä unesta. Itsensä johtaminen kannattaa aloittaa askel kerrallaan toistamalla hyviä valintoja ja olemalla suopea itselleen. On suositeltavaa suunnitella työviikko etukäteen sekä huolehtia riittävästi aikaa tauoille ja palautumiselle. (Ilmarinen 2018.) Hyvä itsensä johtaminen edellyttää työntekijältä oman toimintansa suunnittelemista, vaatimusten asettamista sekä oman työnsä ja alansa varmaa osaamista. Lisäksi on tärkeä pohtia omia työskentelytapoja sekä suunnitella, minkälaisia vaatimuksia itselleen asettaa. Vaikka etätyöskentely perustuukin vapaampaan työskentelyyn, se tuo etätyöntekijälle myös suuremman vastuun. Vapaudesta johtuva vastuu saattaa kuormittaa työntekijöitä, joten etäjohtajan on oltava tarkkana alaistensa työhyvinvoinnista. (Vilkman 2016, 122–123.)

Etäjohtajalta vaaditaan työntekijöiden tukemista itsenäisempään päätöksentekoon ja vastuunottoon. Mikäli työntekijä pyytää esimieheltä apua päätöksentekoon, esimiehen tulisi ensin kysyä mitä työntekijä itse tekisi siinä tilanteessa, ja lopuksi päätös tehtäisiin yhdessä. Tämä esimerkki on hyvä tapa tukea työntekijää itsenäisempään päätöksentekoon, sillä itsenäinen ajattelu ei synny itsestään. Etäjohtajalta vaaditaan myös työntekijän tukemista itsensä johtamisessa. Riittävän selkeä työnjako ja priorisointi sekä

sovitut tavoitteet ja visio ovat hyviä tapoja tukea työntekijää itsensä johtamisessa. Etenkin vision merkitys tukemisessa on suuri. Jatkuva viestiminen visiosta auttaa ohjaamaan toimintaa oikeaan suuntaan myös silloin, kun etäjohtaja ei ole itse ohjaamassa työntekoa. Visiolla johtamista käytetään yleensä silloin, kun työntekijällä tai tiimillä ei ole varsinaista päämäärää, sekä silloin, kun työn tekemiseen tarvitaan selkeyttä ja yhtenäisyyttä. Valmentava johtaminen on myös yksi tapa kasvattaa työntekijöiden vastuunottoa sekä itsenäisyyttä. Valmentavaa johtamista käytetään silloin, kun työntekijöiden vastuuta ja itsenäisempää päätöksentekokykyä halutaan vahvistaa kasvattamalla heidän itseluottamustaan. (Vilkman 2016, 122–128.)

3.3 Koronapandemian vaikutukset etäjohtamiseen

Etäjohtamisessa tärkeintä on toimiva ja avoin viestintä. Toisaalta se on myös yksi vaikeimmista asioista johtamisessa. Erilaisissa kriisitilanteissa, kuten tällä hetkellä koronapandemian aiheuttamassa poikkeustilanteissa toimivan viestinnän tarve on todella suuri. Erilaiset kriisitilanteet aiheuttavat paljon epätoisuutta ja epävarmuutta ihmisissä, ja siksi työntekijöiden on tärkeä tietää, mikä on tämänhetkinen tilanne. Jatkuvasti muuttuvien koronasuositusten takia yritykset joutuvat tekemään pikaisesti erilaisia ratkaisuja ja päätöksiä, joten se voi aiheuttaa ongelmia viestinnässä. Virheiden sattuessa on kuitenkin tärkeintä kertoa niistä avoimesti, mahdollisuuksien mukaan korjata virheellinen tieto ja pyytää anteeksi. Kriisitilanteissa vaikeinta on pitää tilannekatsaus mahdollisimman yksinkertaisena ja tiivistettynä. Poikkeustilanteissa ei voi olettaa johtajan olevan kaikkietäjä, vaan häneltä odotetaan avoimuutta myöntää ne asiat, joista ei ole vielä tietoa. (Salonen 2020.)

Koronapandemian aikana monet yritykset ovat joutuneet siirtymään etätöihin, ja se on vaikeuttanut viestintää entisestään. Etänä viestintä on virallisempaa ja siinä vähentyy dialogin määrä. Poikkeustilanteissa on tärkeää panostaa tunteiden johtamiseen ja yrityksen tunneilmaston seuraamiseen. Tapaamisissa on vaikeaa eläytyä aiheeseen, sillä etänä keskitytään enemmän itse aiheeseen eikä muiden tunteita ole niin helppo aistia. Etäjohtajan on tärkeä pyrkiä nostattamaan vuorovaikutuksen määrää etenkin erilaisissa kriisitilanteissa. Koronavirustilanteen vuoksi monet työntekijät eivät pysty tapaamaan toisiaan tai esimiestään kasvotusten. Siksi on tärkeää panostaa vuorovaikutukseen, esimerkiksi soittelemalla säännöllisesti, sillä pelkkä viestittely ei itsessään riitä. Kriisitilanteen aikana on myös tärkeä kysellä työntekijöiden tuntemuksista kahdenkeskisissä tapaamisissa sekä tiimien kesken. Etätyöntekijöiden yksinäisyyttä voidaan helpottaa järjestämällä yhteisiä etäkahvitaukoja. Lisäksi poikkeustilanteen aikana on tärkeää kirjata ylös jokaisen työntekijän roolit ja vastuut. (Salonen 2020.)

Kriisitilanteet tuovat mukanaan aina riskejä, mutta myöskin uusia mahdollisuuksia. Yrityksellä on mahdollisuus oppia uutta, kun toimintamalleja joudutaan soveltamaan ja rakentamaan uusiksi. Riskinä on se, että yritys ei kykene muuttumaan riittävästi tai se kuluttaa hyvää kulttuuriaan. Kriisissä tärkeintä on kuitenkin selvitä hengissä. Koronavirustilanteen aiheuttama uhka on terveydellinen, taloudellinen ja sosiaalinen. Johtajan on tärkeä pohtia, miten kriisistä on mahdollista selvitä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä koko yrityksen tasolla ja yksilöinä. Hyvinvoinnin ollessa vaarassa empatian merkitys korostuu. Etäjohtajan on tarjottava työntekijöilleen tukea ja työkaluja hyvinvoinnin tukemiseen. Johtajan tulisi myös järjestää aikaa vaikeiden asioiden selvittämiseen, keskusteluun sekä kysymyksiin. Lisäksi on tärkeää, että johtaja kykenee ilmaisemaan välittävänsä alaisistaan, sillä se lisää työyhteisön turvallisuuden tunnetta kriisitilanteessa. Lopuksi on myös tärkeä muistaa, että myös johtajatkin tarvitsevat tukea haastavissa tilanteissa. (Salonen 2020.)

4 ETÄTYÖN JOHTAMINEN TILITOIMISTOISSA

Teknologian kehittymisen myötä nykypäivänä tilitoimistoissa on usein mahdollista työskennellä etänä. Tämän edellytyksenä on, että taloushallinnossa käytettävät järjestelmät ovat ajan tasalla ja taloushallinto toimii sähköisesti. Yhä useammat taloushallinnon järjestelmät on suunniteltu siten, että niitä voidaan käyttää missä tahansa ajasta ja paikasta riippumatta. Tilitoimiston kannalta taloushallinnon sähköistyminen on tärkeää, sillä esimerkiksi kirjanpidossa käytettäviä materiaaleja voidaan säilyttää sähköisessä arkistossa. Tämän avulla etätyöskentelykin helpottuu, kun materiaaleihin päästään käsiksi aina tarvittaessa myös työskentelypaikasta riippumatta. (Immonen 2021.) Sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon rutiinien hoitamista yhdellä sähköisellä ohjelmalla. Ohjelmaa voidaan käyttää missä tahansa ja millä laitteella tahansa, mutta se edellyttää aina toimivaa nettiyhteyttä. Ohjelma toimii pilvipalveluna ja sen avulla yritys voi hoitaa monia eri asioita, kuten laskujen lähettämisen, vastaanottamisen ja maksamisen. Lisäksi ohjelman avulla yritys voi välittää tarvittavat tiedot suoraan kirjanpitäjälle. Yrityksen sähköinen taloushallinto helpottaa myös huomattavasti tilitoimistoja, sillä sähköiset materiaalit saapuvat kirjanpitäjän hoidettavaksi aina ajoissa ja ne ovat oikeassa muodossa. Lisäksi taloushallinnon sähköistyminen vähentää kirjanpitorutiineja, joten taloushallinnon ammattilainen pystyy keskittymään yrityksen palvelemiseen entistä tehokkaammin. (Isolta Oy.)

Monilla eri aloilla on tehty etätöitä jo pitkään, mutta laajamittainen ja pitkäkestoinen etätyöskentely ei ole kovin monelle yritykselle tuttua ja arkista. Hajautetun tiimin johtamisessa voi olla hankalaa, kun omien työnsä lisäksi täytyy järjestää aikaa yhteydenpidolle ja tiimin jäsenten auttamiselle. Omien tavoitteiden lisäksi on tärkeää selvittää myös tiimin yhteinen päämäärä ja tavoite, sekä seurata niiden etenemistä. Etäjohtajan on tärkeä näyttää mallia pitämällä aktiivista keskustelua yllä antamalla palautetta ja innostamalla työntekijöitä. Etäjohtamisessa perustana on luottamus, ja sitä voidaan rakentaa löytämällä tasapaino työn seurannan ja itsenäisen työskentelyn välillä. Esimies voi parantaa luottamusta myös selkeillä ja yhteisillä toimintatavoilla sekä osoittamalla, että itse luottaa omiin tiimiläisiinsä. Tavoitteiden asettamisen myötä on tärkeää luoda selkeät mittarit, joiden avulla voidaan mitata tavoitteiden onnistumista. Usein tietotyössä ei ole tärkeintä, kuinka kauan työhön on kulunut aikaa, vaan että työ saadaan suoritettua. Oikein asetetut tavoitteet ja järkevät mittarit vahvistavat työtä sekä työmäärän hallintaa. Etätyöskentelyssä korostuu itsensä johtaminen, ja siihen liittyy monen etäjohtajan haasteet. Etätyöntekijällä on usein paljon suurempi vastuu, joten etäjohtajan on löydettävä keinot, joilla on mahdollista seurata työntekijän motivaatiota, työkuormittumista ja tunnelmia. Lisäksi etäjohtajan kannattaa huolehtia myös omasta jaksamisestaan, jotta hän jaksaa johtaa omaa tiimiään oikealla tavalla. (Similä 2020.)

4.1 Tutkimuksen kohteet ja haastateltavat

Kohdeyritykset tarjoavat asiakkailleen erilaisten tilitoimistopalveluiden lisäksi muun muassa talousohjausta, HR-palveluita, palkanlaskentaa, neuvonta- ja rahoituspalveluita, monipuolisia järjestelmä- ja integrointiratkaisuja sekä neuvontapalveluita aloittaville yrityksille. Tilitoimistopalveluihin pääominaisuuksiin kuuluvat esimerkiksi kirjanpidon laatiminen, tuloraportointi, sisäinen laskenta, kuukausittaisen arvonlisäveron laskeminen, viranomaisilmoitusten tekeminen, tilinpäätöksen ja veroilmoituksen laatiminen sekä osingonjakolaskelmien suunnitteleminen. Loppujen lopuksi tilitoimistopalveluiden sisältö rakentuu kuitenkin täysin asiakkaan omista toiveista sekä tarpeista. Tämän vuoksi kohdeyritykset tarjoavatkin asiakkailleen erilaisia taloushallinnon paketteja, jotka sisältävät peruspaketin lisäksi erilaisia lisäpalveluita.

Tutkimuksen kohteiksi valitsin kaksi melko erilaista ja erikokoista tilitoimistoa. Ensimmäisessä haastateltavassa tilitoimistossa Yritys A:ssa työskentelee useita satoja henkilöitä. Yrityksellä on pitkä kokemus alalta, sillä se on tarjonnut tilitoimistopalveluitaan jo yli 50 vuoden ajan. Yritys B eli toinen haastateltava tilitoimisto on Yritys A:han verrattuna paljon pienempi sekä uudempi. Yritys B on perustettu vuonna 2016 ja sen henkilöstömäärään kuuluu 25 työntekijää. Yrityksellä on neljä eri toimipistettä. Vuonna 2019 yrityksen liikevaihto oli 1,3 miljoonaa euroa, josta tulokseksi jäi hieman yli 120 tuhatta euroa.

4.2 Haastattelumenetelmät ja aineiston keruu

Tutkimusmenetelmiä käytetään yleensä empiirisen tutkimuksen välineenä aineiston keräämiseen sekä sen analysointiin. Tutkimusmenetelmä voi olla joko laadullinen eli kvalitatiivinen tai määrällinen eli kvantitatiivinen. (Jyväskylän yliopisto 2020.) Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on yrittää ymmärtää tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia sekä merkityksiä kaiken kattavasti. Laadullisen tutkimuksen tiedon hankinnassa käytetään usein perinteisiä lomake-, keskustelu-, tai teemahaastatteluja. Määrällisen tutkimuksen taustalla on idea kerätä luonteeltaan yleistä tai yleistettävissä olevaa tietoa. Tutkimuksessa kerätty tieto on tilastollis-matemaattista, eli tietoa voidaan analysoida tilastojen tai matemaattisten laskujen avulla. Määrällistä tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi, sillä tutkimustulokset perustuvat lukumääriin sekä prosenttiosuuksiin. (Proakatemian esseepankki 2017.) Tämän lisäksi erilaisia menetelmiä, tutkijoita, tietolähteitä tai teorioita voidaan yhdistellä tutkimuksessa. Tällöin on kyseessä triangulaatio. Triangulaatio usein lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä se kuvaa kohdetta useammasta eri näkökulmasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyön empiirinen osuus tehtiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella. Haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua. Tämä muoto tuntui sopivimmalta menetelmältä valitsemaani aiheeseen, sillä lähes kaikki vastaukset perustuivat haastateltavien omiin kokemuksiin. Vain yhdessä haastattelukysymyksessä käytettiin monivalintakysymystä. Tämän työn haastattelut toteutettiin täysin etänä. Haastattelulomake laadittiin Word-tiedostona ja se lähetettiin haastateltaville yrityksille sähköpostin välityksellä. Vastaajat täyttivät lomakkeen ja lähettivät sen takaisin. Haastattelulomake sisälsi 14 kysymystä liittyen etätyöskentelyyn ja sen johtamiseen. Haastattelun alussa kysyttiin myös hieman perustietoja, kuten haastateltavan henkilön nimeä, yrityksen nimeä sekä yrityksen toimialaa ja henkilöstölukumäärää. Opinnäytetyön edetessä halusin vielä esittää lisäkysymyksiä yrityksille, ja tämänkin me hoidimme sähköpostin välityksellä. Mielestäni haastattelujen toteuttaminen etänä sopi opinnäytetyöni aiheeseen erinomaisesti. Lisäksi koronaviruspandemian kannalta se tuntui parhaimmalta ja turvallisimmalta vaihtoehdolta.

Haastattelulomakkeen ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka kauan yrityksellä on ollut mahdollista työskennellä etänä, onko kaikilla sama mahdollisuus etätyöskentelyyn sekä kuinka usein työntekijät työskentelevät etänä. Seuraavaksi kysyttiin, onko työntekijöille tarjottu jonkinlaisia välineitä etätyön tekemiseen, ja onko työntekijöillä yksilölliset vai yhtenäiset ohjeistukset etätyöskentelyyn. Tämän jälkeen kysyttiin etätyöstä ilmenneistä haitoista tai hyödyistä sekä etätyön vaikutuksista työn tehokkuuteen. Seuraavassa haastattelukysymyksessä kysyttiin, minkälaisista tehtävistä etätyönjohtajan työt koostuvat. Kymmenes haastattelukysymys oli monivalintakysymys, jossa oli lueteltuna 10 tärkeää asiaa liittyen etäjohtamiseen. Kysymyksessä haastateltavan täytyi valita 3 asiaa, jotka toimivat hänen mielestään parhaiten omassa yrityksessä. Lisäksi vastaajan tuli valita kolme asiaa, joissa hän koki olevan vielä parannettavaa. Seuraavaksi kysyttiin, mitkä ovat etätyöjohtamisen suurimmat haasteet. Tämän jälkeen kysyin haastateltavalta, onko etätyöskentelyyn tai sen johtamiseen tulossa muutoksia lähiaikoina. Haastattelulomakkeen viimeisissä kysymyksissä kysyttiin mielipidettä etätyöskentelystä tai etäjohtamisesta sekä muita ajatuksia aiheesta ja mahdollisia kehitysideoita. Tämän lisäksi halusin vielä selvittää, miten koronaviruspandemia on vaikuttanut yritysten etätyöskentelyyn sekä etäjohtamiseen.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastateltavista tilitoimistoista molemmat ovat tarjonneet työntekijöilleen mahdollisuuden etätyöskentelyyn jo useiden vuosien ajan. Nuoremmalla yrityksellä on ollut yrityksen perustamisesta asti mahdollisuus etätyöskentelyyn. Toisessa yrityksessä kaikilla työntekijöillä ei kuitenkaan ole mahdollisuutta työskennellä etänä. Molemmat kohdeyritykset tarjoavat työntekijöilleen tarvittavat välineet etätyöskentelyyn. Lisäksi molemmilla yrityksillä on käytössään yhtenäiset ohjeistukset etätyön tekemiseen. Kummatkin yritykset listasivat paljon erilaisia hyötyjä, mitä etätyöskentelystä on seurannut. Hyötyjen lisäksi myös erilaisia haittoja ja haasteita on ilmennyt molemmissa yrityksissä. Vastausten mukaan etätyöskentely on vaikuttanut positiivisesti työtehokkuuteen molemmissa kohdeyrityksissä.

Kyselyn 10. kysymys oli monivalintakysymys, joka sisälsi kymmenen tärkeää asiaa liittyen etäjohtamiseen. Haastateltavien täytyi valita vaihtoehtoista kolme asiaa, jotka toimivat heidän yrityksessään parhaiten. Lisäksi heidän tuli valita näistä myös kolme asiaa, joissa he kokivat olevan vielä parannettavaa. Tässä osiossa tilitoimistojen vastaukset poikkesivat aika paljon toisistaan. Kuitenkin molemmat yritykset kokivat tavoitteiden asettamisen parhaiten toimivaksi asiaksi ja parannettavaksi asiaksi yritykset ilmoittivat tietoturvan. Etätyön johtamisen suurimpina haasteina yritykset kokivat muun muassa työhyvinvoinnin seuraamisen sekä koronapandemian aiheuttamat haasteet. Yrityksistä toinen vastasi, että heidän etätyöskentelykäytäntöihinsä on suunnitteilla muutoksia lähitulevaisuudessa. Molempien yritysten mielestä on hienoa, että he pystyvät tarjoamaan työntekijöilleen mahdollisuuden etätyöskentelyyn. Opinnäytetyön edetessä halusin vielä esittää yrityksille kaksi lisäkysymystä haastattelukysymysten lisäksi. Kysymysten tarkoituksena oli ottaa selvää, onko koronaviruspandemia vaikuttanut jotenkin yritysten etätyöskentelyyn ja etäjohtamiseen. Seuraavassa alaluvussa analysoidaan haastattelun tuloksia tarkemmin.

5.1 Haastattelun tulokset

Haastattelun ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka kauan yrityksillä on ollut mahdollista tehdä töitä etänä. Yritys A vastasi, että 7 vuotta ja Yritys B:n vastauksen mukaan heillä on ollut mahdollisuus työskennellä etänä yrityksen perustamisesta saakka, eli vuodesta 2016. Seuraava kysymys oli, onko kaikilla työntekijöillä mahdollisuus työskennellä etänä. Yritys B:n vastaus oli kyllä, mutta Yritys A vastasi,

ettei kaikilla heidän työntekijöillään ole mahdollisuutta työskennellä etänä, sillä joidenkin rooli ja työnkuva vaativat toimistolla tehtävän työn. Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, kuinka usein yrityksen työntekijät voivat tehdä työnsä etänä. Yritys A kertoi, että osalla työntekijöistä on täysi etätyösopimus ja osalla on osa-aikainen sopimus. Lisäksi Yritys A mainitsi, että etätyö voi olla sovittu myös toistaiseksi tai määräajaksi. Yritys B sanoi, ettei heillä ole minkäänlaisia rajoituksia etätyöskentelyyn, vaan halutesaan työntekijät voivat tehdä etätöitä kokoaikaisesti.

Haastattelun neljännessä kysymyksessä kysyttiin, minkälaisia työvälineitä yritys tarjoaa etätyöntekijöilleen. Yritys A tarjoaa työntekijöilleen työvälineiksi kaksi näyttöä, hiiren sekä näppäimistön. Lisäksi heillä on uusi ohjeistus, jonka mukaan jokaisella työntekijällä on oltava yksi työpiste. Työpiste voi olla joko kotona tai toimistolla. Mikäli työpiste on kotona, työnantaja kustantaa hänelle myös työpöydän sekä tuolin. Yritys B tarjoaa työntekijöilleen omat tietokoneet, langattomat hiiret sekä kuulokkeet. Lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus ottaa työtuoli kotiin, jos he työskentelevät pidemmän aikaa etänä. Haastattelun hetkellä yrityksen kaikki työntekijät tekivät ainakin osan työstä toimistolla ja siksi jokaisella on siellä oma työpiste. Työntekijä voi kuitenkin halutessaan saada työpisteen kotiinsa, mikäli hän tekee työnsä kokonaan etänä. Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, onko kaikilla yrityksen työntekijöillä yhtenäinen ohjeistus etätyön tekemiseen. Molemmat yrityksen vastasivat kyllä. Lisäksi Yritys B mainitsi, että etätyöstä kirjoitetaan aina sopimus työnantajan ja työntekijän välille. Ohjeistus tarkistetaan ja tarkennetaan vuosittain.

Haastattelun kuudennessa kysymyksessä yrityksiltä kysyttiin, minkälaisia hyötyjä etätyöskentelystä on ilmennyt. Yritys A:n mielestä etätyöskentelystä on ollut paljon hyötyjä, kuten ammattitaitoisten työntekijöiden löytyminen myös taajamien ulkopuolelta sekä työllisyyden kasvun mahdollistaminen myös pienemmillä paikkakunnilla. Yritys mainitsi hyödyksi myös sen, etteivät toimitilat kuormitu, sekä kotona on rauhallisempaa ja helpompaa keskittyä työhön. Työtehokkuus ja tuottavuus ovat myös parantuneet. Työaikaan liittyvien hyötyjen myötä etätyöntekijät voivat työskennellä oman aikataulunsa mukaan ja aloittaa työn helpommin kotonaan. Lisäksi työntekijöiden työmatkoihin menevä aika säästyy, ja heillä on itsenäisen työskentelyn lisäksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Yritys B listasi myös etätyöskentelyn hyödyksi työmatkoista säästyvän ajan, sekä mahdollisuuden aloittaa työskentely aikaisemmin aamulla. Yrityksellä on joustavat työajat, jotka lisäävät työntekijöiden vapautta etätyön tekemisessä. Etätyöskentelyn myötä osa työntekijöistä on kokenut paremman työrauhan sekä tehokkaamman työskentelyn. Lisäksi etätyö on helpompi yhdistää perhe-elämään, kun työntekijä tekee työnsä kotona.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin etätyöskentelyn aiheuttamia haittoja. Yritys A tiivistä vastauksessaan monipuolisesti erilaisista haitoista, joita etätyöskentely voi aiheuttaa.

Ihmiset voivat kokea yksinäisyyttä ja ulkopuolisuutta, vaikka tiimipalavereita ja yhteisiä hetkiä järjestettäisiin säännöllisesti päivittäin tai viikoittain. Spontaanit hetket ovat helpompia toimistolla, kun näemme toisemme ja tunnemme toisemme lähellä. Etätyössä keskitymme konkreettisesti työhön ja työn imu voi olla niin suuri, että emme esim. muista pitää taukoja ja päivät venyvät liian pitkiksi. Työergonomia ja tauottamisen merkitys korostuu kotona myös – pitää olla tarkempana asioista. (Haastateltava 1.)

Yritys B mainitsi, että etätyöskentelyn haasteena on ollut sosiaalisen puolen poisjääminen. Yritys mainitsi kuitenkin korjanneensa asiaa järjestämällä virtuaalisia kahvitaukoja, joihin kaikki pystyvät osallistumaan. Lisäksi heillä on virtuaalisia kuukausikokouksia, joihin osallistuvat kaikki työntekijät myös eri toimistoilta.

Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin, onko etätyöskentely vaikuttanut jollain tavalla työn tehokkuuteen. Yritys A:n mukaan se on vaikuttanut ehdottomasti positiivisesti ja tehokkuus on lisääntynyt. Yritys B kertoi, että osa työntekijöistä on kokenut saaneensa enemmän työtä tehtyä työskennellessään etänä. Yrityksellä on käytössään osittainen avokonttori, joka on joskus mieluisampi työskentely-ympäristö. Seuraavassa kohdassa kysyttiin, minkälaisista tehtävistä etäjohtaminen koostuu. Yritys A:n vastasi, että ne koostuvat normaaleista esimiestyön ja henkilöstöstrategiaan liittyvistä tehtävistä, jotka toteutuvat myös lähijohtamisen tilanteissa. Esimerkiksi henkilöstön vuosikellon tavoitteista, kuten säännöllisistä keskusteluista ja neuvotteluista. Työtehtävät koostuvat myös strategisiin tavoitteisiin liittyvistä asioista ja seurannasta, sekä työhyvinvointiin liittyvistä tehtävistä. Yritys B kertoi järjestävänsä jokapäiväisen palaverin Teamsin välityksellä, missä jokainen työntekijä saa kertoa omasta työpäivästään sekä työmäärästään. Lisäksi kokouksen avulla pyritään selvittämään, mikäli työntekijällä on jokin työhön liittyvä pulmatilanne. Mahdolliset ongelmatilanteet voidaan ratkaista yhdessä teamleaderin kanssa joko järjestämällä virtuaalitapaaminen Teamsin kautta tai selvittämällä asia paikan päällä toimistolla.

Kymmenes kysymys oli monivalintakysymys, jossa oli lueteltuna kymmenen erittäin tärkeää asiaa liittyen etäjohtamiseen. Vaihtoehtoihin kuuluivat perehdyttäminen, valvonta, tavoitteiden seuraaminen, palautteen antaminen, luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutustaidot, tietoturva, työturvallisuus, teknologian toimivuus sekä kuormittumisen seuranta ja hyvinvoinnin tuki. Vastaajat valitsivat näistä kolme parhaiten toimivaa asiaa heidän organisaatiossaan sekä kolme vaihtoehtoa, jossa he kokivat olevan vielä parannettavaa. Yritys A valitsi parhaiten toimiviksi asioiksi teknologisen toimivuuden, tietoturvan sekä

tavoitteiden asettamisen. Yritys B valitsi perehdyttämisen, tavoitteiden asettamisen ja luottamuksen rakentamisen. Parannettaviksi asioiksi Yritys A valitsi perehdyttämisen, tietoturvan sekä vuorovaikutustaidot. Yritys B koki valvonnan sekä tietoturvan kaipaavan parannusta. Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin etätyön johtamisen suurimmista haasteista. Yritys A:n mielestä suurimpia haasteita on työnhyvinvoinnin, työmäärän sekä tietoturvan seuraaminen. Yritys B kertoi, että koronapandemian aikana haasteena on ollut pakko työskennellä etänä, vaikka se ei ole sopiva vaihtoehto ihan kaikille työntekijöille. Esimerkiksi yksin asuvat työntekijät voivat tuntea olonsa yksinäiseksi, kun he eivät saa tavata työkavereitaan.

Haastattelun 12. kysymyksessä kysyttiin mahdollisista muutoksista, joita etätyöskentelyyn tai sen johtamiseen on tulossa lähiaikoina. Yritys A kertoi, ettei heidän organisaatiossaan ole tulossa mitään muutoksia. Yritys B suunnittelee jakavansa työpisteitä toimistolla, esimerkiksi jos kaksi työntekijää tekee 50 % etätöitä, he voivat jakaa yhteisen työpisteen. Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin mielipiteitä etätyöskentelystä tai etäjohtamisesta. Yritys A:n mielestä on hienoa, että heidän organisaationsa pystyy tarjoamaan työntekijöille mahdollisuuden etätyöskentelyyn. Haastateltava mainitsi myös intohimokseen ihmiset, prosessit ja työhyvinvoinnin, eli hänen mielestään etäjohtaminen voi onnistua loistavasti, ja siitä opitaan koko ajan lisää. Myös Yritys B:n mielestä etätyöskentely on hyvä mahdollisuus työntekijöillä, sillä se antaa enemmän vapautta ja joustavuutta työskentelyyn. Lisäksi työntekijät säästävät aikaa työmatkoissa, ja yritys voi vähentää työpisteitä.

Haastattelun viimeisessä kysymyksessä kysyttiin muita ajatuksia liittyen etätyöskentelyyn tai sen johtamiseen sekä mahdollisia kehitysideoita. Yritys A kertoi, että yritysten sekä ihmisten kannattaisi ehdottomasti ja ennakkoluulottomasti kokeilla ja miettiä erilaisia ratkaisuja etätyön mahdollistamiseen. Yritys mainitsi myös teknologian kehittymisen tukevan etätöitä yhä enemmän sekä entistä paremmin lähitulevaisuudessa. Lisäksi yritys kannusti olemaan rohkea kokeilemaan asioita sekä kuuntelemaan ihmisiä. Yritys B:n mielestä heidän organisaatiossa etätyöskentely sujuu hyvin jo nyt, mutta aina voi löytyä joidakin kehityskohtia.

Haastattelun lisäksi yrityksiltä kysyttiin vielä kaksi lisäkysymystä. Ensimmäisessä lisäkysymyksessä kysyttiin, miten koronavirustilanne on vaikuttanut etätyöskentelyyn. Yritys A:n mukaan koko tiimi tekee säännöllisesti etätöitä, ja koronatilanne ei ole hirveästi vaikuttanut työn tekemiseen. Yrityksellä on käytössään laitteet ja työkalut, jotka mahdollistavat työskentelyn missä vain, kunhan käytössä on toimiva nettiyhteys. Yritys B mainitsi, että koronavirustilanteen aikana on oltava itse aktiivisempi varaamaan

kalenterista aikaa. Yritys B kertoi etätyön lisääntyneen yrityksessä koronapandemian aikana. Myöskin kaikki yrityksen sisäiset kokoukset on järjestetty Teamsin välityksellä.

5.2 Tulosten tulkinta

Yritys A:lla on ollut noin kaksi vuotta kauemmin mahdollisuus työskennellä etänä, mutta valitettavasti organisaatio ei pysty tarjoamaan jokaiselle työntekijälleen mahdollisuutta etätyöskentelyyn. Kyseessä on kuitenkin todella suuri taloushallintoalan yritys, joten on täysin ymmärrettävää, ettei kaikkien työntekijöiden työnkuvaan sovi etätyöskentely. Yritys A tarjoaa silti työntekijöilleen paljon erilaisia etätyösopimuksia, kuten osa-aikaisia sekä täysiä etätyösopimuksia. Sen lisäksi sopimukset voidaan sopia joko määräajaksi tai toistaiseksi voimassa oleviksi. Yritys B:llä on ollut yrityksen perustamisesta asti mahdollisuus työskennellä etänä, eikä heillä ole mitään rajoituksia etätyöskentelyn suhteen, vaan työntekijät voivat halutessaan tehdä töitä etänä niin paljon kuin he itse haluavat. Haastateltavista yrityksistä molemmat tarjoavat työntekijöilleen tarvittavat välineet etätyöskentelyyn. Lisäksi yritykset kustantavat etätyöntekijän kotiin myös oman työpöydän sekä tuolin, mikäli työntekijä tekee työnsä kokonaan etänä. Molemmilla yrityksillä on käytössään yhtenäinen ohjeistus etätyön tekemiseen, joka koskee kaikkia heidän työntekijöitään. Yritys A mainitsi myös, että he tarkistavat sekä tarkentavat ohjeistusta vuosittain.

Molemmat yritykset mainitsevat haastattelussa paljon erilaisia hyötyjä, joita he ovat kokeneet ilmenneen etätyöskentelystä. Useimmat mainituista hyödyistä koskivat enemmän työntekijöitä, kuten esimerkiksi työmatkoihin menevän ajan säästymistä sekä työn joustavuutta. Yrityksen kannalta hyödyllinen asia oli työtehokkuuden parantumien. Etätyöskentelyn haittapuolista molemmat yritykset mainitsivat työntekijöiden kokevan yksinäisyyttä sekä ulkopuolisuutta, kun sosiaalinen puoli on jäänyt arjesta pois. Molemmat yritykset kuitenkin kertoivat, että he ovat yrittäneet paikata työntekijöiden kokemaa yksinäisyyttä järjestämällä muun muassa säännöllisiä tiimipalavereita sekä kahvitaukoja. Tämän lisäksi Yritys B kertoi työn imun olevan etätöissä joskus niin suuri, että työntekijät eivät aina muista pitää taukoja ja työpäivät venyvät liian pitkiksi. Myös työergonomian ja tauottamisen kanssa on ollut haasteita. Ergonomiasta huolehtiminen jää usein etätyöntekijän vastuulle. Kummankin haastateltavan organisaation mielestä etätyöskentely on vaikuttanut positiivisesti työn tehokkuuteen. Monivalintakysymyksessä Yritys A mainitsi tietoturvan olevan parhaiten toimivin asia, mutta koki siinä olevan kuitenkin parannettavaa. Lisäksi Yritys A:n mukaan heidän organisaatiossaan perehdyttäminen sekä vuorovaikutustaidot vaatisivat vielä hieman kohennusta. Yritys B mainitsi valvonnan sekä tietoturvan asioiksi, joissa olisi parannettavaa.

Yritys A mainitsi etäjohtajan suurimmiksi haasteiksi työhyvinvoinnin, työmäärän sekä tietoturvan seuraamisen. Yritys B:n haasteena oli etätyöntekijöiden kokemana yksinäisyys koronapandemian aikana. Varsinkin yksin asuvilla työntekijöillä on ollut vaikeaa, kun he eivät ole voineet tavata työkavereitaan. Yritys kertoi jo aikaisemmin haastattelussa järjestävänsä virtuaalisia kahvitaukoja sekä kuukausittaisia kokouksia, joihin kaikki työntekijät voivat osallistua. Yritys A kertoi, ettei heillä ole lähitulevaisuudessa tulossa muutoksia etätyöskentelyyn eikä etäjohtamiseen. Yritys B kertoi heidän suunnitelmastaan jakaa toimiston työpisteitä työntekijöiden välillä. Esimerkiksi kun kaksi työntekijää tekevät puolet työstään etänä, he voivat jakaa yhteisen työpisteen toimistolla.

Ensimmäisessä lisäkysymyksessä kysyttiin, miten koronatilanne on vaikuttanut yritysten etätyöskentelyyn. Yritys A vastasi, että koko heidän tiiminsä tekee työt säännöllisesti kotona, joten koronatilanne ei ole hirveästi vaikuttanut työn tekemiseen. Laitteet ja työkalut on suunniteltu siten, että työntekoon tarvitsee vain toimivan nettiyhteyden. Yhteiset työharjoitteet onnistuvat myöskin etänä. Lisäksi yritys mainitsi, että on itsekkin oltava hieman aktiivisempi varaamaan kalenterista aikaa, kun työkaverit eivät ole samassa työpisteessä. Yritys B kertoi, että koronavirustilanteen vuoksi työntekijät ovat tehneet enemmän etätöitä. Lisäksi kaikki yrityksen sisäiset kokoukset on käyty Teamsin kautta. Toisessa lisäkysymyksessä kysyttiin, miten koronatilanne on vaikuttanut etäjohtamiseen. Yritys A:n kertoi, että heillä on viikoittainen tiimipalaveri sekä henkilöstöstrategiaan liittyviä tapaamisia kuukausittain, puolivuositain ja vuosittain. Yrityksen mukaan koronavirustilanteen aikana on kyseltävä ja kuunneltava enemmän, jotta saadaan varmasti oikea kuva asioista. Lisäksi yritys korosti keskustelun tärkeyttä, jotta osataan kuunnella myös rivien välistä esimerkiksi huokauksia tai naurua. Yritys B:n mukaan koronatilanteen aikana etäjohtamisessa on ollut tärkeää pitää yhteyttä työntekijöihin päivittäin. On myöskin seurattava entistä tarkemmin, että kaikki työntekijät tietävät, mitä heidän pitää tehdä, ja että heillä kaikilla on sopiva määrä töitä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Molemmilla yrityksillä vaikuttaa olevan etätyöskentely hyvällä mallilla. On hienoa, että molemmat yritykset tarjoavat työntekijöilleen tarvittavat välineet etätyöskentelyyn. Lisäksi molemmat tarjoavat pidempi aikaisille etätyöntekijöilleen myös työpöydän ja -tuolin. Etenkin Yritys B:llä toiminta on esimerkiksi, sillä he pystyvät tarjoamaan kaikille työntekijöilleen mahdollisuuden työskennellä etänä. Vaikka kaikki työntekijät eivät halua työskennellä kokoaikaisesti etänä, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön lisää varmasti työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon. Valitettavasti Yritys A ei kuitenkaan pysty tähän. Toisaalta se ei ole mikään ihme, kun kyseisessä yrityksessä työskentelee noin 800 henkilöä. Yritys A mainitsi haastattelussa, että joidenkin työntekijöiden työnkuva vaatii työnteon paikan päällä toimistossa. Yritys A voisi kuitenkin vielä pohtia, onko mitään mahdollisuutta muuttaa näiden työntekijöiden työnkuvaa tai muulla tavalla järjestämään niin, että hekin pystyisivät työskentelemään edes osan työajasta etänä. Molemmilla yrityksillä on käytössään yhtenäinen ohjeistus etätyön tekemiseen. Tasapuolisuuden kannalta on hyvä, että jokaista työntekijää koskevat samat säännöt. Yritys A myös mainitsi, että he tarkistavat ja tarkentavat ohjeistusta vuosittain. Mielestäni tämä on tärkeää, jotta ohjeistus olisi mahdollisimman paikkaansa pitävä ja aina ajan tasalla. Lisäksi yritys mainitsi, että etätöistä tehdään aina sopimus etätyöntekijän ja työnantajan välille. Tämäkin on erittäin tärkeä seikka esimerkiksi mahdollisten ongelmatilanteiden selvittämiseksi.

Molemmat yritykset ovat kokeneet paljon erilaisia hyötyjä etätyöskentelystä. Yritys A mainitsi etätyön hyödyistä erittäin monipuolisesti yhteiskunnan, yrityksen ja työntekijän näkökulmista. Samoja asioita, joita yritykset mainitsivat hyödyiksi, olivat ajan säästö työmatkoissa, työn joustavuus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikaan, työtehokkuuden kohentuminen sekä parempi työrauha. Näihin samoihin etätyön hyötyihin törmäsin itsekkin monet kerrat teoriaosuutta kirjoittaessani. Tämän lisäksi Yritys A mainitsi mahdollisuuden työllistää ihmisiä pienemmilläkin paikkakunnilla, työn tuottavuuden parantumisen, työtilojen vähemmän kuormittumisen, sekä itsenäisen työskentelyn. Yritys B mainitsi yhdeksi hyödyksi helpomman tavan yhdistää työ ja perhe-elämä työskenneltäessä etänä. Molemmat yritykset ovat kokeneet myös jonkin verran erilaisia haittoja ja haasteita johtuen etätyöskentelystä. Kumpikin yritys mainitsi haasteena sen, että työntekijät kokevat useammin yksinäisyyttä työskennellessään etänä. Tämän lisäksi Yritys B kertoi työn imun olevan etätöissä joskus niin suuri, että työntekijät eivät aina muista pitää taukoja ja työpäivät venyvät liian pitkiksi. Myös työergonomian ja tauottamisen kanssa on ollut haasteita.

Ergonomiasta huolehtiminen jää usein etätyöntekijän vastuulle. Työntekijän on itse huolehdittava hyvästä työasennosta ja muistettava, kun on aika pitää tauko. Esimiehen vastuulla on kuitenkin opastaa ja ohjata työntekijää ergonomiakysymyksissä. (Rauramo 2017.)

Haastattelussa yritykset kertoivat järjestävänsä virtuaalisia kahvitaukoja helpottaakseen työntekijöiden yksinäisyyttä. Kummankaan yrityksen mielestä tämä ei kuitenkaan ole riittävästi tuonut helpotusta etätyöntekijöiden kokemaan yksinäisyyden ja ulkopuolisuuden tunteeseen. Suosittelen, että yritykset panostaisivat yhä enemmän näihin virtuaalitapaamisiin, järjestämällä niitä lisää tai keksimällä uusia tapoja torjua yksinäisyyttä. Virtuaalisten kahvitaukojen lisäksi työntekijät voivat esimerkiksi ideoida ja sparata toisiaan yhdessä. Lisäksi työn merkityksen kannalta on tärkeä muistaa kehua toisia hyvästä työstä ja juhlia saavutettuja onnistumisia. (Mäkelä 2020.) Etäjohtaja voi myös panostaa enemmän työntekijöiden tukemiseen esimerkiksi kyselemällä säännöllisesti heidän kuulumisiaan. Kumpikin yritys koki etätyöskentelyn lisänneen työn tehokkuutta. Myös useat tutkimukset tukevat tätä vastausta. Esimerkiksi Capgeminin tutkimusyksikön laatimasta tutkimuksesta ”The future of work: from remote to hybrid” - tutkimuksesta käy ilmi, että etätyöntekijöiden tuottavuus kasvoi 63 %. Tähän suureen kasvuun vaikutti työmatkoissa säästetty aika, joustavat työajat sekä etätyöskentelyä tukevat tehokkaat työkalut. (Capgemini Finland Oy 2020.)

Monivalintakysymyksessä huomioni kiinnittyi Yritys A:n vastaukseen, sillä vastaaja oli maininnut tietoturvan olevan heidän organisaatiossaan parhaiten toimivin asia, mutta myöskin siinä olevan vielä parannettavaa. Yritys A ilmeisesti tarkoitti vastauksellaan olevansa tällä hetkellä tyytyväinen tietoturvan toimivuuteen, mutta kokee silti tietoturvan vaativan jatkuvaa parannusta sen toimintakyvyn ylläpitämisessä. Yritys A mainitsi myös, että perehdyttäminen sekä vuorovaikutustaidot vaatisivat vielä hieman kohennusta. Näitä asioita voidaan parantaa etäjohtajan toimesta. Etäjohtajan työnkuvaan kuuluu perehdyttää työntekijät tai vaihtoehtoisesti vähintäänkin varmistaa heille riittävä perehdytys. Etäjohtajalla on myös suuri rooli vuorovaikutustaitojen ylläpitämisessä sekä parantamisessa. Vuorovaikutustaitoja voidaan parantaa muun muassa toimivalla tiedonkululla, luottamuksen rakentamisella, sekä viestinnän avoimuudella. Lisäksi säännöllisten virtuaalitapaamisten järjestäminen on otollinen keino ylläpitämään vuorovaikutustaitoja. Yritys B:n mielestä valvonnassa ja tietoturvassa olisi parannettavaa. Valvontaan sisältyy systemaattiset johtamis- sekä ohjaustoimet, erilaiset vertailut, täsmäytykset ja muut rutiinitoimet. Lisäksi esimiehen tekemä päivittäinen ohjaus on tärkeää, jotta hän tietää mitä organisaatiossa tapahtuu. Sisäisen valvonnan tehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi poikkeamien analysoinnin sekä talousraportoinnin avulla. (Kärkinen 2017.)

Yritys B:n mielestä etäjohtajan suurimpiin haasteisiin kuuluu työhyvinvoinnin, työmäärän sekä tietoturvan seuraaminen. Työhyvinvoinnin seuraamista voidaan parantaa esimerkiksi järjestämällä useammin työntekijän kanssa pidettäviä kahdenkeskisiä keskusteluita, joissa keskitytään kuuntelemaan työntekijän kuulumisia. Työilmapiirikyselyillä, kehityskeskusteluilla sekä sairauspoissaolojen seurannalla voidaan seurata koko henkilöstön työhyvinvointia (Työterveyslaitos). Etätyöskentelyssä on usein suurempi riski työmäärän nousuun. Tämän vuoksi on tärkeää sopia työajasta ja asettaa selkeät tavoitteet ja aikataulu. Toimivan tietoturvan takaamiseksi kannattaa ennakoida mahdolliset haitta- ja riskitekijät. Tietoturvariskejä voidaan pyrkiä torjumaan esimerkiksi kuukausipalavereilla, virustorjuntaohjelmien ajantasaisuudella sekä tarjoamalla etätyöntekijöille lukitut kaapit kotityöpisteelle. (Pekkola & Uskelin 2007, 14–29.) Yritys B:n mielestä etäjohtajan suurimpina haasteina on ollut koronapandemian aiheuttama työntekijöiden kokema yksinäisyys. Yritys A:lla ei ole tiedossa muutoksia etätyöskentelyyn tai -johtamiseen lähitulevaisuudessa, mutta Yritys B suunnittelee muutoksia työpisteille. Suunnitelmana on, että kaksi työntekijää jakavat toimiston työpisteen, kun he tekevät 50 % etätöitä. Mielestäni tämä on hyvä idea, sillä näin yritys pystyy säästämään huomattavasti toimitilakustannuksissa.

LÄHTEET

Ahtela, J. 2016. *Työaika, tietotyö ja tulevaisuus: erimerkkinä ohjelmistoala*. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75601/TEMrap_34_2016_netti.pdf. Viitattu 12.4.2021.

Asikainen, M. 2015. *Etätyön johtaminen finanssialalla*. Saatavissa: https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Etatyon_johtaminen_finanssialalla_tiivistelma.pdf. Viitattu 26.10.2020.

Capgemini Finland Oy. 2020. *Tutkimuksen mukaan lähes 70 % työnantajista uskoo etätyön hyötyihin myös pandemia-ajan jälkeen*. Saatavissa: <https://www.capgemini.com/fi-en/news/tutkimuksen-mukaan-lahes-70-tyonantajista-uskoo-etatyon-hyotyihin-myos-pandemia-ajan-jalkeen/>. Viitattu 23.3.2021.

Hohtovirta, M. 2016. *Etätyön johtaminen ja etätyöohjeistus*. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117162/Hohtovirta_Merja.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 28.10.2020.

Immonen, S. 2021. *Etätyöskentely ja sen kehityskohteet tilitoimistoissa*. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/432235/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6%20-%20Et%C3%A4ty%C3%B6skentely%20ja%20sen%20kehityskohteet%20tilitoimistoissa.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 14.4.2021.

Isolta Oy. *Sähköinen taloushallinto vastaan perinteinen taloushallinto – kumpi sopii sooloyrittäjälle?* Saatavissa: <https://www.isolta.fi/sooloyrittajan-kirjanpito-sahkoisesti/>. Viitattu 14.4.2021.

Jyväskylän yliopisto. 2020. *Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot*. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/menetelmatietoa-ja-palveluja>. Viitattu 30.4.2021.

Kokkonen, Y. & Myöhänen, U. 2020. *WHO: Koronavirusepidemia on muuttunut pandemiaksi*. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11252573>. Viitattu 26.4.2021.

Kärkinen, A. 2017. *Yrityksen sisäinen valvonta*. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/138874/Karkinen_Anna.pdf;jsessionid=19A8E689004BC49BDAAEEAC32FC045F8E?sequence=1. Viitattu 24.3.2021.

Lamberg, P. 2020. *Etätyö uuden työaikalain näkökulmasta*. Saatavissa: <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/etatyo-uuden-tyoaikalain-nakokulmasta/>. Viitattu 13.10.2020.

Lindfelt, V. 2017. *Etätyösopimus. Lakimiehen laatima opas työsopimuksen etätyöliitteen tekemiseen*. Saatavissa: <https://lakius.fi/wp-content/uploads/2017/04/Et%C3%A4ty%C3%B6sopimusopas.pdf>. Viitattu 1.10.2020.

Mäkelä, A. 2020. *Yksinäisyys vaanii etätöitä tekevää – 5 tapaa säilyttää yhteys työkavereihin etätöissä*. Saatavissa: <https://www.duunitori.fi/tyoelama/etatyo-yksinaisyys>. Viitattu 29.4.2021.

Männistö, E. 2017. *Etätyö perustuu luottamukseen. Tilisanomat*. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/etatyo-perustuu-luottamukseen>. Viitattu 1.10.2020.

- Paavola, J. & Junkala, J. *Korona opetti etätöön edut ja haitat*. Saatavissa: <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/toissa/4417-korona-opetti-etaetyoen-edut-ja-haitat>. Viitattu 26.4.2021.
- Pekkola, J. & Uskelin, L. *Etätöopastustyönantajille*. Saatavissa: https://www.motiva.fi/files/1996/Etaty-oopas_tyonantajille.pdf. Viitattu 10.5.2021.
- Proakatemia esseebankki 2017. *Tutkimusmenetelmät / soluessee*. Saatavissa: <https://essee-bankki.proakatemia.fi/tutkimusmenetelmat/>. Viitattu 30.4.2021.
- Rauramo, P. 2017. *Etätöössä turvallisesti*. Saatavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti. Viitattu 1.10.2020
- Rauramo, P. 2018. *Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä*. Saatavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa. Viitattu 24.3.2020.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html. Viitattu 30.4.2021.
- Salonen, A. 2020. *Johtajat tekevät nyt työtään myrskyn silmässä – toimitusjohtaja Thomas Grönholm kertoo, mikä on vaikeinta kriisijohtamisessa*. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/kriisijohtaminen>. Viitattu 27.4.2021.
- Similä, P. 2020. *Etätöön johtaminen*. Saatavissa: <https://blog.finago.com/fi/et%C3%A4ty%C3%B6n-johtaminen>. Viitattu 14.4.2021.
- Turhanen, S. 2019. *Itsensä johtaminen esimiestyössä ja organisaation tuki*. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/261815/Turhanen_Seija_2019.pdf?sequence=2. Viitattu 25.3.2021.
- Työterveyslaitos. 2020. *Katsaus: Korona-ajan etätö sujunut pääsääntöisesti hyvin*. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/katsaus-korona-ajan-etatyo-sujunut-paasaantoisesti-hyvin/>. Viitattu 26.4.2021.
- Työterveyslaitos. *Työhyvinvointi on yhteinen asia*. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>. Viitattu 24.3.2021.
- Työturvallisuuskeskus. *Etätö ja siitä sopiminen*. Saatavissa: https://ttk.fi/files/5486/Etatyooohje_ja_-sopimus_-malli.pdf. Viitattu 21.10.2020.
- Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P9>. Viitattu 20.10.2020.
- Valtioneuvoston kanslia. 13.08.2020/100. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatos?decisionId=0900908f806d1ec2>. Viitattu 14.10.2020.
- Varis, T. 2017. *Etätöystä hyvinvointia ja työtehoa*. Saatavissa: https://www.motiva.fi/ajankohtaista/uutiset/uutiset_2017/etatyosta_hyvinvointia_ja_tyotehoa.11026.news. Viitattu 14.10.2020.
- Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen*. Liettua: Alma Talent. Viitattu 11.11.2020.

World Health Organization. 2020. *Coronavirus disease (COVID-19)*. Saatavissa: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19#:~:text=symptoms>. Viitattu: 26.4.2021.

World Health Organization. *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*. Saatavissa: <https://covid19.who.int/>. Viitattu 26.4.2021.

Etätyön johtaminen**Haastattelulomake**

3.6.2020

Haastateltavan nimi: _____

Yrityksen nimi: _____

Yrityksen toimiala: _____

Henkilöstölukumäärä: _____

1. Kuinka kauan työpaikallanne on ollut mahdollista tehdä töitä etänä?
2. Onko kaikilla työntekijöillä mahdollisuus työskennellä etänä?
3. Kuinka usein yrityksen työntekijät voivat tehdä työnsä etänä?
4. Ovatko työntekijät saaneet jonkinlaisia välineitä etätyöskentelyyn? Minkälaisia?
5. Onko kaikilla yrityksen työntekijöillä yhtenäinen ohjeistus etätyön tekemiseen?
6. Minkälaisia hyötyjä etätyöskentelystä on ilmennyt?
7. Entä minkälaisia haittoja?

8. Onko etätyöskentely vaikuttanut jollain tavalla työn tehokkuuteen?

9. Minkälaisista tehtävistä etäjohtaminen koostuu yrityksessänne?

10. Tässä on lueteltuna 10 erittäin tärkeää asiaa liittyen etäjohtamiseen. Valitse kolme vaihtoehtoa, jotka toimivat mielestäsi parhaiten yrityksessänne. Valitse myös kolme, joissa voisi olla vielä parannettavaa.

- 1) perehdyttäminen
- 2) valvonta
- 3) tavoitteiden asettaminen
- 4) palautteen antaminen
- 5) luottamuksen rakentaminen
- 6) vuorovaikutustaidot
- 7) tietoturva
- 8) työturvallisuus
- 9) teknologian toimivuus
- 10) kuormittumisen seuranta ja hyvinvoinnin tuki

parhaiten toimivat asiat: _____

vaihtoehdot, joissa olisi parannettavaa: _____

11. Mitkä ovat etätyön johtamisen suurimmat haasteet?

12. Onko etätyöskentelyyn tai sen johtamiseen tulossa muutoksia lähitulevaisuudessa?

13. Mikä on oma mielipiteesi etätyöskentelystä/etäjohtamisesta?

14. Muita ajatuksia etätyöskentelystä tai sen johtamisesta? Kehitysideoita?