



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Casper Hautanen

Etätyön ja sen johtamisen hyödyt sekä haasteet

Case DNA Kauppa Oy puhelinpalvelukeskus, Tampere

Opinnäytetyö

Syksy 2021

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK), Liiketalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Liiketalous

Tekijä: Casper Hautanen

Työn nimi: Etätyön ja sen johtamisen hyödyt sekä haasteet

Ohjaaja: Petra Sippola

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 77

Liitteiden lukumäärä: 2

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, mitä hyötyjä ja haasteita etätyö sekä etäjohtaminen ovat luoneet ja miten ne ovat vaikuttaneet työn tekemiseen sekä sen johtamiseen kohdeyrityksessä. Teoriaosuudessa tarkennetaan, mitä etäjohtaminen ja etätyö sisältävät sekä tarkastellaan tapoja, joilla niitä voidaan edistää.

Tutkimusosiossa käytettiin pääasiallisesti kvantitatiivisista eli määrällistä tutkimusta, ja sitä täydennettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella. Aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin Webropol-kyselyä, joka laadittiin tutkimuksen keskeisimpien asioiden pohjalta. Kyselyssä haastateltavat vastasivat suljettuihin ja avoimiin kysymyksiin omien mielipiteidensä sekä kokemuksiansa mukaisesti.

Tutkimustulosten perusteella etäjohtamisen selkeiksi hyödyiksi esimiehet kokivat häiriötekijöiden vähentymisen, ajankäytön paremman hallinnan ja tulevaisuuden työtavat. Työntekijöille etätyön hyötyjä olivat sen joustavuus, työmatkojen lyhentymisen ja rahalliset säästöt sekä koronaviruksen tartuntariskin pieneminen. Etätyön ulkoiset hyödyt koettiin työntekijöiden kesken tärkeiksi, sillä työskentelyn tavat eivät olleet heillä juurikaan muuttuneet. Johtamisen toteutukseen etätyöllä oli taas enemmän vaikutusta, minkä takia esimiehet arvostivat sen sisäisiä hyötyjä ulkoisiin nähden enemmän.

Esimiesten sekä työntekijöiden etätyön ja sen johtamisen yhteiset haasteet olivat yhteydenpito ja vuorovaikutus sekä motivaation ylläpitäminen. Molempien mukaan toimistolla työskentely tapahtuu tiiviissä työympäristössä, kun taas etänä se on hajanaista. Tällöin työntekijät ja esimiehet ovat myös kaukana toisistaan, mikä tekee tiimien kommunikoinnista sekä motivoinnista haastavaa.

Tutkimuksesta huomattiin etätyön vaikuttaneen henkilöstön työhyvinvointiin negatiivisesti, vaikka siihen siirtyminen oli onnistunut pääasiallisesti hyvin. Kokonaisuudessaan toimistolla työskentely miellettiin yhä selvästi etätyötä mielekkäämmäksi vaihtoehdoksi.

¹ Asiasanat: etäjohtaminen, etätyö, haasteet, hyödyt, vaikutukset

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Casper Hautanen

Title of thesis: The benefits and challenges of teleworking and its management

Supervisor: Petra Sippola

Year: 2021

Number of pages: 77

Number of appendices: 2

The aim of the study was to explore the benefits and challenges of teleworking and remote management, and their impact on the performance of work and its management at the target company. The theoretical part specifies what remote management and teleworking is and reviews the ways to promote them.

The study section mainly used quantitative research, which was supplemented by qualitative research. The data collection method used was a Webropol survey, based on the key research questions of the study. In the survey, the interviewees answered closed and open-ended questions based on their opinions and experiences.

Based on the study results, the supervisors regarded the reduction of distractions, improved time management and future working methods as clear benefits of remote management. For the employees, the benefits of telework included its flexibility, a decrease in commuting, and financial savings, as well as a reduced risk of the coronavirus infection. The external benefits of teleworking were perceived as important among employees, as their working habits had not changed much, unlike those of their supervisors. Telework, on the other hand, had a greater impact on the implementation of management, which is why supervisors valued its internal benefits more than external ones.

The common challenges for the supervisors and employees in teleworking and its management were communication and interaction, as well as maintaining motivation. According to both respondent groups, working in an office takes place in a close-working work environment, while when taking place remotely, it is fragmented. In the latter case, the employees and supervisors being physically far from each other poses challenges to the communication and motivation among the work team.

The study found that telework had a negative effect on the well-being of staff, although the transition to it had mainly been successful. Overall, working in an office was still clearly perceived as a more appropriate option than teleworking.

¹ Keywords: remote management, telework, challenges, benefits, effects

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo	7
1 JOHDANTO	9
1.1 Tutkimuksen tavoitteet	9
1.2 Aikaisemmat tutkimukset.....	10
1.3 Kohdeyrityksen esittely.....	11
1.4 Tutkimuksen rakenne	12
2 ETÄTYÖN TEKEMINEN.....	13
2.1 Etätyön hyödyt	15
2.1.1 Joustavat työntekotavat	15
2.1.2 Terve työyhteisö.....	16
2.1.3 Taloudelliset säästöt	16
2.1.4 Monimuotoinen työympäristö	17
2.1.5 Uuden oppiminen.....	18
2.2 Etätyön haasteet	18
2.2.1 Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen.....	19
2.2.2 Perherytmin säilyttäminen.....	20
2.2.3 Hyötyliikunnan väheneminen	20
2.2.4 Yksinäinen työskentely	21
2.3 Etätyötä edistävät tekijät	21
2.3.1 Hyvä työergonomia	22
2.3.2 Kyberturvallinen työskentely	24
3 TYÖNTEKIJÖIDEN ETÄJOHTAMINEN	26
3.1 Etäjohtamisen hyödyt.....	28
3.1.1 Luottamuksen kulttuuri.....	29
3.1.2 Itseohjautuvat työntekijät.....	29
3.1.3 Tehokas työympäristö.....	29

3.1.4	Suunnitelmallinen työaikataulu.....	30
3.2	Etäjohtamisen haasteet.....	30
3.2.1	Yhteisöllisyyden säilyttäminen	31
3.2.2	Tiimien rakentaminen.....	32
3.2.3	Työmotivaation ylläpitäminen.....	32
3.2.4	Sosiaalinen tukeminen.....	33
3.2.5	Kulttuurierot.....	34
3.3	Etäjohtamista edistävät tekijät	34
3.3.1	Esimiesten itsensä johtaminen.....	35
3.3.2	Etäjohtamistyylin valinta.....	36
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	39
4.1	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus	39
4.2	Aineistonkeruumenetelmä	40
4.3	Tulosten analysointi.....	42
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	43
5.1	Työntekijöiden näkökulma	43
5.1.1	Taustatiedot	43
5.1.2	Etätyön vaikutukset.....	44
5.1.3	Etätyön onnistuminen	47
5.1.4	Etätyöhön suhtautuminen	49
5.1.5	Etätyön kehitettävät haasteet.....	51
5.1.6	Etätyön tuomat hyödyt	52
5.1.7	Työntekijöiden omat kokemukset.....	53
5.1.8	Yhteenveto työntekijöiden vastauksista	54
5.2	Esimiesten näkökulma	55
5.2.1	Taustatiedot	55
5.2.2	Etäjohtamisen vaikutukset	56
5.2.3	Etäjohtamisen onnistuminen	59
5.2.4	Etäjohtamiseen suhtautuminen.....	61
5.2.5	Etäjohtamisen kehitettävät haasteet	63
5.2.6	Etäjohtamisen tuomat hyödyt.....	64
5.2.7	Esimiesten omat kokemukset	65

5.2.8	Yhteenveto esimiesten vastauksista	66
5.3	Kyselyn toteutus ja luotettavuustarkastelu	67
5.4	Yhteenveto kyselystä	68
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	69
	LÄHTEET	72
	LIITTEET	77

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. DNA:n pääarvot.	11
Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne.....	12
Kuvio 3. Etätyön avaintekijät.....	13
Kuvio 4. Etätyön hyötyjä.	15
Kuvio 5. Etätyön haasteita.	19
Kuvio 6. Ergonomisen etätyön malli.....	22
Kuvio 7. Kyberturvallisen etätyön malli.	24
Kuvio 8. Etäjohtamisen avaintekijät.	26
Kuvio 9. Etäjohtamisen hyötyjä.....	28
Kuvio 10. Etäjohtamisen haasteita.....	31
Kuvio 11. Esimiesten itsensä johtamisen malli.	35
Kuvio 12. Yleisimmät etäjohtamistyyliä.....	36
Kuvio 13. Työntekijöiden ikäjakauma.....	44
Kuvio 14. Työntekijöiden työvuodet.	44
Kuvio 15. Työmotivaatio etätyössä.	45
Kuvio 16. Avun saaminen etätyössä.....	45
Kuvio 17. Aktiivisuus ja työtulokset etätyössä.....	46
Kuvio 18. Työhyvinvointi etätyössä.....	47
Kuvio 19. Siirtyminen etätyössä.....	47
Kuvio 20. Vapaa-ajan sovittaminen etätyössä.	48

Kuvio 21. Itsenäinen työnteko etätyössä.....	49
Kuvio 22. Työntekopaikka etätyössä.	49
Kuvio 23. Yksinäisyys etätyössä.....	50
Kuvio 24. Viihtyvyys etätyössä.....	50
Kuvio 25. Haasteet etätyössä.	52
Kuvio 26. Hyödyt etätyössä.	53
Kuvio 27. Kokemukset etätyössä.....	54
Kuvio 28. Esimiesten ikäjakauma.	55
Kuvio 29. Esimiesten työvuodet.....	56
Kuvio 30. Motivointi etäjohtamisessa.....	57
Kuvio 31. Tukeminen etäjohtamisessa.	57
Kuvio 32. Aktiivisuuden ja työtuloksien seuranta etäjohtamisessa.	58
Kuvio 33. Työhyvinvointi etäjohtamisessa.	58
Kuvio 34. Siirtyminen etäjohtamisessa.	59
Kuvio 35. Vapaa-ajan sovittaminen etäjohtamisessa.....	60
Kuvio 36. Itsensä johtaminen etäjohtamisessa.....	60
Kuvio 37. Työntekopaikka etäjohtamisessa.....	61
Kuvio 38. Yksinäisyys etäjohtamisessa.	62
Kuvio 39. Viihtyvyys etäjohtamisessa.	62
Kuvio 40. Haasteet etäjohtamisessa.....	63
Kuvio 41. Hyödyt etäjohtamisessa.....	65
Kuvio 42. Kokemukset etäjohtamisessa.	66

1 JOHDANTO

Haapakoski, Niemelä ja Yrjölä (2020, 156–157) kertovat, että vallitsevan koronapandemian takia yritykset ovat joutuneet siirtymään etätöihin. Yritysten on ollut muutettava omia liiketoimintatapojaan nopeasti sekä mukautumaan uuteen tilanteeseen epidemian keskellä. Tämä on ollut näytönpaikka myös tämän tutkimuksen kohdeyritykselle, ja sen henkilöstölle.

Aihe on koronapandemian lisäksi ajankohtainen, sillä etätyöstä on tullut digitalisaation kehittyessä yleisempää. Tietokoneet ja mobiililaitteet ovat työpaikoilla arkipäivää, ja niitä käytetään jatkuvasti. Tästä johtuen tietotyön eli tiedon parissa tehdyn työn määrä on lisääntynyt, jolloin ajalla tai paikalla ei ole merkitystä työtehtävien suorittamiseksi. Grace (2020, 17) toteaa etätyön tuovan joustoa työaikoihin sekä antavan työntekijöille vapauden määrittellä itse, missä he työtään tekevät. Etätyöstä on tullut suosittumaa kuin koskaan, ja enää ei ole oletettavaa, että työnteko tapahtuisi aina toimistolta käsin.

Vilkmanin (2016, 161) mukaan etätyöhön siirtyminen vaatii työntekijöiltä sekä esimiehiltä uusia viestintämenetelmiä. Työyhteisön toimiessa etänä viestintä ei onnistu kysymällä viereisiltä työkavereilta tai esimiehiltä, vaan se tapahtuu erilaisten viestintävälineiden ja sovelluksien, kuten WhatsAppin kautta. Etätyössä viestintäkanavat ja niiden käyttö ovat suuressa roolissa. Ilman niitä esimiesten ja työntekijöiden on etänä mahdotonta viestiä keskenään sopien työn aikatauluista sekä tavoitteista.

Etätyön johtamisen merkitys DNA:n toiminnassa on koronapandemian aikana korostunut, vaikka etätyö on ollut jo osana sen työ kulttuuria ja toimintaa. DNA:lla etätyöhön siirtyminen lähti käyntiin jo vajaa kymmenen vuotta sitten. Tuolloin sen toiminnalle asetettiin pioneerimainen tavoite toimia erinomaisena sekä mutkattomana työpaikkana henkilöstölleen. Haapakoski ym. (2020, 147) kertovat, että tähän tavoitteeseen päästiin, kun DNA valittiin Suomen parhaaksi työpaikaksi Great Place to Work -instituutin järjestämässä vuoden 2019 henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia etätyön ja etäjohtamisen hyötyjä sekä haasteita, ja miten ne ovat itsessään vaikuttaneet työn tekemiseen sekä sen johtamiseen kohdeyrityksessä. Haapakosken ym. (2020, 145) mukaan DNA:lla on vuoden 2012 loppupuolella toteutettu tutkimus,

jossa selvitettiin henkilöstön kokemuksia etätyöstä. Kyselystä selvisi, että yli puolet työntekijöistä ja esimiehistä olivat sitä mieltä, että heidän motivaationsa sekä tehokkuutensa olivat nousseet etätyön myötä. Ainoastaan muutama olisi halunnut palata ennen etätyötä olleeseen aikaisempaan toimintaan.

DNA:n toteuttamasta tutkimuksesta on kymmenen vuotta aikaa, joten se ei enää pysty vastaamaan etätyötä ja sen johtamista koskeviin ajankohtaisiin kysymyksiin. Tämän takia tutkimuksen tavoitteena on saada vastaus seuraaviin kysymyksiin.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on, mitä hyötyjä ja haasteita etätyö sekä etäjohtaminen ovat luoneet.

Tutkimuksen alakysymyksinä on selvittää:

- Millaisia vaikutuksia etätyöllä on ollut työn tekemiseen?
- Kuinka etätyö on vaikuttanut johtamiseen?

1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Etätyöstä ja sen johtamisen hyödyistä sekä haasteista löytyy jo muita ajankohtaisia opinnäytetöitä, vaikka koronapandemian tuoma poikkeustilanne onkin suhteellisen uusi.

Jokinen (2019) toteaa tutkimuksessaan, että etätyöohjeita tulisi päivittää. Etätyössä käyvät henkilöt haluaisivat saada lisäkoulutusta omaan työskentelyynsä, etenkin valmiuksien kehittämiseen, sillä etätyöskentely vaatii niin sanotun tavallisen työskentelyn ohella myös lisäosaamista.

Arvonen, Kovalainen ja Poutanen (2021, 15–18) toteavat tutkimuksessaan, että etätyössä työaika saattaa venyä, sillä se ei ole enää yhtä kello-orientoitunutta. Työntekijät sekä esimiehet saavat kuitenkin etänä vapaamman aikataulun omalle päivälleen ja näin hieman lisää itsenäisyyttä omaan työntekoonsa.

Jokisen (2019, 60–61) mukaan kotona työskenneltäessä myös työergonomia voi kärsiä, sillä varusteet ja työskentely välineet eivät välttämättä ole yhtä hyvät kuin toimistolla. Nikkola (2021, 23–25) tuo esiin työssään, että ongelmana on myös havaittu vuorovaikutusten ja viestinnän

vähentäminen sekä työntekijöiden, että esimiesten välillä. Monet päivän sosiaaliset kontaktit jäävät etänä hyvin vähäisiksi tai puuttuvat kokonaan.

Tutkimusten perusteella etätyöskentelyn koettiin siis tuovan mukanaan uusia mahdollisuuksia, mutta myös melko suuriakin ongelmakohtia.

1.3 Kohdeyrityksen esittely

Tutkimuksen kohdeyritykseksi valikoitunut DNA Kauppa Oy Tampereen puhelinpalvelukeskus on osa isompaa DNA Oyj tietoliikennekonsernia, jossa vuonna 2021 työskenteli noin 1600 työntekijää. Yrityksen päätehtävänä on tarjota uusille ja nykyisille asiakkailleen liittymä, kaapeli-tv sekä päätelaiteratkaisuja. Yritykselle on ajan kanssa kertynyt miljoonia liittymäasiakkuuksia, mikä tekee siitä valtakunnallisesti yhden isoimmista toimijoista. (Yleistä taloudesta, [viitattu 26.1.2021].)

Tuotteiden markkinointi ja yhteydenpito asiakkaisiin DNA Kauppa Oy puhelinpalvelukeskuksessa tapahtuu pääasiallisesti soittamalla, viesteillä sekä sähköpostin kautta. Tämä kaikki tehdään noudattaen DNA:n arvoja (Kuvio 1).



Kuvio 1. DNA:n pääarvot (Arvot, [viitattu 26.1.2021]).

DNA:n arvot toimivat kilpailuetuna kilpailun lisääntyessä. Arvoista ensimmäinen on nopeus. Yrityksessä pyritään keskittymään olennaiseen, ja johdonmukaisuus sekä määrätietoisuus näkyvät sen kaikessa toiminnassa. Toisena arvona on mutkattomuus, joka tarkoittaa DNA:lla arvostusta ja ymmärrystä asiakkaita sekä työkavereita kohtaan. Näin yrityksen toiminnasta saadaan niin selkeää kuin mahdollista. Viimeisenä arvoista on rohkeus. DNA:lla uskalletaan tarttua uusiin asioihin, joka auttaa yritystä kehittymään sekä luo uusia innovaatioita sen toiminnalle. (Arvot, [viitattu 26.1.2021].)

Yrityksen liiketoiminta ja sen liikevaihto sekä tilikauden tulos ovat kasvaneet vuosittain. Liiketoiminnan odotetaan jatkavan kasvuaan digitalisaation megatrendin vauhdittamana myös tulevaisuudessa sekä laajentuvan kotimaisella ja kansainvälisellä tasolla. DNA Kauppa Oy puhelinpalvelukeskuksen tavoitteena on pyrkiä toimimaan arvojensa mukaan vastuullisena työnantajana henkilöstölleen sekä vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin lisääntyvässä digitalisaation työympäristössä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Kuviossa 2 on demonstroitu tutkimuksen rakennetta. Tutkimuksen alussa käsitellään teoriaa, jonka jälkeen siirrytään kyselyyn. Teoriaosuudessa tarkastellaan, mitä etätyö ja sen johtaminen sisältävät. Tutkimuksen teoriolla luodaan pohja tutkimuksen ja kyselyn toteuttamiselle, jolloin lukija pystyy ymmärtämään tutkimusta paremmin. Tutkimus toteutetaan Webropol-kyselyn avulla, ja siitä saadut tulokset eritellään työntekijöiden sekä esimiesten kesken, jolloin niitä voidaan tarkastella molemmista näkökulmista. Tutkimuksen lopussa tarkastellaan tulosten luotettavuutta ja tehdään niistä johtopäätökset sekä etsitään jatkotutkimuskohteet.



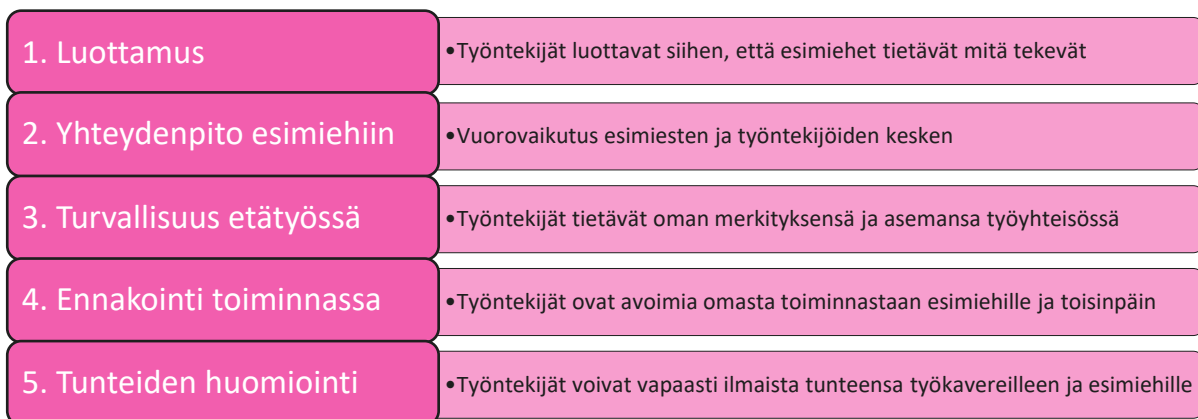
Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne.

2 ETÄTYÖN TEKEMINEN

Vilkman (2016, 13) toteaa etätyön olevan joustavuuteen sekä vapaaehtoisuuteen perustuva työmuoto. Etänä voidaan työskennellä mobiililaitteiden avulla siellä, mistä se on työntekijöiden ja työnantajan osalta kannattavinta. Etätyöksi ei kuitenkaan lasketa kaikkea työtä, mikä tapahtuu työpaikan ulkopuolella. Esimerkiksi siivoojan tai maalarin työ ei ole etätyötä, vaikka sitä tehtäisiin eri paikoissa.

Lyytisen (2020, 10) mukaan etätyö on vapaaehtoista ja siihen tarvitaan työntekijöiden suostumus. Etätyön suosio on kuitenkin nykypäivänä kasvanut ja sitä toivotaan työyhteisöjen keskuudessa yhä enemmän. Etätyössä työntekijät voivat itse vaikuttaa omaan työnkulkuunsa sekä siihen liittyviin järjestelyihin. Tämä helpottaa arjen aikatauluttamista ja sovittamista työn kanssa yhteen. Etätyö on kuitenkin tärkeää toteuttaa oikein, jotta työntekijät pysyvät tyytyväisinä.

Valtonen (2020) on luetellut avaintekijöitä, jotta etätyön tekeminen olisi työntekijöille mutkaton ja mukavaa (Kuvio 3).



Kuvio 3. Etätyön avaintekijät (Valtonen 2020).

Hyppäsen (2013, 136) mukaan työntekijöiden on etänä pystyttävä luottamaan esimiehiinsä sekä toisinpäin. Ilman keskinäistä luottoa työntekijät stressaavat turhaan ja ovat epävarmoja työstään. Elzinga ja Hoefling (2017, 128) toteavat, että luottamuksen ollessa kunnossa ei kenenkään tarvitse jatkuvasti seurata, mitä muut töissä tekevät. Tästä vapautuu myös valtavasti resursseja käytettäväksi tärkeämpiin tehtäviin.

Vilkman (2016, 27) muistuttaa, että vaikka työntekijät eivät etätyössä työskentele toimistolla niin he harvoin jättävät työtehtäviä tekemättä, sillä he haluavat olla luottamuksen arvoisia omien tiimien sekä esimiesten kesken. Elzinga ja Hoefling (2017, 201) painottavat, että työntekijöiden on yhtä tärkeää panostaa etänä vuorovaikutukseen. Toimistolla työntekijät törmäävät työkavereihinsa ja vaihtavat kuulumisia, mutta etänä näin ei tapahdu. Nopeasti työtehtävien lomassa työntekijöiltä voi unohtua pitää yhteyttä muihin työkavereihin. On tärkeää, että työntekijät keskustelevat keskenään, jolloin he kokevat työyhteisön yhtenäiseksi.

Friedin ja Hanssonin (2014, 189) mukaan työntekijät odottavat esimiesten ottavan ajoittain heihin yhteyttä. Näiden yhteydenottojen ei kuulu olla tiukkoja työpalavereita, vaan rentoja keskusteluita, joissa työntekijät ja esimiehet voivat rupatella keskenään. Tämä parantaa työntekijöiden työmoraaalia ja motivaatiota sekä luo turvallisuuden tunnetta siitä, että esimiehet ovat aidosti kiinnostuneita heidän hyvinvoinnistaan.

Savaspuro (2019, 48) kertoo fyysisen turvallisuuden olevan työntekijöille oleellista, mutta se ei ainoastaan vaikuta heidän turvallisuuden tunteeseensa. Psykologinen turvallisuus ja se, että työntekijät tietävät oman paikkansa sekä asemansa työyhteisössä on myös tärkeää. Pyyhtiä (2019, 92) toteaa esimerkiksi työpaikan vakinaisuuden tuovan työntekijöille psykologista turvallisuutta ja mielenrauhaa. Työntekijöiden on hyvä myös tuntea kuuluvansa joukkoon, ja että heidän mielipiteillään on väliä.

Kankaanpään, Leppäsen ja Rantasen (2020, 15–16) mukaan työyhteisölle on arvokasta, että työntekijät voivat etänä jakaa heidän huonot sekä hyvät tunteensa muille. Työhön tai elämäntilanteeseen liittyvät ikävät tunteet voivat jäädä työntekijöiden mieliin pyörimään, jolloin ne heikentävät heidän työntekoaan. Työntekijöiden kertoessa tunteistaan ne tulevat käsitellyksi, ja negatiivisten tunteiden vastakohtana positiiviset tunteet myös parantavat työilmapiiriä sekä innostavat muita työntekijöitä. Aaltosen ym. (2014, 184) mukaan on työyhteisön kannalta parempi, että kaikki työntekijät pystyvät etätyössä olemaan oma itsensä. Tällöin työntekijät ovat aitoja toisilleen, eivätkä esitä jotain muuta. Tunteiden näyttäminen korostaa myös työyhteisön keskeistä avoimuutta sekä luottamusta, jolloin projektit on helpompi toteuttaa.

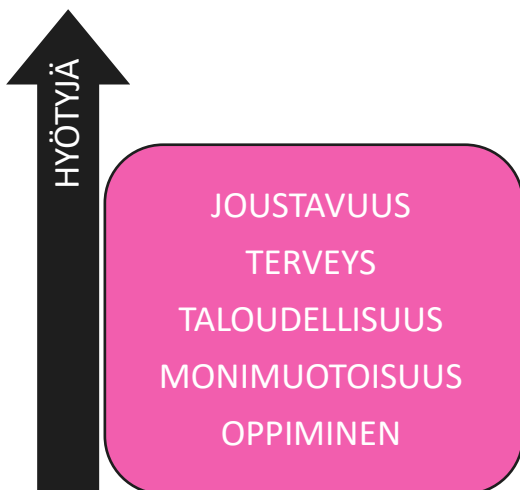
Fried ja Hansson (2014, 99–100) kertovat avoimuuden korostuvan etätyössä. Toimistolla työntekijät voivat suoraan seurata työnkulkua, mutta etätyössä tiedonjako ei toimi samalla tavalla. Etänä tiedon olisi hyvä olla jatkuvasti kaikkien saatavilla eikä yhden henkilön tietokoneella. Valtosen (2020) mukaan etänä suunnittelun tarve korostuu, sillä mikäli tietoa ei ole, on

työntekijöiden vaikea saada mitään aikaan. Esimiesten ja työntekijöiden on huomioitava toisi-ansa, ja kerrottava ajoissa muutoksista. Näin työyhteisössä pystytään suunnittelemaan aika-
tauluja pidemmälle sekä hoitamaan tehtävät ajallaan.

2.1 Etätyön hyödyt

Vilkmanin (2016, 16) mukaan etätyö luo paljon uusia hyötyjä sekä mahdollisuuksia, joita työntekijät voivat toimintatavoissaan hyödyntää. Työntekijät pystyvät työskentelemään monipaikkaisesti sekä vaikuttamaan joustavasti omiin työaikoihinsa. Etätyö opettaa myös uutta, ja tuo taloudellisia sekä terveydellisiä hyötyjä työnteolle lisäen sen toteuttamisen monimuotoisuutta.

Vilkman (2016, 16–18) on etätyöhön liittyen ottanut esille hyötyjä, joita työntekijät työssään kohtaavat (Kuvio 4).



Kuvio 4. Etätyön hyötyjä (Vilkman 2016, 16–18).

2.1.1 Joustavat työntekotavat

Bisbee ja Wisniewski (2019, 24) painottavat etätyön lisäävän työnteon joustavuutta. Työntekijät voivat työskennellä etänä monipaikkaisesti valiten oman työpisteensä, jolloin työn aikataulu sekä sen tasapainottaminen vapaa-ajan kanssa on helpompaa.

Sallin (2012, 98–99) mukaan työntekijät voivat etänä vaikuttaa enemmän siihen, minä aikoina he työnsä tekevät. Työntekijät voivat esimerkiksi jakaa pidemmän työpäivän pienempiin osiin, jolloin työntekijöiden aikataulut ja suunnitelmat eivät mene etätöiden kanssa ristiin.

Lyytinen (2020, 11) toteaa, että joustavuuden ja vapauden lisääntyessä työntekijät pysyvät tyytyväisempinä työhönsä, sillä lisääntynyt päätäntävalta kasvattaa työntekijöiden mielialaa. Tyytyväisellä työyhteisöllä on vaikutusta jokaiseen työntekijään, jolloin he pysyvät innostuneina sekä motivoituneina siihen mitä tekevät.

2.1.2 Terve työyhteisö

Grace (2020, 18) pohtii työntekijöiden henkisen terveyden paranevan sekä sairaspoissaolojen vähentyvän etätöiden myötä. Etänä työmatkoihin ei kulu enää aikaa, jolloin siitä säästyvän ajan voi esimerkiksi hyödyntää rentoutumiseen tai piristävään vapaa-ajan liikuntaan. Fried ja Hansson (2014, 223) toteavat, että kotoa käsin työntekijät voivat myös viettää enemmän aikaa perheidensä kesken tutussa ja rauhallisessa ilmapiirissä. Tämä toimii vastapainona päivittäiselle työkavereiden kanssa toimimiselle sekä parantaa työntekijöiden työhyvinvointia.

Vuorisen (2020, 32) mukaan työntekijät tulevat usein kipeänä toimistolle töihin. Työntekijät kokevat huonoa omatuntoa ja paha oloa ollessaan pois töistä, jolloin esimerkiksi pieni yskä tai flunssa ei riitä vakuuttamaan heitä jäämään kotiin. Tällöin toimistolla kaikki altistuvat yhdellä työntekijällä olevalle taudille.

Etätöissä tartuntavaaraa ei ole, eivätkä työntekijät altistu työpaikoilla vallitseville mikrobeille. Näin sairaslomat vähenevät ja työntekijät pysyvät ympäri vuoden terveempinä, eivätkä taudit pääse työyhteisössä leviämään. Mikäli työntekijät sairastuvat kiireiseen aikaan, on etänä helppo flunssassakin tehdä oleelliset työt. Etätöistä ei koidu suurta rasitetta kuin lähityöstä työmatkojen ja muiden rasitteiden jäädessä työntekijöiltä pois. (DNA 2020.)

2.1.3 Taloudelliset säästöt

Friedin ja Hanssonin (2014, 39) mukaan etätöihin siirtymisessä ei ole kyse talouden säästöistä, mutta haittaakaan niistä ei ole. Työntekijöille on tärkeää, että työ sopii heidän taloudellisen tilanteensa kanssa yhteen, jolloin heidän ei tarvitse murehtia riittävätkö rahat arjen menoihin.

Grace (2020, 13) kertoo etätyön pienentävän työstä koituvia taloudellisia kuluja. Etätyössä työntekijöiden ei tarvitse ajaa autoilla töihin, jolloin bensakuluja säästyy. Päivittäiset maksulliset lounaat työpaikalla jäävät myös pois työntekijöiden budjeteista. Tällöin rahaa ei kulu työhön liittyviin asioihin, jolloin työntekijöille jää enemmän valinnanvaraa, mihin rahansa käyttävät.

Anttila ja Roine (2016, 20) toteavat etätyön antavan työntekijöille tilaisuuden miettiä omaa rahankäyttöään heille jäädessä enemmän aikaa talouden hoitamiseksi. Työntekijät pystyvät suunnittelemaan talouttaan eteenpäin sekä luomaan itselleen budjetteja. Automatkoista ja työpaikkalounaista säästyneet rahat voi esimerkiksi sijoittaa tai laittaa pahan päivän varalle säästöön.

2.1.4 Monimuotoinen työympäristö

Hyppäsen (2013, 254) mukaan monimuotoisuus on työyhteisön erilaisuutta ja sitä, ettei ketään syrjitä esimerkiksi uskontoon tai sukupuoleen liittyen. Monimuotoisessa työyhteisössä kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti, eikä töihin valita pelkästään ennakkoluulojen tai oletuksien perusteella. Tämän sijasta kaikille annetaan yhtäläinen mahdollisuus, ja etätyötä mukautetaan työntekijöiden kykyjen mukaan. Fried ja Hansson (2014, 41) mainitsevat etätyön kasvattavan työpaikan monimuotoisuutta, ja luovan työntekijöille mahdollisuuksia tehdä töitä heidän sijainneistaan huolimatta. Etänä kaikkien työntekijöiden ei tarvitse asua samoissa kaupungeissa, eikä valita työpaikkaa asuinpaikan perusteella. Sen sijaan he voivat tehdä vapaasti töitä melkein mistä päin maailmaa tahansa.

Grace (2020, 15) kertoo etätyön tarjoavan myös työskentelymahdollisuuden sellaisille, joiden olisi mahdollista tehdä töitä kokoaikaisesti toimistolta käsin. Monella kyvykkäällä ja töihin sopivalla henkilöillä voi olla työntekoon liittyviä rajoitteita terveyteen ja toimintaan vaikuttavan vamman tai henkilökohtaisen elämäntilanteen vuoksi. Tällöin etätyö on heille ainut tapa työskennellä niin, ettei heidän terveytensä tai hyvinvointinsa vaarannu.

Fried ja Hansson (2014, 161–162) toteavat etätyön vievän työntekijöitä kohti työkuultuuria, jossa niinkään pinnallisilla piirteillä ei ole väliä, vaan etsitään osaavia ja hyviä tyyppisiä. Tällaiset työntekijät saavat paljon aikaan, ja pystyvät mukautumaan monimuotoisiin työyhteisöihin. Haapakosken ym. (2020, 93) mukaan toimistolla hiljaisemmat, ja vähemmän puheliaat työntekijät jäävät ulospäin suuntautuneiden varjoon, jolloin heidän työnsä unohtuu. Etätyössä kaikkien tulokset ovat jatkuvasti esillä, jolloin menestyjät erotetaan helpommin.

2.1.5 Uuden oppiminen

Elzinga ja Hoefling (2017, 1) kuvailevat etätönn olleen jo pitkään osa työntekijöiden työkuultuuria, mutta vasta viime vuosina etätönn on alettu toteuttamaan laajemmin työyhteisöissä. Tästä on seurannut, että monet työntekijät ovat siirtyneet joko väliaikaisesti tai pysyvästi etätönn.

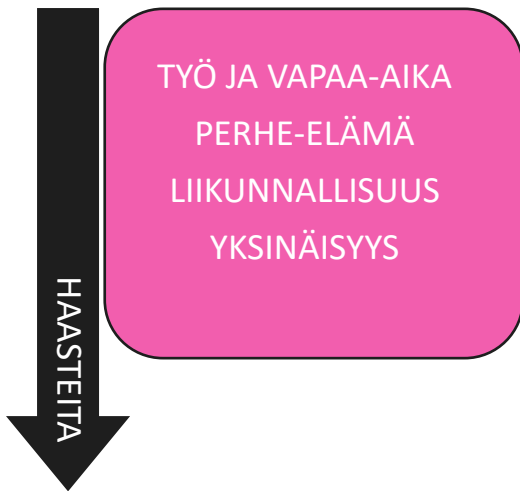
Vuorisen (2020, 21) mukaan työyhteisöissä on otettu uusia työvälineitä haltuun, ja alettu miettimään uusia sekä erilaisia tapoja saada etätönn tehtyä. Tämä kyseenalaistaa työntekijöiden vanhoja tapoja toimia, mutta antaa mahdollisuuden käydä opittuja asioita uudestaan läpi innovoiden ja kehittären niitä entisestään. Näin työntekijät oppivat uutta ja pääsevät irti vanhoista kaavoista, josta on hyötyä tulevaisuudessa.

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen toteaa (Unkuri 2020), että uuden oppiminen lisää työntekijöiden työnimua etätönnssä, jolloin he pysyvät aktiivisempina ja virkeämpinä. Tällöin työntekijät eivät tylsisty työhön yhtä helposti, kuin jos tekisivät samoja asioita päivästä toiseen.

2.2 Etätönn haasteet

Vilkmanin (2016, 19) mukaan etätönnhön liittyy haasteita, joita työntekijät toiminnassaan kohtaavat. Vastuunottaminen ja itsenäinen tekeminen on työntekijöille hyväksi, mutta liiallinen vastuu työntekönn liittyn voi tuottaa ongelmia. Työ ja vapaa-aika voivat sekoittua keskenään, ja työntekijöiden sekä heidän perheidensä voi olla vaikeaa sopeutua etätönnhön. Etätönnkentely voi myös vähentää työntekijöiden liikkumista, jolloin he eivät lähde kotoaan, vaan tekevät töitä päivästä toiseen neljän seinän sisällä.

Vilkman (2016, 19–20) on etätönnhön liittyn ottanut esille haasteita, joita työntekijät työssään kohtaavat (Kuvio 5).



Kuvio 5. Etätöön haasteita (Vilkman 2016, 19–20).

2.2.1 Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen

Messengerin (2019, 18) mukaan etätö tuo työntekijöille vapautta, mutta heidän on pidettävä huolta siitä, että he vetävät selkeän rajan etätöön ja vapaa-ajan välille. Mikäli näiden kahden väliset rajat ovat häilyviä, voivat ne helposti sekoittua keskenään. Grace (2020, 45) kertoo työn ja vapaa-ajan sekoittumisen voivan johtaa etätöpäivien venymiseen sekä taukojen laiminlyömiseen, joilla on vaikutusta työntekijöiden tehokkuuteen ja jaksamiseen.

Fried ja Hansson (2014, 121–123) toteavat lisääntyneen vapauden olevan uusi asia työntekijöille. Työntekijöiden työskennellessä toimistolla heillä on selkeät kellonajat, milloin työt alkavat ja loppuvat. Etätöössä näin ei ole, jolloin työntekijöillä voi olla vaikeuksia irrottautua työstä. Stintonin (2013, 154) mukaan työntekijöiden tulee huomaamattaan luettua työsähköposteja ennen kuin työt edes alkavat, ja vielä työpäivän loppumisen jälkeen he viimeistelevät kesken eräisiä asioita. Työntekijöiden intohimo heidän tekemäänsä työtä kohtaan on hyvä asia, mutta liiallinen työmäärä ja jatkuvat ylityöt eivät pitkällä aikavälillä hyödytä työnantajaa eikä työntekijöitä.

Grace (2020, 46) pohtii, että työntekijöiden on hyvä määritellä itselleen tiukat ja selkeät työajat, joita he etätöössä noudattavat. Näin he voivat varmistaa, että aikaa jää niin perheelle kuin harrastuksillekin. Työpisteen on hyvä olla sellainen, että työntekijät pystyvät erottamaan

työnteon vapaa-ajasta. Tämä auttaa luomaan selvän rajan vapaa-ajan ja työajan välille, jolloin ne eivät pääse sekoittumaan keskenään.

2.2.2 Perherytmin säilyttäminen

Bisbeen ja Wisniewskin (2019, 152) mukaan etätyöllä on vaikutusta koko perheen elämänrytmiin sekä tapoihin. Työntekijät saavat viettää enemmän aikaa perheidensä kanssa, mutta tällä voi olla vaikutusta perheiden omiin tottumuksiin. Molempien vanhempien ollessa kotona samaan aikaan, voi syntyä ristiriitoja siitä, mitkä kotona tehtävät asiat ovat kenenkin hoidettavissa.

Grace (2020, 58) toteaa, että työntekijöillä voi olla kotona myös lapsia, joiden perään pitää katsoa. Tällöin lastenhoidon ja etätyön sovittaminen yhteen voi tuottaa ongelmia. Lapset eivät välttämättä tajua miksi etätyötä tehdään, jonka takia heidän huomioimisensa on tärkeää. Työntekijät voivat luoda aikatauluja etätöiden tekemiselle ja lapsille, jolloin työtä ei tarvitse laittaa perheen edelle. Etätöiden aikaan lapsille voi esimerkiksi keksiä jotain muuta ohjelmaa tai ottaa lapset välillä mukaan töiden tekemiseen.

Jarvan (2017, 28) mukaan työntekijät tuovat helposti etätyöhön liittyvät asiat, ja stressin kotiin osaksi perheenjäsenten arkea. Työntekijöiden ollessa palaverissa tai vastatessa työpuheluun on muiden perheenjäsenten oltava hiljaa, etteivät häiritsisi etätyöntekoa. Tämä voi olla pidemmän päälle perheelle raskasta, sillä he eivät voi olla etätyön aikana normaalisti. Etätyössä on siis tärkeää, että työntekijät ottavat myös muut perheenjäsenet huomioon.

2.2.3 Hyötyliikunnan väheneminen

Fried ja Hansson (2014, 127–129) kertovat, että vaikka etätyö antaa aikaa urheilulle, se voi myös vähentää jo ennestään huonokuntoisten työntekijöiden liikkumista. Tavallisesti työntekijät liikkuvat työpäivän aikana paikasta toiseen, mutta etänä heidän työpisteensä voi löytyä jo seinän takaa. Tällöin hyötyliikuntaa ei päivän aikana tule, jonka takia työntekijöiden on etänä etsittävä muita syitä liikkumiseen, mikäli se ei automaattisesti ole osana heidän arkeansa.

Gracen (2020, 50) mukaan työntekijät voivat vaikuttaa liikkumiseensa varaamalla kalenterista sille aikaa sekä säännöllistämällä sen osaksi etätyötä. Säännöllisellä päivittäisellä tekemisellä työntekijät voivat muuttaa tapojansa, ja viedä liikkumistaan parempaan suuntaan. Lisääntynyt

liikunta edistää työntekijöiden fyysistä terveyttä ehkäisten erilaisia sairauksia, joita liikunnan laiminlyönnistä voi seurata.

Salosen (2020) mukaan liikkumisen ei tarvitse olla mitään suurta, joka uuvuttaisi työntekijät kokonaan. Monesti etätyössä työntekijöiden taudit ovat kahlittuja heidän työpisteidensä ääreen, jolloin he eivät poistu työpisteeltään. Tätä työntekijät voivat muuttaa vaihtamalla esimerkiksi jääkaapilla käynnin ja tietokoneen selailun virkistävään kävelylenkkiin tai taukojumppaan. Etätyössä työntekijät voivat hyödyntää palaverieja sekä rennompia hetkiä liikkumiseen, jolloin liikuntaa kertyy huomaamatta.

2.2.4 Yksinäinen työskentely

Grace (2020, 47–48) toteaa, että vaikka toimistolla muut työntekijät voivat häiritä työntekoa, ei täysi eristäytyminen muista ole kenellekään hyväksi. Etätyössä ennen jopa ärsyttävältä tuntu- neet kontaktit ja juttutuokiot työkavereiden kanssa jäävät vähemmälle, jolloin työntekijät voivat kokea olonsa yksinäiseksi. Tämän takia työntekijöiden on etänä tärkeää pitää yhteyttä toisiinsa, vaikka he eivät samassa tilassa työskentelekään. Yhteydenpito voidaan toteuttaa esimerkiksi videopuheluiden välityksellä, tai osallistumalla työyhteisössä järjestettäviin virtuaali- siin tapahtumiin.

Friedin ja Hanssonin (2014, 119) mukaan työkaverit ja perhe tarjoavat tukea etätyöhön, mutta muitakin ulkopuolisia kontakteja tarvitaan. Työntekijöiden on hyvä käydä ulkona, eikä pelkäs- tään pitää virtuaalisesti yhteyttä työkavereihin tietokoneen näyttöä tuijottaen.

Majolan (2021, 5–6) mukaan esimerkiksi erilainen sosiaalinen toiminta ja harrastukset, ovat työntekijöille hyvä tapa tavata muita ihmisiä. Työntekijät voivat myös tehdä etätöitä yleisissä tiloissa, jolloin he voivat jutella, ja työskennellä samanhenkisten ihmisten kanssa.

2.3 Etätyötä edistävät tekijät

Tässä luvussa käydään läpi etätyötä edistäviä tekijöitä, jotka jokaisessa organisaatiossa on hyvä ottaa huomioon. Nämä tekijät tekevät etätyöstä turvallisempaa ja mielekkäämpää toteut- taan sekä parantavat henkilöstön työhyvinvointia sekä toimintaa.

2.3.1 Hyvä työergonomia

Elbertin, Hoffmanin ja Kroemerin (2018, 14) mukaan työergonomialla tarkoitetaan työtapojen sekä työskentelyyn käytettävien välineiden mukauttamista työntekijöille sopiviksi. Työergonomialla voidaan parantaa työntekijöiden työhyvinvointia sekä lisätä työturvallisuutta.

Gracen (2020, 24) mukaan kaikilla työpaikoilla ei ole mahdollista investoida kalliisiin ja ergonomisiin huonekaluihin sekä laitteisiin, jolloin työpisteet eivät vastaa työntekijöiden tarpeita. Etätyössä työntekijät voivat itse vaikuttaa työergonomiaan, ja jopa parantaa sitä oman työpaikan ergonomiaan nähden.

Grace (2020, 24–31) on avannut asioita, joilla on vaikutusta etätyön ergonomisuuteen (Kuvio 6).



Kuvio 6. Ergonomisen etätyön malli (Grace 2020, 24–31).

Rauramon (2017) mukaan ergonomisen työskentelyn ydin on työtilojen viihtyvyys. Etätyöympäristön tulee olla työntekijöille turvallinen ja rauhallinen sekä ennen kaikkea työn luonteeseen sopiva. Oikeanlainen valaistus pitää työntekijät valppaana sekä parantaa heidän tuottavuuttaan, sillä heidän silmänsä eivät rasitu vähäisestä tai liiallisesta valaistuksesta. Rauhallinen ja turvallinen paikka työskentelemiseen taas auttaa työntekijöitä keskittymään sekä pysymään työntouhussa pidempään.

Aavan (2020) mukaan, kun työntekijät ovat valinneet työtilansa, on heidän varmistettava, että käytössä olevat huonekalut sekä laitteistot on säädetty heille itselleen sopiviksi. Näin ne ovat työntekijöille miellyttäviä käyttää ja töitä voidaan tehdä yhtäjaksoisesti pidempään. Grace (2020, 25–26) toteaa pitkäkestoisen istumisen luovan terveyshaittoja, kuten selkä ja

niskakipu ja työntekijöille. Tähän ratkaisuna työntekijät voivat hankkia itselleen etätöihin sopivan säädettävän työpöydän, jolloin he voivat säätää työpöydän korkeutta itselleen sopivaksi sekä halutessaan tehdä töitä seisaaltaan. Fried ja Hansson (2014, 126) kertovat työasennon vaihtelun olevan tärkeää, sillä kenenkään kehoa ei ole luotu tekemään töitä samassa asennossa päivästä toiseen.

Grace (2020, 28–29) toteaa, että työtilojen ja työasentojen ollessa kunnossa, tulevat työntekijöiden käyttämä tekniikka sekä työvälineet tärkeiksi. Etätöissä lähes kaikki hoidetaan teknologian avulla, jolloin kommunikointiin ja töiden tekemiseen käytettyjen teknillisten työvälineiden tärkeys korostuu. Pesola (2015, 22–23) kertoo, että kotopäin työskenneltäessä työntekijöiden on suositeltavaa käyttää pöytätietokonetta sen näyttöjen säädettävyyden ansiosta, jolloin niiden tason saa silmien korkeudelle sopivaksi. Jarvan (2017, 11) mukaan muualle työntekijöiden on hyvä ottaa mukaan kompaktimpi kannettava tietokone, jolla tärkeimmät asiat saa hoidettua. Sen jatkuva käyttö ei kuitenkaan ole suositeltavaa, sillä kannettavassa näyttö on useasti työntekijöille liian alhaalla, mikä johtaa kumarassa työskentelyyn.

Oheistarvikkeilla, kuten hiirellä ja näppäimistöllä, voidaan vaikuttaa niin pöytätietokoneen kuin kannettavankin tietokoneen käyttömukavuuteen. Pöytätietokoneelle nämä oheistarvikkeet ovat pakollisia, mutta kannettavassa ne voivat parantaa sen käytön mukavuutta. Erillisen näppäimistön sekä hiiren avulla kannettavan näytön etäisyyteen ja sijaintiin voi vaikuttaa, jolloin työntekijöiden työskentelyasento paranee, ja käyttö helpottuu. (Aava 2020.)

Gracen (2020, 30) mukaan oheistarvikkeisiin kuuluvat myös kuulokkeet. Etätöissä esimerkiksi vastamelukuulokkeet parantavat työntekijöiden keskittymistä, sillä taustamelua ei tällöin kuule yhtä helposti. Korpela (2021, 12) kertoo, että kuulokkeiden käyttö parantaa myös äänenlaatua, jolloin työntekijät kuulevat etäpalavereissa toisensa paremmin.

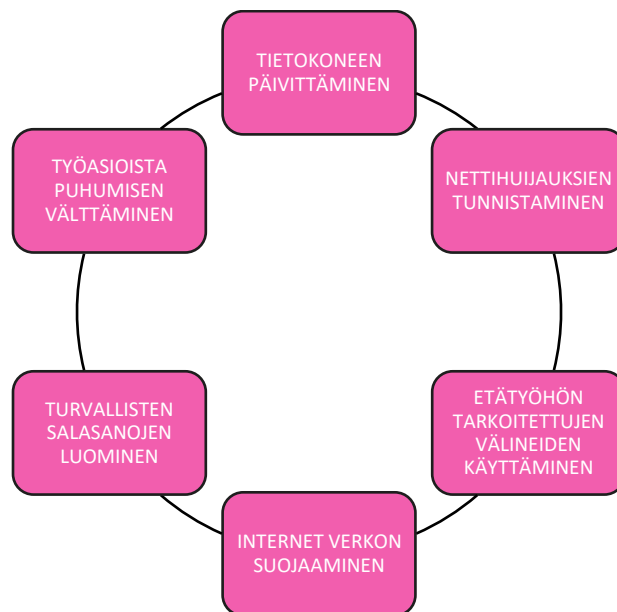
Grace (2020, 31) muistuttaa, että vaikka tekniikka olisi muuten kunnossa, on työntekijöiden vielä huomioitava internet-yhteyden laatu sekä etätöissä käytettävät ohjelmat. Hidas nettiyhteys voi tehdä palaverien seuraamisesta ja tiedostojen sekä ohjelmien lataamisesta hankalaa. Työntekijöiden on myös hyvä skannata käytettävät ohjelmat viruksien varalta kyberuhkien estämiseksi.

2.3.2 Kyberturvallinen työskentely

Kyberturvallisuuden merkitys on kasvanut etätöiden myötä tiedostojen ollessa tallennettuina työntekijöiden tietokoneille sekä verkossa toimiville pilvipalvelimille. Tämä helpottaa asioiden organisointia sekä tiedostojen jakamista, mutta samalla tiedostot voivat joutua väärin käsiin. Pieni inhimillinen virhe jättää tietokone lukitsematta tai haitallisen sähköpostin avaaminen, voi aiheuttaa tietoturvaraon, josta on merkittäviä riskejä kyberturvallisuudelle. (Netox 2020.)

Bisbeen ja Wisniewskin (2019, 29) mukaan kyberturvallisuuteen ja verkossa toimimiseen liittyvät asiat ovat monille etätöihin siirtyville työntekijöille uusia, sillä joku muu on toimistolla huolehtinut kyberturvallisuudesta.

Kyberturvallisuuskeskus (2020) on listannut asioita, joilla työntekijät voivat etätöissä parantaa kyberturvallisuuttaan (Kuvio 7).



Kuvio 7. Kyberturvallisen etätöiden malli (Kyberturvallisuuskeskus 2020).

Bisbee ja Wisniewski (2019, 30) kertovat, että ensitöikseen työntekijät voivat parantaa etätöissä kyberturvallisuuttaan päivittämällä tietokoneensa, jolloin kaikki sovellukset ja järjestelmät toimivat niin kuin pitää. Kaikkia päivityksiä ei tule kuitenkaan asentaa, mikäli tietokoneen ehdottama päivitys tai asennus tuntuu epämääräiseltä. Työntekijöiden on tärkeä tunnistaa myös nettihujaukset ja ymmärtää, ettei kaikkia sähköposteja tai viestejä kannata avata.

Netissä liikkuu paljon erilaisia huijauksia, jotka voivat olla vaaraksi työyhteisön sekä työntekijöiden kyberturvallisuudelle.

Netoxin (2020) mukaan etätöissä on tärkeää käyttää vain yrityksen hyväksyviä laitteita, sillä henkilökohtaiset tietokoneet eivät ole yhtä tietoturvatuja ja suojattuja kyberuhkia vastaan. Etänä työntekijöiden on katsottava tarkasti, mihin verkkoon he koneensa yhdistävät. Toimistoissa käytetään työpaikan omaa verkkoa, jolloin myös etänä avoimia verkkoja kannattaa välttää. VPN-yhteydellä suojattu verkko on työntekijöille etätöissä turvallisin vaihtoehto, sillä se peittää työntekijöiden verkossa tapahtuvan toiminnan lähes kokonaan.

Au ja Choo (2017, 33–34) toteavat, että hyvä salasana on yhtä tärkeä kuin suojattu verkko. Työntekijöiden on suositeltavaa keksiä salasanaksi pitkä ja vaikeasti arvattava lause, joka sisältää numeroita ja erityismerkkejä. Omaan syntymävuoteen tai muihin henkilökohtaisiin tietoihin viittaavia merkkejä ei kannata kuitenkaan salasanassa käyttää.

Netoxin (2020) mukaan työntekijöiden on vielä kyberturvallisuudesta muistettava, ettei työhön liittyviä luottamuksellisia asioita tule jakaa edes perheenjäsenille. Tietojen luottamuksellisuudesta tietämättömät voivat vahingossa jakaa niitä eteenpäin, jolloin kyberturvallisuusuhkia syntyy.

3 TYÖNTEKIJÖIDEN ETÄJOHTAMINEN

Vilkman (2016, 15) toteaa etäjohtamisen tarkoittavan sitä, että työntekijät ja esimiehet eivät tapaa tai näe toisiaan. Tällöin kaikki yhteydenpito ja johtaminen tapahtuu kirjallisesti tai suullisesti erilaisten viestintävälineiden kautta. Etäjohtaminen mahdollistaa työyhteisön hajauttamisen ympäri maailmaa, jolloin esimiesten ei tarvitse johtaa työntekijöitä toimistolta. Elzinga ja Hoefling (2017, 198) toteavat, että tällainen tapa työskennellä lisää itseohjautuvuuden ja yhteistyön merkitystä, sillä esimiehet eivät voi jatkuvasti vahtia töiden onnistumista. Työntekijöiden on itse seurattava työtään sekä otettava enemmän vastuuta omasta toiminnastaan.

Bisbeen ja Wisniewskin (2019, 60) mukaan esimiesten etätöihin siirtyminen on lisännyt luottamuksen merkitystä etäjohtamisessa, sillä he eivät voi suoraan seurata työntekijöiden työnte-koä. Työntekijöitä ei tällöin johdeta tehdyillä työtunneilla vaan erilaisilla työtehtävillä sekä työntekijöille asetetuilla tavoitteilla, jolloin etäjohtaminen perustuu siis enemmän luottamukseen kuin kontrolliin.

Rantanen (2020) on luetellut avaintekijöitä, jotka helpottavat työntekijöiden etäjohtamista (Kuvio 8).

1. Luottamus	•Luottamuksen rakentaminen esimiesten ja työntekijöiden välillä
2. Etäviestintäkanavat	•Etäviestintäkanavien luominen viralliseen ja epäviralliseen keskusteluun
3. Yksilöiden etäjohtaminen	•Yksitystapaamisten ja keskusteluiden pitäminen työntekijöiden kanssa
4. Yhteiset pelisäännöt	•Yhteisistä pelisäännöistä sopiminen työyhteisön kesken
5. Yhteiset taudit	•Ideoiminen ja asioista päättäminen yhdessä työntekijöiden kanssa

Kuvio 8. Etäjohtamisen avaintekijät (Rantanen 2020).

Vilkman (2016, 140–141) toteaa keskinäisen luottamuksen olevan etäjohtamisen onnistumisen kannalta tärkeää. Ilman luottamusta esimiesten on vaikeaa jakaa tehtäviä tai sopia yhteisistä tavoitteista hajanaisen työyhteisön kesken. Mikäli esimiehet eivät usko työntekijöiden kykyyn tehdä työtehtäviään kunnolla, on työntekijöiden vaikea luottaa itseensä. Esimiesten avoimuus ja arvostus työntekijöitä kohtaan kasvattaa luottamusta, jolloin heidän on helpompi kääntyä esimiesten puoleen sekä ottaa vastuuta omasta työnteostaan.

Pullan (2016, 41) kertoo aktiivisen viestinnän toimivan luottamuksen taustana työntekijöiden tukemisessa. Esimiesten on oltava kiinnostuneita työntekijöistä yksilöinä, eikä pelkästään kiinnittää huomiota työtehtäviin ja tavoitteiden saavuttamiseen. Jokaisen työntekijän elämäntilanne on erilainen, mikä vaikuttaa siihen, miten he ottavat esimiesten antaman palautteen vastaan. Työntekijöillä on myös omat toiveensa viestiä etätöiden aikana, jolloin esimiesten täytyy ymmärtää toteuttaa viestintä niin, että se ei häiritse työntekijöiden työntekoa.

Haapakoski ym. (2020, 83–84) painottavat, että työntekijöiden kanssa toimistolla keskustellessa esimiehet näkevät heidän mielentilansa eleistä ja olemuksesta. Etänä näitä pieniä eleitä ei ole, jolloin on tärkeää, miten esimiehet asiat työntekijöille esittävät. Erilaisia viestinnän tapoja käyttämällä esimiehet voivat luoda hyvin erilaisia tuntemuksia työntekijöille. Esimiesten täytyy siis miettiä, minkälaisia viestinnän keinoja he milloinkin työntekijöiden kanssa etänä käyttävät, jotta haluttu viesti menee perille.

Pullan (2016, 101–102) pohtii, että esimiesten kannattaa suosia viestintäkeinoina videokeskusteluja sekä palaverieja tärkeimpien asioiden hoitamiseen. Näin työntekijät pystyvät seuraamaan esimiesten eleitä sekä puhetta, jolloin he myös ymmärtävät asiat paremmin. Tämä auttaa myös työntekijöitä psykologisesti, sillä etätöissä ihmisten välinen kasvokkainen vuoropuhelu puuttuu. Bisbeen ja Wisniewskin (2019, 62–63) mukaan palaverien ja videokeskusteluiden tukena esimiehet voivat myös käyttää muita epävirallisempia viestintäkanavia työntekijöiden yhdistämiseksi. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset sosiaalisen median kanavat. Ne ylläpitävät yhteishenkeä työyhteisössä sekä erottavat epävirallisen ja virallisen viestinnän toisistaan, jolloin ne eivät pääse työntekijöiden kesken sekoittumaan, ja he tietävät, mistä voivat mitäkin tietoa esimiehiltä odottaa.

Haapakoski ym. (2020, 146) toteavat, että yhteishenkeen kuuluu aktiivisen viestinnän lisäksi esimiesten asettamat yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet. Esimiesten on hyvä sopia yhteisistä pelisäännöistä työntekijöiden kanssa silloin, kun kaikki työntekijät ovat paikalla: työyhteisössä päästään parhaaseen lopputulokseen, kun työntekijöiden mielipiteet tulevat kuulluiksi. Vilkmannin (2016, 37) mukaan yhteisillä pelisäännöillä esimiehet voivat määrittellä työntekijöiden työn toteutuksesta sekä siitä, missä määrin työntekijät etätöitä tekevät. Näistä asioista sopiminen on etätöissä tärkeää, sillä työntekijöiden on työskenneltävä sovitun ajan sekä pysyttävä työpäivän aikana tavoitettavissa. Tavoitettavuus ei perustu tiettyssä paikassa olemiseen tai ajan kohtaan, vaan organisaation yhteiseen toimintaan. Esimiesten on helpompi sopia työntekijöiden kanssa asioista työntekijöiden ollessa sovittuina ajankohtina paikalla.

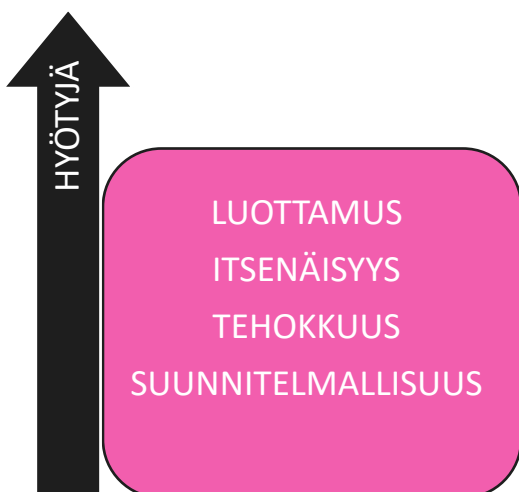
Elisan uusien palveluiden johtaja Pasi Mäenpää muistuttaa, että vaikka työntekijöiden on oltava etänä tavoitettavissa, ei esimiesten tule taukoja työyhteisön yhteisissä pelisäännöissä unohtaa. Pienet paussit ruokatuntien lisäksi tai kokouksien päätteeksi antavat työntekijöille aikaa käydä asioita yhdessä läpi tai ottaa pientä irtiotta työstä. (Elisa 2020)

Lyytisen (2020, 22) mukaan esimiesten on hyvä järjestää tavallisten rutiinien ohelle myös yhteistä ohjelmaa, kuten tietovisailuja tai jumppatuokioita. Ne auttavat työntekijöitä siirtämään ajatukset pois töistä, jolloin visailun jälkeen he voivat jatkaa töitä uudella innolla. Näin päivittäinen rytmi säilyy, mutta uusia työyhteisön keskeisiä tapoja syntyy.

3.1 Etäjohtamisen hyödyt

Vilkman (2016, 25) toteaa etäjohtamisen tuovan hyötyjä, jotka nostavat työntekijöiden luottamusta esimiehiä kohtaan sekä kannustavat työntekijöitä itsenäisempään toimintaan. Tämä parantaa työntekijöiden suunnitelmallisuutta sekä avaa uusia keinoja heidän työnsä tehostamiseksi. Oikein toteutettuna etäjohtaminen on työyhteisön keskeinen voimavara eikä haitta.

Vilkman (2016, 26–44) on etäjohtamiseen liittyen ottanut esille hyötyjä, joita esimiehet työssään kohtaavat (Kuvio 9).



Kuvio 9. Etäjohtamisen hyötyjä (Vilkman 2016, 26–44).

3.1.1 Luottamuksen kulttuuri

Bisbee ja Wisniewski (2019, 132) toteavat työpaikan sisäisen luottamuksen määrittävän, kuinka paljon työntekijät luottavat esimiesten taitoihin hallita työyhteisöä. Luottamus on perustana kaikelle tekemiselle, jonka johdosta esimiehet voivat johtaa työntekijöitä tehokkaasti.

Pullanin (2016, 66) mukaan esimiesten pitää etänä luottaa lähijohtamiseen verraten enemmän työntekijöihin, jolloin luottamus heidän sekä työntekijöiden välillä kehittyy. Luottamuksen nousussa myös esimiesten kontrollin menettämisen pelko vähenee.

Eklund, Lindholm ja Salminen (2019, 185–186) kertovat kehittyneestä luottamuskulttuurista olevan hyötyä, kun palataan takaisin toimistolle. Esimiehet voivat uskoa työntekijöille enemmän vastuuta, joka vie työyhteisön toimintaa eteenpäin.

3.1.2 Itseohjautuvat työntekijät

Vilkman (2016, 18) kertoo etäjohtamisen korostavan työntekijöiden itsenäistä työskentelyä ja vastuunottoa. Yhteisen päämäärän ollessa selvillä työntekijät voivat omatoimisesti tehdä etätyötä sekä kehittää itseään siinä.

Haapakoski ym. (2020, 102) toteavat työntekijöiden ottavan vastuuta toimistotyöhön verraten enemmän, jolloin vastaantulevissa ongelmissa työntekijöiden on oltava itseohjautuvia. Näin esimiehille jää vähemmän tulipaloja sammutettavaksi.

Bisbeeen ja Wisniewskin (2019, 75–76) mukaan esimiehillä kuitenkin valvonta ja työnjohto velvollisuus, joten palautetta työstä täytyy työntekijöille antaa sekä sen tuloksia seurata. Esimiesten vastuulla on myös työyhteisön tavoitteisiin pääseminen ja työntekijöiden hyvinvointi, joten vaikka vastuunotto ja itsenäinen tekeminen ovat etätyössä lisääntyneet, on esimiesten yhä tuettava ja autettava työntekijöitä.

3.1.3 Tehokas työympäristö

Fried ja Hansson (2014, 16) kertovat, että etäjohtamisella työntekijät saadaan keskittymään annettuihin työtehtäviin paremmin, sillä häiriötekijöitä ei ympärillä ole. Lisääntyneen keskittymisen johdosta toteutettu työ on myös laadukkaampaa.

Vilkmanin (2016, 137) mukaan esimerkiksi häiriötekijöiksi lasketut spontaanit keskustelut ja ajatusenvaihdot työkavereiden kanssa eivät vie etätyössä aikaa. Keskeytyksien jäädessä pois työntekijöiden ajatuksenjuoksu ei pääse kesken työnteon tai palaverien katkeamaan, jolloin johtaminen on sujuvampaa.

Esimiesten on myös helpompi johtaa työntekijöitä heidän päättäessään etänä oman työympäristönsä. Kun työntekijöiden mieltymykset otetaan etäjohtamisessa huomioon he pysyvät tyytyväisinä työhönsä, ja sen kautta työskentelevät tehokkaammin. (Terveystalo 2019.)

3.1.4 Suunnitelmallinen työaikataulu

Lyytinen (2020, 11–12) pohtii etäjohtamisen vaativan työntekijöiltä suunnitelmallisuutta. Etänä esimiehet eivät näe työntekijöitä päivittäin, minkä takia lyhyillekin tapaamisille on suunniteltava tarkka aika.

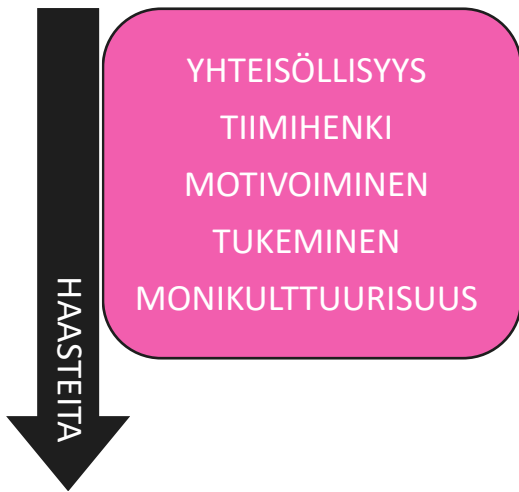
Grace (2020, 34–37) kertoo suunnitelmallisuuden tuovan vakautta ja järjestelmällisyyttä työntekijöiden johtamiseen. Esimiehet voivat innostaa työntekijöitä luomaan rutiineja sekä tehtävälistoja, jolloin työntekijät voivat päämäärätietoisemmin edetä tehtävästä toiseen.

Majola (2021, 16) toteaa että työntekijöiden ollessa varmoja omasta aikataulustaan, on esimiesten helpompi seurata työnkulkua tehtävien toteutuessa ajallaan. Työntekijöihin yhteyden pitäminen on esimiehiltä myös vaivattomampaa, kun he ovat sovittuina ajankohtina tavoitettavissa.

3.2 Etäjohtamisen haasteet

Vilkman (2016, 45) toteaa etäjohtamisen tuovan hyötyjen lisäksi myös haasteita. Etäjohtamisen haasteet sijoittuvat yhteisöllisyyteen ja työntekijöiden etätyön tuntemuksiin sekä sen toteutukseen. Työntekijöiden työhyvinvointi ja kommunikointi esimiesten sekä toisten työntekijöiden kanssa on myös etäjohtamisen onnistumisen kannalta oleellista.

Vilkman (2016, 46–56) on etäjohtamiseen liittyen ottanut esille haasteita, joita esimiehet työssään kohtaavat (Kuvio 10).



Kuvio 10. Etäjohtamisen haasteita (Vilkman 2016, 46–56).

3.2.1 Yhteisöllisyyden säilyttäminen

Pullan (2016, 145) toteaa työntekijöiden aktivoimisen yhteisölliseen toimintaan olevan haasteellista etäjohtamisessa. Ihmiset ovat erilaisia ja tarvitsevat omanlaisensa työpanoksen esimiehiltä, jotta heidät saadaan innostettua mukaan työyhteisön toimintaan. Bisbeen ja Wisniewskin (2019, 57) mukaan työyhteisön työskennellessä etänä on esimiesten ja työntekijöiden vaikeaa tutustua toisiinsa. Toimistolla näkee muita päivittäin, mutta etänä käytävä keskustelut sekä kuulumisien vaihdot jäävät pois, jolloin esimiesten on yhä vaikeampaa oppia tuntemaan työntekijöitä ja heidän tapojaan toimia.

Haapakosken ym. (2020, 113) mukaan esimiesten tulisi pitää säännöllisesti yhteyttä työntekijöihin. Näin työntekijät pysyvät sitoutuneina esimiesten antamiin työtehtäviin ja kokevat olevansa osa työyhteisöä. Esimiehet voivat myös järjestää yhteisiä tilaisuuksia, joiden kautta työntekijät voivat tutustua esimiehiin ja toisiinsa. Näitä ovat esimerkiksi virtuaaliset palaverit, ja kahvittelet etätyöpäivien aikana tai niiden jälkeen.

Fried ja Hansson (2014, 199) kertovat, että isompia tilaisuuksia järjestäessä esimiesten tulee kuitenkin ottaa huomioon niiden harvinaisuus työyhteisön keskuudessa. Yhteisiä tapaamisia voi helposti olla liikaa, jolloin niiden merkitys haihtuu. Tällöin niistä tulee säännöllisiä rutiineja, jotka täytyy hoitaa.

3.2.2 Tiimien rakentaminen

Martinellin, Rahschulten ja Waddellin (2017, 62) mukaan etäpalaverit ja kahvittelut yhdistävät tiimiläisiä, mutta nämä eivät pelkästään riitä hyvän tiimihengen luomiseen. Etäjohtamisessa toimivien tiimien rakentaminen on vaikeaa, sillä kaikki työskentelevät eri paikoissa eivätkä saman pöydän ääressä.

Eklund ym. (2019, 180) kertovat yhteenkuuluvuuden tunteen jäävän etätyössä tiimien kesken vähemmälle, ja tiimit ovat hajanaisia. Tällä on vaikutusta kaikkeen tiimin toimintaan, jolloin tiimien keskeiset yhteiset työt vaikeutuvat.

Stinton (2013, 37) toteaa, että tiimihengen korjaamiseksi esimiehet voivat perustaa tiimeille viestiryhmiä erilaisiin viestintäkanaviin. Näin ne, jotka eivät normaalisti ole aktiivisia tiimin toiminnassa, voivat seurata yhteistä keskustelua, jolloin heidän on myös halutessaan helpompi osallistua siihen. Eklundin ym. (2019, 182) mukaan esimiesten täytyy ymmärtää, että todella lahjakkaatkin työntekijät voivat olla introverteja. Tällöin kirjallinen ulosanti voi olla heille luonnollisempi tapa ilmaista itseään kuin palavereissa keskusteleminen.

3.2.3 Työmotivaation ylläpitäminen

Vilkman (2016, 72) toteaa työntekijöiden motivaation ylläpitämisen olevan esimiesten tärkeimpiä tehtäviä, mutta samalla haastavimpia. Työntekijät on saatava tekemään hyvää tulosta, vaikka työyhteisö ei ole samalla tavalla etänä läsnä kuin toimistolla. Tämä tuottaa haasteita, sillä esimiehet eivät voi etänä seurata työntekijöitä, vaan pelkästään työn tuloksia. Hyvätkään tulokset eivät kestä kauan, jos työntekijöiden motivaatio on vähissä.

Jylhän ja Viitalan (2019, 228) mukaan esimiesten ei tule pelkästään motivoida työntekijöitä kannustamalla ja kehumalla, vaikka sitäkään ei tule unohtaa. Tärkeämpää on luoda etätyölle sellainen ympäristö, jossa työntekijöiden on helppo kehittää omia vahvuuksiaan. Tällöin työntekijöiden motivaatio kasvaa onnistumisien kautta.

Eklundin, Lindholmin ja Salmisen (2020, 45) mukaan, jotta esimiehet voivat luoda tuotteliaan ympäristön työntekijöille, on heidän jatkuvan ohjeistamisen sijasta mentävä kohti valmentavaa johtamista. Tällöin työntekijät saadaan kehittämään heidän työllensä tärkeitä luontaisia

ominaisuuksia, jotka taas mahdollistavat näiden ominaisuuksien laaja-alaisemman hyödyntämisen.

Jylhä ja Viitala (2019, 221) kertovat, että ensimmäisenä näistä luonteenpiirteistä tulee itseohjautuvuus, jolloin työntekijät haluavat itse ohjata omaa tekemistään. Toisena on työntekijöiden halu olla osa porukkaa, jolloin heille on tärkeää kuulua joukkoon ja tehdä töitä yhdessä työyhteisön kanssa. Näin työntekijät myös auttavat toisiaan ja haluavat jakaa osaamistaan muiden kanssa, minkä johdosta he oppivat toistensa tekemisistä. Kolmantena on vielä työntekijöiden halu oppia uusia asioita, jolloin he pyrkivät kehittymään ja oppimaan asioista jatkuvasti lisää. Tällöin vastaan tulevien ongelmien suhteen ei myöskään heti luovuteta, vaan työntekijät yrittävät löytää niihin ratkaisun itse.

3.2.4 Sosiaalinen tukeminen

Vilkman (2016, 20) kertoo sosiaalisen tukemisen tuottavan vaikeuksia esimiehille. Työntekijöitä tulee tukea, ja tiimeissä kehittyvät ongelmat havaita ajoissa. Esimiesten on myös rakennettava monipaikkaisista virtuaalisista tiimeistä toimivia, ja saada työntekijät tekemään töitä yhdessä. Näin esimiehet pyrkivät ehkäisemään työuupumusta, stressiä sekä masennusta, jota työntekijät voivat työstään kokea.

Haapakoski ym. (2020, 104) muistuttavat, että etätyössä työntekijät voivat tuntea itsensä eristetyiksi muista, jolloin työyhteisön tulee olla tukena toisilleen. Esimiesten on myös pidettävä yhteyttä työntekijöihin kuunnellen ja neuvoen heitä, jolloin he kokevat itsensä osaksi työyhteisöä.

Fried ja Hansson (2014, 195) toteavat ylitöiden tekemisen olevan etätyössä yleisempää kuin alisuorittamisen. Tämä on hyvä asia, mutta samalla esimiesten tulee pitää huolta, etteivät työntekijät polta itseään loppuun. Toimistolla työskenneltäessä työpäivät voivat venyä, mutta lopulta työntekijät lähtevät kotiin rentoutumaan. Vilkmanin (2016, 119) mukaan etänä työskenneltäessä etätyövälineet ovat jatkuvasti työntekijöiden käsien ulottuvilla, jolloin työstä on vaikeampi irrottautua. Tämä voi johtaa taukojen laiminlyömiseen ja päivittäiseen ylitöiden tekemiseen, joka polttaa työntekijät loppuun.

Fried ja Hansson (2014, 197) toteavat, että työyhteisössä työntekijöiden on hyvä seurata toistensa työmääriä, mutta esimiehillä on tästä loppupeleissä vastuu. Esimiesten on pidettävä

huolta, että työntekijät saavat myös irtiotoa työstä. Tämän toteuttamisen keinoina voi olla esimerkiksi pidennetyt vapaapäivät tai lomamatkapalkinnot, jolloin työntekijät pääsevät rentoutumaan.

3.2.5 Kulttuurierot

Rauramon (2018) mukaan esimiesten on huomioitava kasvava monikulttuurisuus jokapäiväisessä tiimien toiminnassa. Erilaisuutta siedetään huonommin virtuaalisessa työssä, jolloin kulttuurierot voivat heikentää tiimien toimintaa. Erilaisissa kulttuureissa voidaan myös ymmärtää esimiesten esittämät asiat eri tavoilla, jolloin suhtautuminen asioihin sekä toimintatapoihin vaihtelee monikulttuurisen työyhteisön kesken.

Eklundin ym. (2019, 181) mukaan erilaisissa kulttuureissa työntekijöille ei toimi samanlainen tapa viestiä, jolloin esimiesten on tiedettävä, mikä viestintätapa sopii kullekin työntekijälle parhaiten. Esimerkiksi suomalaiset ovat tyytyväisiä asiapitoisiin lyhyisiin viesteihin ja kommunikointitapoihin, mutta eri kulttuureista tuleville voi emotionaalinen sekä läheisempi viestinnän muoto sopia paremmin. Tällöin suomalainen tapa esittää asiat suoraan voi tuntua kylmältä, minkä takia huomion kiinnittäminen viestintään on etäjohtamisen kannalta tärkeää.

Rauramo (2018) kertoo kansainvälisyyden ja monikielisyyden vaikeuttavan etäjohtamista. Esimiesten on haastavaa johtaa monikansallisia tiimejä, mikäli yhteistä kieltä ei ole. Bisbeen ja Wisniewskin (2019, 46) mukaan tämän takia kansainvälisissä tiimeissä käytetään etätyön tukena käännöstyökaluja, jotka auttavat kääntämään kirjoitetun tekstin tai puheen kielestä toiseen. Näin pystytään vastaamaan kansainvälisten tiimien välttämättömiin tarpeisiin työntekijöiden johtamiseksi, mutta täydellisesti kääntäminen ei vielä onnistu. Näin ollen esimiehet eivät voi asettua pelkästään käännöstyökalujen varaan.

3.3 Etäjohtamista edistävät tekijät

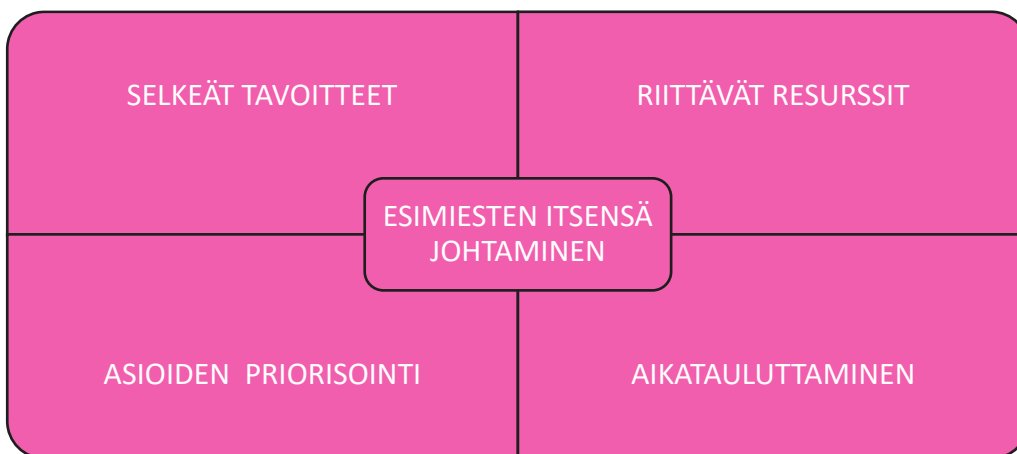
Tässä luvussa käydään läpi etäjohtamista edistäviä tekijöitä, jotka esimiehien on tärkeää omassa johtamisessaan huomioida. Nämä tekijät tekevät esimiesten johtamisesta ammattimaisempaa sekä parantavat heidän taitojaan reagoida erilaisiin johtamista vaativiin tilanteisiin.

3.3.1 Esimiesten itsensä johtaminen

Hyppäsen (2013, 245) mukaan hyvä itsensä johtaminen luo vahvan perustan kaikelle johtamiselle. Esimiesten on osattava ensin johtaa itseään ja huolehtia omasta jaksamisestaan johtaakseen muita työntekijöitä.

Aaltonen, Kirjavainen ja Pitkänen (2014, 44) toteavat, että huono itsensä johtaminen aiheuttaa ajanpuutetta, riittämättömyyden tunnetta sekä stressiä esimiehille. Tämän vuoksi esimiesten täytyy pitää huolta, että he hoitavat itsensä johtamisen kunnolla. Esimiesten tulee asettaa tarkat rajat työntekijöiden johtamiselle, jolloin he eivät itse pala loppuun sammuttaessaan jatkuvasti tulipaloja työyhteisössä.

Vilkman (2020) on luetellut tapoja, joilla esimiehet voivat parantaa omaa työskentelyään ja jaksamistaan etäjohtamisessa (Kuvio 11).



Kuvio 11. Esimiesten itsensä johtamisen malli (Vilkman 2020).

Mayorin ja Riskun (2015, luku 5) mukaan esimiesten on hyvä selkeyttää itsellensä tavoitteet, joihin he haluavat omassa työssään päästä. Näin he voivat tehokkaammin johtaa itseään ja työntekijöitä näitä tavoitteita kohti, eikä kokonaiskuva pääse heiltä unohtumaan.

Haapakoski ym. (2020, 112) muistuttavat, ettei esimiesten tule vaatia itseltään liikoja, sillä tällöin työt helposti kertyvät. Töiden kerääntyessä esimiesten täytyy muistaa, että työntekijöiltä on myös sallittua pyytää apua. Näin esimiesten ei tarvitse osata tai ehtiä hoitaa kaikkea yksin, vaan työntekijöitä voi käyttää osaamisen voimavarana.

Hyppänen (2013, 248) toteaa, että esimiesten on tärkeää huomioida asioiden priorisointi, jolloin kaikkia tulipaloja ei kannata yrittää sammuttaa kerralla, vaan miettiä, mitkä asiat ovat sillä hetkellä asetettujen tavoitteiden kannalta tärkeimpiä. Vilkmanin (2016, 117) mukaan esimiesten ei tarvitse olla aina paikalla ja tavoitettavissa, vaan heidän tulee sallia itsellensä taukoja. Esimiehet voivat kertoa työntekijöille, milloin heidät parhaiten tavoittaa, ja minkä viestintäkanavan kautta yhteydenpito nopeinten onnistuu.

3.3.2 Etäjohtamistyylin valinta

Lehtolan (2019, 23) mukaan johtamistyyllillä tarkoitetaan sitä, miten esimiehet asennoituvat ja käyttäytyvät johtaessaan työntekijöitä. Johtamistyylien tarkoituksena on auttaa esimiehiä vaikuttamaan työntekijöihin siten, että yhteisten standardien sekä tavoitteiden saavuttaminen onnistuu.

Eklund ym. (2020, 224) toteavat taitavien esimiesten hallitsevan erilaisia johtamistyyliä, ja osaavan valita oikeanlaisen tyylin tilanteiden mukaan. Martinellin ym. (2017, 117) mukaan jokaisella esimiehellä on kokemuksiin ja tottumuksiin perustuva oma perusjohtamistyyli, joka tulee esille haastavissa sekä kiireisissä tilanteissa, jolloin johtamistyylin valintaan ei jää aikaa. Mikään johtamistyyli ei kuitenkaan ole sellaisenaan huono, ja vain sillä on väliä, missä tilanteissa esimiehet mitäkin tyyliä käyttävät.

Koulutus (2020) on luetellut yleisimpiä etäjohtamistyyliä, joita esimiehet voivat apunaan johtamisessa käyttää (Kuvio 12).

EMPAATTINEN	MÄÄRÄTIETOINEN	VISIONÄÄRINEN
VALMENTAVA	DEMOKRAATTINEN	KÄSKEVÄ

Kuvio 12. Yleisimmät etäjohtamistyylit (Koulutus 2020).

Pöllänen (2015, 81–82) kertoo, että empaattisella johtamistyyllillä esimiehet pystyvät asettumaan työntekijöiden asemaan, ja näin ymmärtämään, miltä heistä tuntuu. Tämä vaatii esimiehiltä yhteistyötä työntekijöiden kanssa, minkä myötä työntekijöiden ja heidän välilleen kehittyy luottamusta. Esimiesten oppiessa tuntemaan työntekijät paremmin konfliktien huomaaminen sekä niiden estäminen helpottuu. Empaattinen johtaminen on esimiehille erityisen tarpeellinen silloin, kun yksittäiset työntekijät tai tiimit ajautuvat haastavien tilanteiden eteen ja heidän tukemisensa on erityisen tärkeää.

Liiallinen empaattisuus ja keskittyminen työntekijöiden ongelmiin voi myös lisätä esimiesten kuormitusta sekä johtaa lopulta siihen, että he unohtavat oman tehtävänsä kokonaan. Tällöin esimiehet eivät enää uskalla vaatia työntekijöiltä niin paljoa kuin pitäisi, joka johtaa etätyötu-
lostien laskemiseen. (Koulutus 2020.)

Ristikangas (2013, 134) toteaa, että jos työntekijöiltä vaaditaan liian vähän, on tavoitteellinen eli määrätietoinen johtamistyyli sopiva ratkaisu. Tällöin esimiehet asettavat työyhteisölle selkeät yhteiset tavoitteet, joiden pohjalta työntekijät voivat työtään tehdä. Määrätietoisella etäjohtamisella työntekijöitä voidaan johtaa tehokkaasti eteenpäin, ja se toimii varsinkin lyhyen aikavälin tuloksien lisäämiseksi työyhteisössä.

Määrätietoisessa johtamistyyllissä esimiesten on huolehdittava siitä, etteivät he vaadi työntekijöiltä huomaamattaan liikoja. Tällöin tiukkaan asetetut tavoitteet ja määräajat voivat pidemmällä aikavälillä vähentää työntekijöiden innovatiivisuutta sekä luoda heille liikaa paineita pysyä tavoitteiden perässä. (Koulutus 2020.)

Pullan (2016, 30) kertoo, että visionäärinen johtamistyyli eroaa määrätietoisesta johtamisesta siten, että esimiehet toimivat työntekijöille suunnan näyttäjinä. Tällöin he antavat työntekijöiden toimia itsenäisesti, eivätkä jatkuvasti seuraa, missä mennään. Visionäärinen johtamistyyli sopii parhaiten passivoituneiden työntekijöiden inspirointiin, jolloin heitä voidaan innostaa kohti muutosta sekä uudenlaisia visioita.

Koulutus (2020) mukaan vaikka visionäärinen johtaminen on yksi yleisimmistä johtamistyyleistä, sekään ei vastaa kaikkiin esimiesten tarpeisiin. Jos työntekijät tarvitsevat määrätietoista ja tukevaa johtamista pärjätäkseen työssään, on tähän visionäärisellä johtamisella vaikea päästä.

Pullan (2016, 35) toteaa, että työntekijät tarvitsevat ajoittain motivointia ja tukea työssään, mihin valmentavalla johtamistyyllillä päästään. Tällöin esimiehet mentoroivat ja valmentavat työntekijöitä, jotta he oppisivat saamaan itsestään täyden potentiaalin irti sekä erottamaan omat heikkoudet ja vahvuutensa. Työntekijöiden ollessa tietoisia osaamisestaan voivat esimiehet toteuttaa esimerkiksi tiimien työnjaon helpommin, sillä jokainen työntekijä voidaan ohjata työtehtävään, jonka tämä osaa parhaiten.

Koulutus (2020) mukaan, jotta työntekijöiden valmennus ja mentorointi olisi kannattavaa, on työntekijöiden oltava motivoituneita. Jos työntekijöiden oma motivaatio ei ole kohdallaan, ei työntekijöiden vahvuuksien löytämisestä ole hyötyä, sillä niiden kehittymisestä vastaavat aina työntekijät itse.

Hujanen ja Rahikainen (2017, 14) huomauttavat, että työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa esimiesten tuen lisäksi työtyytyväisyys ja se, miten hyvin he tulevat toimeen keskenään. Näitä asioita esimiehet voivat parhaiten kehittää demokraattisella johtamistyyllillä. Demokraattisessa etäjohtamisella esimiesten on tarkoitus tunnistaa työntekijöiden tarpeet ja toiveet sekä niiden pohjalta löytää enemmistöä miellyttävä ratkaisu. Demokraattinen johtamistyyli soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa joudutaan tekemään vaikeita päätöksiä koskien työntekijöitä. Tällöin esimiehet voivat osallistaa ja aktivoida työntekijät päätöksentekoon.

Koulutus (2020) mukaan demokraattinen neuvottelu ei kuitenkaan sovi tilanteisiin, jotka vaativat nopeaa päätöksen tekoa. Esimerkiksi, jos roska-astia syttyy palamaan, ei tilanteen selvittelyyn kannata uhrata ylimääräistä aikaa.

Pullan (2016, 28) toteaa, että tilanteen vaatiessa tehokasta päätöksentekoa ja selväsanaista johtamista on käskävä johtamistyyli esimiehille viimeinen mahdollinen vaihtoehto. Sen käyttö vaatii esimiehiltä tilannetajua, sillä se sopii yleensä vain tilanteisiin, joissa muita johtamistyyliä on jo kokeiltu. Varsinkin kriisitilanteissa voidaan käyttää käskevää johtamistyyliä, jotta työntekijät saadaan toimimaan tehokkaasti ja kurinalaisesti niin kuin esimiehet haluavat.

Koulutus (2020) mukaan käskävän johtamistyylin liiallinen käyttö voi vahingoittaa innovatiivisuutta sekä laskea työyhteisön ilmapiiriä sen kurinalaisuuden takia. Näistä syistä esimiesten on tärkeää käyttää käskevää johtamistyyliä vain silloin, mikäli tilanne sitä todella vaatii.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivisen eli määrällisen sekä kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen ominaisuuksia. Vallin (2018, 253) mukaan näiden tutkimusmenetelmien erotessa huomattavista toisistaan, on järkevää valita jompikumpi pääasiallisesti tutkimusotteeksi. Tämän takia tutkimuksessa käytetään pääasiallisesti määrällistä tutkimusmenetelmää ja laadullisen tutkimuksen tiedot toimivat täydentävinä yksityiskohtina. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 28) mukaan täydentävällä eli komplementaarisella käytöllä tarkoitetaan sitä, että kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen ovat alun perin tutkimuksessa suunniteltu täydentämään toisiaan ja kattamaan tutkimuksen eri alueita. Tällöin kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalta voidaan luoda tarkat luvut tutkimuksen laajemmista näkökulmista, ja kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pystytään ymmärtämään näiden lukujen ja niistä tehtyjen johtopäätöksien merkitystä paremmin.

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksessa hyödynnetyt tutkimusmenetelmät sekä käsitellään aineistonkeruuseen ja tulosten analysointiin käytettyjä tapoja teoriatasolla.

4.1 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 21–24) kertovat, että kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu moderniin tieteeseen. Modernissa tiedenäkömyksessä uskotaan, että ihmiset käyttäytyvät sääntillisesti, jolloin heidän käyttäytymisensä on ennustettavissa ja kontrolloitavissa. Tällöin todellisuus nähdään määrällisessä tutkimuksessa enemmänkin objektiivisena sekä yhtenevänä, jolloin itse tutkijalla ei ole vaikutusta tutkimuksen kohteeseen.

Kanasen (2015, 38) mukaan määrällinen tutkimus käsittelee nimensä mukaisesti lukuja ja kerää numeraalista tietoa. Määrällisessä tutkimuksessa aineistoa kerätään yleisimmin kyselylomakkeiden kautta, jolloin voidaan esittää suoria kysymyksiä jo tunnettujen asioiden pohjalta. Määrällisen tutkimuksen tunnuspiirteenä on, että sitä ei voida toteuttaa, mikäli käsiteltävää aihetta ei tunneta tarpeeksi hyvin. Vilkka (2015, 44) toteaa määrällisen tutkimuksen soveltuvan tutkimuksiin, joissa tutkitaan jonkin asian muutosta tai missä määrin jokin asia vaikuttaa johonkin toiseen asiaan.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 21–24) kertovat, että kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus perustuu postmoderniin tieteeseen. Postmodernissa tiedenäkömyksessä kyseenalaistetaan se, että ihmisten käyttäytymistä voitaisiin ennustaa, jolloin käyttäytyminen nähdään kontekstuaalisena.

Tällöin todellisuus on niin subjektiivista ja moninaista kuin tutkittavat sen kokevat, jolloin myös tutkijalla itsellään on enemmän vaikutusta tutkimuksen kohteeseen.

Kanasen (2015, 34–35) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistämään vaan enemmänkin ymmärtämään käsiteltävää aihetta paremmin. Laadullisella tutkimuksella aineistoa kerätään yleisesti havainnointien ja haastattelujen avulla, sillä aihetta ei tunneta samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tämän takia laadulliset kysymykset ovat usein avoimia. Alasuutari (2011, 27) kertoo, että avoimilla kysymyksillä ei pyritä saamaan samanlaisia vastauksia, vaan yksittäisten tapauksien kautta rakentaa ymmärrystä yleisempää näkemystä kohden. Vilkan (2015, 44) mukaan laadullinen tutkimus soveltuu tutkimuksiin, joissa pyritään selittämään jotakin asiaa tai ymmärtämään mistä jokin asia johtuu.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 39) mukaan tutkimuksen toteutukseen voidaan käyttää myös triangulaatiota eli monimetodista lähestymistapaa. Triangulaatiotyyppejä on erilaisia, ja niitä käytetään sen mukaan, mitä tutkimuksella halutaan saavuttaa. Pääideana triangulaatiolla on yhdistää eri tutkimusmenetelmiä, jolloin esimerkiksi määrällinen ja laadullinen tutkimus voidaan yhdistää keskenään. Triangulaatiolla pystytään lisäämään tutkimuksen kattavuutta, ja sen kautta vähentämään luotettavuusvirheitä, jolloin tutkimuksesta saadaan uskottavampi.

Niin kuin aiemmin jo tässä luvussa käytiin läpi, tässä tutkimuksessa on käytetty määrällisen tutkimuksen täydentämiseksi laadullista tutkimusta, ja näin yhdistetty menetelmät toisiinsa. Vilkan (2015, 46) mukaan tätä kutsutaan menetelmätriangulaatioksi. Menetelmätriangulaatiota voidaan soveltaa kahdella eri tavalla, jolloin siinä voidaan käyttää samaa menetelmää erilaisissa tilanteissa tai hyödyntää erilaisia menetelmiä samassa tutkimuskohteessa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää etätyön nykytilaa ja sen johtamisen merkitystä DNA Kauppa Oy Tampereen puhelinpalvelukeskuksessa, johon toisiaan täydentävä määrällisen ja laadullisen tutkimustavan menetelmätriangulaatio toimi sopivana tutkimusmetodinä saman tutkimuskohteen tutkimiseksi.

4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Hirsjärven, Remesin ja Sajavaaran (2009, 193–196) mukaan tutkimusaineistoa pystytään keräämään monin eri tavoin, kuten vaikkapa kyselyn avulla. Kyselylomake on toimiva ja tuloksetlinen tapa kerätä aineistoa tutkittavasta kohteesta. Sen kautta on mahdollista esittää monista

eri asioista kysymyksiä, ja luoda niistä laaja aineisto. Valli (2018, 226) huomauttaa, että kyselylomakkeessa ennakkosuunnittelun merkitys korostuu, sillä tutkija ei voi enää kyselylomakkeen lähetyksen jälkeen tehdä muutoksia siinä esitettäviin kysymyksiin tai tarkentaa niitä. Tutkimuslomakkeen kysymyksiä laatiessa tutkijan onkin tärkeää ottaa huomioon, että niistä löytyy kullekin vastaajalle sopiva vastausvaihtoehto ja että tutkittavat ymmärtävät kysymysten idean samalla tavalla kuin tutkija on halunnut. Tässä tutkimuksessa käytettiin aineiston keräämiseksi Webropol-kyselyä, joka on kohdistettu etätöitä tekeville työntekijöille ja esimiehille.

Heikkilän (2014, 66–67) mukaan Webropol on internetissä toimiva tutkimuksiin ja tiedonkeruuseen käytetty ohjelma, jonka avulla pystytään luomaan tutkimuksen kyselylomake alusta loppuun sekä tarkastelemaan siitä saatuja tuloksia. Tutkittavat saavat yleensä Webropol-kyselyyn linkin, jonka kautta he pääsevät vastaamaan kyselylomakkeessa esitettäviin kysymyksiin verkossa oman internetselaimensa kautta. Kyselyyn vastaamisen jälkeen vastaukset tallentuvat automaattisesti suoraan Webropolin omaan tietokantaan, jonka kautta tutkija voi heti tarkastella kerättyä aineistoa.

Kananen (2015, 115) toteaa, että saturaatiolla tarkoitetaan kylläntymistä eli sitä, että tutkittavien antamat vastaukset alkavat toistua ja tukea toisiaan, jolloin tutkimustuloksien kannalta oleellisia uusia asioita ei enää tule ilmi. Saturaation syntymiseksi on tutkittavia kohteita oltava enemmän kuin yksi, sillä pelkästään yksi tapaus ei voi kylläntyä itsensä kanssa. Tässä tutkimuksessa vastauksia kertyi esimiesten ja työntekijöiden Webropol-kyselyn kautta yhteensä 25, joista 5 oli esimiehiltä ja 20 työntekijöiltä. Näiden vastausten pohjalta pystyttiin luomaan riittävän laaja kuva jatkotutkimusehdotusten ja johtopäätöksien tekemiselle, mutta suurempia yleistyksiä ei voida tehdä.

Tutkimuksen kysymykset koostuivat avoimista sekä monivalintakysymyksistä. Laadullisten avoimien tutkimuskysymysten ja vastausvaihtoehtojen avulla tutkittavat pystyivät esittämään oman näkemyksensä tarkemmin, helpottaen monivalintakysymyksistä saatujen eroavien vastauksien tulkitsemista. Määrällisten monivalintakysymyksien tarkoituksena, on taas saada vähemmän erilaisia vastauksia, jolloin vastauksien tulkitseminen ja analysointi helpottuvat. (Hirsjärvi ym. 2009, 201.)

4.3 Tulosten analysointi

Tässä tutkimuksessa Webropol-kyselyllä kerättyä aineistoa analysoitiin määrällisesti numeroiden kautta. Monivalintakysymyksistä kerätyt vastaukset laskettiin yhteen, jolloin saatiin tarkat luvut tutkittavien valitsemista vastausvaihtoehdoista. Avoimista kysymyksistä saadut vastaukset pelkistettiin selkeään muotoon, jonka jälkeen vastauksista pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä, ja niiden kautta yhdistämään niitä toisiinsa numerointia apuna käyttäen. Valli (2018, 216) kertoo, että numeroinnissa samanlaiset vastaukset luokitellaan numeroilla, jolloin erilaiset teemat pystytään erottamaan toisistaan

Vallin (2018, 219) mukaan numeroinnin jälkeen aineistosta saatu tieto voidaan tiivistää lukijalle ymmärrettävään muotoon. Tähän käytetään yleisimmin kolmea eri vaihtoehtoa, jotka ovat: taulukko, kuviointi ja tunnusluvut. Tässä tutkimuksessa tuloksien esittämiseen käytetään kuviointia, jonka avulla voidaan säästää lukijaa yksityiskohtaisemmalta tarkastelulta, mutta silti tarjota hyvä ja visuaalinen kokonaiskuva aineiston jakautumisesta sekä esiteltävästä asiasta.

Vilka (2015, 133) toteaa, että tutkimuksen lopuksi tehdään vielä yhteenveto esitetyistä tuloksista. Tässä tutkimuksessa esimiesten ja työntekijöiden vastauksien pohjalta luotiin erilliset yhteenvedot, jonka jälkeen niistä tehtiin yhteinen yhteenveto, jossa esiteltiin kyselyn keskeisimmät tulokset.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Webropol-kyselyssä oli yhteensä 32 kysymystä, joista 16 oli esimiehille ja 16 työntekijöille. Näistä kysymyksistä kaksikymmentäkuusi oli monivalintakysymyksiä, ja kuusi avoimia kysymyksiä. Kyselyssä selvitettiin taustatietoja, työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia sekä kehittämisalueita DNA Kauppa Oy Tampereen puhelinpalvelukeskuksen toiminnalle (Liite 1–2).

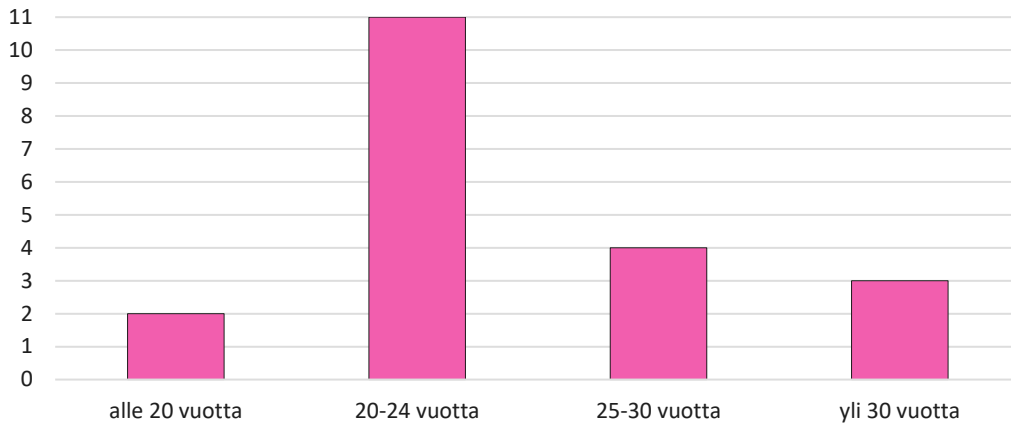
Tutkimuksen kannalta tärkeimpiä olivat monivalintakysymykset, joista saatiin faktaperäistä tietoa esimiesten ja työntekijöiden kokemuksiin sekä mielipiteisiin liittyen. Avoimet vastaukset antoivat täydennystä monivalintakysymyksiin ja toimivat pohjana jatkotutkimusehdotuksille. Tulokset esitetään tämän tutkimuksen keskeisten piirteiden mukaisesti.

5.1 Työntekijöiden näkökulma

Tässä luvussa käydään kyselyn vastauksista läpi työntekijöiden näkökulma. Kyselystä saadut vastaukset jaetaan kolmeen osioon, etätöön vaikutuksiin sen onnistumiseen sekä siihen suhtautumiseen. Kappaleen lopussa tarkastellaan vielä etätöön haasteita ja sen tuomia hyötyjä sekä tehdään yhteenveto kaikista työntekijöiden kyselyyn antamista vastauksista.

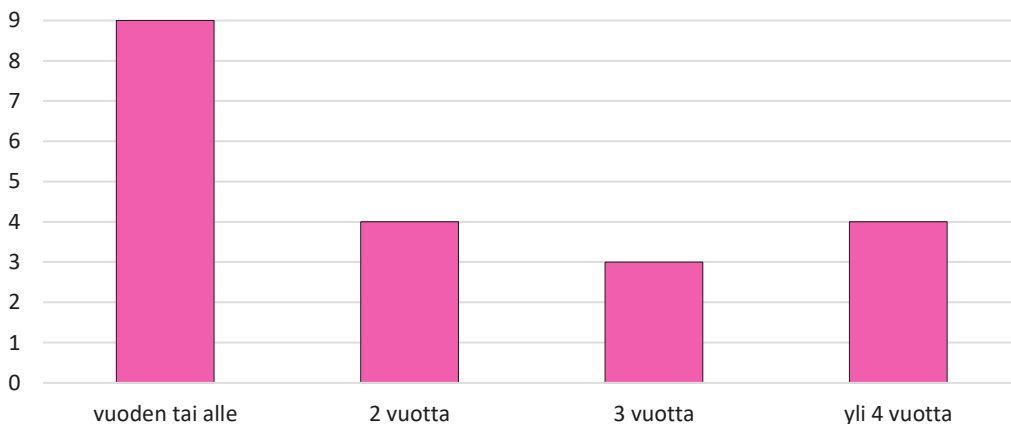
5.1.1 Taustatiedot

Työntekijöiden Webropol-kyselyn kolmella ensimmäisellä kysymyksellä pyritään selvittämään vastaajien ikä, sukupuoli sekä kertyneet työvuodet DNA Kauppa Oy puhelinpalvelukeskuksessa. Kyselyyn vastasi yhteensä kaksikymmentä työntekijää, joista kaksi oli naisia ja seitsemäntoista miehiä sekä yksi muu. Kuvioista 13 nähdään, että alle 20-vuotiaita työntekijöitä oli kaksi, yksitoista työntekijää oli 20–24-vuotiaita, 25–30-vuotiaita työntekijöitä oli neljä ja kolme työntekijöistä oli yli 30-vuotiaita. Vastaajia on useasta eri ikäluokasta, mutta nuoria työntekijöitä on selvästi eniten. Puhelinmyyntityö vaatii perehdytyksen, mutta ei aikaisempaa koulutusta, jonka takia se on suosittua etenkin nuorten keskuudessa.



Kuvio 13. Työntekijöiden ikäjakauma.

Kuviosta 14 voidaan todeta, että kahdestakymmenestä vastaajasta yhdeksän oli työskennellyt DNA Kauppa Oy puhelinpalvelukeskuksessa 0–1 vuotta, neljä vastaajaa 2 vuotta, kolme vastaajaa 3 vuotta ja neljä vastaajaa yli 4 vuotta. Vaihtuvuus on puhelinmyyntityössä suurta työn vaatavuuden takia, jolloin uusia työntekijöitä palkataan paljon.



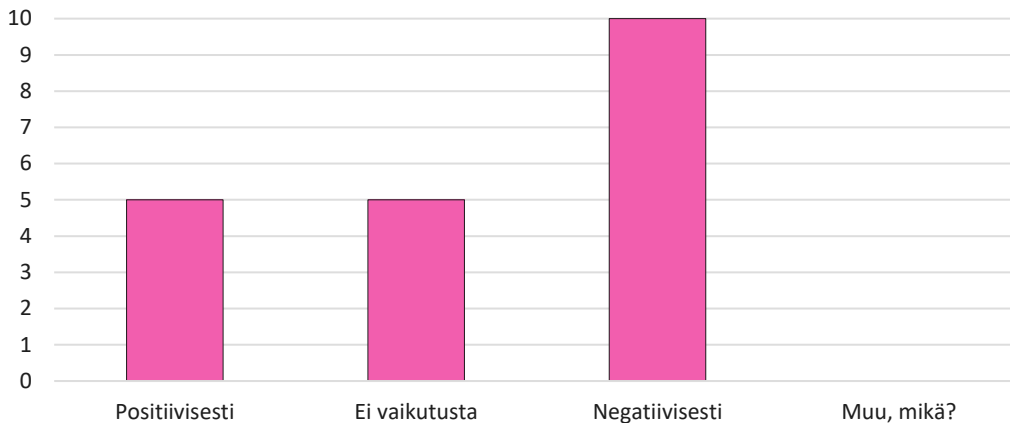
Kuvio 14. Työntekijöiden työvuodet.

5.1.2 Etätyön vaikutukset

Miten etätyö on vaikuttanut työmotivaatioosi?

Kuviosta 15 havaitaan, että kahdestakymmenestä vastaajasta viisi koki, että etätyö on vaikuttanut heidän työmotivaatioonsa positiivisesti, kun taas toiset viisi olivat sitä mieltä, ettei etätyöllä ole ollut vaikutusta ollenkaan. Enemmistö vastaajista eli kymmenen tunsivat etätyön

vaikuttaneen heidän työmotivaatioonsa negatiivisesti. Toimistolla työntekijät motivoivat ja kannustavat toisiaan eteenpäin, mutta etänä se on haasteellisempaa.

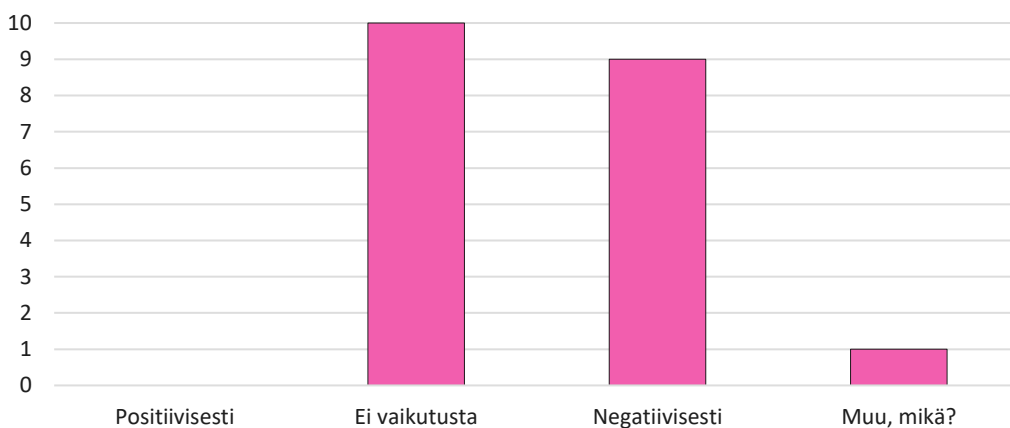


Kuvio 15. Työmotivaatio etätyössä.

Miten etätyö on vaikuttanut avun saamiseen esimiehiltä?

Kuviosta 16 nähdään, että vastaajista kymmenen kokivat, ettei etätyö ole vaikuttanut avun saamiseen esimiehiltä ollenkaan. Vastaajien positiivisten ja negatiivisten vaikutusten ero oli suuri, eikä yksikään vastaajista ollut sitä mieltä, että avun saaminen olisi helpottunut. Negatiivisia vaikutuksia oli kokenut melkein puolet vastaajista. Yhden vastaajan mielestä avun saamisen vaikeutumiseen on vaikuttanut, että esimiehet eivät ole samalla tavalla tavoitettavissa kuin toimistolla.

”Esimiehiä voi välillä olla vaikeaa saada etänä kiinni.”



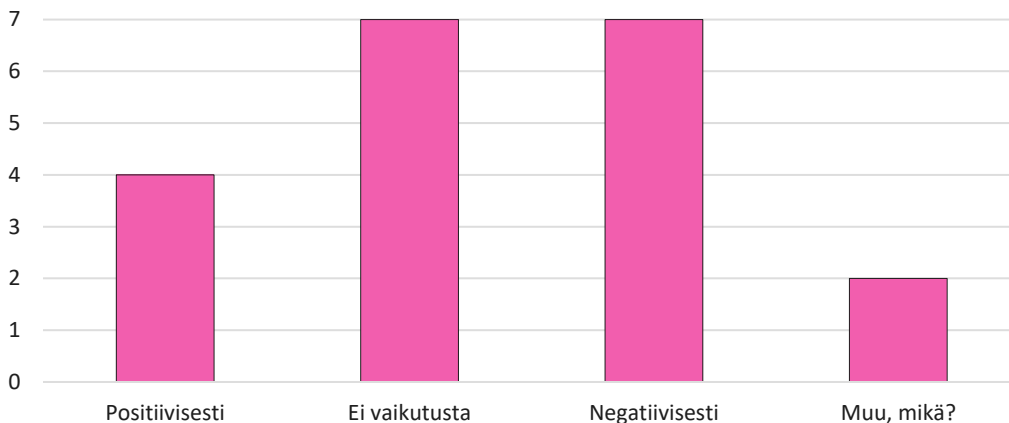
Kuvio 16. Avun saaminen etätyössä.

Miten etätyö on vaikuttanut omaan aktiivisuuteesi ja työtuloksiisi?

Kuviosta 17 voidaan huomata, että vastaajista seitsemän mielestä etätyön tekeminen ei ollut vaikuttanut heidän aktiivisuuteensa tai työtuloksiinsa ollenkaan. Neljällä vastaajista etätyön vaikutukset olivat positiivisia ja seitsemällä negatiivisia. Kaksi vastaajaa tarkensi vielä asioita, jotka ovat vaikuttaneet heidän aktiivisuuteensa ja työtuloksiinsa. Esille nousi yhteisöllisyys sekä teknilliset ongelmat.

”Etänä yhteisöllisyys puuttuu, jolloin ei tule heitettyä jerryä työkavereiden kanssa. Tämän takia ei jaksakaan aina painaa duunia niin paljon kuin toimistolla.”

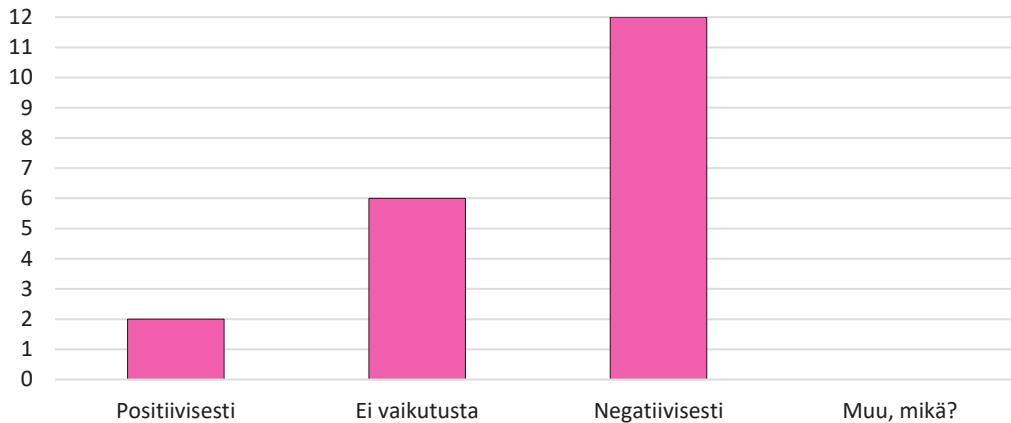
”Etänä yhteys on välillä huonompi kuin toimistolla. Tämän takia aktiivisuus kärsii.”



Kuvio 17. Aktiivisuus ja työtulokset etätyössä.

Miten etätyö on kokonaisuudessaan vaikuttanut työhyvinvointiisi?

Kuviosta 18 voidaan havaita, että ainoastaan kahden vastaajan mielestä etätyö oli vaikuttanut heidän työhyvinvointiinsa positiivisesti. Kuuden mukaan vaikutusta ei ollut ollenkaan, jolloin enemmistö vastaajista koki etätyön työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavana tekijänä. Puhe-
linnmyyntityössä hyvä työilmapiiri korostaa työntekijöiden työhyvinvointia, jolloin etätyöhön siir-
tyessä tutun työilmapiirin muuttumisella voi olla vaikutusta työhyvinvointiin.

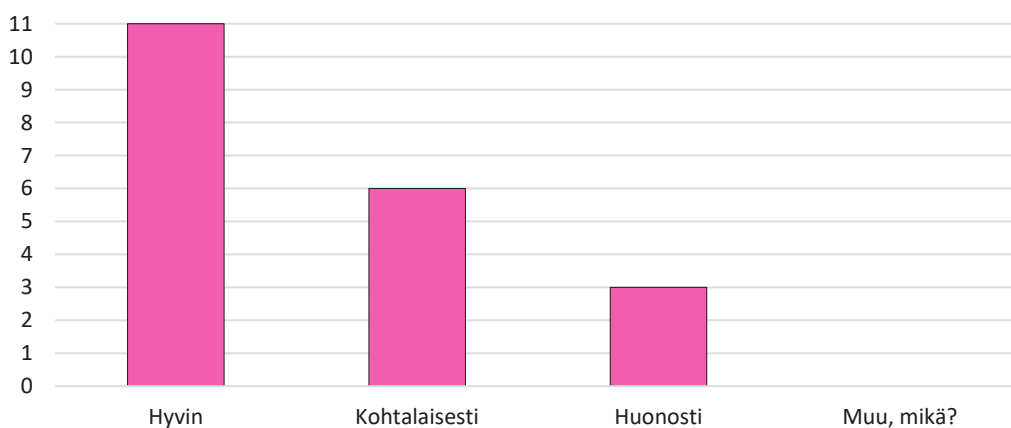


Kuvio 18. Työhyvinvointi etätyössä.

5.1.3 Etätyön onnistuminen

Miten etätyöhön siirtyminen on onnistunut?

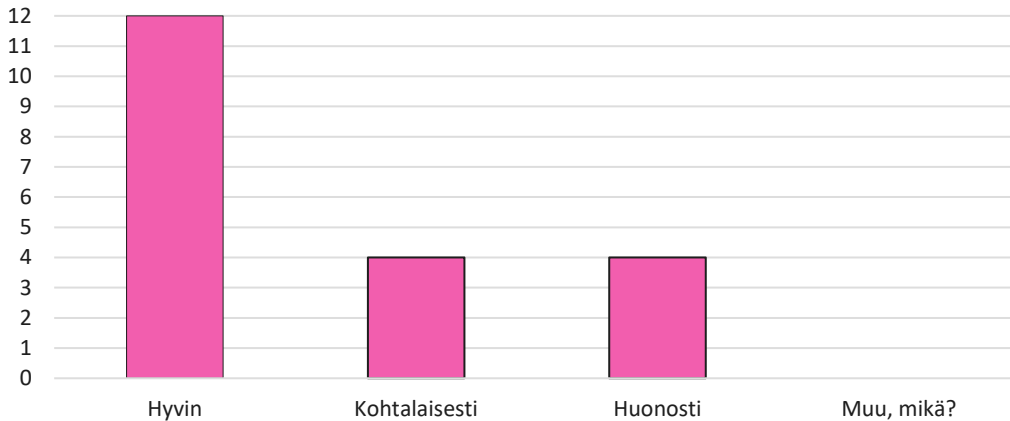
Kuviosta 19 nähdään, että vastanneista yli puolet oli sitä mieltä, että etätyöhön siirtyminen on onnistunut hyvin. Kolmella taas oli ollut ongelmia siirtymisen kanssa, ja kuudella vastanneista etätyöhön siirtyminen onnistui kohtalaisesti. Etätyöhön siirtyessä työntekijät saavat toimistolta kannettavan tietokoneen, jolla he voivat työnsä hoitaa. Työskentelytavat ja käytettävät järjestelmät eivät siis juurikaan muutu, joka helpottaa etätyöhön siirtymistä.



Kuvio 19. Siirtyminen etätyössä.

Miten vapaa-ajan sovittaminen työntekoon on etätyössä onnistunut?

Kuviosta 20 huomataan, että vastaajista kaksitoista oli saanut vapaa-ajan sovitettua työnteon kanssa yhteen ongelmitta, kun taas neljältä se oli onnistunut kohtalaisesti sekä toiselta neljältä huonosti. Etätyöskentely on joustavaa, jolloin vapaa-aika ja työelämä voi olla helpompi sovittaa yhteen.

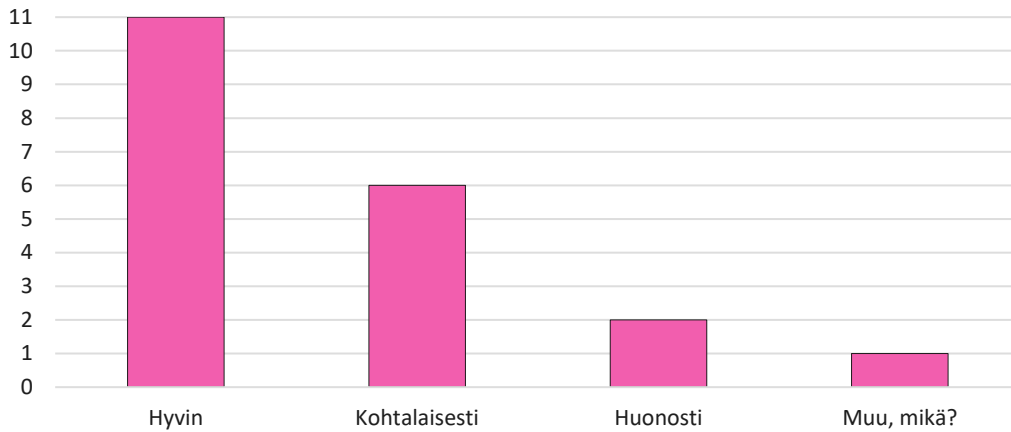


Kuvio 20. Vapaa-ajan sovittaminen etätyössä.

Miten itsenäinen työnteko on etätyössä onnistunut?

Kuviosta 21 voidaan todeta, että suurimmalta osalta itsenäinen työnteko oli sujunut etätyössä hyvin, eikä ongelmia ollut. Kahden kohdalla se oli onnistunut huonosti, ja kuudelta kohtalaisesti. Yksi vastaajista otti esille vastuun lisääntymisen itsenäisen tekemisen myötä, jolloin etänä apu ei ole ongelmatilanteissa yhtä nopeasti saatavilla.

”Toimistolla voi heti kysyä puhelun aikana apua esimieheltä, mutta etänä voi välillä joutua soittamaan asiakkaalle uudestaan, jos esimiestä ei saa heti kiinni.”

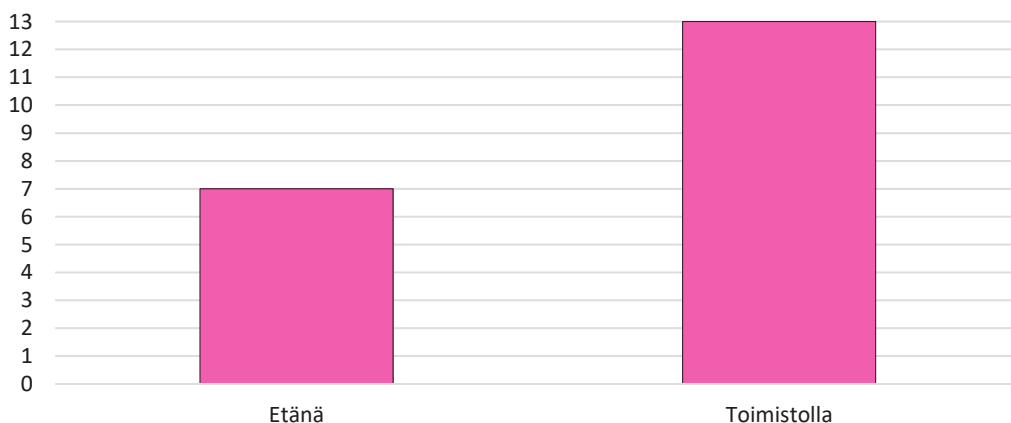


Kuvio 21. Itsenäinen työnteko etätyössä.

5.1.4 Etätyöhön suhtautuminen

Työskenteletkö mieluummin etänä vai toimistolla?

Kuviosta 22 voidaan havaita, että vastanneista reilusti yli puolet pitivät enemmän toimistolla työskentelystä ja loput seitsemän eivät. Etätyö tuo joustavuutta työaikoihin ja työskentelyyn, kun taas toimistolla tehdään töitä yhdessä työkavereiden kanssa, joka on monelle mielekkäämpää.

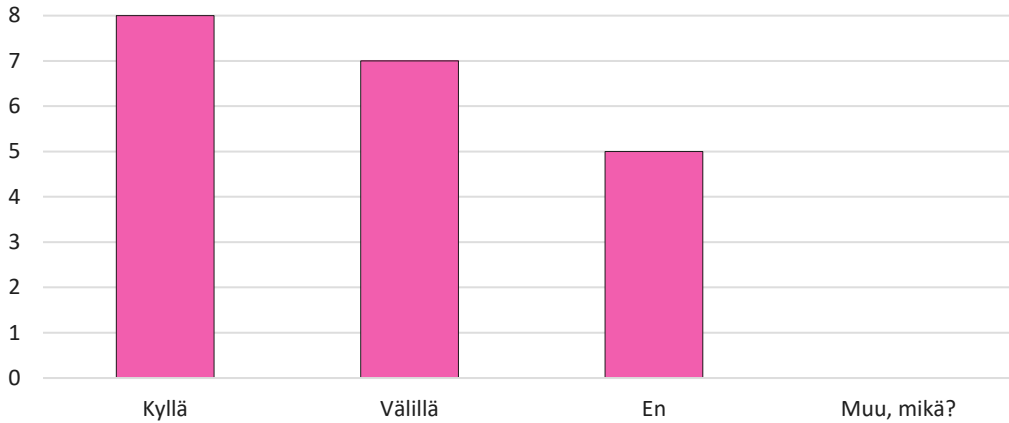


Kuvio 22. Työntekopaikka etätyössä.

Oletko tuntenut oloasi yksinäiseksi etätyössä?

Kuviosta 23 nähdään, että yhteensä kahdeksan vastanneista olivat jossain kohtaa etätyön aikana tunteneet olonsa yksinäiseksi. Seitsemällä yksinäisyyden tunne oli ollut etätyössä välillä

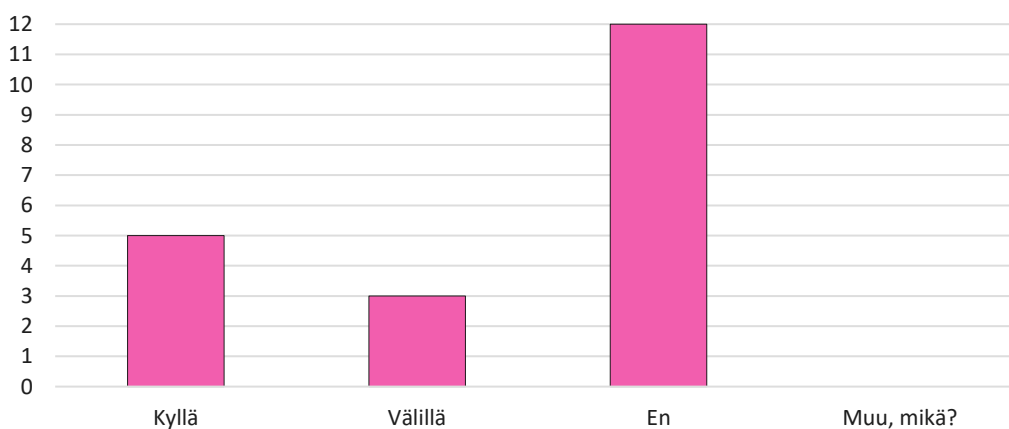
läsnä, ja viidellä ei ollenkaan. Toimistolla tehdään töitä yhdessä tiiviissä porukassa, jolloin muutos omatoimiseen etätyöhön voidaan työntekijöiden kesken kokea yksinäiseksi.



Kuvio 23. Yksinäisyys etätyössä.

Koetko työtilasi viihtyisämmäksi etäaikana, kuin toimistolla työskennellessä?

Kuviosta 24 huomataan, että vastaajista viisi koki työtilansa viihtyisämmäksi etänä, kuin toimistolla. Suurin osa taas viihtyi paremmin toimistolla työskenneltäessä. Kolme vastanneista löysi hyviä puolia sekä toimiston, että etätyön työtiloista. Toimistojen työtiloihin panostetaan paljon, jotta työntekijät viihtyisivät töissä. Etänä työntekijöillä ei välttämättä, ole rahaa sähköpöytään tai muihin viihtyvyyttä edistäviin asioihin. Toisaalta etätyössä saa valita itse parhaimman paikan, missä työtään tekee.



Kuvio 24. Viihtyvyys etätyössä.

5.1.5 Etätyön kehitettävät haasteet

Mitkä ovat mielestäsi etätyön suurimmat haasteet ja miten niitä voitaisiin kehittää?

Vastauksia etätyön haasteista kertyi yhteensä yhdeksäntoista, joista samankaltaiset vastaukset pelkistettiin yhteen. Yksi vastaajista jätti kokonaan vastaamatta. Kuvioista 25 nähdään, että vastanneista puolet nostivat esille yhteisöllisyyden heikentymisen, ja yhteydenpidon vähenevän työkavereihin. Vastaajat kokivat kommunikaation muiden työntekijöiden kanssa tärkeäksi ja työmotivaatiota edistäväksi asiaksi. Vastaajista kolme oli sitä mieltä, että avun ja tuen saaminen esimiehiltä oli etätyön myötä hankaloitunut, jolloin esimerkiksi uusien asioiden oppiminen koettiin vaikeammaksi kuin toimistolla.

”Motivaatio on vaikea välillä pitää korkealla, kun työkaverit eivät tsemppaa. Toimistolla usein työkavereiden kesken pientä kisailua, mitä etänä ei usein ole.”

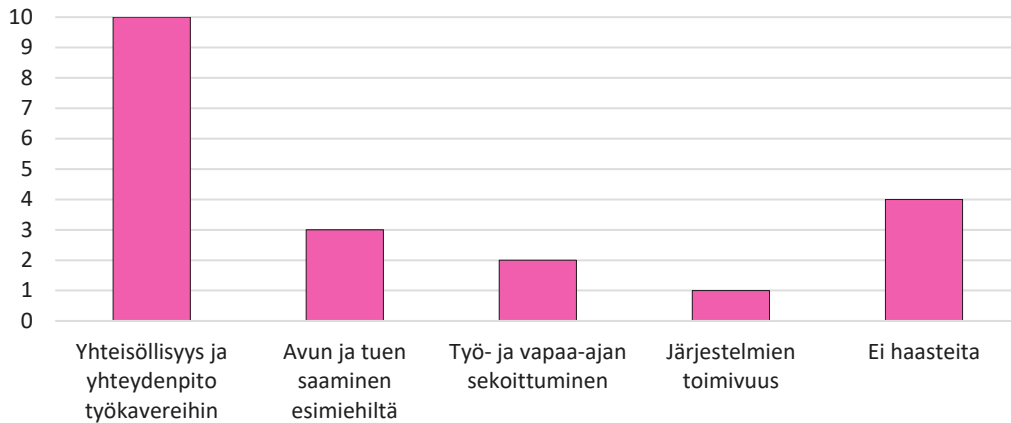
”Joutuu tekemään töitä yksin, yhteisöllisyyttä voitaisiin lisätä etätyössä.”

”...avun saanti etänä on myös todella paljon hankalampaa kuin toimistolla ollessa.”

”Uusien asioiden läpikäyminen ja niiden sisäistäminen, jotka normaaliaikana on käyty yhdessä neuvotteluhuoneessa. Etänä asioita ei ole niin helppo sisäistää ja oppia.”

Vastanneista kaksi mainitsivat työn ja vapaa-ajan sekoittumisesta, jolloin työpäivän aikana he eivät olleet pystyneet keskittymään itse työhön tai muistaneet pitää taukoja. Yksi vastaajista kertoi vielä järjestelmien toimivuuden ongelmista. Tähän syynä voi olla esimerkiksi internet yhteyden heikko laatu tai järjestelmien ruuhkautuminen. Loput neljä eivät nähneet etätyössä haasteita ollenkaan.

”Etätyö asettaa haasteita järjestelmille, niitä tulee tietenkin kehittää jatkuvasti.”



Kuvio 25. Haasteet etätyössä.

Vastaajat antoivat myös yhteensä kaksi kehitysideaa. Vastaajien mielestä yhteisöllisyyttä voitaisiin parantaa tuomalla työntekijöitä etänä ajoittain yhteen ja vuorottelemalla etätyön sekä lähityö päiviä.

”Se olisi helposti korjattavissa, jos olisi viikossa vaikka yksi lähipäivä.”

”Joku viikoittainen esim. 15 min taukohaуска voisi olla kiva, mutta vaikea analysoida tarkemmin.”

5.1.6 Etätyön tuomat hyödyt

Mitkä ovat mielestäsi etätyön suurimmat hyödyt ja miksi?

Vastauksia etätyön hyödyistä kertyi yhteensä yhdeksäntoista, joista samankaltaiset vastaukset pelkistettiin yhteen. Yksi vastaajista jätti kokonaan vastaamatta. Kuvioista 26 huomataan, että vastaajista kuuden mielestä etätyön suurin hyöty oli työmatkojen lyhentyminen. Vastaajat kertoivat, että etänä töihin ei tarvitse herätä aikaisin, ja päivän loputtua he pääsevät heti vapaa-ajan viettoon. Yhdeksän mukaan suurin hyöty oli taas etätyön työaikojen, ja paikan joustavuus. Vastaajat kokivat pystyvänsä joustavuuden ansiosta sovittamaan työn arjen kanssa paremmin yhteen.

”Vapaa-aikaa jää huomattavasti enemmän, kun ei tarvitse ravata toimistolla. Saa nukkua pidempään.”

”Ei kulu aikaa matkoihin.”

”Saa joustavasti vaikuttaa työaikoihin ja paikkaan missä tekee töitä”

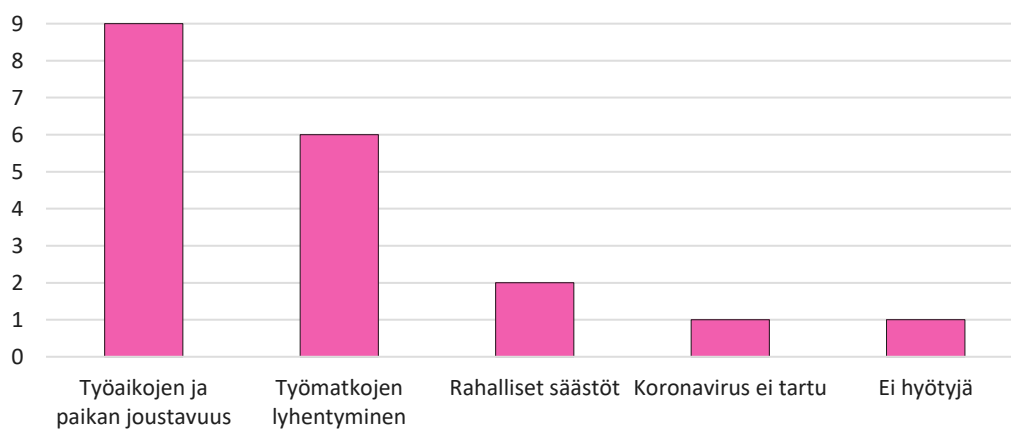
”Työajat ovat joustavammat. Näin saa päivän aikana hyvin aikaa sellaisille asioille, mitä haluaa tehdä.”

Vastanneista kaksi kertoi vielä etätyön rahallisista säästöistä, jolloin työmatkoihin eikä kalliisiin lounaisiin kulu rahaa. Yhden mielestä koronaviruksen tartuntariskin pieneminen oli suurin hyöty, sillä etänä ei altistu muiden työntekijöiden bakteereille. Ainoastaan yksi oli sitä mieltä, että hyötyjä etätyöstä ei ole.

”...rahaa säästyy, kun ei tarvi kulkea julkisilla/autolla ja on helppo tehdä kotona ruuat valmiiksi.”

”...ei kulu rahaa aina siihen satunnaiseen limuun ja kynnyks hakea lounasta jostain muualta kuin omasta jääkaapista on korkeampi.”

”No korona ei varmaan tartu nii helposti.”



Kuvio 26. Hyödyt etätyössä.

5.1.7 Työntekijöiden omat kokemukset

Omia kokemuksia etätyöstä

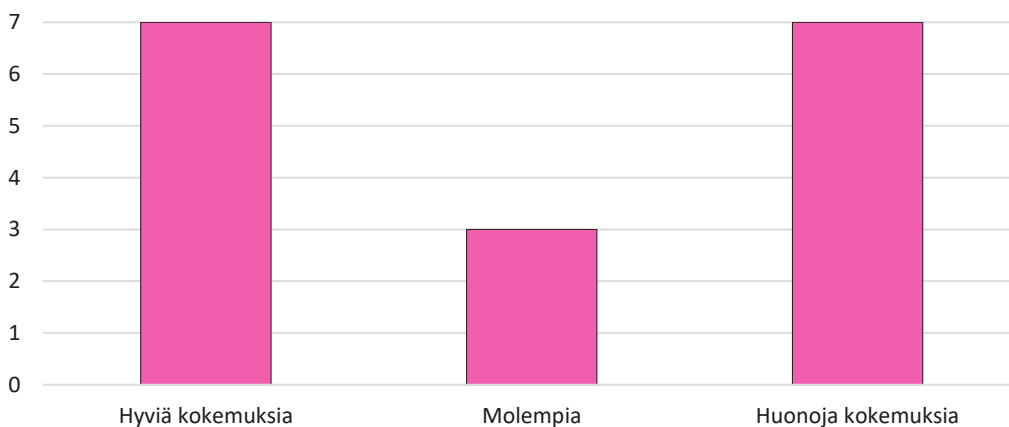
Vastaajien omista kokemuksista kertyi yhteensä kahdeksantoista vastausta, joista samankaltaiset vastaukset pelkistettiin yhteen. Yksi vastaajista jätti kokonaan vastaamatta. Kuviosta 27 voidaan todeta, että vastanneista seitsemällä kokemukset olivat hyviä, ja toisella seitsemällä

huonoja. Hyviin kokemuksiin vaikuttaneet asiat liittyivät työn aikataulutukseen, ja huonoissa kokemuksissa etätööhön sopeutumiseen. Kolmella vastaajista oli sekä hyviä, että huonoja kokemuksia etätystä.

”Yleisesti positiivinen, koska mahdollistaa henkilökohtaisen työn organisoinnin.”

”Pidemmän päälle alkaa olla melko puuduttavaa ja syö motivaatiota.”

”Aluksi halusi konttorille, mutta kun tähän on tottunut, tuntuu todella luontaiselta.”



Kuvio 27. Kokemukset etätössä.

5.1.8 Yhteenveto työntekijöiden vastauksista

Tutkimuksen työntekijöiden kyselyn tuloksista selvisi, että itse työnteon tavat eivät olleet heillä muuttuneet työn tapahtuessa tietokoneilta käsin niin etänä kuin toimistollakin. Työntekijöiden mukaan etätö on tehnyt työskentelystä itsenäisempää, jolloin heidän on otettava enemmän vastuuta omasta työstään sekä pystyttävä sovittamaan oma aikataulunsa etätöön sopivaksi. Suurimmalla osalla etätöön siirtyminen ja itsenäinen työnteke sekä työn sovittaminen vapaa-ajan kanssa yhteen oli sujunut hyvin, jonka mukaan etätöskentelyn toteuttamista ei koettu työntekijöiden keskuudessa vaikeaksi.

Itse työympäristössä sekä työntekijöiden suhtautumisessa työskentelyä kohtaan havaittiin etätössä muutosta. Työntekijät nostivat esille etätöön yksinäisyyden ja työtilat, jossa työtä tehdään. Työntekijöiden mukaan he työskentelevät etänä usein yksin, eikä tietotekniikka sekä työtilat ole jokaisella samalla tasolla kuin toimistolla. Lähes kaikki olivat jossain kohtaa etätöön

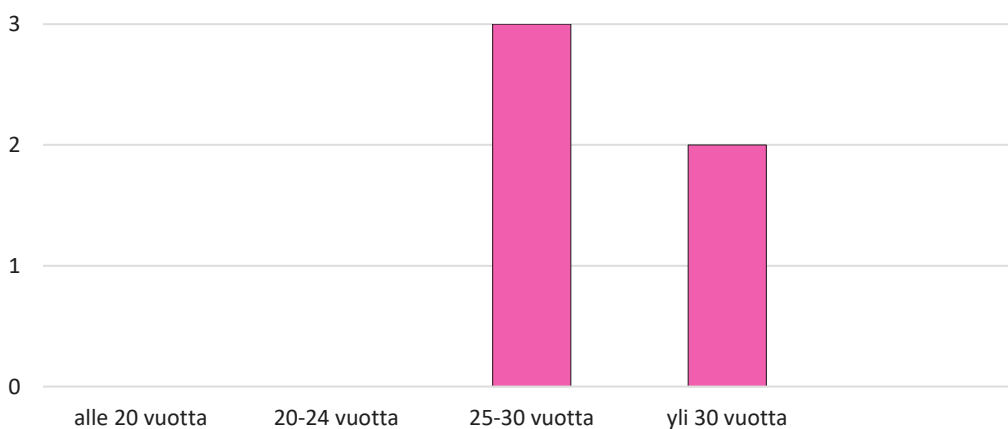
aikana tunteneet olonsa yksinäiseksi ja suurin osa koki toimiston työtilat viihtyisämmiksi sekä toimivimmiksi kuin etätyössä. Nämä asiat näkyivät myös työntekijöiden työhyvinvoinnissa, sillä vain muutamalla etätyö oli vaikuttanut työhyvinvointiin positiivisesti. Kyselyn tuloksien mukaan kahdestakymmenestä työntekijästä kolmesta olisi työskennellyt mieluummin toimistolla kuin etänä, vaikka hyviä ja huonoja kokemuksia oli työntekijöillä yhtä paljon.

5.2 Esimiesten näkökulma

Tässä luvussa käydään kyselyn vastauksista läpi esimiesten näkökulma. Kyselystä saadut vastaukset jaetaan kolmeen osioon, etäjohtamisen vaikutuksiin sen onnistumiseen sekä siihen suhtautumiseen. Kappaleen lopussa tarkastellaan vielä etäjohtamisen haasteita ja sen tuomia hyötyjä sekä tehdään yhteenveto kaikista esimiesten kyselyyn antamista vastauksista.

5.2.1 Taustatiedot

Esimiesten Webropol-kyselyn kolmella ensimmäisellä kysymyksellä pyritään selvittämään vastaajien ikä, sukupuoli sekä kertyneet työvuodet DNA Kauppa Oy puhelinpalvelukeskuksessa. Kyselyyn vastasi yhteensä viisi esimiestä, joista kaikki olivat miehiä. Kuviosta 28 nähdään, että alle 20-vuotiaita ja 20–24-vuotiaita esimiehiä ei ollut yhtään. 25–30-vuotiaita esimiehiä oli kolme ja kaksi esimiehistä oli yli 30-vuotiaita. Esimiehet ovat usein työntekijöihin nähden vanhempia, sillä esimiestyöhön ei pääse suoraan, vaan itse puhelinmyyntityön sekä siitä kertyvän kokemuksen kautta.



Kuvio 28. Esimiesten ikäjakauma.

Kuviosta 29 huomataan, että vastanneista kaikki olivat työskennelleet DNA Kauppa Oy puhelinpalvelukeskuksessa yli 4 vuotta. Esimiestyöhön vaaditaan enemmän kokemusta. Tällöin voidaan luottaa siihen, että esimiehet kantavat vastuun omasta työstään sekä toimivat esikuvina työntekijöille, samalla auttaen heitä työssään eteenpäin.



Kuvio 29. Esimiesten työvuodet.

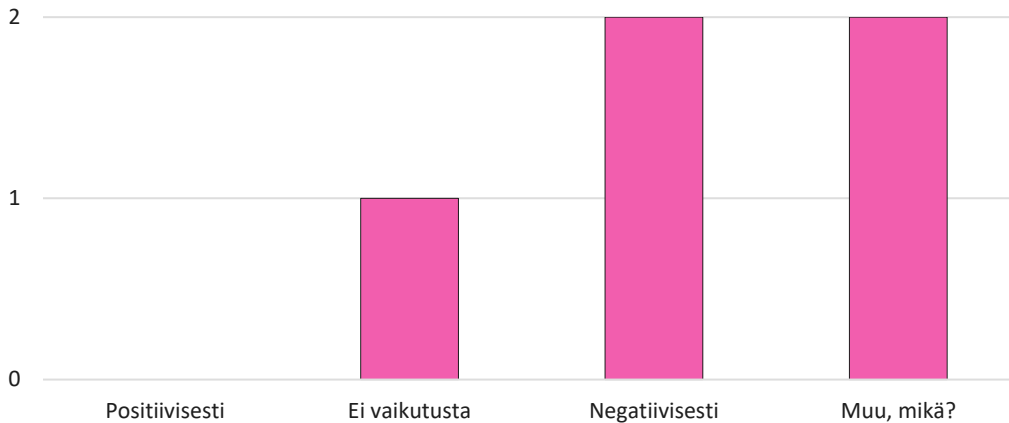
5.2.2 Etäjohtamisen vaikutukset

Miten etäjohtaminen on mielestäsi vaikuttanut työntekijöiden motivointiin?

Kuviosta 30 voidaan havaita, että viidestä vastaajasta yhden mielestä etäjohtamisella ei ole ollut vaikutusta työntekijöiden motivointiin. Kahden vastaajan mukaan motivointi oli etätyön myötä vaikeutunut. Loput kaksi avasivat vielä mielipiteitään tarkemmin, jolloin esille nousivat kommunikaatioon ja kanssakäymiseen liittyvät haasteet. Esimiehet kokivat työntekijöiden motivoinnin etänä vaikeaksi, sillä päivittäiset kanssakäymiset työntekijöiden ja esimiesten välillä jäävät vähäiseksi. Videopuheluilla toteutettavissa keskusteluissa työntekijöiden kamerat ovat usein pimeänä, jolloin esimiesten on vaikea lukea työntekijöiden mielialoja sekä tunteita pelkän äänen perusteella.

”Tosi vaikea etänä motivoida ja johtaa kun ei näe kasvoja eikä voi eleillä kommunikoida. Lisäksi suurin osa hetkistä, jolloin myyjän kanssa jauhaa liittyy johonkin reklamaation/negatiiviseen palautteeseen. Toimistolla ollessamme jatkuvaa pientä kehua heitettiin koko ajan, nyt ei mahdollista.”

”Se on vaikeutunut.”

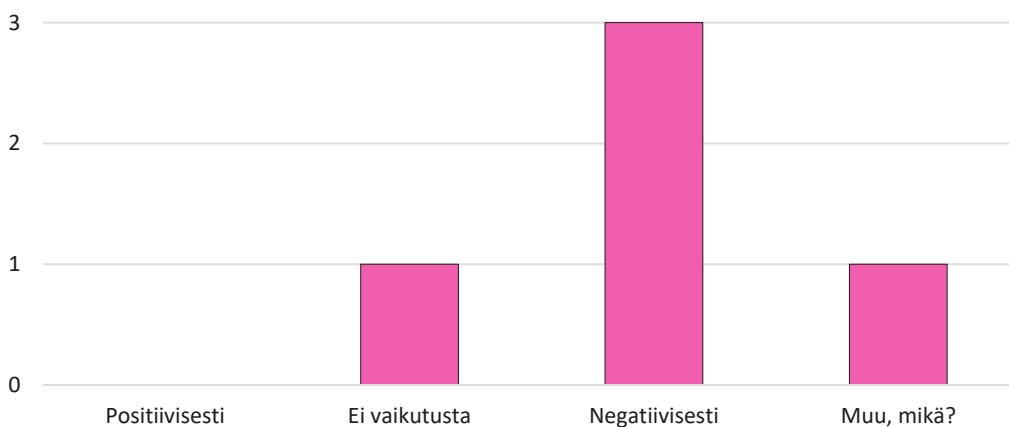


Kuvio 30. Motivointi etäjohtamisessa.

Miten etäjohtaminen on mielestäsi vaikuttanut työntekijöiden tukemiseen?

Kuviosta 31 voidaan todeta, että kukaan vastaajista ei kokenut etäjohtamista täysin positiivisena asiana työntekijöiden tukemisen kannalta, vaikka yksi vastaajista ei nähnyt etäjohtamisen vaikuttaneen siihen mitenkään. Vastaajista kolme kokivat työntekijöiden tukemisen etänä haasteellisemmaksi, ja yksi vastaajista kertoi tukemisen haasteiden olevan samoissa asioissa kuin työntekijöiden motivoinnissakin. Työntekijöiden tukeminen perustuu siihen, että esimiehet ovat läsnä, ja vaikka työntekijöitä kuunnellaan niin läsnäolon tunne ei ole etänä sama kuin toimistolla.

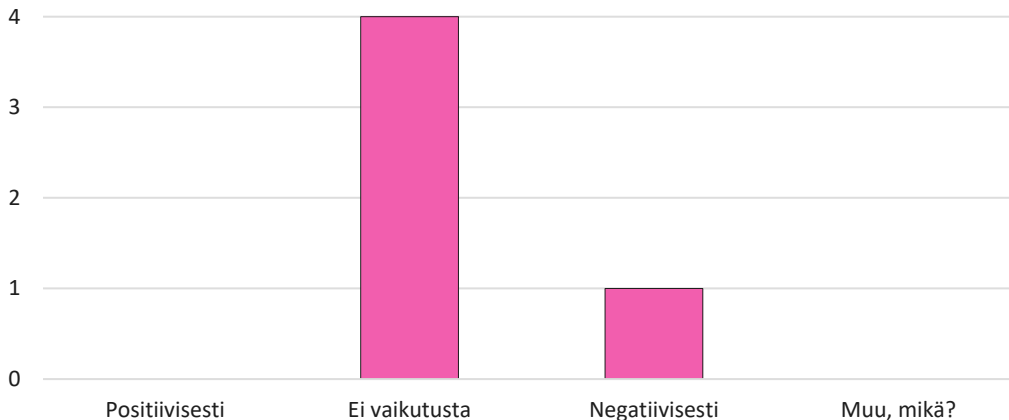
”Tukeminenkin samoista syistä haastavampaa, mutta itse koulutusmäärät ja kehityskeskustelut ovat pysyneet ennallaan.”



Kuvio 31. Tukeminen etäjohtamisessa.

Miten etäjohtaminen on vaikuttanut työntekijöiden aktiivisuuden ja työtuloksien seurantaan?

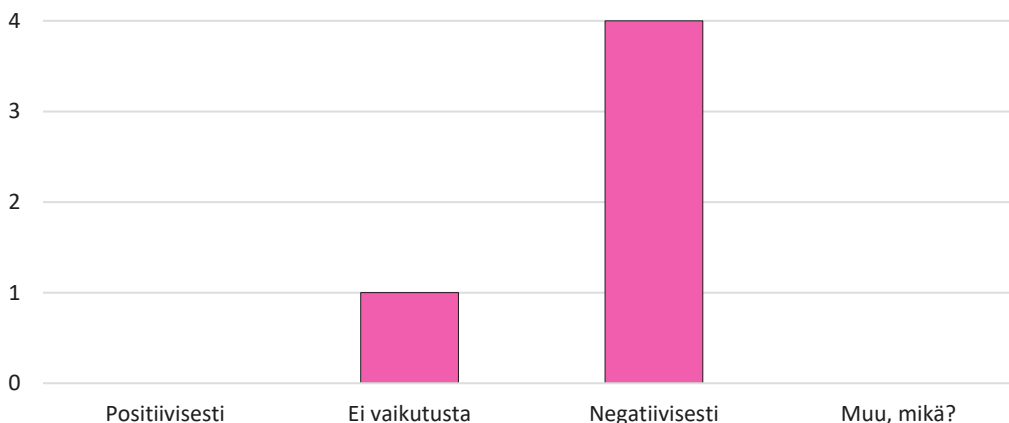
Kuviosta 32 huomataan, että enemmistö vastaajista eivät nähneet eroa työntekijöiden aktiivisuuden ja työtuloksien seurannassa. Ainoastaan yksi koki etäjohtamisen vaikuttaneen negatiivisesti seurannan toteutukseen. Nykyaikaisilla järjestelmillä seuranta onnistuu etänä lähes automaattisesti, jolloin siitä ei synny esimiehille paljoka vaivaa.



Kuvio 32. Aktiivisuuden ja työtuloksien seuranta etäjohtamisessa.

Miten etätyö ja etäjohtaminen on kokonaisuudessaan vaikuttanut työhyvinvointiin?

Kuviosta 33 nähdään, että vastaajista kukaan ei kokenut etätyön sekä etäjohtamisen parantaneen heidän työhyvinvointiaan, mutta yksi vastaajista ei nähnyt niillä olevan työhyvinvointiin vaikutusta. Neljän mukaan heidän työhyvinvointinsa oli huonontunut. Etänä toimistolta tutut asiat muuttuvat, joilla voi olla vaikutusta esimiesten työhyvinvointiin.

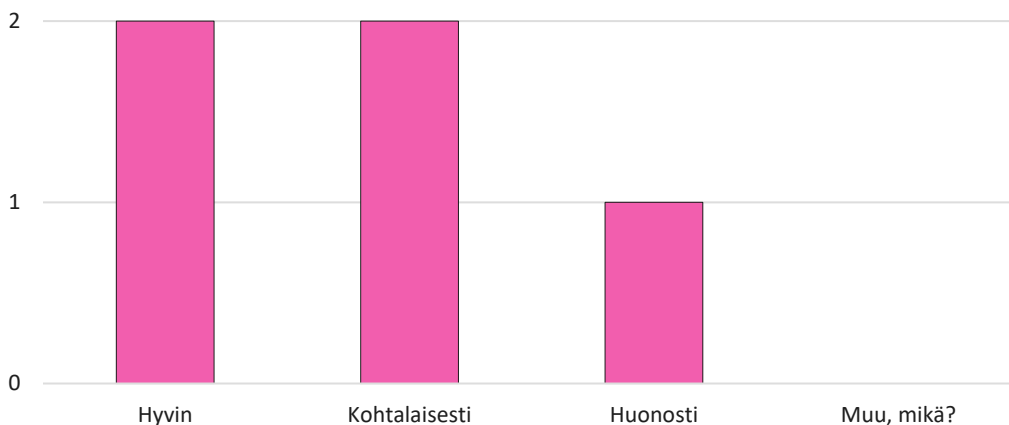


Kuvio 33. Työhyvinvointi etäjohtamisessa.

5.2.3 Etäjohtamisen onnistuminen

Miten etäjohtamiseen siirtyminen on onnistunut?

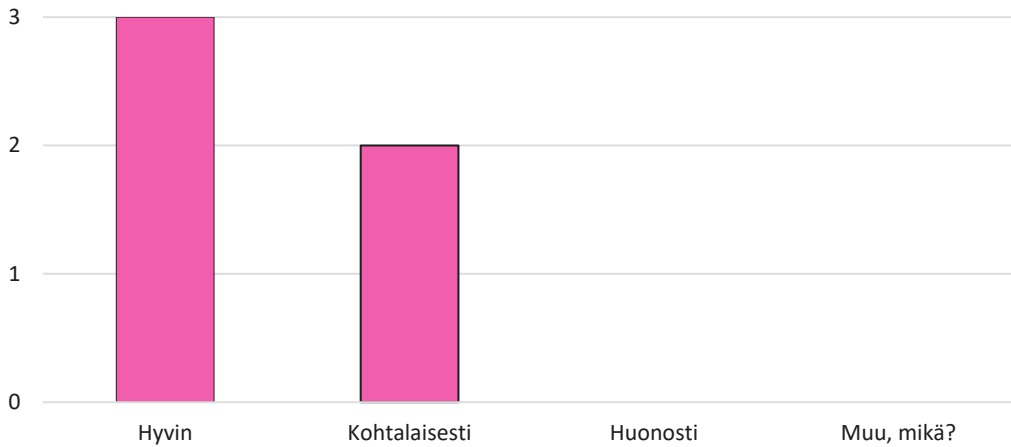
Kuviosta 34 voidaan havaita, että vastaajista kahden mielestä etäjohtamiseen siirtyminen oli onnistunut hyvin, kun taas toisten kahden mielestä kohtalaisesti. Ainoastaan yksi koki siirtymisen onnistuneen huonosti. Etäjohtamiseen siirtyessä esimiesten on muutettava lähijohtamistapojaan, joka voi vaikeuttaa siihen siirtymistä.



Kuvio 34. Siirtyminen etäjohtamisessa.

Miten vapaa-ajan sovittaminen etäjohtamiseen on onnistunut?

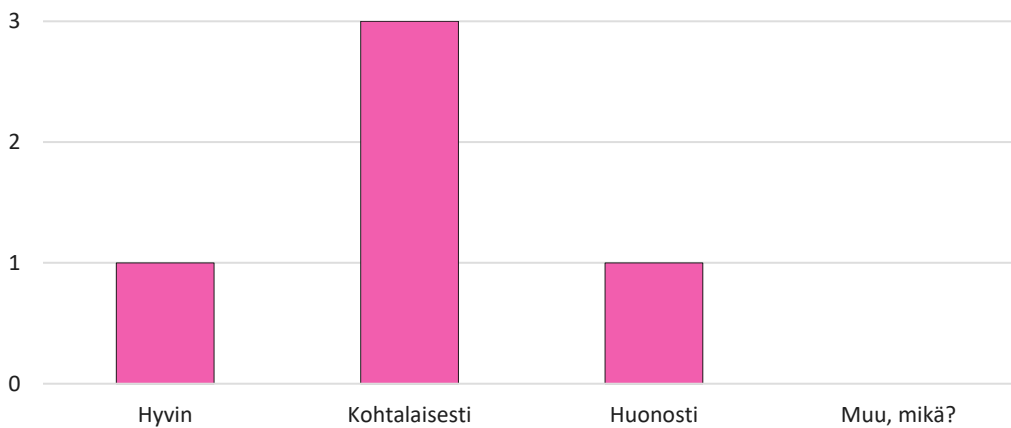
Kuviosta 35 huomataan, että vastaajista kolme kokivat vapaa-ajan sovittamisen etäjohtamiseen onnistuneen hyvin, ja lopuilta kahdelta se oli onnistunut kohtalaisesti. Yksikään vastaajista ei ollut sitä mieltä, että vapaa-ajan sovittamisessa olisi ollut ongelmia. Etäjohtaminen on joustavaa ja vapaa-aikaa jää enemmän esimerkiksi työmatkojen jäädessä pois.



Kuvio 35. Vapaa-ajan sovittaminen etäjohtamisessa.

Miten itsesi johtaminen on etänä onnistunut?

Kuviosta 36 voidaan todeta, että suurimmalta osalta vastaajista itsensä johtaminen oli onnistunut kohtalaisesti. Yhden mukaan se oli onnistunut hyvin, ja toisen mukaan huonosti. Etäjohtamisessa suunnittelun tärkeys korostuu, jolloin esimiesten on kyettävä johtamaan itseään päästäkseen tavoitteisiin.



Kuvio 36. Itsensä johtaminen etäjohtamisessa.

5.2.4 Etäjohtamiseen suhtautuminen

Toimitko mieluummin esimiehenä etänä vai toimistolla?

Kuviosta 37 nähdään, että vastaajat esittivät mielipiteensä etäjohtamiseen selvästi. Kaikki viisi vastaajista toimisivat mieluummin esimiehenä toimistolla. Yksi vastaajista tarkensi vielä vastaustaan etäjohtamisen ja lähijohtamisen eroihin liittyen.

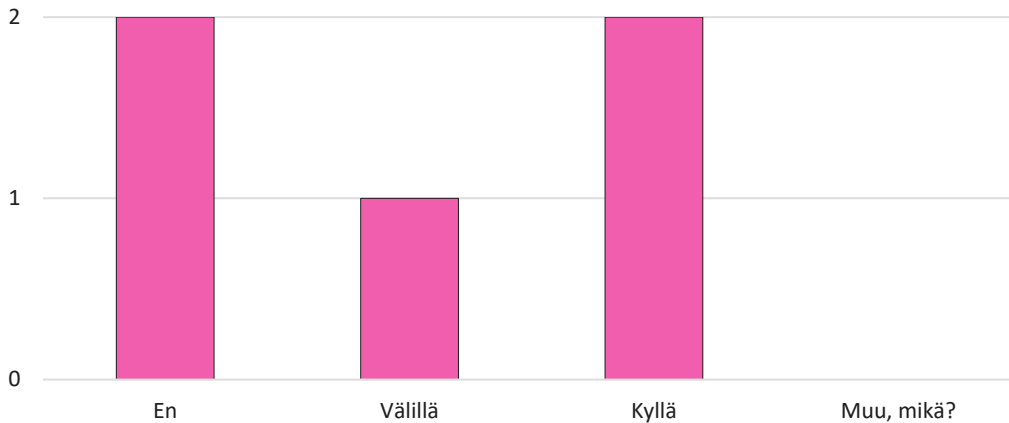
”Mieluummin etänä vai toimistolla on hankala koska tähän ei ole yhtä absoluuttista vastausta. On asioita / työtehtäviä mitä teen mieluummin etänä, mutta taas jotkut työtehtävät ovat mieleisempiä toimistolla...”



Kuvio 37. Työntekopaikka etäjohtamisessa.

Oletko tuntenut oloasi yksinäiseksi etätöiden ja etäjohtamisen aikana?

Kuviosta 38 huomataan, että mielipiteet jakaantuivat vastaajien kesken tasan, jolloin vastaajista kaksi olivat kokeneet olonsa etänä yksinäiseksi ja toiset kaksi eivät. Yhdellä vastaajista yksinäisyyden tunne oli vaihtelevaa. Yksinäisyyden tunteet vaihtelevat eri ihmistyyppien mukaan, jolloin toiset tykkäävät tehdä töitä yksin ja toiset eivät.

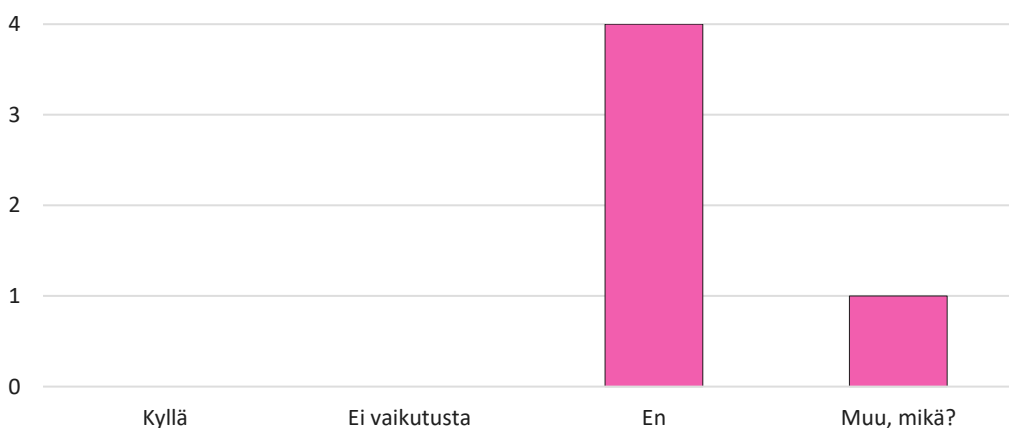


Kuvio 38. Yksinäisyys etäjohtamisessa.

Koetko työtilasi viihtyisämmäksi etäaikana, kuin toimistolla työskennellessä?

Kuviosta 39 voidaan todeta, että vastaajista kukaan ei kokenut etätötiloja viihtyisämmiksi kuin toimistolla, jolloin neljän mukaan toimistotiloissa oli viihtyisämpää työskennellä. Yksi vastaajista totesi työntekopaikan vaikuttavan etätöiden viihtyvyyteen. DNA:n puhelinpalvelukeskuksessa työ on pääasiassa istuma työtä, joten työpisteiden ergonomisuuteen on panostettu esimerkiksi sähköpöytien avulla.

”Riippuu pitkälti missä tekee töitä. Osa työtiloista on huonompia kuin toimistolla, osa on viihtyisämpiä.”



Kuvio 39. Viihtyvyys etäjohtamisessa.

5.2.5 Etäjohtamisen kehitettävät haasteet

Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet etäjohtamisessa ja miten niitä voitaisiin kehittää?

Vastauksia etäjohtamisen haasteista kertyi yhteensä viisi, joista samankaltaiset vastaukset pelkistettiin yhteen. Kuviosta 40 voidaan havaita, että vastanneista kolme ottivat esille yhteydenpidon ja vuorovaikutuksen haasteet. Etänä työntekijöihin voi olla vaikeaa saada yhteyttä, ja videopuhelut eroavat paljon toimistolla tapahtuvasta kasvokkaisesta keskustelusta.

”Läsnä olemisen tunne puolin ja toisin. Suurin haaste on palautteenanto hyvässä / huonossa jos alaisella on kamera pois päältä ja mikki mutella. En osaa yhtään tulkita miten palaute otetaan vastaan.”

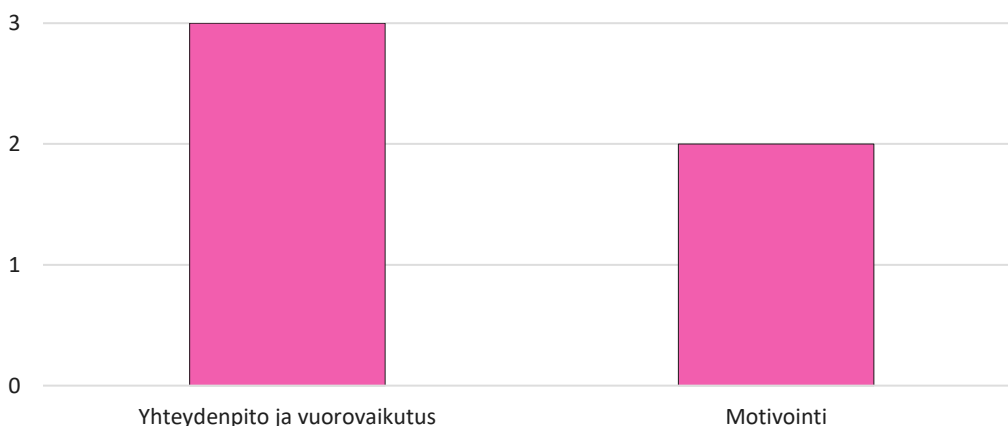
”Kontakti myyjiin vaikeampi saada. Enemmän kohtaamisia.”

”Vuorovaikutus ei ole sama kuin toimistolla työskennellessäni.”

Loput vastaajista kokivat työntekijöiden motivoinnin suurimmaksi haasteeksi. Toimistolla esimiehet voivat kehua työntekijöitä kauppohen syntyessä, mutta etänä työntekijöiden motivointi ja kaupanteon seuraaminen on haastavampaa.

”Nuoren työporukan fiiliksen nosto/motivointi on videon välityksellä haastavaa...”

”Avasinkin asiaa jo tuossa aiemmin. Tätä eroa voidaan kaventaa mutta samaan tilanteeseen pääsy on mahdotonta.”



Kuvio 40. Haasteet etäjohtamisessa.

5.2.6 Etäjohtamisen tuomat hyödyt

Mitkä ovat mielestäsi suurimmat hyödyt etäjohtamisessa ja miksi?

Vastauksia etätyön hyödyistä kertyi yhteensä viisi, joista samankaltaiset vastaukset pelkistettiin yhteen. Kuvioista 41 nähdään, että vastaajista kahden mukaan etätyön suurin hyöty liittyi häiriötekijöiden vähentymiseen, jolloin esimiehet voivat käydä asiat työntekijöiden kanssa rauhassa läpi.

”Pystyn antamaan enemmän jakamatonta huomiota alaiselle kahden kesken etänä kun häiriötekijöitä on paljon vähemmän. (Muut alaiset koittavat toimia itsenäisemmin eivätkä ole jatkuvasti kysymässä apua / viemässä huomiota muualle tärkeästä kahden keskeisestä ajasta.)”

”Helpompi keskittyä työskentelemään yhden henkilön kanssa.”

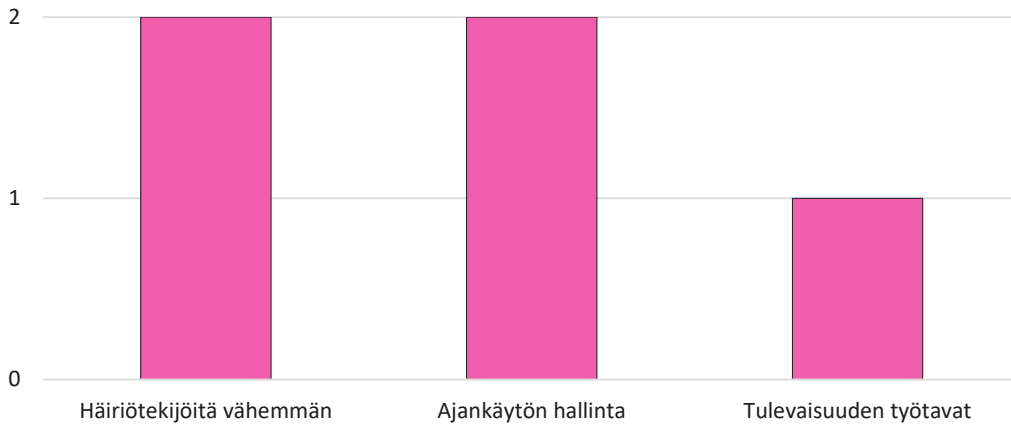
Toiset kaksi vastaajaa koki suurimmaksi hyödyksi ajankäytön hallinnan. Esimiesten on suunniteltava ja sovittava asiat etänä hyvissä ajoin etukäteen, jotta päällekkäisyyksiä ei syntyisi.

”...oma ajankäyttö on järjestelmällisempää, kun kaikki pitää sopia hyvissä ajoin ennakkoon.”

”Oman kalenterin parempi hallinta.”

Yksi vastaajista nosti esille tulevaisuuden työtavat. Etätyö ja sen johtaminen tulee olemaan iso osa tulevaisuuden työympäristöä, jossa työnteon on monipaikkaisuuteen ja joustavuuteen on totuttu.

”Tulevaisuudessa iso juttu osata tehdä etänä tehokkaasti töitä.”



Kuvio 41. Hyödyt etäjohtamisessa.

5.2.7 Esimiesten omat kokemukset

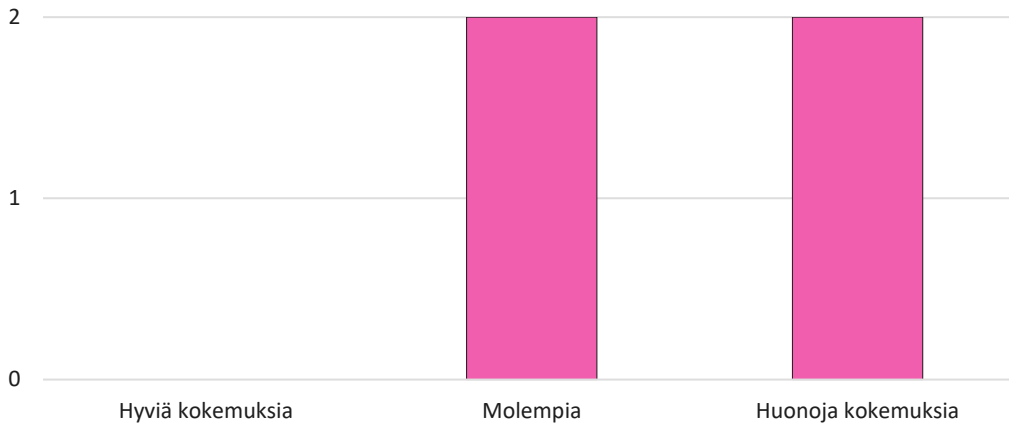
Omia kokemuksia etäjohtamisesta

Vastauksia vastaajien omista kokemuksista kertyi yhteensä neljä, joista samankaltaiset vastaukset pelkistettiin yhteen. Yksi vastaajista jätti kokonaan vastaamatta. Kuvioista 42 huomataan, että vastanneista kahdella kokemukset olivat huonoja liittyen etätöön mielekkyyteen. Toisella kahdella vastaajista oli sekä hyviä, että huonoja kokemuksia. Kenelläkään vastaajista ei ollut pelkästään hyviä kokemuksia.

”Hauskuus ja tunne työstä jää pienemmäksi. Kaikki samat asiat pystytään etänäkin tekeen kuin toimistolla, mutta vähän kylmemmin.”

”Pidemmän päälle yksinäistä hommaa. myös työtehokkuus välillä koetuksella.”

”Siirtyminen etätöihin sujui mallikkaasti. Perinteisiä arjessa tapahtuvia kohtaamisia kaipaillen kovasti.”



Kuvio 42. Kokemukset etäjohtamisessa.

5.2.8 Yhteenveto esimiesten vastauksista

Tutkimuksen esimiesten kyselyn tuloksista näkyi, että työn johtamisen tavat olivat etätöön myötä muuttuneet. Esimiesten mukaan toimistolla pystytään tehokkaasti johtamaan työntekijöitä tiiviissä työympäristössä, kun taas etänä heidän pitää turvautua verkossa tapahtuvaan hajanaiseen viestintään. Tästä johtuen suurimmalla osalla esimiehistä työntekijöiden tukeminen sekä heidän motivointinsa oli etäjohtamisen myötä vaikeutunut. Itse työtuloksien ja työntekijöiden aktiivisuuden seurantaan ei etäjohtamisella koettu olevan vaikutusta, sen tapahtuessa lähes automaattisesti tietokonejärjestelmien kautta. Melkein kaikilla vapaa-ajan sovittaminen ja siirtyminen etäjohtamiseen oli myös sujunut hienosti, eikä esimiesten itsensä johtaminen ollut tuonut haasteita.

Työn johtamisen tapojen muuttuessa myös työympäristön sekä työfiiliksen muutokset näkyivät esimiesten vastauksista. Suurin osa esimiehistä ei kokenut etätötiloja viihtyisiksi, ja kontaktien puuttuessa heidän työntonsa ja tehokkuutensa oli ollut koetuksella. Tällä oli esimiesten työhyvinvointiin myös vaikutusta, sillä lähes kaikkien työhyvinvointi oli etäjohtamisen myötä huonontunut. Kyselyn tuloksien mukaan jokainen esimiehistä työskentelisi mieluummin toimistolla kuin etänä, eikä pelkästään hyviä kokemuksia kenelläkään etäjohtamisesta ollut.

5.3 Kyselyn toteutus ja luotettavuustarkastelu

Kyselyyn vastasivat DNA Kauppa Oy Tampereen puhelinpalvelukeskuksen työntekijät ja esimiehet. Tutkimukseen vastanneiksi henkilöiksi nämä valikoituivat, sillä tutkijalla oli aikaisempaa kokemusta ja tietoa kyseisen konttorin etätyönteosta.

Tutkimuksen kyselyn osalta tutkija jakoi kyselyn toimistopäällikölle, joka puolestaan jakoi kyselyn eteenpäin sekä aamu-, että iltavuorossa työskenteleville esimiehille ja työntekijöille. Vastausaika kyselyyn otettiin toimistolla aamu- sekä iltavuoron päivän aloituspalaverista. Kun tutkimuskysely oli jaettu toimistolle, tutkijan ei enää tarvinnut muistuttaa esimiehiä tai työntekijöitä kyselyyn vastaamisesta. Saadut vastaukset kerättiin aikavälillä 14.–16.4.2020.

Kyselyssä saatuihin tuloksiin tulee suhtautua hieman varauksella, sillä kyseessä on pieni otoksinen tutkimus. Näin ollen suurempia yleistyksiä tästä tutkimuksesta ei voida tehdä. Saadut tutkimustulokset pätevät täysin ainoastaan tutkimuskyselyyn vastanneisiin henkilöihin ja Tampereen konttorin haaraan. Haluttaessa tuloksista yleispätevämmät tulisi ottaa suurempi otoskoko ja koehenkilömäärä. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi teettämällä kysely useammalle DNA:n haara konttorille. Näin tuloksia voitaisiin vertailla myös konttorien kesken.

Tutkimuksessa validiteetti ilmaisee, sitä kuinka hyvin tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavan ilmiön ominaisuutta, eli toisin sanoen mittaako tutkimus sitä mitä sen avulla pyritään selvittämään. Reliabiliteetti puolestaan pyrkii selvittämään sitä, kuinka luotettava tutkimusmenetelmä on mittaamaan haluttua ilmiötä. Tässä tutkimuksessa voidaan sekä validiteetin, että reliabiliteetin todeta olevan hyviä.

Validiteetin kannalta tutkimuksen kohderyhmä, sekä tutkimuskysymykset olivat osuvia. Kysymyksillä saatiin vastaukset niihin kysymyksiin, joita tutkimuksessa pyrittiin selvittämään. Osa kysymyksistä muotoiltiin tarkkaan muotoon, mutta osassa annettiin vastaajille vastauksien osalta vapaammat kädet. Tämä mahdollisti tarkentavan tiedonkeruu mahdollisuuden. Reliabiliteetin kannalta puolestaan huomataan, että mittaustulokset eivät ole täysin sattumanvaraisia. Kaikki tulokset ovat yksiselitteisiä, ymmärrettäviä ja selkeitä.

5.4 Yhteenveto kyselystä

Yhteenvetona työntekijöiden ja esimiesten kyselyn tuloksista esille nousseet yhtenevät haasteet olivat yhteydenpito ja vuorovaikutus sekä motivaation ylläpitäminen. Esimiesten antamista vastauksista näkyi selvästi myös itse johtamisen näkökulma, jolloin johtaminen koettiin etänä haasteellisemmaksi kuin toimistolla. Kummastakin yhteydenpito etänä vaatii enemmän, sillä tunteet jäävät videopuheluissa pois, eikä toista osapuolta saa aina puheluilla tai viesteillä kiinni. Tällöin kontaktit jäävät vähemmälle, mikä vaikuttaa suoraan niin esimiesten kuin työntekijöidenkin toimintaan sekä itse työn sujuvuuteen. Molemmat kokivat myös oman motivaation säilyttämisen vaikeaksi, sillä etänä ympärillä ei ole muita tiimiläisiä, jotka tukisivat ja tsemppaisivat toisiaan eteenpäin. Kummankin mielestä tiimihenki ja yhteisöllisyys on puhelinmyyntityössä sekä sen ohjaamisessa tärkeä asia, ja ilman sitä uuden motivaation luominen on haastavaa.

Haasteiden lisäksi kyselystä ilmeni myös esimiesten ja työntekijöiden kokemia hyötyjä. Ne eivät olleet molemmilla samanlaisia ja esimiesten hyödyt perustuivat enemmän itse johtamisen toteutukseen, kuten häiriötekijöiden vähentymiseen, ajankäytönhallinnan hallintaan ja tulevaisuuden työtapoihin. Työntekijät taas olivat enemmän kiinnostuneita työn ulkopuolisten asioiden helpottamisesta. Näihin asioihin kuului etätyön tuoma joustavuus, mutta myös työmatkojen lyhentyminen ja rahalliset säästöt sekä koronaviruksen tartuntariskin pieneneminen. Työntekijät arvostivat etätyön ulkoisia hyötyjä, sillä heidän työnkuvansa ei juurikaan ole muuttunut etätöihin siirtyessä. Esimiesten työhön etätyö on taas vaikuttanut enemmän, jonka takia he kokivat itse johtamista koskevat hyödyt tärkeiksi.

Etätyön koettiin myös vaikuttaneen niin työntekijöiden kuin esimiestenkin työhyvinvointiin. Vaikutukset olivat molemminpuolisesti enimmäkseen negatiivisia, ja työhyvinvoinnin nähtiin huonontuneen etätyöhön siirtymisen myötä. Kummankin suhtautuminen etätyötä kohtaan oli myös heikkoa, vaikka siihen siirtyminen oli onnistunut pääasiallisesti hyvin. Kokonaisuus huomioon ottaen esimiehet ja työntekijät mielsivät yhä toimistolla työskentelemisen selvästi etätyötä mielekkäämmäksi vaihtoehdoksi. Molempien omien kokemusten mukaan etätyön ja sen johtamisen toteutuksessa on vielä kehittämistä, jotta siitä saataisiin yhtä mielekästä kuin lähityöstä. Tutkimuksen analysoitujen tuloksien perusteella yhteydenpito ja vuorovaikutus sekä motivaation ylläpitäminen ovat selkeitä kehittämiskohteita.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia etätöiden ja etäjohtamisen hyötyjä sekä haasteita, ja sitä miten ne ovat itsessään vaikuttaneet työn tekemiseen sekä sen johtamiseen kohdeyrityksessä. Tässä työssä kohdeyrityksenä oli DNA Kauppa Oy Tampereen puhelinpalvelukeskus.

Johtopäätöksenä tutkimuksesta voidaan todeta, että etätöiden tuomista uusista mahdollisuuksista huolimatta suurin osa työntekijöistä, sekä esimiehistä olisivat mieluummin valmiita palaamaan toimistolle. Vaikka etätötilanne on tuonutkin mukanaan mahdollisuuden itsenäisempään työskentelyyn, haasteet etätöissä olivat kuitenkin vastaajien kesken yhtenevät ja selkeät — negatiivinen vaikutus työskentelyyn tuli ilmi. Toimiston häiriötekijöistä, kuten keskeytyksistä ja avokonttorin mukanaan tuomista taustaanistä huolimatta, paluu normaaliin lähityöskentelyyn toisi enemmän hyötyjä. Suurimpina etätöiden haittakohtina pidettiin kommunikaation ja motivaation puutetta. Toimistolla työskentelyyn palaaminen toisi työntekijöille sekä motivaatiota, että mahdollisuuden kommunikoida kollegoiden kanssa. Pieni kilpailu ja lyhyt kahvihetki työkaavereiden kesken lisäisi työskentelyn iloa.

Tutkimuksessa keskityttiin haasteiden lisäksi myös etätöiden mukanaan tuomiin hyötyihin. Vaikka etätöiden vaikutukset näkyivät osalla vastaajista negatiivisena työtuloksissa, koki suurin osa kuitenkin etätöiden tuovan mukanaan positiivista ja kaivattua joustavuutta työaikoihin. Tällöin esimerkiksi harrastuksille jäi enemmän aikaa ja omat menot oli helpompi suunnitella. Myös esimerkiksi työmatkojen pois jääminen koettiin positiivisena vaikutuksena, syy tälle löytyi vapaa-ajan lisääntymisestä ja vapaammasta kulkemisesta.

Tulosten kohdalla hypoteesi kommunikaation vähenemisestä esimiesten ja työntekijöiden välillä osui oikeaksi, joten vastaukset yhteydenpidon ja esimiesten tuen saamisen vähenemisestä eivät yllättäneet. Oikeaksi osui myös oletus siitä, että työntekijät kokivat etätöiden joustavammaksi. Vaikka olisi voinut ajatella etätöiden vaikeuttavan työ- ja vapaa-ajan sovittamista keskenään. Kotona työskennellessä työ- ja vapaa-ajan rajan kun voisi ajatella jollakin tavalla hieman hämärtyvän. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, on työntekijöiden tärkeä vetää selkeä raja työskentelyn ja vapaa-ajan välille. Yllätyksenä tuloksissa tuli etätöihin siirtyminen, joka onnistui selvästi paljon odotettua paremmin. Myös tulokset työtilan paremmasta viihtyvyydestä toimistolla yllätti. Työntekijöiden, sekä esimiesten olisi luullut kokevan oman kotona sijaitsevan toimistopisteensä mukavammaksi, kuin toimistolla, sillä kuten teoriaosiossa todettiin, on

molemmilla etänä mahdollisuus vaikuttaa omaan työergonomiaansa jatkuvasti. Vastainen vaikutus kuitenkin selittyy toimiston hyvällä ja ergonomisella työvarustuksella.

Yhteydenpito, motivaatio, sekä vuorovaikutus nousivat useasti esille tutkimuksen aikana. Tulosten perusteella näitä voidaan pitää selkeinä kehittämisen kohteina. Kyselyyn vastanneiden mukaan edellä mainittuja osa-alueita voisi lähteä kehittämään muutamilla lähipäivillä viikossa tai työporukan yhteisillä tauoilla. Lähipäivät mahdollistaisivat kasvokkain tapahtuvan kommunikation, jolloin työntekijät sekä esimiehet näkisivät myös muita työkavereita, eivätkä tuntisi oloaan niin yksinäisiksi. Työporukan yhteiset lyhyet tauot puolestaan tarjoaisivat pienen irtioton töistä, jonka jälkeen työntekoa olisi helpompi jatkaa uudella innolla.

Teoriaosuudessa kerrotaan työmotivaation ylläpitämisestä, sekä sen säilyttämisen haasteellisuudesta etätyöskentelyssä. Esimiesten on vaikeampi seurata työntekijöiden työtä, sillä etänä he näkevät pelkästään tulokset. Tämä paistaa läpi myös tehdystä kyselystä. Onkin hyvä huomata, että yksi tärkeimmistä työskentelyyn vaikuttavista asioista on myös yksi haasteellisimmista säilyttää, varsinkin etätyössä. Esimiehillä on tärkeä rooli työntekijöiden motivoimisessa ja olisikin hyvä tutkia mikä olisi paras keino ylläpitää tätä. Myös vuorovaikutuksen ja yhteydenpidon kerrotaan teoriaosiossa tuottavan haasteita esimiehille sekä työntekijöille. Sosiaalinen tukeminen on vaikeutunut, ja monia haasteita on vaikea ennakoida ajoissa. Yhteydenpito voi olla katkonaista, jolloin työntekijät voivat kokea olevansa yksin vaikeuksiensa kanssa tai tuntea olonsa työyhteisön ulkopuolisiksi.

Johtaminen on selvästi muuttunut etätyöskentelyn myötä. Esimiehen tulee osata valita oikeanlainen johtamistyyli tilanteesta riippumatta, varsinkin kun tilanne ei ole enää suoraan esillä ja välttämättä helposti kasvotusten hoidettavissa. Esimiehet ovat etätyön myötä joutuneet muokkaamaan omaa toimintaansa ja antamaan enemmän tilaa ja vastuuta työntekijöille, sillä nämä eivät etänä työskentele valvovan silmän alla. Tilanne on kaikille osapuolille uusi, joten sopeutumista ja kompromisseja vaaditaan.

Koronapandemia toi mukanaan uudenlaisen ja viime vuosina hyvin yleistyneen työskentelytavan, joka varmasti jää jollakin tavalla pysyväksi osaksi yhteiskuntaa koronapandemian jälkeenkin. Pandemia on nostanut esille ja saanut aikaan suuren kehityksen etätyön erilaisille muodoille ja mahdollisuuksille. Etätyöskentely on vaikuttanut niin laajassa mittaskaalassa, että sen mukanaan tuomat muutokset ja vaikutukset jättävät varmasti oman jälkensä yhteiskunnalle ja

näkyvät vielä pitkään. Kyseessä on kuitenkin maailmanlaajuinen tilanne, joka on vaikuttanut niin yksittäisten henkilöiden, kaupunkien kuin myös valtioidenkin välillä.

Jatkotutkimuksen osalta kiinnostava aihe olisi tehdä tutkimus etätöiden ja etäjohtamisen negatiivisista vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin. Miten työhyvinvointia voitaisiin etänä parantaa? Tämän aiheen laajempaan tutkimukseen tarvittaisiin terveydenhuoltoalan ammattilaisia, jotta tarkat syyt työhyvinvoinnin heikkenemiselle pystyttäisiin selvittämään sekä ennalta ehkäisemään. Etätöskentelyn osalta voitaisiin tehdä tutkimus myös mahdollisesta lisäperehdytyksestä, sekä siitä miten se voitaisiin toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla, edistään sekä työntekijöiden, että esimiesten etätöskentelyvalmiuksia. Lisäperehdytys etätöitä kohtaan helpottaisi siihen siirtymistä, ja toisi työntekijöille mahdollisuuden kehittää omia valmiuksiaan etätöskentelyyn. Tämä voisi myös mahdollistaa esimiesten varautumisen etätöihin, sekä työntekijöiden kouluttamisen uusien tilanteiden varalle.

Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset osoittivat, että etätöskentely on tuonut omat haasteensa työyhteisöille ja on monilta osin paljon haasteellisempaa, kuin normaali toimistolla työskentely. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö etätö onnistuisi tai etteikö sillä olisi mahdollisuutta toimia. Se vain vaatii sopeutumista, aikaa ja suurempaa panostusta, sillä uudenlaisen vuorovaikutustavan, viestinnän sekä luottamuksen löytäminen vaatii kaikkien osapuolien osallistumista. Voidaan siis todeta, että etäjohtaminen ja etätöskentely ovat suuri osa nykypäivää ja nykyisiä työympäristöjä. Mikäli yhteiset työ- ja toimintatavat saadaan sovittua ja kehitettyä toimiviksi on työskentely etänä paljon helpompaa niin esimiehille kuin työntekijöillekin.

LÄHTEET

- Aaltonen, R., Kirjavainen, P. & Pitkänen, E. 2014. Kutsumusjohtaja. [Verkkokirja]. Helsinki: Talentum. [Viitattu 13.3.2021]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Aava. 14.5.2020. Etätyön ergonomia – fysioterapeutin vinkit kotitoimistolle. [Verkkoartikkeli]. [Viitattu 9.2.2021]. Saatavana: <https://www.aava.fi/artikkeli/etatyon-ergonomia-fysioterapeutin-vinkit-kotitoimistolle>
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. p. Tampere: Vastapaino.
- Anttila, J. & Roine, J. 2016. Työ ei ole paikka: kokemuksia tuottavasta etätyöstä. Helsinki: SharePoint HPR.
- Arvonen, J., Kovalainen, A. & Poutanen, S. 8.4.2021. Covid-19, luottamus ja digitalisaatio: Tutkimus etätyöstä ja sen järjestäytymisestä Suomessa keväällä ja syksyllä 2020. [Verkkokirkaisu]. Turku: Turun yliopisto, kauppakorkeakoulu. Turun työtieteiden keskus, Johtamisen ja yrittäjyyden laitos. [Viitattu 6.10.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8421-3>
- Arvot. Ei päiväystä. DNA. [Verkkosivu]. [Viitattu 26.1.2021] Saatavana: <https://corporate.dna.fi/yrityksena/arvot>
- Au, M & Choo, R. 2017. Mobile Security and Privacy: advances, challenges and future research directions. [Verkkokirja]. Cambridge: Elsevier. [Viitattu 17.3.2021]. Saatavana ProQuest Ebook Central. Vaatii käyttöoikeuden.
- Bisbee, B. & Wisniewski, K. 2019. The Unashamed Guide to Virtual Management: Virtual Workforce, Virtual Teams, Virtual Meetings, Virtual Office Romances. [Verkkokirja]. Alexandria: ATD Press. [Viitattu 14.3.2021]. Saatavana Ebsco eBook Collection. Vaatii käyttöoikeuden.
- DNA. 4.3.2020. Kotisohvalla vältät tarttuvat taudit – ja teet tehokkaammin töitä. [Blogikirjoitus]. [Viitattu 2.2.2021]. Saatavana: <https://www.dna.fi/yrityksille/blogi/-/blogs/kotisohvalla-valtat-tarttuvat-taudit-ja-teet-tehokkaammin-toita>
- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja – miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. uud. p. Helsinki: J-Impact Oy.
- Elbert, K., Hoffman, A. & Kroemer, H. 2018. Ergonomics: how to design for ease and efficiency. [Verkkokirja]. Lontoo: Academic Press. [Viitattu 15.3.2021]. Saatavana ProQuest Ebook Central. Vaatii käyttöoikeuden.

- Elisa. 30.10.2020. Vastuullinen etäjohtajuus vaatii uusia taitoja. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 26.1.2021]. Saatavana: <https://yrityksille.elisa.fi/ideat/vastuullinen-etajohdajuus-vaatii-uusia-taitoja/>
- Elzinga, D. & Hoefling, T. 2017. Working Virtually: transforming the mobile workplace. [Verkkokirja]. Sterling: Stylus Publishing. [Viitattu 17.3.2021]. Saatavana ProQuest Ebook Central. Vaatii käyttöoikeuden.
- Fried, J. & Hansson, D. 2014. Etänä - toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppakamari.
- Grace, P. 2020. Etätyökirja: Suunnittele, sovi, tee. Helsinki: Aula & Co.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä – Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hujanen, H. & Rahikainen, J. 31.5.2017. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin. [Verkkajulkaisu]. Oulu: Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta, kasvatustieteiden koulutusohjelma. Kandidaatintyö. [Viitattu 12.4.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-201705252144>
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 14.3.2021]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Jarva, H. 2017. Etätyön edut ja haasteet. [Verkkajulkaisu]. Kerava: Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden yksikkö, liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 29.3.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017112217678>
- Jokinen, K. 24.10.2019. Hyvä, paha etätyö. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 6.10.2021]. Saatavana: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019102420164>
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. p. Helsinki: Edita.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankaanpää, H., Leppänen, I. & Rantanen, J. 2020. Johda tunneilmastoa – vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.

- Korpela, J. 2021. Onnistu etätyössä – Opas kotikonttorille. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden yksikkö, liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 29.3.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202101261538>
- Koulutus. 3.2.2020. 6 johtamistyyliä – ja miten niitä tulisi käyttää. [Verkkoartikkeli]. [Viitattu 12.3.2021]. Saatavana: <https://www.koulutus.fi/artikkelit/6-johtamistyyliä-18078>
- Kyberturvallisuuskeskus. 19.3.2020. Tee etätyöstä turvallista vinkkiemme avulla. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 21.1.2021]. Saatavana: <https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/fi/ajankoh- taista/tee-etatyosta-turvallista-vinkkiemme-avulla>
- Lehtola, K. 18.12.2019. Asiakasneuvojen suorituksen johtaminen: miten heitä johdetaan ja miten he haluaisivat tulla johdetuksi. [Verkkajulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta, kauppatieteiden maisteri. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 17.3.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019121848885>
- Lyytinen, T. 3.10.2020. Henkilöstön kokemuksia etätyöstä ja työhyvinvoinnista poikkeustilan- teessa: kyselytutkimus Pohjois-Savon TE-toimiston henkilökunnalle. [Verkkajulkaisu]. Sa- vonia-ammattikorkeakoulu. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala, sosionomin tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 28.3.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk- 2020111622958>
- Majola, M. 2021. Onnistunut etäjohtaminen – opas esimiestyön tueksi. [Verkkajulkaisu]. Hel- sinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden yksikkö, liiketalouden koulutusoh- jelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 29.3.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk- 202102102125>
- Martinelli, R., Rahschulte, T. & Waddell, J. 2017. Projects without boundaries: successfully leading teams and managing projects in a virtual world. [Verkkokirja]. Hoboken: Wiley. [Viitattu 14.3.2021]. Saatavana ProQuest Ebook Central. Vaatii käyttöoikeuden.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. [Verkkokirja]. Helsinki: Talentum. [Viitattu 14.3.2021]. Saatavana Almatalent Bis- neskirjasto. Vaatii käyttöoikeuden.
- Messenger, J. 2019. Telework in the 21st Century: an evolutionary perspective. [Verkkokirja]. Northampton: Edward Elgar Publishing. [Viitattu 17.3.2021]. Saatavana DOAB Directory of Open Access Books.
- Netox. 18.3.2020. Kyberturvallisuus ja etätyö. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 21.1.2021]. Saata- vana: <https://netox.fi/2020/03/kyberturvallisuus-ja-etatyo/>
- Nikkola, M. 2021. Etätyöskentelyn vaikutus tuottavuuteen. Lappeenranta: Lappeenrannan yli- opisto. Tuotantotalouden koulutusohjelma. Kandidaatintyö. [Viitattu 6.10.2021]. Saata- vana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021092146760>
- Pesola, A. 2015. Luomuliikunnan työkirja – Istu vähemmän ja ole aktiivinen arjessa. Oulu: Fitra.

- Pullan, P. 2016. Virtual leadership: practical strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams. [Verkkokirja]. Lontoo: Kogan Page. [Viitattu 14.3.2021]. Saatavana Ebsco eBook Collection. Vaatii käyttöoikeuden.
- Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja: käytännönläheinen helppolukuinen ja tiivis opas digiajan johtamiseen. Helsinki: BoD - Books on Demand.
- Pöllänen, L. 2015. Virtuaalijohtaminen – esimiehen rooli ja tärkeimmät vaikuttamiskeinot virtuaalisen tiimin menestyksen kannalta. [Verkkojulkaisu]. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tietojohtaminen ja johtajuus. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 31.3.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2015100214525>
- Rantanen, S. 6.4.2020. Viivan alla – Etäjohtaminen on lopulta yksinkertaista – tässä reseptin viisi ainesosaa. [Blogikirjoitus]. [Viitattu 13.1.2021]. Saatavana: <https://blog.kauppa-lehti.fi/viivan-alla/etajohtaminen-on-lopulta-yksinkertaista-tassa-reseptin-viisi-ainesosaa>
- Rauramo, P. 17.10.2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. [Verkkokirja]. [Viitattu 18.1.2021]. Saatavana: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/eta-johtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa
- Rauramo, P. 6.9.2017. Etätyössä turvallisesti. [Verkkokirja]. [Viitattu 13.4.2021]. Saatavana: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti
- Ristikangas, R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. [Verkkokirja]. Helsinki: Talentum. [Viitattu 14.3.2021]. Saatavana Almatalent Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.
- Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti: erilaiset työn tekemisen tavat ja muodot. Helsinki: Kauppakamari.
- Savaspuro, M. 2019. Itsehjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.
- Stinton, N. 2013. STTS: working in a virtual world. [Verkkokirja]. Singapore: Marshall Cavendish. [Viitattu 18.3.2021]. Saatavana ProQuest Ebook Central. Vaatii käyttöoikeuden.
- Terveystalo. 16.9.2019. Etätyö voi olla toimistolla istumista tehokkaampaa. [Verkkokirja]. [Viitattu 18.1.2021]. Saatavana: <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankoh-taista/Uutiset/Etatyo-voi-olla-toimistolla-istumista-tehokkaampaa/>
- Yleistä taloudesta. Ei päiväystä. DNA. [Verkkosivu]. [Viitattu 26.1.2021] Saatavana: <https://corporate.dna.fi/yleista-taloudesta>
- Unkuri, J. 28.12.2020. Korona-ajan etätyö on lisännyt työn imua. [Verkkolehtiartikkeli]. [Viitattu 4.2.2021]. Saatavana: <https://www.kansanuutiset.fi/artikkeli/4401791-korona-ajan-etatyo-on-lisannyt-tyon-imua>

- Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. [Verkkokirja]. Jyväskylä: PS-kustannus. [Viitattu 26.3.2021]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Valtonen, S. 13.5.2020. Onnellisen työntekijän resepti. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 28.1.2021]. Saatavana: <https://etajohtaminen.fi/onnellisen-tyontekijan-resepti/>
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkman, U. 28.10.2020. Etäjohtajan oma jaksaminen. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 13.4.2021]. Saatavana: <https://etajohtaminen.fi/etajohtajan-oma-jaksaminen/>
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.
- Vuorinen, T. 2020. Yrityksen suhtautuminen etätyöskentelyyn: covid-19-pandemian vaikutus työntekeksen muotoihin. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden ja kulttuurin yksikkö, pk-yrittäjyyden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 17.3.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020121628548>

LIITTEET


Liite 1. Webropol-kyselylomake työntekijöille

Liite 2. Webropol-kyselylomake esimiehille

Liite 1. Webropol-kyselylomake työntekijöille



Kysely työntekijöille - DNA Kauppa Oy Puhelinpalvelukeskus

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

1. Mihin ikäryhmään kuulut? *

- alle 20 vuotta
- 20-24 vuotta
- 25-30 vuotta
- yli 30 vuotta

2. Sukupuoli *

- Mies
- Nainen
- Muu/ en halua vastata

3. Kauanko olet työskennellyt DNA Kauppa Oy Puhelinpalvelukeskuksessa? *

- vuoden tai alle
- 2 vuotta
- 3 vuotta
- yli 4 vuotta

4. Miten etätyö on vaikuttanut työmotivaatioosi? *

- Positiivisesti
 Ei vaikutusta
 Negatiivisesti
 Muu, mikä?

5. Miten etätyö on vaikuttanut avun saamiseen esimiehiltä? *

- Positiivisesti
 Ei vaikutusta
 Negatiivisesti
 Muu, mikä?

6. Miten etätyö on vaikuttanut omaan aktiivisuuteesi ja työtuloksiisi? *

- Positiivisesti
 Ei vaikutusta
 Negatiivisesti
 Muu, mikä?

7. Miten etätyö on kokonaisuudessaan vaikuttanut työhyvinvointiisi? *

- Positiivisesti
 Ei vaikutusta
 Negatiivisesti
 Muu, mikä?

8. Miten etätyöhön siirtyminen on onnistunut? *

- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti
- Muu, mikä?

9. Miten vapaa-ajan sovittaminen työntekoon on etätyössä onnistunut? *

- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti
- Muu, mikä?

10. Miten itsenäinen työnteko on etätyössä onnistunut? *

- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti
- Muu, mikä?

11. Työskenteletkö mieluummin etänä vai toimistolla? *

- Etänä
- Toimistolla

12. Oletko tuntenut oloasi yksinäiseksi etätyössä? *

- Kyllä
- Välillä
- En

Muu, mikä?

13. Koetko työtilasi viihtyisämmäksi etäaikana, kuin toimistolla työskennellessä? *

- Kyllä
 Välillä
 En
 Muu, mikä?

14. Mitkä ovat mielestäsi etätyön suurimmat haasteet ja miten niitä voitaisiin kehittää? *


15. Mitkä ovat mielestäsi etätyön suurimmat hyödyt ja miksi? *

16. Omia kokemuksia etätyöstä

Liite 2. Webropol-kyselylomake esimiehille



Kysely esimiehille - DNA Kauppa Oy Puhelinpalvelukeskus

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

1. Mihin ikäryhmään kuulut? *

- alle 20 vuotta
- 20-24 vuotta
- 25-30 vuotta
- yli 30 vuotta

2. Sukupuoli *

- Mies
- Nainen
- Muu/ en halua vastata

3. Kauanko olet työskennellyt DNA Kauppa Oy Puhelinpalvelukeskuksessa? *

- vuoden tai alle
- 2 vuotta
- 3 vuotta
- yli 4 vuotta

4. Miten etäjohtaminen on mielestäsi vaikuttanut työntekijöiden motivointiin? *

- Positiivisesti
- Ei vaikutusta
- Negatiivisesti
- Muu, mikä?

5. Miten etäjohtaminen on mielestäsi vaikuttanut työntekijöiden tukemiseen? *

- Positiivisesti
- Ei vaikutusta
- Negatiivisesti
- Muu, mikä?

6. Miten etäjohtaminen on vaikuttanut työntekijöiden aktiivisuuden ja tötuloksien seurantaan? *

- Positiivisesti
- Ei vaikutusta
- Negatiivisesti
- Muu, mikä?

7. Miten etätyö ja etäjohtaminen on kokonaisuudessaan vaikuttanut työhyvinvointiisi? *

- Positiivisesti
- Ei vaikutusta
- Negatiivisesti

Muu, mikä?

8. Miten etäjohtamiseen siirtyminen on onnistunut? *

Hyvin
 Kohtalaisesti
 Huonosti
 Muu, mikä?

9. Miten vapaa-ajan sovittaminen etäjohtamiseen on onnistunut? *

Hyvin
 Kohtalaisesti
 Huonosti
 Muu, mikä?

10. Miten itsesi johtaminen on etänä onnistunut? *

Hyvin
 Kohtalaisesti
 Huonosti
 Muu, mikä?

11. Toimitko mieluummin esimiehenä etänä vai toimistolla? *

Etänä
 Toimistolla

12. Oletko tuntenut oloasi yksinäiseksi etätöiden ja etäjohtamisen aikana? *

- En
- Välillä
- Kyllä
- Muu, mikä?

13. Koetko työtilasi viihtyisämmäksi etäaikana, kuin toimistolla työskennellessä? *

- Kyllä
- Ei vaikutusta
- En
- Muu, mikä?

14. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet etäjohtamisessa ja miten niitä voitaisiin kehittää? *

15. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat hyödyt etäjohtamisessa ja miksi? *

16. Omia kokemuksia etäjohtamisesta
