



Teo Boman

Miten onnistua etäjohtamisessa finanssialalla koronapandemian aikana alaisten näkökulmasta?

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Marraskuu 2021

Tiivistelmä

Tekijä:	Teo Boman
Otsikko:	Miten onnistua etäjohtamisessa finanssialalla koronapandemian aikana alaisten näkökulmasta?
Sivumäärä:	32 sivua + 2 liitettä
Aika:	Marraskuu 2021
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Esimiestyö ja työyhteisön kehitys
Ohjaaja:	Lehtori Eija Westerberg

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli selvittää alaisten näkökulmasta uusiin etätyötä koskeviin muutoksiin liittyvät odotukset ja odotusten toteutuminen. Edellisen lisäksi haettiin vastauksia kysymyksiin, miten hyvällä etäjohtamisella voidaan vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen, työn tehokkuuteen, asiakastyytyväisyyteen sekä työturvallisuuteen alaisten näkökulmasta. Opinnäytetyön tehtävänä oli tutkia, miten uudet etätyökäytännöt vaikuttavat työn tekemiseen.

Tutkimus toteutettiin sähköpostitse tehdyllä kyselylomakkeella, jonka tiedot kerättiin yhteen ja niiden pohjalta laadittiin tutkimusraportti. Kohderyhmänä olivat asiakaspalvelutehtävissä finanssialalla olevat henkilöt. Tutkimuksen pääkysymys vastaa kysymykseen, miten etäjohtamisen avulla voidaan kehittää ja parantaa työn tekemistä ja sitä kautta asiakaspalvelukokemuksia. Kohderyhmänä oli ollut rahoituslaitosten asiakaspalvelutehtävissä olevat henkilöt, joiden työnkuva on muuttunut viimeisen vuoden aikana etätyöksi. Tutkimus toteutettiin 2021 Google Formsilla tehdyllä kyselylomakkeella, jonka tiedot on kerätty yhteen.

Viitekehystenä käytettiin uuden etätyöympäristön mahdollisuuksia ja haasteita erityisesti alaisten näkökulmasta. Kysely pohjautui työn tekemisen tapojen muuttumiseen sekä uusiin johtamistapoihin. Tutkimuksessa kerättiin myös tietoa siitä, tavoittavatko yrityksen omat säännöt ja käytännöt kotona töitä tekevät alaiset vai ovatko viestit yksipuolisia. Kartoitusta antaa tietoa siitä, pystytäänkö etäjohtamisen avulla johtamaan etätyöntekijöitä sekä tukemaan työntekoa.

Avainsanat: Etäjohtaminen, etätyö, hyödyt, haasteet, mahdollisuudet

Abstract

Author: Teo Boman
Title: How to Succeed in Remote Leadership in the Financial Sector during Corona Pandemic, from the Employee Point of View?
Number of Pages: 32 pages + 2 appendices
Date: November 2021
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Specialisation option: Leadership and Organizational Development
Instructor: Eija Westerberg, Senior Lecturer

The goal of this thesis was to find out what were the expectations, and fulfillment of the expectations regarding working from home, from the point of view of employees. Another goal was to explore how good remote leadership affects reaching targets, effectiveness of work, customer satisfaction and work safety, from the viewpoint of an employee working from home. The objective of the thesis was to find out how the new remote standards affect working.

The theoretical part of the thesis focused on the challenges and opportunities of the remote working environment, from the employee point of view.

The research part of the thesis was implemented with a questionnaire sent via email. The target group was the employees working in customer service positions in the financial sector and whose job description has changed into working from home during the past year. The questionnaire was done in google forms. The questionnaire asked about the changes in working practices when working remotely and new leadership practices. The questionnaire also inquired whether the company's own rules and practices reach the employees working from home or whether these messages are one-way. The main focus of the research part was to answer the question how remote leadership can help to develop and improve the work carried out from home and help to improve the customer service experience.

The questionnaire results provided information how good remote leadership affects reaching targets, effectiveness of work, customer satisfaction and work safety, from the viewpoint of an employee working from home. The results concerning the effectiveness of remote management can be used to manage the employees working

Keywords: Remote leadership, remote work, benefits, disadvantages, possibilities.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	4
1.3	Opinnäytetyön kysely	5
1.4	Tietoperusta	6
1.5	Toimeksiantajan esittely	7
2	Etätyö	8
2.1	Etätyö käsitteenä	8
2.2	Etätyön hyödyt	8
2.3	Etätyön haasteet	10
3	Etäjohtaminen	13
3.1	Etäjohtamisesta yleisesti	13
3.2	Luottamus ja arvostus	16
3.3	Yhteiset pelisäännöt	17
3.4	Tiedottaminen ja avoimuus	17
3.5	Vuorovaikutus	18
4	Kyselyn tulokset	19
5	Johtopäätökset	27
6	Pohdinta	31
	Lähteet	33
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake	
	Liite 2. Saatekirje	

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

Koronaviruspandemia 2019 eli COVID-19-pandemia on joulukuussa 2019 kiihnalaisesta Wuhanin kaupungista alkanut pandemia, joka aiheuttaa samannimistä virustautia. Suomessa virus on luokiteltu yleisvaaralliseksi taudiksi. Keväällä 2020 hallitus antoi suositukset työpaikoille ja lähikontakteihin. Etätyötä tulee suosia, jos työtehtävät sen sallivat. (Valtioneuvosto, 132/2020.)

Vuonna 2020 COVID-19 viruksen takia etätyö on tullut jäädäkseen. Koronan takia ihmiset pakotettiin nopealla varoituksella tekemään etätöitä ja siitä tuli uusi normi. Työterveyslaitoksen kyselystä ilmeni, että työskentely kotona on onnistunut hyvin ja etätyössä on myönteistä energiaa. (Vaara 2020.)

Hallituksen suosituksen mukaan työn tekeminen sekä sen johtaminen muuttivat keväällä 2020 hyvin radikaalisti. Etätyön mahdollisuudet ovat olleet toki käytävissä jo paljon aikaisemmin, mutta yleensä eri paikkakunnalla asuvien työntekijöillä. Etäjohtaminen taas käsitteenä oli uusi. Etäjohtaminen ja tiimit, jotka toimivat virtuaalisesti yleistyvät jatkuvasti organisaatioissa ja vain joissakin yrityksissä on määritelty osaaminen, jota etäjohtaja tarvitsee. (Vilkman 2016, luku 1.)

Etäjohtaminen asiakaspalvelun työympäristössä on vakiinnuttanut asemansa. Myös moni työyhteisö on siirtynyt kotitoimistoon tai toimistoon, jossa välimatkat toisiin on huomioitu. Lähityöskentely on siirtynyt virtuaaliseen maailmaan. Etätyö on tullut jäädäkseen, ja se luo mahdollisuuksia uusille työskentelytavoille. Organisaatioissa, jotka ovat siirtyneet tekemään etätyötä, voivat esimiesten sekä työntekijöiden asenteet olla erilaisia etätyötä kohtaan. Joustava työaika voi olla toisten mielestä hyvä ratkaisu ja toisten mielestä huono. Vielä löytyy myös etätyötä vastustavia asenteita. (Vilkman 2016, luku 2.)

Etätyöskentely antaa mahdollisuuden tehdä töitä missä tahansa paikasta ja ajasta riippumatta. Kokouksia voidaan käydä niin automatkojen aikana kuin terrassilla istuessa. Skype-kokouksien aikana voidaan tehdä muita töitä, joten tehokkuus lisääntyy, tai koulutuksen aikana voi lounastaa omassa keittiössä. Etätyö sallii monimuotoisen työskentelyn, eli työnteko on saavutettavampaa ja mahdollistaa esteettömän työskentelyn. Etätyöskentely tukee myös kestäväää kehitystä. Osa organisaatioista on vapauttanut työntekemisen sääntelyä ja kontrollia, joskaan kaikkea työtä ei toistaiseksi voida tehdä ajasta ja paikasta riippumattomasti. Kuitenkin vielä nykyään puuttuu rohkeutta kyseenalaistaa sekä uusia että vanhoja käytössä olevia työntekemisen malleja. (Vilkman 2016, luku 1.)

Viime vuosien aikana monille johtajille on tullut tutuksi etäjohtaminen. Miten se sitten eroaa lähijohtamisesta vai eroaako? Etäjohtamisessa pääpaino on itsensä kehittämisessä ja alaisten kuuntelemisessä. Miten etäjohtamisen taitoja voidaan kehittää ja parantaa? Miten motivoida alaisia? Miten fasilitoida kokouksista mielenkiintoisia? Miten varmistaa tukipalveluiden toimivuus ja rakentaa arkipäivästä toimiva kokonaisuus? Miten asiakaskohtaamisista saadaan hyviä tuloksia ja miten tukea työntekijää tavoitteiden saavuttamisessa? Miten varmistetaan tehokkuus toimintatavoissa ja säilytetään luottamus? Esimiehen tehtävä on saada yhteistyö toimimaan niin, että työntekijän on mahdollista suorittaa työtehtävät taloudellisesti ja tehokkaasti. Varmistaakseen edelliset asiat on esimiehen ja alaisten tehtävä yhteistyötä. Etäjohtaminen edellyttää hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä monipuolista osaamista. Tuttujen ja turvallisten johtamiskäytäntöjen siirtäminen etätyön käytänteisiin ja etäjohtamisen tilanteisiin ei välttämättä toimi, vaan tarvitaan uusia toimintamalleja. (Vilkman 2016, luku 1.)

Etätyötä tehdään pääsääntöisesti omassa henkilökohtaisessa ympäristössä, jossa perhe elää normaalia arkea. Asunto voi muuttua monitoimitilaksi, jossa tehdään töitä, hoidetaan lapsia, lounastetaan, pidetään etäkokouksia ja opiskellaan työn ohessa. Etätyössä itsensä johtaminen korostuu ja omasta osaamisesta on pidettävä huolta. Työntekijää houkuttelee yhä enemmän mahdollisuus työskennellä kokonaan tai osittain virtuaalisesti, koska sen ohella muun elämän

ja työn sovittaminen onnistuu tehokkaammin. Työnantajan on helpompi houkuttaa ammattitaitoisia osaajia yrityksen palvelukseen. (Vilkman 2016, luku 1.)

Etäjohtaminen toi mukanaan aivan uudenlaiset haasteet sekä mahdollisuudet. Työhaastattelut, perehdytys sekä koulutus toteutetaan nyt virtuaalisesti. Etäjohtajan tavoittaa etäkommunikaation avulla. Tukipalveluiden ja Chatin merkitys on lisääntynyt. Etäjohtamisen haasteet ovat sen toistossa. Löytääkseen parhaat mahdolliset keinot omaan johtamiseen tulee jatkuvasti etsiä uusia keinoja työntekijöiden osaamisen kehittämiseen, motivoimiseen ja kannustamiseen. (Ruohomäki 2020.)

Työtavat ovat uusiutuneet. Se, miten muutama vuosi sitten tehtiin töitä, ei tavoita enää organisaatioita. Muutos on jatkuvaa ja pysyvää. Epidemia on tuonut mukanaan toimintatapojen muutoksen sekä teknologian jatkuvan kehityksen, että monimuotoistuvan työyhteisön. (Ruohomäki 2020.)

Hyvällä etäjohtamisella voidaan varmistaa työn tekemisen taloudellisuus ja tehokkuus sekä tosiajassa elävä työympäristö, jossa jokainen työntekijä on motivoitunut tekemään parhaansa. Etäjohtamisen merkitys on korostunut nykyisessä monimuotoisessa työyhteisössä. Erilaisia toimintatapoja luodaan jatkuvasti. Yritykset tarjoavat laaja-alaisen kirjon erinäisiä koulutuksia niin etätyöntekoon kuin myös etäjohtamiseen. Voidaan puhua jopa virtuaalisista vuorovaikutustaidoista. Työnteon katsotaan olevan etätyössä paljon tehokkaampaa sekä palkitsevampaa. Etätyöpäivänä työntekeminen onnistuu huomattavasti tehokkaammin kuin toimistolla. Tunne siitä, että on saanut aikaan jotakin, on tutkitusti yhteydessä työtyytyväisyyden kokemukseen ja kasvattaa motivaatiota. (Vilkman 2016, luku 1.)

Etätyö voidaan määritellä ansiotyöksi, jota suoritetaan muualla kuin työnantajan järjestämässä yrityksen tilassa. Teknologian kehittyminen mahdollistaa etätyön tekemisen, sillä digitaalisten laitteiden ja yhteyksien avulla työ voidaan suorittaa missä tahansa. Edellinen antaa myös mahdollisuuden työntekemiseen mihin aikaan tahansa. Etätyöntekijällä onkin hyvin usein mahdollisuus päättää, mihin aikaan työtehtävät suoritetaan. Koska etätyö on toisinaan riippumaton paikasta,

on työntekijällä usein myös vapaus päättää itselleen tehokkain ja mukavin paikka tehdä töitä. Etätyön tarkoitus onkin lisätä joustavuutta ja tehokkuutta, niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta. (Helle 2004, 13.)

Opinnäytetyö perustuu omaan kiinnostukseen eli toimimiseen tällä hetkellä alaisena ja mahdollisesti jatkossa esimiehenä. Miten varmistetaan paras mahdollinen asiakaskohtaaminen ja tavoitteet? Millä keinoin työntekijät saadaan jaksamaan työtehtävissä niin, että työ on mielekästä ja sen tekemiseen on saatu kaikki mahdollinen tuki? Vuorovaikutus teknologian välityksellä ei välttämättä tunnu kaikista kuitenkaan kovin luonnolliselta, ja onkin jatkuvasti mietittävä keinoja edistää ja lisätä vuorovaikutusta tiimissä. Teknologian kehittyessä jatkuvasti tämä tarjoaakin nykypäivänä monia erilaisia mahdollisuuksia ja lisää vaihtoehtoja tulee koko ajan. (Vilkman 2016, luku 1.)

Etäjohtaja varmistaa omalla toiminnallaan työntekijöiden jatkuvan kehityksen ja pyrkii löytämään aina uusia keinoja työyhteisön motivaation ylläpitämiseksi. Myös alaisten on hyvä tietää, mitä tarkoitetaan alaistaidoilla. Missä tilanteessa heidän tulisi pärjätä itse ja missä pyytää apua? Ympäristön hyvinvointi on esimiehen lisäksi alaisten vastuulla. Vuorovaikutuksella sekä yhteisellä visiolla siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi, on suuri merkitys. Osa virtuaalisesti työskentelevistä henkilöistä kokee ongelmaksi työyhteisön tuen puutteen. Toisinaan käy niin, että henkilöt unohdetaan ja ”poissa silmistä” on myös ”poissa mielestä”. Vilkmanin (2016, luku 1). mukaan tärkeimpiä voimavaroja työuupumuksen ja stressin estoon sekä tyytymättömyyden tuntemiseen epävarmoissa tilanteissa ovat esimerkiksi palautteen ja ohjeiden antaminen.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää finanssialalla tapahtuvaa etäjohtamista koronapandemian aikana. Etäjohtamista tarkkaillaan alaisten näkökulmasta ja pyritään selvittämään, millä tavoin etäjohtamisen aikana on huolehdittu perusasioista kuten työergonomiasta, työhyvinvoinnista, työturvallisuudesta, koulutuksesta ja jaksamisesta.

Lisäksi tutkitaan, onko tiedotus ollut riittävää, monipuolista, miten etäjohtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus on toiminut ja miten työntekijöiden motivoiminen ja kannustaminen on varmistettu. Opinnäytetyössä pyritään myös selvittämään uuden alati muuttuvan työympäristön odotukset ja niiden toteutuminen käytännössä.

Tavoitteeseen pääsemiseksi selvitetään olemassa oleva lähtökohta ja mahdolliset kehityskohteet sekä työntekijöiden ajatuksia esimerkiksi millaisilla keinoilla etäjohtamista lähdetään kehittämään. Yhä useampi esimies tarvitsee etäjohtamisen taitoja nykypäivänä. Etäjohtamisen voidaankin sanoa olevan ydinosaamista, jota tulevaisuuden esimiehellä on oltava. Organisaation menestyksen saattaa määrittää esimiesten kyky johtaa virtuaalista työtä. (Vilkman 2016, luku 1.)

1.3 Opinnäytetyön kysely

Opinnäytetyön kysely toteutettiin rahoituslaitoksen asiakaspalvelussa toimiville henkilöille. Kyselystä rajattiin pois työaikalain ulkopuolelle kuuluvat henkilöt sekä henkilöt, joilla on liukuva työaika. Kaikilla tarkastelun kohteena olevilla henkilöillä on kuukausipalkka ja säännöllinen työaika. Päivittäinen työaika on 7,5 tuntia. Kaikilla työntekijöillä on käytössä tietokone ja työpuhelin. Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena ovat työntekijöiden kokemukset lähinnä esimiestyöstä.

Kysely toteutetaan puolistrukturoituna kyselynä. Kyselyssä on väittämiä ja avoimia kysymyksiä. Käytetyn kyselyn avulla pyritään löytämään mahdolliset haastekohdat sekä kartoittamaan tiedon välittymisen ongelmat. Kyselyyn on vastannut 19 etätyössä olevaa eri-ikäistä ja eri alalla rahoituslaitoksessa työskentelevää henkilöä. Kysymykset on toteutettu yksinkertaisesti kyselylomakkeella ja joihinkin kysymyksiin voi vastata laaja-alaisesti käyttämällä kommenttikenttää.

Kysely lähetetään sähköisesti verkkokyselynä finanssialalla toimiville asiakaspalvelun työntekijöille. Kyselyitä toimitettiin yhteensä 50 kpl, joista kyselyyn vastasi 19 kpl. Vastausprosentiksi muodostui 38 %.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jolla avulla pyritään selvittämään kokonaisvaltaisesti sekä ymmärtämään tutkittavan kohteen laatua ja ominaisuuksia. Laadullisessa tutkimuksessa eri menetelmät korostuvat yhteisenä piirteenä esimerkiksi kohteen esiintymisympäristön, merkityksen sekä ilmaisun näkökulmat. Kehitystyössä tähdätään muutokseen. Tavoitteena on yleensä saavuttaa parempia ja tehokkaampia tuloksia kuin olemassa olevat toimintatavat tai -rakenteet mahdollistavat.

Yleensä kartoitetaan nykyisen tilanteen tai toiminnan ongelmakohtia sekä ratkaistaan, miten asia voitaisiin hoitaa paremmin ja tehokkaammin. Saatavien vastausten perusteella pyritään soveltamaan kehitysehdotukset käytäntöön. Perustutkimuksen avulla saadaan vastauksia sekä tietoa, joka selittää ja kuvailee tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä. Tavoitteena on tiedon lisääminen ja edistäminen. Tutkimusten tuottamaa tietoa voidaan yleensä soveltaa ja käyttää kehitystyön tukena. (Toikko & Rantanen 2009, 16–20.)

1.4 Tietoperusta

Tietoperustana opinnäytetyölle on ollut etätyöhön ja etäjohtamiseen syventyvät kirjat ja verkkolähteet. Kyselyssä on pyritty kartoittamaan työntekemisessä mahdollisesti olevia kehityskohteita liittyen etätyöhön, joihin voidaan lähteä miettimään hyväksi todettuja ratkaisumalleja kyselyn perusteella.

Friedin & Heinemeierin mukaan on helppoa olla esimies, jos johtaa vain pelkkiä tuoleja eli varmistaa, että työntekijät tulevat töihin yhdeksältä ja saavat papukajamerkin, jos ovat toimistolla vielä kuuden jälkeen – näinhän on johdettu iät ja ajat. Etätyö puhkaisee tällaisen johtamistyylin kuplan. Jos ei näe työntekijöiden tulevan paikalle ja lähtevän työpöytänsä ääreltä, miten voi olla varma, että he tekevät työtä. Näin naiivisti ajattelee vain tuoleja johtava esimies. (Fried & Heinemeier 2014, 177–179.)

1.5 Toimeksiantajan esittely

Yritys x on rahoituslaitos, joka toimii pääosin Suomessa. Yritys x tarjoaa asiakkaille sekä päivittäispalveluita että yrityspalveluita. Yrityksen päämarkkina-alueena ovat Pohjoismaat. Kyselyn avulla pyritään antamaan paremmat valmiudet etätöiden ja etäjohtamisen kehittämiseen. Kysely toteutetaan yritys x:ssä Suomessa toimiville työntekijöille, jotka ovat tehneet etätöitä asiakaspalvelua vaativissa työtehtävissä.

2 Etätyö

2.1 Etätyö käsitteenä

Viime maaliskuusta joulukuuhun asti Suomessa etätöitä teki noin 1,15 miljoonaa suomalaista eli melkein 50 prosenttia työllisistä henkilöistä. Kyseisellä ajanjaksolla työpäiviä, jotka tehtiin etänä, oli keskiarvoltaan 70. Kyseiset tiedot käyvät ilmi Suomen Yrittäjien teettämästä Työelämägallupista. (Koskenranta 2021.)

Etätyössä tärkeitä sovittavia ehtoja ovat esimerkiksi työaika, työn tulosten seuranta ja tietoturva-asiat. Työntekijän ja työnantajan välillä on hyvä olla selkeästi sovitut asiat, miten toimitaan tietoturva-asioiden kanssa tai häiriötilanteessa. Lähtökohtaisesti etätyö kuuluu työaikalain piiriin, mikä tarkoittaa sitä, että se vaatii työajan seurantaa. Työnantajan on tärkeää pitää huolta esimerkiksi asioista, haittojen ja vaarojen arvioimisesta ja selvittää työntekijöiden kanssa tarpeellinen kotirauha etätyön tekemiseksi. Kotona etätyön tekeminen vaatii sitä, että työntekeminen sujuu vähintään samalla tavalla kuin fyysisesti työpaikalla. Kotona siis pitää olla työskentelyyn varattava työrauha, turvallista ja ergonomista. (Rauramo 2017.)

Etätyö on lisäksi aikaa omille ajatuksille ja mahdollisuus vähentää työmatkoihin kuluva aikaa arjessa. Kiireisessä arjessa jokainen minuutti on arvokas, mutta etätyön avulla voidaan säästyneet minuutit ohjata vapaa-aikaan, tehokkaampaan työhön tai vaikkapa joutenoloon. (Roine & Anttila 2016.)

Työntekijälle kuuluu myös omia vastuualueita esimerkiksi työn laadun pitää olla samaa tasoa kuin työpaikalla. Työntekijän pitää osata suunnitella ja aikatauluttaa niin, että vapaa-aika erotetaan työstä. Työntekijä on myös vastuussa omasta hyvinvoinnistaan, mutta apua kuitenkin löytyy vaikka olisikin etätöissä. Työntekijä voi kääntyä tarvittaessa työterveyshuollon puoleen pyytääkseen ohjeita tai neuvoja. (Rauramo 2017.)

2.2 Etätyön hyödyt

Onko etätyöstä sitten oikeasti hyötyä? Mielipiteitä on varmasti yhtä monta, kuin

työntekijääkin. Siinä missä yhdelle sopii erinomaisesti rauhallinen työympäristö kotona keskittyen, voi toinen kaivata toimistolla tapahtuvaa hälinää ja sosiaalista kanssakäymistä työkavereiden kanssa. Etätyö ei ole joko tai, koska etätyön tavoitteena on tarjota joustavuutta oman työnteon sujuvuuteen ja suunnitelmallisuuteen. (Roine & Anttila 2016.)

Työnantajan kannalta etätyön tekemisellä saadaan pienennettyä kuluja huomattavasti, kun työntekijät siirtyvät omiin kotitiloihin ja toimitiloja voidaan vähentää. Toimitiloihin voidaan rakentaa omien työpöytien sijaan ns. etätyöpisteitä, jotka ovat satunnaisten työntekijöiden käytettävissä. Jatkossa työpisteet varataan etukäteen, mikäli työntekijällä on tarve tulla työpaikalle. Työtilasuunnittelu muuttuu niin, että monitilatoimistoratkaisuihin, joissa toimitilat muokkautuvat erilaisien tilanteiden mukaan, pyritään panostamaan enemmän. (Hyppänen 2013, 84.)

Etätyö ei edellytä eksoottista työskentelypistettä, eikä välttämättä erillistä rakennusta toimistosta. Etätyö edellyttää riittävää rauhaa, tilaa ja työvälineitä. Ei ole yhtä oikeaa tai väärää tapaa tehdä etätyötä. Jokainen työntekijä tietää päivän hyödyt lopettaessaan työt ja huomattessaan, miten aika on riittänyt. Se puhuu itsestään jo etätyön hyödyistä riittävästi. (Roine & Anttila 2016.)

Mikäli yrityksellä on ollut tapana kokousta usein muualla kuin yrityksen omissa tiloissa tulee talouteen säästöä, koska kokoukset järjestetään etäkokouksina. Epidemian aikana sekä sairauslomien, että terveydenhoitomenot ovat pienentyneet. Yhä useampi työntekijä tekee töitä myös sairaana kotona ja mitä yksityisemmin töitä tehdään, sitä useammin vältetään tarttuvia sairauksia. Vakuutusyhtiöiden kannalta mm. työtapaturmia sattuu huomattavasti vähemmän, koska työmatkat jäävät tekemättä. Samoin työmatkalla sattuneet vahingot jäävät pois, koska matkustus ulkomailla on suurelta osin kielletty. (Koskenranta 2021.)

Työyhteisön kommunikointi on siirtynyt sähköisiin kanaviin, ja jos osaa hyödyntää näitä palveluita sosiaalinen kommunikointi toimii hyvin. Työyhteisölle voi olla merkittävä yhteinen kahvitunti joka päivälle kello 14 ja aamupalaveri kello 9

esimerkiksi Microsoft Teams -kokouskutsuna. Voidaan siis luoda erilaisia tapauksia, joihin kukin voi liittyä oman aikataulun ja mahdollisuuksien puitteissa. Työyhteisön avuksi on markkinoilla lukuisa määrä erilaisia koulutuksia ja tukipalveluita, joiden avulla voi hyödyntää omaa osaamista etätyöskentelyssä. (Koskenranta 2021.)

Työntekijän kannalta on helpottavaa, että työt voi aloittaa kotoa käsin rauhassa, vaikka kahvikupin kanssa. Työmatkaan käytetty aika voidaan hyödyntää työn tekemiseen. (Peräinen 2017.) Suomen Yrittäjien toimitusjohtaja Pentikäisen mukaan (2021) kotona tehty etätyö tuo joustavuutta ajankäyttöön verrattuna yrityksen toimitiloissa tehtävään työhön, mikä on merkittävä ajansäästö, ja antaa monelle mahdollisuuksia käyttää aikaansa muihin asioihin, kuten opiskeluun tai liikuntaan. Tällä voi puolestaan olla suuri vaikutus hyvinvointiin. (Koskenranta 2021.)

Vanhemmankin sairaan lapsen hoitaminen myös päiväsaikaan helpottuu, kun voi toimia kotona. Itsensä johtaminen on haastavinta johtamista. Vapauden osalta on aina vastuu onnistumisesta. On oltava tarkkana, jotta alaiset jaksavat tehdä työnsä eivätkä uuvuta itseään loppuun etätyön vapauteen perustuvassa kulttuurissa. Kun annetaan vapaus työntekemiseen ja ohjeet luottamuksen varmistamiseksi on mahdollista, että osa henkilöistä tekee töitä paljon enemmän ja sitoutuneemmin. Näin ollen vapauden tuoma vastuu voi myös kuormittaa. Työpäivässä on siis sallittua ja hyväksyttävää olla hetkiä tekemättä mitään. (Vilkman 2016, luku 5.)

2.3 Etätyön haasteet

Virtuaalinen työ tuo mukanaan myös haasteita ja nämä haasteet saattavat vaikuttaa työyhteisössä tapahtuvaan johtamiseen. Työnantajan kannalta etätyön haasteita on useita. Yksi niistä on saavuttaa luottamus siihen, että työntekijä käyttää työajan työnantajan määrittelemään työhön. Työajan pystyy usein merkitsemään työaikajärjestelmään mobiilin avulla missä tahansa. Sisäänkirjautuminen ja uloskirjautuminen ei suinkaan tarkoita sitä, että työntekijä aloittaisi työntekemisen. Jossain ympäristössä työntekijää pyydetään pitämään

päiväkirjaa tai työntekeminen voidaan varmistaa järjestelmien avulla. (Vilkman 2016, luku 1.)

Sosiaalinen kommunikointi on vähentynyt, koska työntekijät tekevät yhä enemmän yksin töitä kotoa. Näin ollen voi tiimityön tekeminen olla toisinaan hankalaa. Ihmisillä on luontainen tarve kokea yhteenkuuluvaisuutta, olla osa yhteisöä. Kun itsestään ei tarvitse pitää huolta etätöiden aikana voi olla, että työhön paluu aikanaan on vaikeaa. Kun on muutaman vuoden ollut kotona ja työ sekä koti sulautuvat yhteen on hankala palata vanhaan malliin. Vakuutusyhtiöiden kannalta haasteellista on mahdollisissa korvaustilanteissa varmistaa, onko tapaturma sattunut kotona työ- tai vapaa-ajalla. Koska työ- ja vapaa-aika on sulautunut yhteen, on sen erottaminen hankalaa. (Vilkman 2016, luku 1.)

Työn ja vapaa-ajan välillä olevaa rajaa voi olla vaikea havaita parhaina päivinä, ja se on lähes mahdotonta, jos käyttää samaa tietokonetta sekä työssä että vapaa-ajalla. Uskottavampi, inhimillisempi strategia on erottaa nämä kaksi toisistaan siten, että käyttää toista tietokonetta työhön ja toista hauskanpitoon. (Fried & Heinemeier 2014, 209–210.)

Etätyön uhkina voidaan tuoda esille etäjohtaminen. Etäjohtajan suurimpina haasteina on varmistaa työyhteisön toimiva vuorovaikutus, työskentelytavat, yhteisöllisyys ja luottamus. Kun näistä asioista on huolehdittu, työyhteisö toimii taloudellisesti ja tehokkaasti. Tiimin jäsenten oppiessa tuntemaan toisensa ja tunnistamaan osaamista ja vahvuuksia, tiimin jäsenet saavat selkeän käsityksen todellisista kyvyistään sekä suoritustasostaan. Yksi esimiesten tärkeimmistä tehtävistä etäjohtamisessa onkin innostaa ihmisiä ja saada heidät työskentelemään kohti yhteistä päämäärää. (Vilkman 2016, luku 1–3.)

Vuorovaikutukseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, sillä virtuaalinen työyhteisö heikentää esimiehen ja työntekijöiden välistä viestintää. Kun töitä tehdään kotona, on tärkeää huolehtia työntekijöiden sitouttamisesta hyvän viestinnän ja suunnitelmallisen yhteydenpidon kautta. Tämä lisää myös tuottavuutta ja vähentää poissaoloja. Etätyön aikana olisi siis hyvä kiinnittää enemmän huomiota

keskusteluun ja huolehtia, etteivät työntekijät jää ilman tukea työtehtävien ja ongelmien kanssa. (Vilkman 2016, luku 3.)

3 Etäjohtaminen

3.1 Etäjohtamisesta yleisesti

Etäjohtaminen on johtamismuoto, jossa esimies ja alaiset kohtaavat toisiaan harvemmin kuin päivittäin. Esimiehen on etänä toimivan työyhteisön johtajana suoriuduttava hänelle kuuluvista vastuista ja velvollisuuksista. Etänä toimivan työyhteisön vuorovaikutus tapahtuu yleensä virtuaalisesti ja johtamisessa korostuu tällöin erityisesti vastuu rakentaa työyhteisön yhteisöllisyyttä sekä tarjota tukea ja ohjausta työssä suoriutumiseen. (Rauramo 2017.)

Etäjohtaminen on tullut arkiseksi käsitteeksi globalisoituvassa liike-elämässä. Toimipisteitä voi olla eri puolilla maapalloa ja esimiehellä alaisia eri maissa. Organisaatiot pyrkivät tuloksen parantamiseen yhä tehokkaammin ja tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan osaavaa henkilöstöä. Työntekijöiden hyvinvoinnilla taataan henkilöiden jaksaminen, joka taas takaa tuloksen tekemisen. Esimiehen tehtävä on huolehtia alaistensa motivaatiosta, osaamisesta ja työssä jaksamisesta. Etäjohtaminen luo oman lisähaasteensa lähiesimiehelle, joka vastaa tulosten saavuttamisesta. (Piili 2006, 19.)

Etäjohtajan tehtävään kuuluu erilaisia rooleja, jotka liittyvät muun muassa asioiden ja työntekijöiden johtamiseen sekä viestintään. (Rauramo 2017). Etäjohtamisessa korostuvia taitoja ovat muun muassa vuorovaikutukseen, sosiaalisuuteen ja delegointiin liittyvät taidot. Esimiehellä on myös tärkeää olla proaktiivinen eli ennakoiva ja aloitteellinen työtapa. (Vilkman 2016, luku 6).

Vilkman (2016, luku 6) on esittänyt kirjassaan seuraavia etäjohtajan osaamisalueisiin kuuluvia ominaisuuksia:

Avoin vuorovaikutus: Virtuaalitiimin menestyksellinen johtaminen vaatii avointa keskustelukulttuuria. Yhteisillä toimintaprosesseilla ja ohjausmalleilla esimies voi ohjata työn tekemistä myös etätyön aikana. Työskentelyn ja päätöksenteon tulisi olla läpinäkyvää. Vuorovaikutuksessa tulee myös pyrkiä tasapuolisuuteen

kaikkien henkilöiden kesken ja viestit tulisi toimittaa kaikille työntekijöille mahdollisimman samankaltaisena. (Vilkman 2016, luku 6).

Hyvät delegointitaidot: Onnistumisen kannalta etätyössä on tärkeää jakaa tehtävät tiimin kesken. Virtuaalisen työn johtamisessa delegoinnin osaaminen korostuu, koska tehtävänannot tulisi antaa riittävän selkeästi, ettei asia jää epäselväksi. (Vilkman 2016, luku 6.)

Kyky innostaa ja motivoida: Innostava tavoite ohjaa tekemistä. Etäjohtajan tulee välittää visio ja tuoda se ymmärrettävästi ja selkeästi osaksi työn arkea henkilöille. Jos visio ja tavoitteet ovat selkeät, ne ohjaavat tiimin työn tekemistä etätöiden aikana erillään toisistaan. Esimiehen kyky huomioida eripaikkaisten työntekijöiden erilaisia tarpeita motivoi samalla henkilöitä. (Vilkman 2016, luku 6.)

Proaktiivisuus: proaktiivisuudella tarkoitetaan toimintaa, jossa vastuu omista valinnoista on ihmisillä. Kyky ennakoida asioita on tärkeää. Ei siis keskitytä pelkästään reagoimaan asioihin, vaan huomioidaan haasteita etukäteen. Hyvä etäjohtaja omaa avoimen, positiivisen ja ratkaisukeskeisen asenteen. Ratkaisukeskeisyys on avain myös monimuotoisen tiimin johtamisessa. (Vilkman 2016, luku 6.)

Päätöksentekokyky: Erilaisia päätöksiä on kyettävä tekemään, vaikka kaikki tieto ei olisi aina saatavilla. Päätösten pitkittäminen hidastaa työn edistymistä, eivätkä tiimin jäsenet näin ollen pysty suunnittelemaan ja hoitamaan työtään kunnolla. Hyvällä etäjohtajalla tulee olla jämäkkä asenne sekä määrätietoinen luonne, mutta toisaalta johtajalla on oltava myös kyky joustaa uusien seikkojen ilmaantuessa ja valmiutta tehdä tarvittaessa uusia päätöksiä. (Vilkman 2016, luku 6.)

Hyvillä suunnittelu- ja organisaatiotaidoilla tarkoitetaan sitä, että esimiehen johtamistavan pitää olla selkeä, koska se tuo turvaa hänen alaisilleen tehdä heille kuuluvat työtehtävät itsenäisesti. Esimies siis näyttää selkeällä johtamisellaan

hyvää esimerkkiä koko työyhteisölle, mikä helpottaa yhteistyötä kaikkien kesken. (Vilkman 2016, luku 6.)

Joustavuus: Moninaisten ja alati muuttuvien työskentelymuotojen johtaminen edellyttää uusien ja toimivien johtamistapojen hyödyntämistä. Esimies saattaa tarvita uusia keinoja motivoida työntekijöitä ja rakentaa yhteistä yrityskulttuuria. Miten välittää visio innostavasti työntekijöille? Mikäli työyhteisöstä löytyy sellaisia toimintamalleja, jotka eivät enää palvele työyhteisöä, esimiehen tulee tunnistaa nämä toimintamallit ja hylätä ne. Esimiehen täytyy myös olla joustava tasapainoillakseen jatkuvassa muutoksessa ja jotta hän pystyy ymmärtämään ja sopeutumaan tiimissä esiin tuleviin erilaisiin tilanteisiin. (Vilkman 2016, luku 6.)

Tavoitekeskeisyys: Johtamiskulttuuri, joka perustuu työajan seurantaan ja tällaiseen johtamiskulttuuriin liittyvät asenteet ovat vanhentuneet, sillä työ muuttuu virtuaalisemmaksi. Etäjohtamisessa suora valvonta ja kasvokkainen kontakti tapaamisissa vähenee mikä saattaa hankaloittaa työn seurantaan työn edistymisen osalta. Työn koordinointi on hankalampaa ja palautteenanto saattaa vaikeutua. Osa kokeneista esimiehistä vastustaa kontrollista luopumista, mutta kontrollin tarpeesta luopuminen ja vapauden antaminen työntekijöille oman työnsä hoitamiseen tuottaa yleensä parempaa jälkeä. Vapaus myös lisää motivaatiota ja sitoutumista työhön. (Vilkman 2016, luku 6.)

Etäjohtamisen onnistumisissa esimiehen on pysyttävä yhdessä työntekijöiden kanssa määrittämään selkeitä tavoitteita ja seurattava niiden toteutumista. Selkeä tavoitteiden asetanta auttaa työntekijää tekemään asiat oikein ja priorisoimaan tekemisensä järkevästi. Seuranta on tärkeässä asemassa johtamisen ja tulosten kannalta, sillä selkeä tavoitteiden asettaminen auttaa löytämään sopivat keinot myös työssä edistymisen ja onnistumisen mittaamiseen. (Vilkman 2016, luku 6.)

Sosiaalinen taitavuus: Nykypäivän esimiestyössä hyvät vuorovaikutustaidot ovat erittäin tarpeellisia ja niiden merkitys korostuu etenkin etäjohtamisessa, jossa perinteiset vuorovaikutustavat eivät enää välttämättä riitä. Esimiehen

tulee pyrkiä luomaan myös henkilökohtaisia suhteita henkilöstöön välimatkasta huolimatta, vaikka yhteydenpito ei välttämättä ole aina helppoa. Esimiehen täytyy varata aikaa yhteydenpidolle ja huolehdittava toimivista yhteistyökeinoista hyödyntäen erilaisia välineitä. Lisäksi esimiehen tulee löytää keinot toimia erilaisten työntekijöiden ja eri paikassa toimivien työntekijöiden kanssa. Menestyksekkään virtuaalitiimin johtamisessa on keskeistä antaa säännöllistä palautetta johdettaville, rakentaa luottamusta ja yhteishenkeä ryhmän kanssa ja huomioida eripaikkaisten työntekijöiden tarpeet. Empaattisuus, hyvät kuuntelutaidot ja kyky olla läsnä tilanteissa ovat myös olennainen osa menestyksekkään virtuaalitiimin johtamista. Lisäksi esimiehen on osattava mukauttaa omaa viestintäänsä niin, että se sopii toisen tyyliin. (Vilkman 2016, luku 6.) Vilkman käsittelee kattavasti etäjohtamisen tärkeitä osa-alueita, joista osa on käsitelty laajemmin seuraavissa kappaleissa.

3.2 Luottamus ja arvostus

Arvostus rakentuu luottamuksen kautta. Kunnioittamalla kunkin työntekijän erilaisuutta, osaamista ja vahvuuksia voidaan kehittää vuorovaikutuksen kautta työntekijän ja etäjohtajan välistä luottamusta. Etäjohtajan on oltava perillä kunkin työntekijän potentiaalista. Mitä paremmin etäjohtaja tuntee työntekijät, sitä paremmat mahdollisuudet etäjohtajalla on ymmärtää työntekoon liittyvät haasteet. Sekä etäjohtajan että työntekijän tulee tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja kokevansa olevan tärkeä osa kokonaisuutta. Mikäli tiimin jäsenet arvostavat toisiaan ja tiimissä on mahdollista käydä avointa keskustelua, syntyy luottamus, joka mahdollistaa hyvän yhteistyön. Kaiken lähtökohtana on toimiva vuorovaikutus. (Vilkman 2016, luku 2.)

Omalla toiminnallaan etäjohtaja vaikuttaa siihen, kuinka luotettavana alaiset hänet näkevät. On siis tärkeää, että esimiehellä olisi aito kiinnostus alaisten mielipiteisiin, näkemyksiin sekä hyvinvointiin. Luotettava esimies jakaa kiitosta ja kriitikkiä asiallisesti ja oikeudenmukaisesti sekä kykenee katsomaan asioita alaisensa näkökulmasta löytäen keinot saada koko työyhteisön ja yrityksen edut samansuuntaisiksi. Tällöin työskentely kohti yhteistä tavoitetta on luontevampaa. (Laine & Rauramo 2017.)

3.3 Yhteiset pelisäännöt

Pelisäännöt on hyvä rakentaa yhdessä työyhteisön kanssa. Mikäli työntekijät voivat olla itse rakentamassa ja luomassa heitä koskevia pelisääntöjä saadaan pelikentästä rakennettua parempi ja toimivampi kokonaisuus koko työyhteisölle. Jokainen työntekijä tietää mitä on yhdessä sovittu ja miksi. Haasteita voidaan ratkoa yhdessä muun muassa avointen keskusteluiden avulla. Etäjohtajan tehtävä on toimia joukkueenjohtajana ja varmistaa, että yrityksen visio ja arvot toteutuvat pelisäännöissä. Esimiehen tehtävänä on huolehtia ja valvoa, että pelisääntöjä noudatetaan. Hänen tehtävänä on myös auttaa työyhteisöä rakentamaan ja kehittymään tarpeen vaatiessa. Esimiehen työtehtäviin kuuluu tiedottaa tapahtuvista muutoksista koskien pelisääntöjä. (Järvinen 2008, 93.)

Työolosuhteilla ja työilmapiirillä on ratkaiseva merkitys, jotta työyhteisössä voidaan välttyä epäasialliselta kohtelulta. Avoimen ja luottamuksellisen työilmapiirin luominen sekä työyhteisön toimivuudesta huolehtiminen on tärkeää. Työyhteisössä jokaisella on vastuu työyhteisön työhyvinvoinnista ja pelisäännöistä. Pelisäännöillä saadaan rakennettua ja ylläpidettyä hyvää työilmapiiriä. Pelisäännöt edistävät myös myönteistä ja avointa vuorovaikutusta sekä ennaltaehkäisevät ristiriitoja. (Andersson & Auvinen & Hirsimäki & Ilveskivi & Lantto & Perimäki & Rätty & Sajavaara 2010, 2–4.)

3.4 Tiedottaminen ja avoimuus

Tiedottamisen tulisi olla jatkuva prosessi ja käytettävien kanavien järkeviä. Etäjohtamisessa tiedottaminen voidaan toteuttaa joko esimerkiksi viikoittaisilla tapaamisilla virtuaalisten kokousten avulla tai lähettämällä viestejä eri kanavia hyväksi käyttäen. Sähköiset järjestelmät antavat lukuisan määrän erilaisia vaihtoehtoja, miten tietoa voidaan jakaa tosijassa joko yhdelle tai useammalle henkilölle tai ryhmittäin. Mitä paremmin etäjohtaja pystyy paikasta riippumatta olemaan läsnä ja löytämään mielenkiintoisia vaihtoehtoja luoda erilaisia yhteyksiä sitä paremmin vuorovaikutus toimii.

Etätiimit voivat viestiä monella eri tavalla. Toimivinta on rakentaa yhdessä sellainen viestintätapa, joka sopii omalle tiimillesi. Päätäkää yhdessä, miten viestimisen vastuut jakautuvat työyhteisössä ja minkälaisia eri viestinnän keinoja erilaisissa tilanteissa käytetään. Jokaisen tulisi saada kertoa oman näkökulmansa. Edellinen voi onnistua helpoiten keskustelemalla. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020, 50.)

3.5 Vuorovaikutus

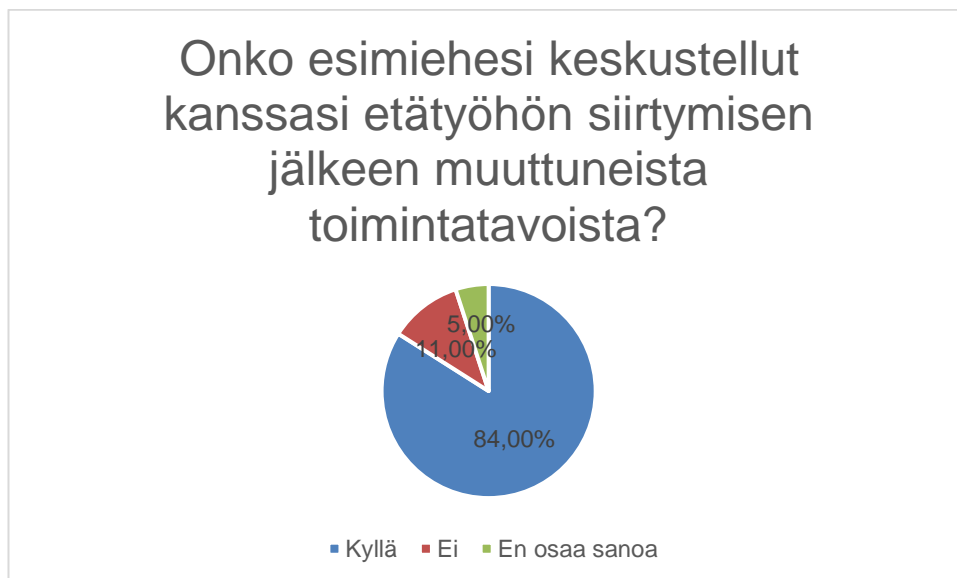
Tarvitsemme jatkuvasti sosiaalisia taitoja tullaksemme toimeen toisten henkilöiden kanssa niin työelämässä kuin henkilökohtaisessa elämässä. Kaikki asiointi henkilöiden kanssa on kohtaamista. Mitä paremmin osaamme toimia erilaisissa tilanteissa ja erilaisten henkilöiden kanssa sitä paremmin toisinaan tulemme ymmärretyksi. Etäjohtajan on hyvä harjoitella vuorovaikutustaitoja. Mitä paremmin osataan asettua työntekijän asemaan, sitä paremmin otetaan huomioon työntekijän omaksumistaidot ja erilaisuus. Työntekijän kuunteleminen on tärkeää. Vuorovaikutuksessa kaikki eleemme, äänensävyimme ja kehonkieleemme vaikuttaa vastaanottajaan. Jos sanaton vuorovaikutus ei vakuuta kuulijaa, ei viesti mene perille tai se voidaan sivuuttaa. Vuorovaikutuksen tulee toimia molempiin suuntiin.

Esimiehen ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen tulisi olla säännöllistä, minkä vuoksi työntekijöiden tulisi pystyä tavoittamaan esimies helposti eri välineillä. Tämä on tärkeää myös siksi, että yhteistyön kehittäminen alkaa esimiehen omasta tavoitettavuudesta. Hyvällä tiedonkululla, säännöillä ja avoimella ilmapiirillä saadaan rakennettua yhteistyötä ja mikäli ongelmia havaitaan, niistä tulee viestiä avoimesti. (Rauramo 2018.)

Organisaation yhteisöllisyyttä voidaan tukea yhteisillä tilaisuuksilla, kuten virkistyspäivillä tai videokahveilla. Tiimin olisi tärkeää kehittää heidän välillensä tapahtuvaa yhteistyötä sekä nähdä monimuotoisuus rikkautena. Etäjohtamisessa korostuu tasapuolisen kohtelun tärkeys ja työntekijöiden erilaiset tarpeet on otettava huomioon. (Rauramo 2018.)

4 Kyselyn tulokset

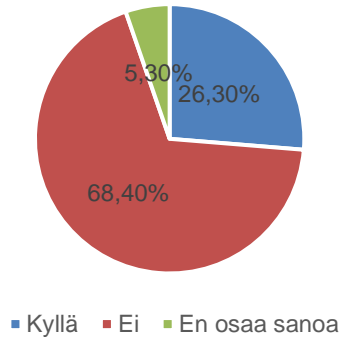
Tässä luvussa käsitellään kyselylomakkeen tulokset. Kysely lähetettiin 50 finanssialan työntekijälle. Työntekijöistä kyselyyn vastasi 19 henkilöä, joten vastausprosentiksi muodostui 38 %.



Kuvio 1. Onko esimiehesi keskustellut kanssasi etätyöhön siirtymisen jälkeen muuttuneista toimintatavoista?

Kysymykseen numero yksi vastasi 19 henkilöä (kuvio 1), joista kuusitoista (84,00 %) vastaajaa koki esimiehen käyneen läpi muuttuneet toimintatavat etätyöhön siirryttäessä. Kaksi (11,00 %) vastaajaa oli sitä mieltä, ettei muuttuneista toimintatavoista ole kerrottu ja yksi (5,00 %) vastaaja ei osannut vastata kysymykseen.

Oletko saanut ohjeistusta, miten varmistaa työergonomia sekä työhyvinvointi etätyön aikana?



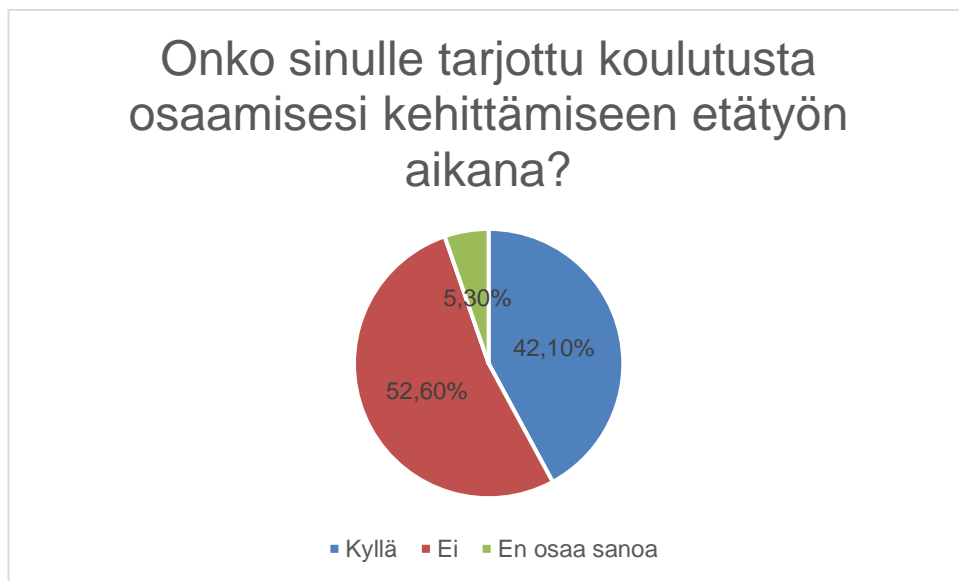
Kuvio 2. Oletko saanut ohjeistusta, miten varmistaa työergonomia sekä työhyvinvointi etätyön aikana?

Kysymykseen numero kaksi vastasi 19 henkilöä (kuviota 2), joista viisi (26,30 %) vastaajaa koki saaneensa ohjeistusta etätyön aikana työhyvinvoinnin ja ergonomian osalta. Kolmesta (68,40 %) vastaajaa oli sitä mieltä, ettei työhyvinvoinnista eikä ergonomiasta ole kerrottu etätyön aikana ja yksi (5,30 %) vastaaja ei osannut vastata kysymykseen.

Kysymyksessä numero kolme kysyttiin: Millä tavoin olet pitänyt huolta työergonomiasta ja työhyvinvoinnista etätyöaikana? 12 vastaajaa piti työergonomiasta tehdessä etätöitä tärkeänä. Kyseiset vastaajat sanoivat että, ovat ostaneet paremman pöydän tai tuolin, että selkä ei tulisi kipeäksi. Työergonomiasta on pidetty myös huolta seuraamalla omaa ryhtiä ja venyttelemällä työpäivän aikana. Moni vastaaja nosti vastauksissa esille, että vaikka töitä tehdään kotoa, niin työergonomia on mennyt parempaan suuntaan kuin työpaikalla. On haluttu panostaa työnteekemiseen etätyöaikana. 10 vastaajaa kertoi, että otti selvää myös verovähennyksistä liittyen etätyöskentelyyn.

Kysymyksessä numero neljä kysyttiin: Millä tavoin esimiehesi voisi tukea työhyvinvointia paremmin etätyön aikana? 13 vastaajaa kertoi, että esimiehen

pitäisi olla enemmän yhteydessä. Etätöissä varsinkin esimies voisi kysellä kuulumisia, kuten yleistä jaksamista, antaa vinkkejä ja kysellä työvälaineiden toiminnasta, matalammalla kynnyksellä. Muutamat henkilöt mainitsivat haluavansa jonkinlaisia yhteisiä kahvihetkiä valmiiksi aikataulutettuina, jotta saisi etätöissä sosiaalista kanssakäymistä. 13 vastaajaa ilmaisi halukkuutensa kuulla lisää työsuhde-eduista, jotka voisivat lisätä työhyvinvointia. Kuusi vastaajaa kertoi, että tällä hetkellä ei tarvitse lisätukea työhyvinvointiin.

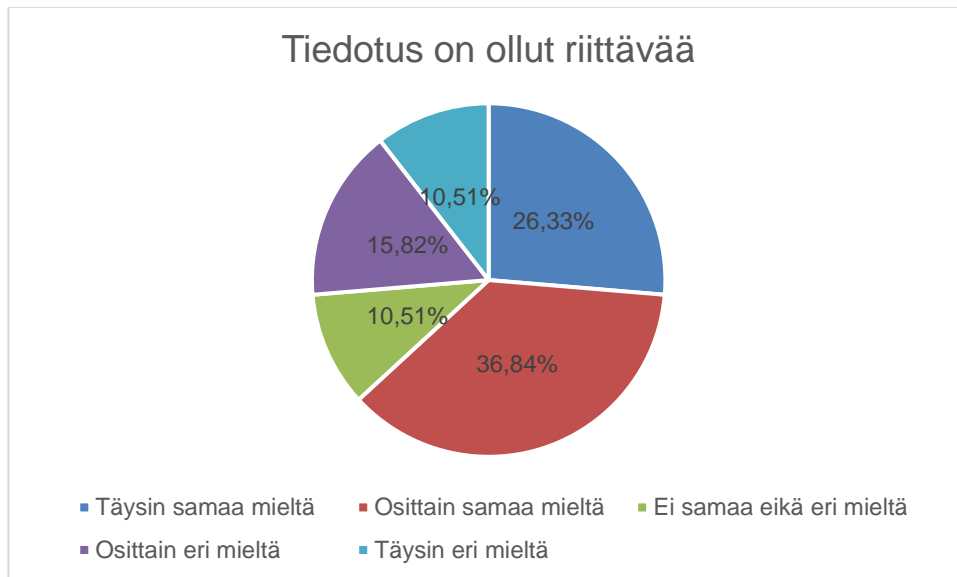


Kuvio 3. Onko sinulle tarjottu koulutusta osaamisesi kehittämiseen etätyön aikana?

Kysymykseen numero neljä vastasi 19 henkilöä (kuvio 3), joista kahdeksan (42,10 %) vastaajaa koki, esimiehen tarjonneen koulutusta etätyön aikana. Kymmenen (52,60 %) vastaajaa oli sitä mieltä, ettei koulutusta ole tarjottu ja yksi (5,30 %) vastaaja ei osannut vastata kysymykseen.

Kysymyksessä numero viisi kysyttiin: Millä tavoin esimiehesi voisi tukea osaamisen kehittämistäsi paremmin etätyön aikana? 14 vastaajaa haluaisi omalta esimieheltään enemmän koulutuksia, jolla varmistettaisiin etätyön tasainen laatu. Samat henkilöt mainitsivat myös vastauksissaan etäkoulutuksien tärkeyden. Kyseiset vastaajat kertoivat, että esimiehen pitämät etäkoulutukset

varmistaisivat työntekijöiden kehittymisen. Kolme vastaajaa mainitsi, että tarvitsivat enemmän apua teknisten laitteiden ja työssä käytettävien ohjelmien kanssa etätöön yleistyessä. Kaksi vastaajaa kertoi, että ovat tyytyväisiä tämänhetkiseen tilanteeseen.

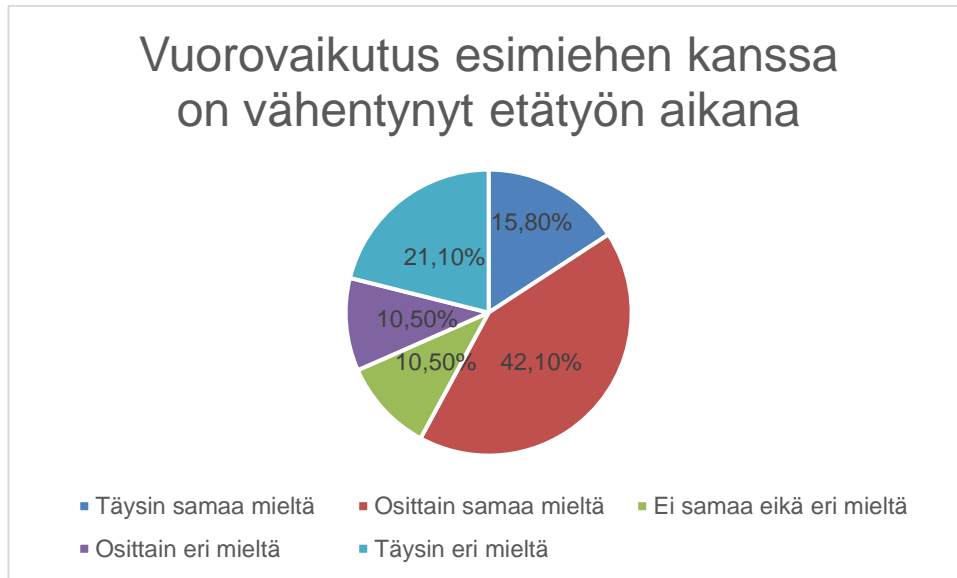


Kuvio 4. Tiedotus on ollut riittävää.

Kyselyssä kuudentena kohtana oli väittämä. Siihen vastasi 19 henkilöä (kuvio 4), joista viisi (26,33 %) vastaajaa oli täysin samaa mieltä, että tiedotus on ollut riittävää. Neljä (36,84 %) vastaajaa oli osittain samaa mieltä tiedotuksen riittävyydestä. Kaksi (10,51 %) vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta. Kolme (15,82 %) vastaajaa oli osittain erimieltä ja kaksi (10,51 %) vastaajaa oli täysin eri mieltä tiedotuksen riittävyydestä.

Kyselyn seitsemäs kysymys oli, että millä tavoin esimiehesi voisi parantaa tiedottamista? Yhdeksän vastaajaa haluaisi, että tiedottaminen olisi säännöllisempää varsinkin etätöön aikana. 12 vastaajaa mainitsi vastauksissaan, että yhteisen sähköpostin sijaan olisi kiva käydä yhdessä asioita läpi esimerkiksi Microsoft Teamsissa, jossa voidaan jakaa näyttöä ja lukea intraa. Samat henkilöt kertoivat, että yhteiset kokoukset olisi hyvä tallentaa, jotta tallenteen voisi katsoa jälkikäteen. Yksi henkilö nosti ehdotuksen, että esimies aikatauluttaisi

viikoittaisia seurantakeskusteluita, jotta pysytään helposti ajan tasalla koko henkilöstön tilanteesta. Kolmen henkilön mielestä tiedottaminen ei tarvitse parantamista.

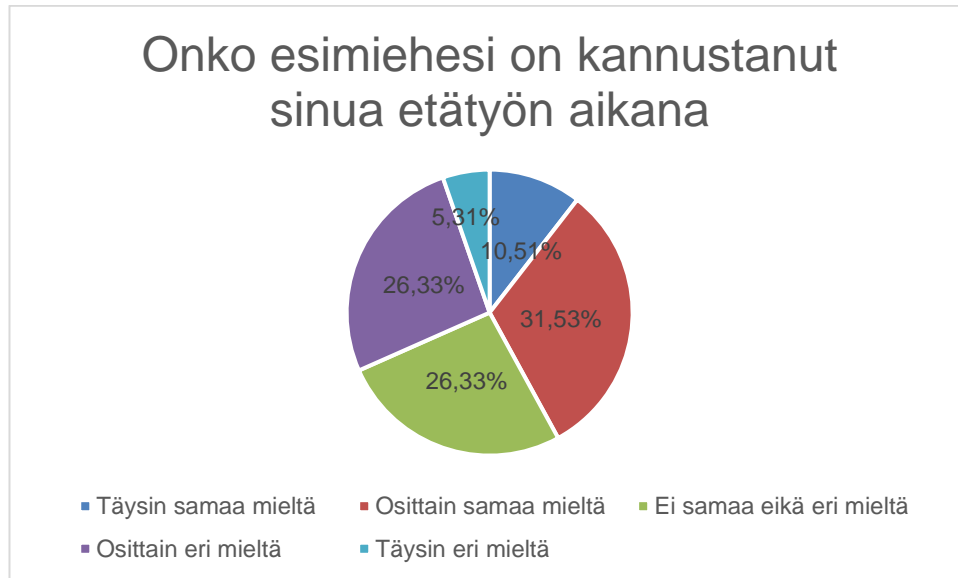


Kuvio 5. Vuorovaikutus esimiehen kanssa on vähentynyt etätyön aikana.

Kahdeksantena kohtana kyselyssä oli toinen väittämä. Kysymykseen vastasi 19 henkilöä (kuvi 5), joista kolme (15,80 %) vastaajaa oli täysin samaa mieltä vuorovaikutuksen vähentyneen esimiehen kanssa etätyön aikana. Kahdeksan (42,10 %) vastaajaa oli osittain samaa mieltä siitä, että vuorovaikutus esimiehen kanssa on vähentynyt etätyön aikana. Kaksi (10,50 %) vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä vähentyneestä vuorovaikutuksesta. Kaksi (10,50 %) vastaajaa oli osittain erimieltä ja neljä (21,10 %) vastaajaa oli täysin eri mieltä, että vuorovaikutus esimiehen kanssa on vähentynyt etätyön aikana.

Kyselyn yhdeksäs kysymys oli, että mitä ehdotuksia sinulla on vuorovaikutuksen parantamiseksi? 10 vastaajaa kertoi, että etätyö on etäännyttänyt heitä omasta työporukastaan ja esimiehestään, joten he haluaisivat pitää yhteisiä palavereja ja taukoja. 15 vastaajaa mainitsi, että oman esimiehen pitäisi olla helpommin saatavilla varsinkin, kun esimies ei ole tavattavissa kasvotusten. Samat vastaajat kertoivat myös, että haluaisivat olla enemmän perillä omista tavoitteistaan. Viisi henkilöä painotti vastauksissa, että esimiehen pitäisi ottaa enemmän

vastuuta vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi. Yksi henkilö nosti vastauksessaan esille kahdenkeskeisten tapaamisten merkityksen etätyöpainotteisen ajan keskellä.



Kuvio 6. Onko esimiehesi kannustanut sinua etätyön aikana?

Kysymykseen numero 10 vastasi 19 henkilöä (kuvio 6), joista kaksi (10,50 %) vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että esimies on kannustanut heitä etätyön aikana. Kuusi (31,50 %) vastaajaa oli osittain samaa mieltä esimiehen kannustuksesta. Viisi (26,30 %) vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä esimiehen kannustuksesta etätyön aikana. Viisi (26,30 %) vastaajaa oli osittain erimieltä ja yksi (5,30 %) vastaaja oli täysin eri mieltä siitä, että esimieheltä on saanut kannustusta etätyön aikana.

Kyselyn 11 kysymys oli millä tavoin esimiehesi voisi kannustaa sinua paremmin etätyön aikana? 14 vastaajaa kertoi, että odottaisi esimieheltään etätyön aikana parempaa ja rakentavampaa kannustusta. Samat henkilöt mainitsivat, että etätyön aikana olisi hienoa kuulla kehuja pienistäkin onnistumisista, koska etätyön aikana vuorovaikutus on laskenut. 10 henkilöä nosti vastauksissaan esille asioita kuten palautekeskustelut, tsemppiviestit, selkeämpää viestintää ja parempaa tiedotusta verovähennyksistä. Yksi henkilö painotti vastauksessaan, että tämänhetkinen tilanne on ollut hyvä ja hän on ollut tyytyväinen

kannustamisen tasoon. Kyseinen vastaaja mainitsi vastauksessaan, että hän ei koe tarvetta muutokselle.

Kyselyn 12 kysymys oli millä tavoin työn tekeminen on mielestäsi muuttunut etätöiden aikana? Yhdeksän vastaajaa kertoi, että alkuun täyden työviikon tekeminen etänä tuntui oudolta. Samat vastaajat kertoivat, että alun jälkeen tottui oman kodin tuomaan rentoon tunnelmaan ja töitä sai tehdä rennoissa vaatteissa. Neljä vastaajaa mainitsi, että työnlaatu on parantunut, koska on pystynyt nukkumaan myöhempään, sillä työmatkoihin ei kulu lainkaan aikaa. Samat vastaajat painottivat vastauksissaan, kun saa nukkua enemmän, töiden jälkeen jää enemmän energiaa ja aikaa kaikkeen muuhun. Kolme vastaajaa nosti esille asioita kuten vapaa-ajan ja työn erottaminen, työkavereiden välinen sosiaalisuus ja itsenäisyys. Vastaajat kertoivat esimerkiksi sosiaalisten suhteiden ylläpitämisen hankalaksi tehdessään etätöitä kotoa.

Kyselyn 13 kysymys oli, että mitkä ovat sinun mielestäsi tärkeimmät kehityskohteet etätöissä? 10 vastaajaa haluaisi painottaa, että järjestettäisiin esimiesten ja työntekijöiden välisiä viikoittaisia kokouksia, missä käytäisiin kuulumisia ja tavoitteita läpi. Samat henkilöt kertoivat, että kyseisissä kokouksissa voitaisiin varmistaa, onko teknologia toiminut kaikilla työntekijöillä vai tarvitsisiko joku mahdollisesti etäkoulutuksia tai tukea esimieheltä. 15 henkilöä nosti esille asian, että asiakaspalvelutyössä on todella tärkeää varmistaa parhaimmat mahdolliset yhteydet ja teknologia, millä varmistetaan asiakkailla laadukasta palvelua. Viisi henkilöä mainitsi vastauksissaan, että yritykseltä olisi kiva saada parempaan tukea taloudellisesti, millä voisi varmistaa itselleen kotiin paremman työpisteen. Yksi henkilö kertoi, että hänen mielestään tärkeimpänä kehityskohteena on kokonaisuuden hahmottaminen niin, että etätöskentelystä saadaan järkevä konsepti, jossa työntekijällä on riittävästi vapautta ohjata omaa työtään ilman, että työn laatu kärsii.

Kyselyn 14 kysymys oli, että millä tavoin esimiehesi voisi parantaa etäjohtamista? Seitsemän henkilöä haluaisi, että etäjohtamisessa kiinnitettäisiin tarkempaa huomiota siihen, että työntekijät saavat rakennettua päivänsä niin, ettei

normaalin työpäivän pituudesta ei tarvitse joustaa. 10 vastaajaa kertoi vastauksissaan, että he kokisivat motivoivaksi jonkinlaisen tulosseurannan, joka käytäisiin yhdessä läpi perjantaisin. 12 vastaajaa ilmoitti kehityskohteeksi kokouksien aikatauluttamisen. Asialla tarkoitetaan sitä, että yleensä kokouksiin varataan tunnin mittainen aika kalenterista, mutta kokous saattaa olla ohi jo 15–30 minuutissa. Vastaajat toivoisivat, että jäljelle jäävän ajan voisi käyttää tehokkaasti esimerkiksi työntekijöiden hyvinvoinnin varmistamiseen. Kolme henkilöä kertoi olleensa tyytyväisiä tämänhetkiseen etäjohtamiseen esimieheltä.

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa kyselyn avulla, miten onnistua finanssialalla etäjohtamisessa ja minkälaisia mahdollisia haasteita ja hyötyjä jatkuvasti muuttuva ympäristö tuo alaisten näkökulmasta etäjohtamiseen koronapandemian aikana.

Opinnäytetyössä on selvitetty tavoitteen saavuttamiseksi mm. seuraavat aihealueet:

- Onko alati muuttuvista toimintatavoista kerrottu etätyön aikana?
- Onko työhyvinvointi- ja työergonomia varmistettu etätyön aikana?
- Onko vastaaja kokenut saaneensa koulutusta etätyön aikana?
- Onko tiedotus ollut riittävää etätyön aikana?
- Miten vuorovaikutus on toiminut etätyön aikana?
- Kokeeko vastaaja saaneensa kannustusta etätyön aikana?

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että vuorovaikutuksessa ja tiedottamisessa on parantamisen varaa ja niihin tulisi valita uusia keinoja. Esimiehen tulisi ottaa aktiivisempi rooli yhteydenotoissa ja käyttää useampia keskustelukanavia, jotka varmistavat molemminpuolisen vuorovaikutuksen useammin. Tiedottaminen koetaan hyvin usein yksipuoliseksi. Esimiehen tulisi aktiivisemmin ohjeistaa ja kertoa koulutusmahdollisuuksista myös etätyön aikana. Vastaukset osoittavat, että kartoittamalla haasteita ja hyötyjä saadaan vahvistettua esimiehen toimintatapoja tehokkaampaan ja toimivampaan suuntaan. Vuorovaikutusta parantamalla yhteistyö toimii paremmin ja tehokkuus sekä työmotivaatio kasvaa. Vastauksissa on nähtävissä suuresti hajontaa, joskin monessa aihealueessa vastaukset ovat joko negatiivisia tai neutraaleja. Vastauksista saadaan selville, että asiat koetaan eri tavalla. Vilkmanin mielestä esimiehen olisi siis hyvä käyttää apuna useampia keinoja. Etäjohtamisessa onnistuminen edellyttää, että esimies osaa määritellä selkeitä tavoitteita yhdessä työntekijöidensä kanssa ja seurata tavoitteiden toteutumista. Selkeät tavoitteet auttavat työntekijöitä tekemään oikeita asioita ja priorisoimaan tekemisiään järkevästi. (Vilkman 2016, luku 2.)

Tiedottamisen katsottiin olevan kyllä toimivaa, mutta sen tulisi olla säännöllisempää ja parempaa. Yli puolet vastaajista toivoisi enemmän vuorovaikutusta varsinaisen tiedottamisen sijaan sekä palaverien tallentamista, jotta niihin voidaan myöhemmin palata. Vain muutama henkilö oli tyytyväinen tiedottamiseen. Myös Haapakoski, Niemelä ja Yrjölä painottavat etätiimin viestinnän tärkeyttä. Heidän mukaansa on tärkeää rakentaa sellainen viestintätapa, joka sopii omalle tiimille ja päättää yhdessä, miten viestimisen vastuut jakautuvat ja millaisia viestinnän keinoja eri tilanteissa käytetään. Kaikkien pitäisi huolehtia, että saa kerrottua oman näkökulmansa. Tämä voi onnistua helpoiten keskustelemalla. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020, 50–51.)

Jotta virtuaalitiimi menestyy, se edellyttää Vilkmän mukaan avointa keskustelukulttuuria. (Vilkman 2016, 34.) Lähes puolet vastaajista kokee etäänntyneensä työyhteisöstä etätyön aikana. Vuorovaikutuksen lisäämiseksi toivottiin yhteisiä taukohetkiä. Esimiehen tavoittaminen koettiin hankalaksi etätyön aikana ja samoilla vastaajilla oli epäselvyyttä omasta työnkuvasta ja tavoitteista. Vain yksi henkilö kaipasi kahdenkeskeistä aikaa esimiehen kanssa.

Yli puolet vastaajista katsoo esimiehen epäonnistuneen tehtävässään informoida alaisia työhyvinvointiin ja työergonomiaan liittyvien asioiden osalta. Esimiehen toivottaisiin ottavan aktiivisempaa roolia näiden osalta. Asiat voisi ottaa puheeksi esimerkiksi keskusteluiden lomassa tiedustelemalla alaisen jaksamista sekä työvälineiden toimivuutta. Samat vastaajat toivoivat kertausta työhyvinvoinnin eduista, joilla voitaisiin lisätä työhyvinvointia etätyön aikana. Noin kolmasosa vastaajista oli tyytyväisiä esimiehen toimintaan työhyvinvoinnin osalta. Piili painottaakin, että työntekijöiden hyvinvointi takaa tuloksen tekemisen ja energian itsensä kehittämiseen. Esimiehen tehtävä on huolehtia alaistensa motivaatiosta, osaamisesta ja työssä jaksamisesta. (Piili 2006, 19.)

Vastaajista kolmasosa katsoo esimiehen epäonnistuneen kannustamisessa. Kannustamisen toivottaisiin olevan motivoivaa ja rakentavaa ja etätyön aikana pienistäkin onnistumisista tulisi kehua. Kannustamisen puuttuminen yhdistettiin huonoon viestintään. Toiveena nähtiin tsemppiviestit ja selkeä viestintä. Myös Vilkman korostaa hyviä vuorovaikutustaitoja ja niiden suurempaa merkitystä

erityisesti etätyössä. Sosiaalisella taitavuudella, kuten hyvillä vuorovaikutustaidoilla, on nykypäivän esimiestyössä suurempi merkitys ja niiden tarpeellisuus korostuu etenkin etäjohtamisessa, koska perinteiset vuorovaikutustavat eivät enää riitä. Henkilökohtaisten suhteiden luominen henkilöstöön välimatkasta huolimatta on tärkeää ja esimiehen pitää varata aikaa yhteydenpitoon. Jotta virtuaaliin johtaminen onnistuisi, esimiehen tulee antaa säännöllistä palautetta johdettaville sekä rakentaa luottamusta ja yhteishenkeä ryhmän kanssa. Esimiehen on myös kiinnitettävä huomiota eripaikkaisten työntekijöiden tarpeisiin ja löydettävä keinot yhteistyöhön erilaisia ja uusia välineitä hyödyntäen. (Vilkman 2016, 58–62.)

Yli puolet vastaajista nosti tärkeimmiksi kehityskohteiksi viikoittaiset kokoukset, joissa käytäisiin läpi mm. tavoitteet sekä viikon kohokohdat. Samalla voitaisiin varmistaa laitteiden toimivuus sekä ohjelmien käytön osaaminen. Teknologian ja yhteyksien toimivuuden varmistamisen katsoi tärkeäksi kolmasosa vastaajista. 15 henkilöä kertoi, että asiakaspalvelutyössä teknologian toimivuudella asiakkaat saa myös hyvää palvelua. On siis tärkeää, että asiakas saa kanssa kuvan, että yrityksellä on hyvät ja luotettavat laitteet käytössä. Neljäsosa vastaajista toivoi parempia ergonomisia ratkaisuja etätyöhön, joiden kustannuksiin työnantaja voisi osallistua. Paremmalla työergonomialla taataan parempi työhyvinvointi sekä työntekijän jaksaminen.

Vajaa puolet henkilöistä toivoisi esimiehen kiinnittävän huomiota työpäivän pituuteen. Toisinaan työpäivän pituus ei riitä ja työntekijän on joustettava myös etätöiden aikana. Myös yli puolet työntekijöistä kaipasi tulosseurantaa, jolla voitaisiin varmistaa onnistumiset ja tavoitteet. Samoin reilusti yli puolet henkilöistä ilmoitti kehityskohteeksi kokousten aikatauluttamisen. Toisinaan kokousaika alituu ja toisinaan ylittyy. Vastaajien vastauksista oli luettavissa, että ylipäättään esimiehen toimintaan muuten oltiin tyytyväisiä etätyön aikana. Vilkmanin mukaan lähes poikkeuksetta vapauksien salliminen tuo enemmän etuja kuin haittoja tullessaan. Joissain organisaatioissa on havaittu, mitä enemmän työntekijöille annetaan vastuuta, sen parempi. Loppujen lopuksi se, että työ tulee

tehdyksi ja asetetut tavoitteet saavutetaan, on tärkeämpää kuin se, miten ja ke-
nen määräysten mukaan työ on tehty. (Vilkman 2016, luku 3.)

Yli puolet vastaajista kertoi, että heille ei ole tarjottu koulutusta oman osaamisen
kehittämiseen. Avoimissa kysymyksissä tuli ilmi, että vastaajat ketkä eivät ole
saaneet kehittää omaa osaamistaan haluaisivat esimiehen pitävän koulutuksia.
Koulutukset voitaisiin pitää etänä, sillä kaikki etätyöläiset pystyvät tällöin osallis-
tumaan. Vastaajat kertoivat, että kyseisillä koulutuksilla työntekijät pystyvät var-
mistamaan oman kehittymisensä. Kolme vastaajaa painotti, että kun on siirrytty
päänsääntöisesti etätyöhön, koulutusten pitäisi käsittää enemmän teknisten lait-
teiden osaamista ja hallintaa. Kun voidaan varmistaa, että kaikilla on toimivat
laitteet ja niiden käyttö on tehokasta, kotona pystyy tekemään töitä samalla te-
hokkuudella kuin toimistolla.

Kyselyssä kysyttiin myös, millä tavoin työn tekeminen on muuttunut. Noin puolet
vastaajista kertoi, että alkuun etätyöskentely tuntui oudolta. Vastaajat mainitsi-
vat, että esimerkiksi työtapojen äkilliset muutokset vaikuttivat paljon työn teke-
miseen. Monet vastaajat kertoivat, että heillä oli alkuun vaikeuksia sopeutua uu-
teen työtapaan, koska kaikki tunnit tehtiin täysin etänä. Vastauksista huomattiin,
että ainakin rahoituslaitoksessa äkillinen muutos saattaa aiheuttaa vaikeuksia
totuttuihin työmalleihin. Etätyön aikana sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen on
ollut vaikeaa. Monet ovat saattaneet tottua siihen, että kun menee omalle toi-
mistolle, niin pystyy jakamaan viikon kuulumisia samalla kun käynnistelee tieto-
konetta.

6 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi keväällä 2021. Valitsin aiheeksi etäjohtamisen aiheen ajankohtaisuuden ja oman kiinnostukseni vuoksi. Tietoperustani laadin heinä- elokuussa. Kysely toteutettiin syyskuun aikana ja kyselyn vastaamiseen annettiin kaksi viikkoa aikaa. Kyselyn tulokset käytiin läpi syyskuun lopussa.

Opinnäytetyöprosessi alkoi hieman hitaammin kuin olin alun perin suunnitellut, sillä aloitin helmikuussa myös uuden työn ja opinnäytetyölle ei jäänyt suunnitellusti aikaa. Prosessin työläin vaihe oli tietoperustan kokoaminen kirjallisuuden ja nettilähteiden pohjalta. Tietoperustan kasaaminen oli samalla kaikista opettavaisin osuus opinnäytetyöprosessissa, sillä siinä pääsi perehtymään syvällisesti ja sai uusia näkökulmia. Opinnäytetyö valmistui ajallaan, mutta jälkikäteen ajatellen jättäisin enemmän aikaa tutkimustulosten kasaamiseen ja analysointiin. Olisin myös voinut jakaa opinnäytetyön oikoluvun pienempiin osioihin, jotta koko työn oikoluku ei olisi jäänyt yhdelle kerralle.

Opinnäytetyö onnistui mielestäni hyvin, sillä työ valmistui aikataulussa ja sain vastaukset tutkimuskysymyksiin. Työ tiivistää tietoperustan ja tutkimustulosten kautta etäjohtamista alaisten näkökulmasta. Tämä opinnäytetyö osoittaa miten finanssialalla työskentelevät asiakaspalvelijat ovat kokeneet etätyöskentelyn ja etäjohtamisen koronapandemian aikana.

Opinnäyteprosessi oli paljon työläämpi ja haasteellisempi, kuin olin aluksi kuvitellut. Opinnäytetyöhön kului paljon aikaa, mutta toisaalta opinnäytetyötä tehdessä oppi paljon. Opinnäytetyötä tehdessä opin paljon lisää erityisesti tiedonhausta ja akateemisesti kirjoittamisesta. Kehityin myös ajanhallinnassa, sillä opinnäyte vaati suunnitelmallista aikataulutusta. Vaikka en osannukkaan täysin arvioida, kuinka paljon aikaa opinnäytetyöhön todellisuudessa kuluisi, työ onnistui mielestäni aikataulullisesti hyvin. Erityisesti viimeisten kuukausien aikana suunnitelmallinen työskentely onnistui ja etenin välillä jopa aikataulusta edellä.

Olen tyytyväinen aihevalintaani ja koen oppineeni aiheesta paljon uutta. Esi- miestyö kiinnosti minua jo ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista ja

opinnäytetyötä tehdessä kiinnostukseni esimiestyöhön on vain kasvanut. Etäjohtaminen on lisäksi tuonut uusia näkökulmia aiheeseen ja arvostukseni esimiestyötä kohtaan on tämän myötä kasvanut.

Lähteet

Andersson, Bjarne & Auvinen, Erkki & Hirsimäki, Pauliina & Ilveskivi, Paula & Lanttola, Päivi & Perimäki, Raili & Rätty, Tarja & Sajavaara, Anu 2010. Työturvallisuuskeskus. Hyvä käytös sallittu - epäasiallinen kohtelu kielletty. https://ttk.fi/files/4634/Hyva_kaytos_sallittu.pdf. Luettu 13.8.2021.

Auvinen, Atte & Tarkiainen, Elina 2018. Soluessee: Kvalitatiivinen tutkimus. Proakatemia. <https://essee pankki.proakatemia.fi/soluessee-kvalitatiivinen-tutkimus-2/>. Luettu 13.08.2021.

Fried, Jason. & Heinemeier, Hansson 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Kaupakamari, Helsinki.

Haapakoski, Kati & Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsnä Etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent, Helsinki.

Helle, Minna 2004. Etätyö. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaamisen Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy, Porvoo.

Järvinen, Pekka 2018. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro, Helsinki.

Kaltainen, Janne & Hakanen, Jari 2021. Etätöissä tylsistyminen kasvaa. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>. Luettu 15.9.2021.

Koskenranta, Riikka 2021. Yrittäjät. Tutkimus: Yli 70 prosenttia haluaa tehdä etätöitä – Mainostoimistossa lisääntyneen etätyön vaikutukset pelkästään positiivisia. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/642794-tutkimus-yli-70-prosenttia-haluaa-tehda-etatoita-mainostoimistossa-lisaantyneen#b6e61feb>. Luettu 14.08.2021.

Laine, Kari & Rauramo, Päivi 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa. Luettu 13.08.2021.

Peräinen, Jenni 2017. Etätyön hyödyt ja haitat. Proakatemia. <https://essee pankki.proakatemia.fi/etatyon-hyodyt-ja-haitat/>. Luettu 15.10.2021.

Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Rantanen, Teemu & Toikko, Timo 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 10.08.2021.

Rauramo, Päivi 2017. Etätyössä turvallisesti. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digi-julkaisut/etatyossa_turvallisesti. Luettu 13.8.2021.

Rauramo, Päivi 2018. Työturvallisuuskeskus. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa. Luettu 13.08.2021.

Roine, Juha & Anttila, Jussi. 2016. Työ ei ole paikka. Kokemuksia tuottavasta työstä. Kustannuspaikka tuntematon.

Ruohomäki, Virpi 2020. Työterveyslaitos. Miljoona suomalaista loikkasi etätöihin. <https://www.ttl.fi/miljoona-suomalaista-loikkasi-etatoihin>. Luettu 13.08.2021.

Vaara, Kyösti 2020. Ennen sovittiin etätöistä, nyt sovitaan milloin pitää olla läsnä – etätyö tuli jäädäkseen ja kyselyn mukaan se on monelle hyvä uutinen. Yle. <https://yle.fi/uutiset/3-11499377>. Luettu 29.08.2021.

Valtioneuvosto 2020. Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-paatti-suosituksista-koronaviruksen-leviamisen-hillitsemiseksi>. Luettu 14.08.2021.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen, tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro, Helsinki. Luettavissa [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/DAEBIXC-TEB#/kohta:1\(\(20\)Et\(\(e4\)johtaminen\(\(20\)-\(\(20\)mit\(\(e4\)\(\(20\)se\(\(20\)on?\(\(20\)/piste:b159](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/DAEBIXC-TEB#/kohta:1((20)Et((e4)johtaminen((20)-((20)mit((e4)((20)se((20)on?((20)/piste:b159). Luettu 01.03.2021.

Vilkman, Ulla 2021. Ryöstäytynyt etäkokouskulttuuri hallintaan. <https://etajohtaminen.fi/ryostaytynyt-etakokouskulttuuri-hallintaan/>. Luettu 19.9.2021.

Liitteet

Kyselylomake

Kyselylomake finanssialan työntekijöille

1. Onko esimiehesi keskustellut kanssasi etätöyöhön siirtymisen jälkeen muuttuneista toimintatavoista?

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

2. Oletko saanut ohjeistusta, miten varmistaa työergonomia sekä työhyvinvointi etätöyön aikana?

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

3. Millä tavoin olet pitänyt huolta työergonomiasta ja työhyvinvoinnista etätöyönaikana?

4. Millä tavoin esimiehesi voisi tukea työhyvinvointia paremmin etätyön aikana?

5. Onko sinulle tarjottu koulutusta osaamisesi kehittämiseen etätyön aikana?

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

6. Millä tavoin esimiehesi voisi tukea osaamisen kehittämistäsi paremmin etätyön aikana?

7. Tiedotus on ollut riittävää. Arvioi asteikolla 1-5.

Merkitse vain yksi soikio.

- 5= Täysin samaa mieltä
 4= Osittain samaa mieltä
 3= Ei samaa, eikä eri mieltä
 2= Osittain eri mieltä
 1= Täysin eri mieltä

8. Millä tavoin esimiehesi voisi parantaa tiedottamista?

9. Vuorovaikutus esimiehen kanssa on vähentynyt etätöön aikana. Arvioi asteikolla 1-5.

Merkitse vain yksi soikio.

- 5= Täysin samaa mieltä
- 4= Osittain samaa mieltä
- 3= Ei samaa, eikä eri mieltä
- 2= Osittain eri mieltä
- 1= Täysin eri mieltä

10. Mitä ehdotuksia sinulla on vuorovaikutuksen parantamiseksi?

11. Esimiehesi on kannustanut sinua etätönaikana. Arvioi asteikolla 1-5.

Merkitse vain yksi soikio.

- 5= Täysin samaa mieltä
- 4= Osittain samaa mieltä
- 3= Ei samaa, eikä eri mieltä
- 2= Osittain eri mieltä
- 1= Täysin eri mieltä

12. Millä tavoin esimiehesi voisi kannustaa sinua paremmin etätöön aikana?

13. Millä tavoin työn tekeminen on mielestäsi muuttunut etätöön aikana?

14. Mitkä ovat sinun mielestäsi tärkeimmät kehityskohteet etätöössä?

15. Millä tavoin esimiehesi voisi parantaa etäjohtamista?

Saatekirje

Kyselylomake finanssialan työntekijöille

Hyvä finanssialan asiakaspalvelija,

Olen viimeisen vuoden tradenomiopiskelija Metropolian ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyön aiheeni on miten onnistua etäjohtamisessa finanssialalla poikkeusolojen aikana alaisten näkökulmasta. Tavoitteisiin kuuluu esimerkiksi, onko etäjohtamisen aikana huolehdittu perusasioista kuten työergonomiasta, työhyvinvoinnista, työturvallisuudesta, koulutuksesta ja jaksamisesta. Onko tietoisuus tarpeeksi riittävää sekä mahdollisesti jopa monipuolista?

Kerään vastauksia finanssialalla toimivilta asiakaspalvelijoilta, jotka ovat joutuneet etätyöhön poikkeusolojen takia. Vastausaikaa on 27.9.21 asti. Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista. Vastaamalla kyselyyn voitte tuoda esille omia kokemuksia ja kehitysehdotuksia liittyen etätyöhön ja etäjohtamiseen.

Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Kaikki kerätty tieto hävitetään analyysin valmistuttua.

Jos tulee kysyttävää koskien opinnäytetyötä, niin vastaan niihin mielelläni.

Terveisin

Teo Boman

teo.boman@metropolia.fi