



Osaavaa etäjohtamista – Opas etäjohtamisen tueksi

Laura Lamberg

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Amk-opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä Laura Lamberg
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Osaavaa etäjohtamista – Opas etäjohtamisen tueksi
Sivu- ja liitesivumäärä 21 + 17
<p>Etätyön kasvaneen suosion myötä esihenkilöiden työnkuva sekä työtavat ovat muuttuneet. Etätyö yleisimmin merkitsee työtä, jota tehdään työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona. Etätyön suosion kasvu on muokannut esihenkilöiden osaamisvaatimuksia sekä työympäristön toimintatapoja.</p> <p>Etätyöllä on paljon hyötyjä. Etätyö tuo muun muassa joustavuutta, arjen vaihtelevuutta sekä mukavuutta arkeen. Etätyö myös saattaa laskea työntekijöiden kokemaa stressiä, joka on hyväksi työhyvinvoinnille sekä vaikuttaa työntekijöiden tuottavuuteen positiivisesti. Etätyössä on kuitenkin omat haasteensa. Etätyö luonteensa puolesta saattaa aiheuttaa eristyneisyyttä työyhteisössä, haasteita viestinnässä, sekä työmotivaation laskua. Etätyön haasteet ja hyödyt on otettava huomioon miettiessä esihenkilön tarvittavaa uutta osaamista.</p> <p>Etäjohtamisen haasteita ovat henkilöstön hyvinvoinnista sekä motivoinnista huolehtiminen. Toimivan etätyön kannalta esihenkilön on luotava ja ylläpidettävä luottamusta sekä kommunikoidava uudella tavalla työntekijöiden kanssa. Osaavan etäjohtamisen edellytyksiä ovat ihmisten uudenlainen johtaminen, uudet toimintatavat viestintään ja luottamuksen ylläpitämiseen, sekä työilmapiirin ja työhyvinvoinnin huolehtiminen.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa opas esihenkilötyön tueksi. Opinnäytetyössä käsitellään etätyötä ja etäesihenkilötyötä työntekijöiden sekä esihenkilön uuden roolin näkökulmasta. Opissa kootaan tietoperustasta osaavalle etäjohtamiselle keskeisimmät asiat ja luodaan lista konkreettisista tavoista, mitä esihenkilöt voivat hyödyntää työssään.</p> <p>Opinnäytetyö on syksyllä 2022 tehty toiminnallinen opinnäytetyö. Tietoperustassa käytetty lähdemateriaali koostuu ajankohtaisista sekä monipuolista aiheesta kertovista verkkosivuista, blogikirjoituksista, verkkolehden artikkeleista sekä e-kirjoista.</p>
Asiasanat Esihenkilö, etäjohtaminen, etätyö.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta, tavoite ja rajaus	1
1.2	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	2
2	Etätyö ja sen johtaminen	4
2.1	Etätyö	4
2.1.1	Etätyö ilmiönä	4
2.1.2	Etätyö hyödyt ja haasteet	5
2.2	Etätyön johtaminen	7
2.2.1	Etäjohtamisen haastavuus	8
2.2.2	Osaavan etäjohtamisen edellytykset	8
3	Etäjohtamista käsittelevä opas esihenkilöille	12
3.1	Toiminnallinen opinnäytetyö menetelmänä	12
3.2	Oppaan luominen	12
3.2.1	Oppaan suunnittelu ja toteutus	13
3.2.2	Oppaan lähdeaineisto	13
3.2.3	Oppaan sisältö ja rakenne	14
4	Pohdinta	15
	Lähteet	18
	Liitteet	21
	Liite 1. Osaavaa etäjohtamista – Opas esihenkilöille	21

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoite ja rajaus

Etätyö ei suinkaan ole uusi asia, mutta sen suosio on kasvanut muutaman vuoden aikana muun muassa Covid-19-pandemian seurauksena. Aiemmin perinteinen läsnätyö oli työelämän normi, mutta nyt monet organisaatiot ovat alkaneet harjoittaa etätyötapaa. Etätyön suosion myötä esihenkilöiltä vaaditaan uudenlaista osaamista sekä johtamistyyliä, ja uuden johtamistyylin oppiminen vaatii monipuolista tietoa sekä mielenkiintoa. Etätyön kasvun myötä etäjohtamisen merkitys on kasvanut, mutta esihenkilöiden osaaminen ei välttämättä ole vaatimusten tasolla. Tästä syystä opinnäytetyön aihe on tärkeä. Hyvä etäjohtaminen on tärkeä työkalu organisaation, esihenkilön sekä työntekijöiden hyvinvointiin. Oikeat etäjohtamisen käytännöt ovat hyödyksi tuottavuudelle sekä organisaation yleiselle hyvinvoinnille.

Opinnäytetyössä käsitellään etätyötä sekä etäjohtamista. Etäjohtamisen uusia vaatimuksia ymmärtääkseen käsitellään etätyötä ensin erikseen etäjohtamisesta. Etätyöstä käsitellään sen haasteet ja hyödyt ja miten nämä vaikuttavat työntekijöihin sekä etäjohtamiseen. Etäjohtamisessa tärkeitä käsiteltäviä teemoja ovat työhyvinvointi, luottamus, kommunikointi ja viestintä. Opinnäytetyössä käydään myös läpi uusien toimintamallien tarvetta sekä etäjohtamisen toimintatapoja.

Opinnäytetyössä käydään läpi etätyötä koko työyhteisön ja työntekijöiden kannalta, jotta on helpompaa ymmärtää esihenkilöiden vastuut ja etäjohtamisen haasteet. Näin löydetään ja kootaan monipuolisia toimintatapoja parempaan etäjohtamiseen. Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tavoitteena on koota opas etäjohtamisen tueksi. Tavoitteena on käydä läpi monipuolisesti etätyötä ja etäjohtamista ilmiönä ja tietoperustan avulla luoda opas onnistuneeseen etäjohtamiseen. Osaavaa etäjohtamista – Opas esihenkilöille on suunnattu esihenkilöille etäjohtamistyön tueksi. Opas on kuitenkin myös mielenkiintoinen sekä hyödyllinen esihenkilöksi opiskeleville tai etätyöstä ja sen johtamisesta kiinnostuneille. Opinnäytetyön tavoitteen kannalta opinnäytetyössä ei käsitellä etätyötä tai etäjohtamista niinkään organisaation kannalta, vaan enemmänkin niin sanottu organisaation ruohonjuuritasolla. Aiheen laaja pohtiminen organisaation näkökulmasta ei palvele opinnäytetyön tavoitetta ja oppaan tarkoitusta. Oppaan tavoite on käydä läpi etäjohtamiseen vaikuttavat sekä etäjohtamisen keskeisemmät asiat. Oppaan tarkoitus on koota lista konkreettisista toimintatavoista, joita esihenkilöt voivat hyödyntää etäjohtamisen arjessa.

Opinnäytetyö ei ole toimeksianto.

1.2 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Esihenkilö on työnantajan edustaja. Esimiehen ensisijaisena tehtävänä on johtaa työyhteisöä kohti asetettuja tavoitteita. (Snellman 9.9.2020.)

Etäjohtaminen on johtamista, jossa esihenkilö ei näe työntekijöitä päivittäin tai viikoittain. Etäjohtamisessa uusien työmuotojen johtaminen eroaa perinteisestä johtamisesta. (Vilkman 2016, 11.)

Etäsosiaaliset taidot ovat esihenkilön vuorovaikutustaidot, kuten tuen osoittaminen (Tenho 17.6.2022).

Etätyö on ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella esimerkiksi kotona tai mökillä. Etätyö on ajasta ja paikasta riippumaton työjärjestely, josta on sovittu työnantajan kanssa. Etätyöhön liittyy tunnusmaisesti tietotekniikan käyttö. (Tilastokeskus s.a.)

Etäviestintätaidoilla tarkoitetaan taitavaa viestintää teknologian välityksellä, joka on keskeinen asia etätöissä.

Hybridityö on työtapa, jossa yhdistetään etätyötä ja läsnätyötä toimistolla. Tämä voi olla säännöllistä tai satunnaista, kuitenkin etätyötä ja läsnätyötä tehdään määrällisesti yhtä paljon.

Johtaminen on toimintaa, jolla on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten kanssa ja avulla. Se toimii työhyvinvoinnin tukena. (Talentia s.a.)

Joustava työ tarkoittaa työtä, jonka piirteitä ovat työajan jousto, työn tekemisen paikan jousto sekä teknologia yhteydenpito- sekä työntoteuttamisvälineenä (Työterveyslaitos s.a.). Etätyöstä saatetaan puhua joustavana työnä.

Luottamus työelämässä on vuorovaikutusprosessin tulos. Luottamus on sidoksissa työyhteisön yhdessä kehittymiseen sekä oppimiseen ja kulttuuriin ja kokemuksiin. Luottamuksen rakentuminen ja ylläpito vaatii vuorovaikutusta, vastavuoroisuutta, läsnäoloa sekä luottamusta toisen osaamiseen, toisen luotettavuuteen sekä hyvántahtoisuuteen. (Hautala 11.1.2021.)

Motivaatio työssä eli työmotivaatio on työntekijän toiminnan käyttövoimaa. Se vaikuttaa tuottavuuteen, työn laatuun sekä työntekijöiden hyvinvointiin ja ponnisteluihin. Hyvän työmotivaation syntyyn vaikuttaa työn kokeminen mielekkääksi sekä johtaminen koetaan oikeudenmukaisena. (Sinokki 24.3.2017.)

Tuloksellisuus on organisaation kokonaistavoitteiden saavuttamista ilmaiseva käsite (Tuloksellisuusajattelun ja arvioinnin kehittämissyhmä 2012, 1).

Työergonomia on työtilojen, työasentojen, työvälineiden ja työskentelytapojen sekä ympäristön muokkaamista työntekijän tarpeisiin sopivaksi (Fysios Mehiläinen s.a.).

Työhyvinvointi. Sen rakentavat työssä turvallisuus, hyvinvointi, terveys sekä työn mielekkyys. Työhyvinvointi kasvaa hyvän työilmapiirin sekä motivoivan johtamisen myötä. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus s.a.)

Työnantaja on yleensä jokin yritys, joka tarjoaa työntekijälle työtä palkkaa vastaan.

Työntekijä on henkilö, joka tekee töitä työnantajan palveluksessa palkkaa vastaan työsuhhteessa.

Työsuhde syntyy, kun työnantaja ja työntekijä tekevät sopimuksen työn tekemisestä (Työsuojelu s.a.).

Työteho työpaikalla on sitä, kun työntekijät tekevät oikeita työtehtäviä oikealla tavalla tuhlaten mahdollisimman vähän aikaa ja vaivaa (Anderson 20.6.2018).

Työyhteisö tarkoittaa organisaation henkilökunnan muodostamaa yhteisöä.

Työtyytyväisyys on työntekijän kokema tyytyväisyys työhönsä.

Viestintä työpaikalla on työyhteisön tiedonvälitystä sekä vuorovaikutusta (WordPress s.a.).

2 Etätyö ja sen johtaminen

Osaava etäjohtaminen on ihmisten johtamista teknologisessa työympäristössä, jossa otetaan huomioon etätyön luonne, sen haasteet ja hyödyt sekä miten nämä vaikuttavat organisaation sekä työntekijöiden arkeen ja hyvinvointiin. Osaavassa etäjohtamisessa ollaan valmiita kehittämään omaa osaamista jatkuvasti ja pohditaan, miten omalla johtamisella voitaisiin huomioida paremmin henkilöstön tarpeet sekä parantaa työarkea ja toimintatapoja. Huonoa etäjohtamista on joustamattomuus sekä vanhoista perinteisistä johtamistyyleistä kiinni pitäminen etäympäristössä, jossa nämä eivät välttämättä toimi. Huono etäjohtaminen vaikuttaa negatiivisesti organisaatioon, työyhteisöön sekä itse esihenkilöön.

2.1 Etätyö

2.1.1 Etätyö ilmiönä

Etätyö on joustavaa työn organisointitapaa. Työ tehdään siellä, missä se on työntekijän, työnantajan ja työn kanalta tehokkainta ja tarkoituksenmukaisinta. (Akava 2019.) Etätyöllä yleisimmin tarkoitetaan työtä, jossa työtä tehdään työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona. Etätyö voi olla pitkäkestoista ja jatkuvaa tai hybridityötä. Sitä voidaan myös kutsua joustavaksi työksi. Muita erilaisia keskeisiä tapoja tehdä etätyötä ovat muun muassa aika- ja paikkariippumaton työ, hajautettu työ ja organisaatio sekä liikkuva työ. Näillä tavoilla yhteistä on se, että työtä ei enää perinteisesti välttämättä tehdä toimistoaikoina aina toimistolla ja työn luonteeseen kuuluu selkeästi teknologian käyttö osana työtä. Nämä muut tavat eroavat etätyöstä, siten että etätyössä työntekijän työaika on usein yleinen toimistoaika ja etätyö on luonteeltaan työtä, jota voisi tehdä myös toimistolla (Vilkman 2016, 10). Osaavaa etäjohtamista – Opas esihenkilöille palvelee näiden kaikkien erilaisten työskentelytapojen johtamista.

Aika- ja paikkariippumaton työ tarkoittaa työtä, jota on mahdollista tehdä mistä tahansa sijainnista itselle parhaimpaan aikaan, riippuen omasta työrytmistä, elämäntavoista sekä työnkuvasta (Tuominen 2021, 15). Esimerkkinä työpäivän rakenne voi koostua kokouksista aamulla ja itsenäisestä työskentelystä illalla. Hajautettu organisaatio on organisaatio, jolla on eri alueilla ja paikkakunnilla erikokoisia ja tyyppisiä yksiköitä. Hajautettu työ on työskentelyä eri yksiköissä tai tiimeissä työpaikan ulkopuolella. (Tuominen 2021, 16.) Liikkuva työ on työtä, jota tehdään säännöllisesti esimerkiksi toimiston ulkopuolella ja työhön liittyy paljon matkustamista esimerkiksi eri asiakkaiden luo. Usein liikkuva työ on keskeinen työtapa konsulteille, myyjille sekä johtoryhmään kuuluville henkilöille. (Tuominen 2021, 17.)

Aiemmin etätyömahdollisuus saattoi riippua työpaikasta ja työtehtävistä. Nyt kuitenkin monet erilaiset ja erikokoiset organisaatiot ja yritykset soveltavat etätyöskentelyä päivittäin. Työpaikoilla voi esimerkiksi olla ohjeistus, että säännöllistä etätöitä saa tehdä tiettyinä viikonpäivinä tai tietty määrä päiviä viikossa.

Onnistunut etätö edellyttää muun muassa työntekijän, esihenkilön ja työnantajan yhteisiä pelisääntöjä, itsenäisen työskentelyn tukemista sekä yhteistä suunnittelua ja sopimista. Etätöön onnistuminen edellyttää myös, että johtaminen ja työkuultuuri perustuvat luottamukseen eikä kontrollointiin. (Työterveyslaitos s.a.) Onnistunut etätö edellyttää organisaation sisällä myös osaamista organisoida sekä johtaa omaa työtään.

2.1.2 Etätö hyödyt ja haasteet

Etätöillä on paljon hyötyjä, mutta myös haasteita. Nämä on koottu myös lyhyesti alla olevaan taulukkoon mukaillen lähteitä ja tietoperustaa. Ensimmäiseksi etätö tuo paljon joustavuutta työelämään. Työntekijöiden on helppo sovittaa oma henkilökohtainen elämä työelämään. Enää ei tarvitse elää niin sanotusti työn säännöillä tai ohella. Etätöissä työntekijöiden arki on omaehtoisempaa ja itselleen muokattavampaa. Tämän voi kokea oman elämänsä paremmin hallitsemisena ja työntekijöiden stressi elämässä saattaa laskea. Etätyöskentelyn toinen hyöty on mukavuus. Jokainen pystyy luomaan itselleen parhaimmat olosuhteet ja ympäristön työskentelyyn itselle mieluisimmassa ja toimivammassa paikassa. Jokainen työntekijä on erilainen ja jotkut saattavat hyötyä erilaisista työskentely-ympäristöistä enemmän kuin toiset. Tältä kannalta arkeen saa myös vaihtelevuutta, sillä on mahdollisuus työskennellä eri ympäristöissä. Myös keskittyminen saattaa näin ollen olla helpompaa kuin toimistossa.

Taulukko 1. Etätyön hyödyt ja haasteet (Valkama 16.2.2020; Lamberg 2022).

Etätyön hyödyt	Etätyön haasteet
Joustavuus työelämässä	Eristyneisyys ja etäisyys muuhun työyhteisöön
Työmahdollisuudet eri paikkakunnilla	Työmotivaation heikentyminen
Henkilökohtaisen elämän sovittaminen työelämään helpompaa	Kommunikoinnin ja viestinnän haasteet
Säästäminen tilatarpeissa ja työmatkoissa	Koulutuksen tarve työpaikalla hankalampi tunnistaa
Arjen vaihtelevuus	Pelko ettei pysty vaikuttamaan työpaikan asioihin
Keskittyminen helpompaa	Työpäivän ja vapaa-ajan raja hämärtyy → kuormitus
Henkilöstö vähemmän stressaantunutta	Yhteisöllisyyden tunne laskee
Ajan säästäminen työmatkoissa	Uhka työmotivaation ja työssä viihtyvyyden laskemiseen
Sairaspoissaolot saattavat vähentyä	Huono ergonomia → työhyvinvoinnin ja työkyvyn laskeminen
Henkilöstön tyytyväisyys nousee, jolloin henkilöstön vaihtuvuus saattaa laskea	Mahdolliset ongelmat tietoturvan kanssa sekä tekniset häiriöt ja ongelmat

Etätyö antaa muitakin etuja sekä työntekijöille että työnantajalle. Työnantaja saattaa säästää tilavuokrissa ja tilatarpeissa. Myös henkilöstön työteho voi nousta. (Kataja & Vuorinen 2021.) Toinen hyöty on mahdollinen rahan säästäminen työmatkoissa. Enää ei tarvitse tankata autoa tai ostaa joukkoliikenteen lippuja. Työmatkoihin ei myöskään kulu aikaa ja säästetyn ajan voi käyttää itselleen mielisimpiin harrastuksiin kuten liikuntaan. Liikunta taas lisää työhyvinvointia. (Valkama 16.2.2020.) Liikunta vahvistaa psyykkisiä ja fyysisiä voimavarjoja ja vähentää työntekijöiden sairastumista. Säännöllinen liikkuminen heijastuu työkyvyn paranemisena sekä vähäisempinä sairauspoissaoloina. (Työterveyslaitos s.a.)

Kaikkien yllä olevien asioiden myötä etätöitä tekevien työntekijöiden kokonaistyytyväisyys saattaa kasvaa ja tämän myötä henkilöstön vaihtuvuus saattaa vähentyä. Monet työntekijät ja työnhakijat arvostavat etätömahdollisuutta työpaikassa. Työ mistä tahansa -menettelytavalla, työnantajat lisäävät työntekijöille entistä enemmän arvoa myöntämällä maantieteellistä joustavuutta (Choudhury, Larson & Foroughi 14.8.2019). Etätöskentelyn mahdollisuus avaa myös uusia ovia työnhakijoille työmarkkinoilla. Se mahdollistaa kiinnostavien, ja omaa osaamista vastaavien työpaikkojen hakemista ja saamista myös eri kaupungista kuin missä itse asuu. Samaa työpaikkaa hakevien työnhakijoiden määrä saattaa kasvaa ja näin organisaatioilla on mahdollisuus rekrytoida työnkuvaan sopivimmat työnhakijat välittämättä maantieteellisistä sijainneista.

Etätöön mahdollisia haasteita ovat työntekijöiden eristäytyneisyys sekä etäisyys muuhun työyhteisöön, työmotivaation heikentyminen sekä kommunikoinnin ja viestinnän vaikeudet työyhteisössä. Etätöön takia yhteisöllisyyden tunteen puuttuminen saattaa olla ongelma työpaikoilla. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon sekä työssä viihtyvyyteen. Työntekijöitä saattaa myös huolestaa, että he eivät pysty vaikuttamaan työpaikan asioihin yhtä paljon, kun eivät ole paikan päällä.

Esihenkilöt tai johtajat usein ovat huolissaan etätöntyöntekijöiden tekevän vähemmän töitä, tekemällä useaa asiaa samaan aikaan tai sekoittamalla henkilökohtaisen elämän vastuita töiden kanssa (Choudhury, Larson & Foroughi 14.8.2019). Työskentelytilan saattaessa monella olla oma koti, ei ole enää selkeästi tapahtuvaa työpaikalta tai töistä lähtemistä, eli niin sanotusti itsensä töistä poiskellottamista. Tällöin työpäivän ja vapaa-ajan raja saattaa hämärtyä ja työskentelyvaihe jäädä päälle, jolloin työpäivä saattaa venähtää pitkälle iltaan. (Valkama 16.2.2020.) Tällaisessa tilanteessa vapaa-ajalla tarkoituksenmukainen rentoutuminen ei tapahdu.

Etätöön monet hyödyt työntekijöille ja työnantajille saattavat lisätä työssä viihtyvyyttä. Etätö saattaa kuitenkin olla myös haitaksi työhyvinvoinnille. Kotona työskennellessä huono työergonomia saattaa vaikuttaa negatiivisesti työkykyyn. Etätöön, työergonomian sekä työhyvinvoinnin yhteyttä ei ole vielä juuri tutkittu, mutta silti suositellaan esimerkiksi taukoliikuntaa (Valkama 16.2.2020). Yksi etätöön haaste on myös työpaikkojen riippuvaisuus teknologiasta. Mahdolliset tekniset ongelmat ja häiriöt asettavat organisaation päivittäisen toiminnankulun sekä tietoturvallisuuden riskeille alttiiksi.

2.2 Etätöön johtaminen

Etätöön luonteen ja haasteiden myötä syntyy myös etäjohtamisen haasteet. Ne kulkevat käsikädessä. Monet esihenkilöt kokevat etäjohtamisen vaikeaksi ja haasteelliseksi. Etäisyys vähentää kontaktia esihenkilön ja työntekijöiden välillä sekä vaikuttaa ihmisten väliseen kommunikointiin. (Kataja & Vuorinen 2021.) Tämän seurauksena esihenkilön voi olla haasteellista seurata ja pitää

huolta henkilöstön työhyvinvoinnista, motivoinnista, luottamuksen luomisesta sekä pysymisestä ja omasta jaksamisesta.

2.2.1 Etäjohtamisen haastavuus

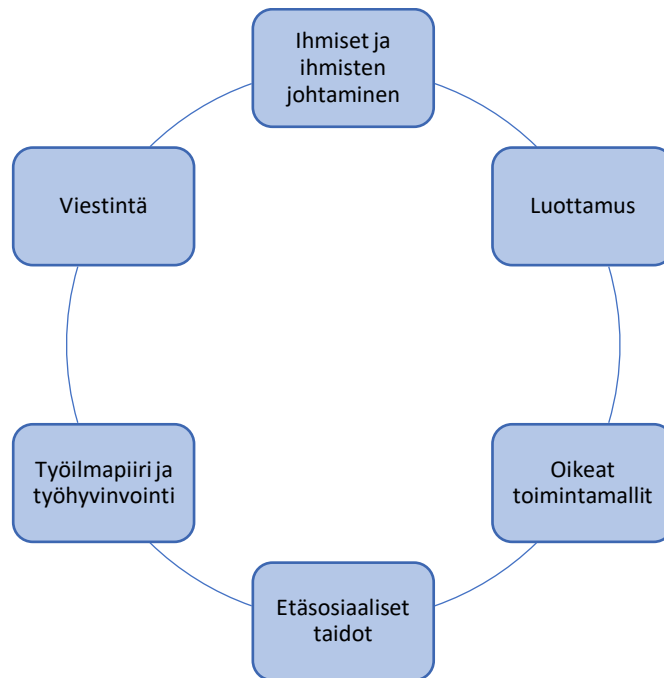
Hyvä etäjohtaminen voi olla haastavaa. Luottamus on välttämätön asia esihenkilön ja työntekijän välillä, kun kyseessä on toimiva etätyö. Kun esihenkilö antaa vapautta etätyöskentelyyn, sitä vahvempi luottamuksen tulisi olla esihenkilön ja työntekijän välillä. Jos työntekijä käyttää vapauttaan väärin ja tuloksellisuus laskee, luottamuksen palauttaminen heidän välilleen voi olla työlästä. (Kattaja & Vuorinen 2021.) Luottamuksen on toimittava myös toiseen suuntaan. Myös esihenkilön on luotava ja ylläpidettävä luottamusta työntekijöihinsä.

Viestintä ja kommunikointi ovat tärkeitä kaikissa ihmisten välisissä suhteissa ja niin myös työsuhteissa. Viestinnän määrä ja laatu ovat yhtä tärkeitä asioita. Liika informaatio etätyössä voi kuormittaa tai tärkeä informaatio voi hukku tarpeettoman sekaan, mikäli viestejä tulee monesta eri suunnasta ja eri kanavista. Esimiehen puutteellinen viestintä voi johtaa erilaisiin ongelmiin, kuten väärinymmärryksiin työpaikalla. Kommunikaatio esimiehen ja työntekijöiden välillä etätyössä on tärkeää varsinkin, kun nykyinen työympäristö voi muuttua nopealla tahdilla. Mikäli esihenkilön viestintä on vajaata, henkilöstö voi turhautua ja kokea tietämättömyyden, ja hallinnan tarpeen tunnetta. Tämä vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja motivaatioon. Viestintäkanavien tarkka valinta on myös tärkeää. Tärkeä tieto voi jäädä lukematta, jos se laitetaan sellaisen kanavan kautta mikä ei palvele parhaiten asian tavoitetta.

Esihenkilöiden voi olla haastavaa pysyä ajan tasalla työntekijöidensä hyvinvoinnista. Etätyössä on haastavampi arvioida kuinka stressaantuneita ja kuinka paljon työmäärää työntekijöillä on. Tämä voi johtaa työntekijöiden liialliseen kuormittavuuteen. (Vilkman 2016, 45.) Liika kuormitus työpaikalla taas saattaa johtaa tuottavuuden laskemiseen, sillä kuormituksesta johtuva uupumus vaikuttaa työsuoritukseen. Esihenkilöiden voi olla vaikea tunnistaa osaamisen määrää ja koulutuksen tarvetta työyhteisössä etätyön vuoksi. Tämä ei palvele työntekijöitä eikä organisaatiota.

2.2.2 Osaavan etäjohtamisen edellytykset

Esihenkilöiden työnkuva ja hyvän esijohtamisen edellytykset ovat muuttuneet etätyöskentelyn yleistymisen myötä. Etäjohtamisen merkitys on kasvanut suuresti viime vuosina ja esihenkilöiden saattaa olla vaikea oppia ja asettautua nykyisiin vaatimuksiin sekä päivitettyyn työnkuvaan eikä heidän osaamisensa välttämättä ole ajan ja vaatimusten tasalla. Tähän tarpeeseen opinnäytetyön tuotos Osaavaa etäjohtamista - Opas esihenkilöille on suunnattu. Kuvassa 1 on esitelty etäjohtamisen keskeisiä asioita.



Kuva 1. Etäjohtamiselle keskeisiä asioita.

Etäjohtamisen edellytyksiä ovat hyvä taito johtaa ihmisiä sekä kyky hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita monipuolisesti. Etäjohtamisessa tarvitaan uusia toimintamalleja sillä vanhojen johtamiskäytäntöjen siirtäminen etäjohtamisen eri tilanteisiin ei automaattisesti toimi. Jokaisen organisaation ja työtiimin on löydettävä itselleen parhaimmat tavat työskennellä yhdessä keskustelemalla ja kokeilemalla eri toimintatapoja sillä ei ole olemassa yksiä oikeita ja suositeltavia toimintatapoja, jotka sopivat kaikille. (Vilkman 2016, 11.) Onnistunut etäjohtaminen tuo organisaatiolle paljon hyötyä ja saattaa parantaa tai pidentää etätyöskentelymahdollisuutta. Hyvää etäjohtajuutta on muun muassa omien alaisten tai koko työtiimin heikkouksien tai vahvuuksien tunnistaminen ja tiedostaminen ja niiden mukaan toimiminen ja kehittäminen. Näiden mukaan on mietittävä parhaat toimintamallit, kanavat sekä työkalut etätyöskentelemiseen. Esihenkilön vastuulla on myös ajatella isompaa kuvaa ja arvioida organisaation toimintatapojen toimivuus ja tarvittaessa muuttaa niitä tai luoda uusia.

Etäjohtamisessa keskeisintä ovat ihmiset ja ihmisten johtaminen. Kokeilut, yksinkertaisuus ja joustavuus ovat tähän aikaan nopeita ja sopivia ratkaisuja, mutta on myös luotava kestäviä etätyön johtamisen malleja ja käytänteitä etätyöhön ja etäjohtamiseen. (Kataja & Vuorinen 2021.) Kaikkia työntekijöitä ei voi johtaa samalla tavalla. Etäjohtamisessa yksi keskeinen asia on varmistaa roolien selkeys eli, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat tietoisia mitä eri rooleja ja tehtäviä ja vastuita on, sillä näkyvyyden puute voi saada työntekijät tuntemaan, että tavoitteet tai tulokset eivät ole saavutettavissa (Zeuge, Oschinsky, Weigel, Schlechtinger & Niehaves 2020). Esihenkilön on luotava puitteet työympäristössä missä työntekijät voivat olla itseohjautuvia. Työntekijä tarvitsee

selkeät ehdot sekä selkeät tavoitteet ollakseen itseohjautuva. Itseohjautuvuudessa työntekijöiden tulee itse organisoida, priorisoida, pyytää apua sekä tauottaa. Esihenkilön tehtävänä on tukea tätä ja samaan aikaan kuitenkin tietyllä tavalla valmentaa, jotta työntekijöiden tehtävät ja yrityksen tavoitteet toteutuvat. Ilman esihenkilön valmentavaa otetta työntekijät saattavat toteuttaa työn epätoivotulla tavalla. Kaikki organisaatiossa, työntekijät ja esihenkilöt, tarvitsevat tukea ja apua saadakseen itsestään eniten irti ja parhaita tuloksia. (Alatalo 7.8.2021.)

Hyvän etäjohtamisen kannalta pitää miettiä viestintää. Viestinnän pitää olla suunniteltua. Hyvä esihenkilö miettii tarkkaan mitä viestintäkanavia käyttää mihinkin tarpeeseen ja millaista viestintätyyliä käyttää. Selkeys on hyvin tärkeää. Esihenkilönä pitää harjoitella omaa ilmaisutyyliä ja viestintätyyliä, jotta tarkoituksenmukainen tunne ja viesti välittyy. Esihenkilön tulisi myös miettiä mikä informaatio on tärkeää jakaa ja kenelle. Esimerkiksi johtoportaalta tulevat viestit eivät välttämättä ole tarpeellisia kaikille. Näin ehkäistään viestinnän kuormitusta. Yhteisistä tavoitteista sekä yrityksen strategiasta tulisi myös viestiä, sekä siitä miten nämä saattavat vaikuttaa työpaikalla. Näin esihenkilön tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvä ja kasvattaa luottamusta. Hyvän etäjohtajan tulee myös seurata viestinnän onnistumista eli saivatko oikeat ihmiset tarpeellisen informaation sekä ymmärrettiinkö se. Hyvää etäjohtamista on myös saavutettavuus. Esihenkilön tulisi olla helposti saavutettavissa henkilöstölle sekä tiedottaa mahdollisimman hyvin koska on tavoitettavissa. Esihenkilön pitää myös olla itse tarpeeksi yhteydessä työntekijöihin, jotta informaatio ja viestintä on kaksisuuntaista. Etäjohtaessa henkilöstöön pitää olla useammin yhteydessä tarkoituksellisesti ja tavoitteellisesti kysyä henkilöstön mielteitä ja kuunnella heitä. Esihenkilön tulee olla tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan tavoitettavissa myös läsnä.

Etäjohtajuus on perinteisten ja elektronisten viestinnän menetelmien yhdistämistä. Tämä edellyttää tietoisuutta ajanmukaisista viestintä- ja tietoteknologioista sekä näiden menetelmien käyttöönottoa ja osaamista valittuihin teknologioihin. (Luoto 10.5.2021.) Etäkokoukset ovat keskeinen osa etätyötä ja osa jokaisen esihenkilön työkuvaan etätyössä. Kokouksia tulee suunnitella hyvin etukäteen sekä miettiä kuinka usein ja mihin tarpeeseen ja tilanteisiin etäkokoukset järjestetään. Koska työ tapahtuu etänä teknologian välityksellä, hyvään etäjohtamiseen kuuluu riittävän tuen ja avun antaminen teknologian käyttöön ja teknisiin ongelmiin.

Onnistuneen etäjohtamisen toinen edellytys on etäsosiaaliset taidot. Esihenkilön tulee olla motivoiva sekä läsnä työarjessa. Palautteen antaminen on hyvä ja helppo tapa motivoida. Varsinkin hyvän palautteen antaminen ja onnistumisten huomioiminen motivoi työntekijöitä. Selkeät yhteiset tavoitteet ja välitavoitteet, sekä kannustaminen niiden tavoittamiseen motivoi koko työyhteisöä.

Esihenkilön empaattisuus on tärkeää. Pitää olla läsnä keskusteluissa sekä ymmärtää muiden organisaation työntekijöiden kulmasta mikä etätyöskentelyssä voi olla haasteellista heille.

Keskusteluissa läsnä oleminen etänä voi olla haasteellista mutta tähän on myös eri tapoja, riippuen mitä viestintätapaa käyttää. Esimerkiksi hymiöiden käyttö näyttää, että kuuntelee ja niillä on helppo ilmaista itseään. Etänä voi olla haastavaa saada henkilöstön tunteista selkoa, siksi pitää olla työn aidosti kiinnostunut tekijöistä ja osattava kysyä heidän mielipiteitään ja tunteitaan. Ajan kanssa esihenkilö saattaa oppia henkilöstönsä etäkäyttäytymisestä mitä he ajattelevat.

Hyvää etäjohtamista on huolehtia työilmapiiristä sekä työhyvinvoinnista työpaikalla. Tätä on muun muassa uupumisen ehkäisy sekä yhteneväisyyden tunteen luominen. Esihenkilön tulisi varmistaa, että työntekijät tietävät saavansa esihenkilöltään tukea. Esihenkilön tulee olla yhteydessä työntekijöihin muulloinkin kuin, jos organisaatiossa tai tiimissä on ongelmia, tämä nostattaa työntekijöiden yhteisöllisyyden tunnetta ja sitoutumista (Kataja & Vuorinen 2021). Etäjohtamisessa hyvä tapa työhyvinvoinnin kasvattamiseen on näyttää itse hyvää esimerkkiä. Tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilö osaa myös itse arvostaa omaa lepoa sekä asettaa rajan vapaa-ajan ja työajan välille. Esihenkilön tulisi myös pystyä ottamaan palautetta vastaan sekä kuunnella uusia ehdotuksia.

Yksi onnistuneen etäjohtamisen edellytys on etäluotettavuus. Tämä tarkoittaa esihenkilön toimia vahvistaakseen ja luodakseen luottamusta yleisesti työyhteisössä ja yksilöllisesti työntekijöihin. Luottamuksen luominen on mahdollista etäkanavien välityksellä ja se vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden suoriutumiseen, tehokkuuteen sekä tuottavuuteen (Salin & Koponen, 22.6.2022). Esihenkilön tulisi näyttää luottamustaan sillä, että antaa työntekijöille omaa vapautta ja joustavuutta tehdä työtä mikrohallitsemisen sijaan. Työntekijöiden autonomia ja joustavuus voi nostaa työntekijöiden tuottavuutta. (Choudhury, Larson & Foroughi 14.8.2019.) Työntekijöistä aidosti välittäminen on luonteva osa etäjohtamista. Aidosti välittäminen ja empaattisuus välittyvät työntekijöille ja vahvistavat luottamusta sekä työhyvinvointia ja työilmapiiriä. Esihenkilö voi vahvistaa luottamusta kommunikoinnin lisäksi avoimuudella. Avoimuus tässä yhteydessä on omien ajatusten sekä itsensä jakamista työntekijöiden kanssa. (Kataja & Vuorinen 2021.)

3 Etäjohtamista käsittelevä opas esihenkilöille

Tässä osuudessa käsitellään opinnäytetyön tuotoksen eli oppaan syntymisprosessia sekä oppaan sisältöä. Tuotos on esihenkilötyön tueksi kirjoitettu opas etäjohtamiseen. Se on suunnattu esihenkilöille, mutta oppaasta on hyötyä myös aihetta opiskeleville tai siitä kiinnostuneille sekä tuleville esihenkilöille, jotka työskentelevät etänä. Oppaassa käsitellään etätyön ja etäjohtamisen haasteita ja hyötyjä sekä oppaassa on koottu lista, joka sisältää konkreettisia vinkkejä toimintatavoista, jotka auttavat onnistuneessa etäjohtamisessa.

3.1 Toiminnallinen opinnäytetyö menetelmänä

Toiminnallinen opinnäytetyö on opinnäytetyötyyppi, joka koostuu tuotoksesta ja raportista. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on jokin ammatillinen tuotos, joka palvelee jotakin kohderyhmää tai toimintaympäristön arjen käytäntöjä. (Kostamo, Airaksinen & Vilka 2022, luku 1.1.) Osaavaa etäjohtamista - Opas esihenkilöille palvelee kumpaakin, esihenkilöitä sekä organisaation etätyöskentelyn käytäntöjä.

Opinnäytetyössä on tarkoituksena yhdistää teoria- ja asiantuntijatietoa, kokemusta sekä olemassa olevaa käytäntöihin perustuvaa tietoa ja kerätä näiden avulla uutta tietoa raporttiin ja koota opas (Kostamo, Airaksinen & Vilka 2022, luku 1.2.). Yksinkertaistettuna raportissa käsitellään laajemmin opinnäytetyön aihetta tietoperustassa sekä oppaan toteuttamisprosessia. Opas on raportin avulla toteutettu tuotos, johon on poimittu tärkeimmät ja keskeisimmät asiat.

Raportin rakenne syntyy samalla kuin opinnäytetyötä tehdään. Johdannossa kerrotaan opinnäytetyön tavoitteet, rajaukset sekä tausta. Tietoperustassa tutkitaan ja kerätään lähdekirjallisuutta hyödyntäen aiheen keskeiset asiat, joita hyödyntämällä kootaan opas. Raportin tietoperustan jälkeen käydään läpi opinnäytetyön menetelmä, perustellaan tehdyt valinnat, sekä arvioidaan omaa oppimista ja ammatillista kasvua sekä syntynyttä opasta ja raporttia.

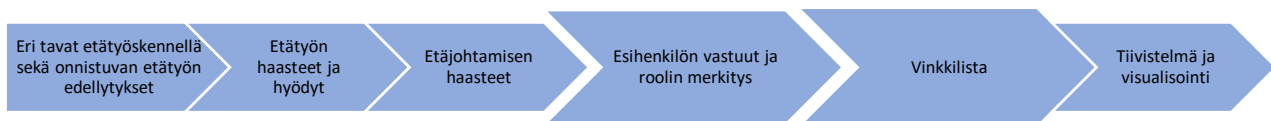
3.2 Oppaan luominen

On olemassa paljon erilaisia tekstejä liittyen osaavaan etäjohtamiseen, mutta monipuolista ja kattavaa tietopakettia voi olla haastava yhdeltä istumalta löytää. Tästä syystä halusin koota oppaan, jossa käsiteltäisiin etätyöhön ja sen johtamiseen liittyviä keskeisiä haasteita sekä pohdittaisiin etätyön ja etäjohtamisen luonnetta, ja lopuksi koota lista konkreettisista asioista ja käytännöistä, mitä esihenkilö voi työssään hyödyntää. Opas on tarpeellinen nykyaikaisen toimivan esihenkilötyön kannalta, muuttuvan yrityskulttuurin kannalta sekä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta.

3.2.1 Oppaan suunnittelu ja toteutus

Opas syntyi hyödyntämällä omaa osaamistani sekä teoriaosuutta ja teoriaosuudessa käytettyä lähdemateriaalia soveltamalla. Teoriaosuudesta valitsin oppaan tarkoitusta ajatellen kaikista hyödyllisimmät ja keskeisimmät asiat kuten etätyön hyödyt ja haasteet sekä etäjohtamisen haasteet.

Oppaan rakenne noudattaa samaa rakennetta kuin opinnäytetyön raporttiosuus, alla olevan kuvan mukaisesti. Ensin oppaassa käydään läpi etätyötä ilmiönä sekä eri tapoja tehdä etätyötä ja onnistuvan etätyön edellytykset. Etätyön hyötyjen ja haasteiden sekä etäjohtamisen haasteiden kokoaminen oppaaseen oli tärkeää oppaan tavoitteen ja tarkoituksen kannalta. Eniten aikaa käytin oppaassa esihenkilöiden vastuiden kokoamiseen ja niiden avaamiseen sekä konkreettiseen vinkkilistaan. Jotta pystyy hyödyntämään konkreettisia toimintatapoja osaavaan etäjohtamiseen, on ymmärrettävä esihenkilön rooli ja vastuu työelämässä etätyössä. Oppaan johdannossa tiivistin oppaan tarkoituksen eli miksi opas on luotu.



Kuva 2. Oppaan kokoamisprosessi.

Opas luotiin Microsoft Wordissa. Tein oppaan Wordissa, sillä se on minulle tuttu ohjelma, jossa pystyin toteuttamaan oppaan haluamallani tavalla. Opasta suunnitellessani ja tehdessäni kaikista tärkein asia oli tehdä oppaasta selkeä ja tiivis, josta on nostettu kaikista tärkeimmät asiat visuaalisesti esiin. Oppaan fontti ja värimaailma ovat visuaalisesti mielenkiintoisia, mutta myös ammattimaisia.

3.2.2 Oppaan lähdeaineisto

Oppaan lähdemateriaali koostuu, e-kirjoista, blogiteksteistä, julkisista verkkosivuista, sekä verkkolehtien artikkeleista. Oppaassa hyödynnetään samaa lähdeaineistoa, kuin raportin tietoperustassa. Oppaan vinkkilistassa hyödynnetään omia, eri lähteitä kuin raportin tietoperustassa. Halusin koota vinkkilistaan mahdollisimman käytännöllisiä asioita ja perustella siinä koottujen asioiden luotettavuus ja hyödynnettävyys lähteiden avulla. Halusin myös kerätä mahdollisimman monipuolisesti

hyödynnettäviä konkreettisia vinkkejä etäjohtamisen arkeen, jonka vuoksi oppaan vinkkilistaan on kerätty omat lähteensä. Nämä lähteet koostuvat blogijulkaisuista sekä verkkosivuista.

3.2.3 Oppaan sisältö ja rakenne

Oppaan sisältöön on tarkkaan mietitty opinnäytetyön raportista tärkeimmät ja keskeisimmät asiat. Kirjoitin aiheesta monipuolisesti ja ajankohtaisesti, valitsemalla asianmukaista sekä sopivaa lähde-materiaalia, joka tekee oppaasta luotettavan. Oppaan sisällysluettelo ja johdanto kertovat lukijalle oppaan sisällön sekä tavoitteen tehokkaasti ja tiivistetysti.

Oppaan suurin tavoite oli luoda toimiva ja kattava konkreettinen vinkkilista etäjohtamisen käytännöistä ja oppaan sisältö rakentui vinkkilistan ympärille. On tärkeää ymmärtää etätyö ja sen johtaminen kokonaisuutena, jotta ymmärtää mihin vinkit perustuvat. Tästä syystä luvut etätyöstä, sen hyödyistä ja haasteista sekä etäjohtamisesta ovat tärkeitä. Vinkkilista etäjohtamisen arkeen on tärkeä osa opasta, sillä etätyöstä ja sen johtamisesta saattaa yleisesti löytyä teoreettista tietoa ja tekstiä, mutta ei välttämättä konkreettisia asioita arkeen, mitä esihenkilöt voisivat hyödyntää, ainakaan yhtä kootusti.

Toinen oppaan tärkeä tavoite on kertoa esihenkilöiden vastuu ja rooli työyhteisössä, mutta varsinkin etäjohtamisessa, sillä etätyö on saattanut muuttaa esihenkilöiden työnkuvaa ja vastuita ja nämä ovat tärkeitä asioita ymmärtää osaavan etäjohtamisen kannalta. Näillä perusteilla oppaan sisältö on tarkoin mietitty kattava kokonaisuus, jota voidaan hyödyntää esihenkilötyössä onnistuneesti, etäjohtamisen tukena.

4 Pohdinta

Aloitin opinnäytetyöprojektini elokuussa 2022. Tiesin, että halusin tehdä jonkinnäköisen oppaan, jota pystyisi hyödyntää työelämässä riippumatta organisaatiosta ja joka olisi mahdollisimman ajankohtainen. Siksi opinnäytetyöni suoritustavaksi valikoitui toiminnallinen opinnäytetyö. Päätin minua kiinnostavan aiheen ja tein alustavan projektisuunnitelman sekä aikataulun. Aiheen lopullinen päättäminen oli haasteellista, mutta olen tyytyväinen, että valitsin näin ajankohtaisen sekä hyödyllisen aiheen. Aihe on minulle hyvin mielenkiintoinen ja halusin opinnäytetyöni kirjoittamisen olevan mielekästä tekemistä. Hyvän aihevalinnan ansiosta, koin saavani opinnäytetyöprosessista paljon irti. Aiheesta löytyi helposti ja paljon tietoa, sillä aihe on hyvin ajankohtainen ja tärkeä esihenkilötyön kannalta. Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista ja mielekästä tekemistä, joka vaikutti positiivisesti oppimiseeni. Aihe oli myös oman ammatillisen kasvuni kautta täydellinen, sillä tulevaisuudessa pääsen hyödyntämään osaamisani ja tietämystäni aiheesta varmasti. Opin opinnäytetyöprosessin aikana katsomaan ja ajattelemaan isompaa kokonaisuutta esihenkilötyössä. Opin myös oman työn johtamista ja organisointia. Oppaan aiheesta opin millaisia esihenkilön rooli ja vastuut esihenkilötyössä ovat sekä opin pohtimaan monipuolisemmin miten muuttuva työympäristö vaikuttaa esihenkilötyöhön.

Päädyin tekemään opinnäytetyöni ilman toimeksiantajaa. Minulla oli selkeä visio, siitä millaisen opinnäytetyön haluan tehdä ja halusin tehdä sen täysin omalla aikataulullani. Koin että toimeksiantaja ei sovi minun opinnäytetyöhöni näistä syistä. Tavoitteenani oli saada opinnäytetyö valmiiksi, jotta valmistun määräajassa joulukuussa 2022. Tavoitteeni saavuttamisessa minua auttoi projektisuunnitelma ja aikataulu, jotka toimivat hyvänä pohjana tekemiselleni, vaikka aikataulussa pitikin välillä joustaa. Noudatin aikataulua hyvin, vaikka tavoitteeni oli saada koko opinnäytetyö kokonaisuus valmiiksi joitakin vähäisiä viikkoja aiemmin, kuin se oikeasti valmistui. Tähän vaikutti opinnäytetyön eri osa-alueet, joihin menikin hieman luultua kauemmin kuten oppaan visualisointi, ohjeiden mukainen lähteiden merkitseminen sekä pohdintaosuus. Jos olisin opinnäytetyöprosessin alussa, aloittaisin opinnäytetyön tekemisen aiemmin mitä nyt aloitin.

Etsin tietoperustaan mahdollisimman monipuolisia lähteitä sekä suomeksi että englanniksi ja hyödynsin niitä onnistuneesti. Löysin myös aiheeseen sopivaa lähdemateriaalia tutkimalla valmiita opinnäytetöitä ja niissä käytettävää lähdemateriaalia. Valitsin käyttämäni lähteet niiden hyödynnettävyyden perusteella. Kootessa keskeisimpiä käsitteitä ja niiden merkityksiä, halusin käyttää lähteitä, jotta sanojen selitys olisi mahdollisimman totuudenmukainen ja oikea. Minulla oli hyvin selkeä kuva siitä, mitä aiheita käsittelisin tietoperustassa, ja tietoperustan lähdemateriaali valikoitui sopivan tiedon löytyessä syventäessäni osaamista ja tietämystäni aiheesta. Nostin tietoperustasta opinnäytetyön keskeisimmät aiheet ja asiat tuotokseen, tavoitteena luoda tiivis tuotos. Hyödynsin

oppaassa samaa lähdemateriaalia kuin raportin tietoperustassa. Tietoperustasta nostin oppaaseen keskeisimmät aiheet ja niissä käytetyn lähdemateriaalin. Nostin oppaaseen etätyön eri työskentelytavat (Vilkman 2016, 10; Tuominen 2021, 15–17), onnistuneen etätyön edellytykset (Työterveyslaitos s.a.), etätyön hyödyt sekä haasteet (Valkama 16.2.2020), etäjohtamisen haasteet (Kataja & Vuorinen 2021) sekä esihenkilön vastuut etäjohtamisessa (Vilkman 2016, 45; Alatalo 7.8.2021; Kataja & Vuorinen 2021). Vinkkilistan omat lähteet (Choudhury, Larson & Foroughi 14.8.2019; Rantanen 6.4.2020; Kataja & Vuorinen 2021; Salin & Koponen 12.11.2021; Mäntyjärvi 31.1.2022; Koponen & Salin 25.2.2022; Tenho 17.6.2022) ovat verkkolähteitä ja blogitekstejä. Lähteet palvelivat hyvin oppaan tavoitetta ja vinkkilistan tarkoitusta. Näiden lähteiden lisäksi olisi ollut hyvä löytää jokin e-kirja.

Pyrin käyttämään lähdemateriaalia lähdekriittisesti ja yhdistämään eri lähteitä loogisiksi kokonaisuuksiksi aiheeseen nähden Haaga-Helion ohjeiden mukaisesti (Haaga-Helia 2022, 3). Iso osa lähdemateriaalista on verkkosivustoilta. Näiltä sivustoilta löysin mahdollisimman tarkoituksenmukaisinta ajantasaista tietoa. Lähdemateriaaleissa on myös blogitekstejä sekä e-kirjoja. Vaikka moni lähteistä on toissijaisia lähteitä, ne olivat opinnäytetyöni tavoitteen kannalta erittäin toimivia sekä hyvä valinta. Tosin jos aloittaisin opinnäytetyöprosessin nyt, käyttäisin vähemmän toissijaisia lähteitä ja etsisin enemmän materiaalia esimerkiksi kirjoista. Hyödynsin myös paljon oppimaani eri Haaga-Helion HR ja johtaminen -suuntautumisen kursseilta sekä omaa kokemustani. Teen itse etätyötä ja pohdin kokemuksieni ja oman työni perusteella sen haasteita ja hyötyjä. Seuraavaksi kirjoitin teoriaosuudesta luonnoksen suunnitelman mukaisesti. Samalla pohdin tuotoksen sisältöä, rajausta sekä kohderyhmää.

Toiminnallisen osuuden kuvaamisessa sekä pohdinnassa pyrin perustelemaan tekemäni valinnat opinnäytetyössä. Kirjoitin viimeisenä johdannon ja tiivistelmän, sillä halusin, että ne kuvastavat mahdollisimman hyvin aikaansaannosta ja jotta ne ja opas sekä tietoperusta tukevat toisiaan. Opinnäytetyössäni toteutui johdannossa kerrottu tavoite. Rajattuani raportin sekä oppaan tietoperustaan vain minusta keskeisimmät sekä tärkeimmät asiat etäjohtamisen kokonaisuuden kannalta koen, että opinnäytetyöhöni tuli liikaa itsensä toistoa. Toisaalta aihe on hyvin monipuolinen sekä mutkikas ja kaikki opinnäytetyössä mainitut asiat liittyvät toisiinsa tavalla tai toisella. Hyvinvointi, viestintä sekä luottamus liittyvät ja nojaavat toisiinsa sekä tuottavuuteen, yhteisöllisyyteen ja koko etäjohtamisen käsitteeseen. Haastavinta prosessissa oli tiedon rajaaminen sekä toimivan rakenteen suunnittelu sisällön kannalta. Opinnäytetyön liiaksi tiivistetty ja rajattu aihe tekee aiheperustasta suppean ja on opinnäytetyön heikkous. Kuitenkin opinnäytetyö on monipuolinen, luotettava ja helposti hyödynnettävä kokonaisuus. Itselleni luontevinta oli koota opas sekä oppaan visualisointi. Oma vahvuuteni prosessissa oli nopean aikataulun noudattaminen ja oman työn organisointi.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi ja valmis opinnäytetyö kehittivät omaa osaamistani polullani tulevaisuuden HR-alan ammattilaiseksi.

Lähteet

Akava 2019. Etätyö. Luettavissa: <https://akava.fi/tietoa-tyosta/etatyo/>. Luettu: 17.10.2022.

Alatalo, M. 7.8.2021. Näin onnistut etäjohtamisessa. BoMentis Coaching house:n blogi. Luettavissa: <https://www.bomentis.fi/blogit/nain-onnistut-etajohtamisessa/>. Luettu: 4.11.2022.

Anderson, B. 20.6.2018. Three Culture Tips for Increasing Efficiency in the Workplace. Bamboo HR:n blogi. Luettavissa: <https://www.bamboohr.com/blog/tips-increasing-workplace-efficiency>. Luettu: 20.10.2022.

Choudhury, P. Larson, B. Foroughi, C 2019. Is It Time to Let Employees Work from Anywhere?. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2019/08/is-it-time-to-let-employees-work-from-anywhere>. Luettu: 18.10.2022.

Fysios Mehiläinen s.a. Työergonomia. Luettavissa: <https://www.fysios.fi/palvelut/tyoergonomia>. Luettu: 20.10.2022.

Haaga-Helia 2022. AMK-tutkinnon opinnäytetyön arviointikriteerit Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa 1.8.2022 ja sen jälkeen aloitetuille opinnäytetöille. Haaga-Helia. Helsinki. Luettavissa: <https://haagahelia.contenthub.fi/NiboWEB/haagahelia/getPublicFile.do?uud=13398942&inline=false&ticket=2ee14ca98e78087859616c557722fc38&type=original>. Luettu: 31.10.2022.

Hautala, A. 11.1.2021. Työyhteisössä luottamus on yhteinen asia. Tampereen ammattikorkeakoulun blogi. Luettavissa: <https://blogs.tuni.fi/tamkblogi/etana-enemman-sote-tyo-uudistuu/tyoyhteisossa-luottamus-on-yhteinen-asia/>. Luettu: 19.10.2022.

Kataja & Vuorinen 2021. Etäjohtaminen – mahdollisuus vai uhka. Luettavissa: <https://yritysakatemia.fi/asiantuntija-artikkeli/etajohtaminen-mahdollisuus-vai-uhka/>. Luettu: 17.10.2022.

Kostamo, P. Airaksinen, T. Vilka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Art House. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.10.2022.

Luoto, R. 10.5.2021. Vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu etäjohtamisessa – johtamista teknologiasta huolimatta. Kelan tutkimusblogi. Luettavissa: <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/5976>. Luettu: 17.10.2022.

Salin, L. Koponen, J. 3.5.2022. Mitä erityispiirteitä liittyy virtuaalitiimien johtamiseen?, Itä-Suomen yliopiston blogi. Luettavissa: <https://blogs.uef.fi/etajohtaminen/2022/05/03/mita-erityispiirteita-liittyy-virtuaalitiimien-johtamiseen/>. Luettu: 17.10.2022.

Sinokki, M. 24.3.2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. Lääkärilehti. Luettavissa: <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?pub-lic=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba>. Luettu: 25.10.2022.

Snellman, A. 9.9.2020. Johtamisen ja esimiestyön perusteet. Minä & Esimiestyö portfolio. Luettavissa: <https://blogi.savonia.fi/minajaesimiestyoportfolio/2020/09/09/1-johtamisen-ja-esimiestyon-perusteet/>. Luettu: 19.10.2022.

Sosiaali- ja terveysministeriö s.a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 20.10.2022.

Talentia. s.a. Johtaminen. Luettavissa <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-tyopaikan-kriteerit/johtaminen/>. Luettu: 19.10.2021.

Tenho, A. 17.6.2022. Etäjohtajan vuorovaikutusosaaminen – empaattisuus ja arvostuksen osoittaminen. Itä-Suomen yliopiston blogi. Luettavissa: <https://blogs.uef.fi/etajohtaminen/2022/06/17/eta-johtajan-vuorovaikutusosaaminen-empaattisuus-ja-arvostuksen-osoittaminen/>. Luettu: 17.10.2022.

Tilastokeskus. s.a. Etätyö. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>. Luettu: 19.10.2022.

Tuloksellisuusajattelun ja arvioinnin kehittämisryhmä. Tuloksellisuusajattelu ja tuloksellisuuden arviointi vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa. Valtiovarainministeriö. Helsinki. Luettavissa: <https://vm.fi/documents/10623/360860/Liite+2+Tuloksellisuusajattelu+ja+tuloksellisuuden+arviointi+vaikuttavuus+ja+tuloksellisuusohjelmassa.pdf/4845b4c7-c700-4a3c-9c01-07d3903ffb8>. Luettu: 19.10.2022.

Tuominen, K. 2021. Etätyö ja etäjohtaminen – Tutkimus esihenkilöiden ja työntekijöiden etäkokemuksista. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto, Sosiaali- ja terveys hallintotieteen koulutusohjelma. Luettavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13104/UniVaasa_2021_Tuominen_Kia.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Luettu: 1.11.2022.

Työsuojelu.fi s.a. Työsuhde. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde>. Luettu: 20.10.2022.

Työterveyslaitos. s.a. Elintavat ja työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/elintavat-ja-tyohyvinvointi>. Luettu: 25.10.2022.

Työterveyslaitos. s.a. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>. Luettu: 19.10.2022.

Työterveyslaitos. s.a. Joustava työaika. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokky/tyoaika/joustava-tyoaika>. Luettu: 8.11.2022.

Valkama, H. 16.2.2020. Ei, etätöissä ei laiskotella! Etänä ihmiset tekevät enemmän töitä kuin työpaikalla. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11211532>. Luettu: 25.10.2022.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.10.2022.

WordPress s.a. Työelämän viestintä. Luettavissa: <https://tyoelamassa.wordpress.com/>. Luettu: 20.10.2022.

Zeuge, Oschinsky, Weigel, Schlechtinger & Niehaves 2020. Leading Virtual Teams -A Literature Review. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/343473371_Leading_Virtual_Teams_-_A_Literature_Review. Luettu: 26.10.2022.

Liitteet

Liite 1. Osaavaa etäjohtamista – Opas esihenkilöille

Osaavaa etäjohtamista

Opas esihenkilöille

Opas on kirjoitettu opinnäytetyön tietoperustan avulla ja soveltamalla teoriaosuuden lähdemateriaalia.

Laura Lamberg

2022

Sisällys

Johdanto	3
Etätyö	4
Etätyön hyödyt ja haasteet	6
Etäjohtaminen	10
Esihenkilön vastuita etäjohtamisessa.....	11
Vinkkejä esihenkilöille etäjohtamiseen	14
Lähteet.....	17

Johdanto

Etätyöskentelyn suosio on viime aikoina noussut nopeasti ja työpaikkojen ja esihenkilöiden voi olla haasteellista pysyä ajan tasalla jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Etäisyys työyhteisössä sekä työntekijöiden ja esihenkilön välillä luo omia uusia haasteita.

Osaava etäjohtaminen on ihmisten johtamista ja huomioon ottamista sekä etätyön luonteen, haasteiden ja hyötyjen tiedostamista. Osaava etäjohtaja pohtii näiden asioiden vaikutusta organisaatioon sekä työyhteisön hyvinvointiin ja toimii näiden asioiden mukaan. Osaavassa etäjohtamisessa ollaan valmiita kehittämään omaa osaamista jatkuvasti ja pohditaan, miten omalla johtamisella voitaisiin huomioida henkilöstön tarpeet paremmin ja tämän kautta hyödyttää organisaatiota sekä henkilöstöä.

Tämä opas käsittelee ensin etätyötä ja sitten etäjohtamista. Oppaassa käydään yleisesti läpi etätyön hyödyt ja haasteet sekä etäjohtamisen haasteet. Opas antaa konkreettisia vinkkejä, miten olla osaava etäjohtaja. Ei ole yhtä ainoa oikeaa tapaa etäjohtaa, vaan oppaasta on tarkoitus hyödyntää itselle ja omalle työyhteisölle parhaita menetelmiä.

Opas on kirjoitettu opinnäytetyön tietoperustan avulla ja soveltamalla teoriaosuuden lähdemateriaalia. Opas on tehty esihenkilöille etäjohtamistyön tueksi. Opas kuitenkin on hyödyllinen myös alan opiskelijoille tai muuten aiheesta kiinnostuneille, sillä siinä käsitellään etätyötä ja etäjohtamista yleisesti organisaation ja työntekijöiden näkökulmasta.

Etätyö

Ymmärtääkseen kokonaisuudessaan onnistuneen etäjohtamisen edellytykset, on myös tutkittava etätyötä kokonaisuutena. Etätyöllä yleensä tarkoitetaan työtä, jota tehdään työpaikan ulkopuolella esimerkiksi kotona. Etätyö voi olla pitkäaikaista, satunnaista tai säännöllistä. On olemassa erilaisia keskeisiä tapoja tehdä etätyötä. Näillä tavoilla yhteistä on se, että työtä ei enää perinteisesti välttämättä tehdä toimistoaikoina ja aina toimistolla ja työn luonteeseen kuuluu selkeästi teknologian käyttö osana työtä. Nämä muut työtavat eroavat etätyöstä, siten että etätyössä työntekijän työaika on yleensä yleinen toimistoaika ja etätyö on luonteeltaan työtä, jota voisi tehdä myös toimistolla (Vilkman 2016, 10).

Eri etätyöskentely tapoja:

- Aika- ja paikkariippumaton työ tarkoittaa työtä, jota on mahdollista tehdä mistä tahansa sijainnista itselle parhaimpaan aikaan, riippuen omasta työrytmistä, elämäntavoista sekä työnkuvasta. (Tuominen 2021, 15.)
Esimerkkinä työpäivän rakenne voi koostua kokouksista aamulla ja itsenäisestä työskentelystä illalla.
- Hajautettu organisaatio on organisaatio, jolla on eri alueilla ja paikkakunnilla erikokoisia ja tyyppisiä yksiköjä. Hajautettu työ on työskentelyä eri yksiköissä tai tiimeissä työpaikan ulkopuolella. (Tuominen 2021, 16.)
- Liikkuva työ on työtä, jota tehdään säännöllisesti esimerkiksi toimiston ulkopuolella ja työhön liittyy paljon matkustamista esimerkiksi eri asiakkaiden luo. Usein liikkuvatyö on keskeinen työtapa konsulteille, myyjille sekä johtoryhmään kuuluville henkilöille. (Tuominen 2021, 17.)

Aiemmin mahdollisuus etätyöhön saattoi olla työpaikka ja työtehtävä kohtaista, mutta nyt etätyön yleistymisen myötä monet erilaiset ja erikokoiset organisaatiot saattavat soveltaa etätyöskentelytapaa. Jotkut työpaikat esimerkiksi saattavat hyödyntää säännöllistä etätyöskentelytapaa ja työskentelevät etänä tiettyinä viikonpäivinä kuten joka perjantai.

Onnistunut etätyö edellyttää

Esihenkilön, työnantajan ja työntekijän yhteisiä pelisääntöjä.

Johtamisen ja työkuiltuurin perustuvan luottamukseen.

Itsenäisen työskentelyn tuen määrän olevan tarpeellista työyhteisössä.

Yhteistä sopimista ja suunnittelua.

Kuva 1. Onnistuneen etätyön edellytykset (Työterveyslaitos s.a.)

Onnistunut etätyö edellyttää muun muassa työntekijän, esihenkilön ja työnantajan yhteisiä pelisääntöjä, itsenäisen työskentelyn tukemista sekä yhteistä suunnittelua ja sopimista. Etätyön onnistuminen edellyttää myös, että johtaminen ja työkuiltuuri perustuvat luottamukseen eikä kontrollointiin. (Työterveyslaitos s.a.) Jokaisen organisaatiossa tulisi osata organisoida sekä johtaa omaa työtään.

Etätyön hyödyt ja haasteet

Tiellä osaavaan etäjohtamiseen on tiedostettava etätyöskentelyn hyödyt ja haasteet. Etätyön luonteen puolesta syntyy monia haasteita, jotka voivat aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia niin organisaatiolle, työnantajalle, esihenkilölle sekä henkilöstölle ja työntekijöille yksilöllisellä tasolla. Etätyöskentelytavassa on myös paljon hyvää ja työntekijöitä sekä työnantajaa hyödyttäviä asioita.

Taulukko 1. Etätyön hyödyt työnantajalle.

Etätyön hyödyt työnantajalle

- Työmahdollisuudet eri paikkakunnilla, työnhakijoiden määrä kasvaa → juuri oikean henkilön palkkaaminen työtehtävään saattaa olla mahdollisempaa
- Säästäminen tilatarpeissa
- Henkilöstö vähemmän stressaantunutta
- Mahdollisuus keskittyä töihin paremmin, tuottavuus saattaa kasvaa
- Sairaspoissaolot saattavat vähentyä
- Henkilöstön tyytyväisyys nousee, jolloin henkilöstön vaihtuvuus saattaa laskea

Etätyö luo uusia työmahdollisuuksia eri paikkakunnilla ja mahdollistaa työtehtävään sopivimpien kandidaattien valinnan. Organisaatiot saavat palkkalistoilleen mahdollisesti osaavampaa ja työnkuvaan ja työporukkaan sopivampaa henkilöstöä. Työnantaja saattaa säästää tilatarpeissa, sillä samanlaista tarvetta ei niille etätyön ansiosta ole.

Etätyön monien hyötyjen myötä henkilöstö voi kokonaisuudessaan paremmin ja tyytyväisyys nousee. Henkilöstö saattaa olla vähemmän stressaantunutta ja parempi mahdollisuus keskittyä töihin saattaa kasvattaa tuottavuutta. Henkilöstön

tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin myötä sairauspoissaolojen määrä saattaa vähentyä sekä henkilöstön vaihtuvuus laskea.

Taulukko 2. Etätyön hyödyt työntekijöille.

Etätyön hyödyt työntekijöille

- Mukavuus työelämässä
- Joustavuus ja henkilökohtaisen elämän sovittaminen työelämään helpompaa
- Työmahdollisuudet eri paikkakunnilla
- Säästäminen työmatkoissa
- Arjen vaihtelevuus
- Vähemmän stressiä
- Ajan säästäminen työmatkoissa

Etätyön ensimmäinen hyöty on mukavuus. Työntekijät pystyvät luomaan itselleen parhaimman ja mieluisimman työympäristön ja olosuhteet. Etätyö luo joustavuutta työelämään. On helpompi sovittaa henkilökohtainen elämä työelämään, eikä tarvitse elää työn varjolla. Etätyö luo myös uusia työmahdollisuuksia.

Työnhakija pystyy hakemaan työpaikkoja, jotka parhaiten sopisivat hänelle työnkuvan ja osaamisen kannalta riippumatta missä kaupungissa työ niin sanotusti sijaitsee. Jokainen myös säästää työmatkoissa.

Etätyön ansiosta arki on vaihtelevampaa, sillä voi työskennellä eri ympäristöissä, vaikkapa viikoittain, jos kyllästyy nopeasti samaan paikkaan, joka taas vaikuttaa työssä jaksamiseen sekä tuottavuuteen. Keskittyminen etätöissä saatetaan myös kokea helpompana näistä syistä.

Koska työpaikalle ei enää tarvitse matkustaa, työmatkoihin kuluva aika säästyy. Säästetyllä ajalla pystyy tekemään itselleen mieluisimpia asioita kuten liikuntaa.

Taulukko 3. Etätyön haasteet (Valkama 16.2.2020; Lamberg 2022.)

Etätyön haasteet

- Eristyneisyys ja etäisyys muuhun työyhteisöön
- Koulutuksen tarve työpaikalla hankalampi tunnistaa
- Henkilöstön pelko: ei pystytä vaikuttamaan työpaikan asioihin
- Työmotivaation heikentyminen
- Kommunikoinnin ja viestinnän haasteet
- Työpäivän ja vapaa-ajan raja hämärtyy → kuormittaa
- Yhteisöllisyyden tunne laskee
- Mahdollisuus työmotivaation ja työssä viihtyvyyden laskemiseen
- Huono ergonomia → työhyvinvoinnin ja työkyvyn laskeminen
- Mahdolliset ongelmat tietoturvan kanssa sekä tekniset häiriöt ja ongelmat

Eristyneisyys ja etäisyys muuhun työyhteisöön on yksi etätyön haasteista. Se luo vielä lisää haasteita kuten koulutuksen tarpeen tunnistamisen olevan vaikeampaa sekä henkilöstön pelon siitä, etteivät he pysty vaikuttamaan työpaikan asioihin samalla tavalla kuin jos he olisivat paikan päällä esimerkiksi toimistolla. Nämä asiat voivat johtaa työmotivaation heikentymiseen.

Etätyössä kommunikoinnin ja viestinnän merkitys on suurempi mitä perinteisessä läsnä työskentelyssä ja aikaisemmat viestinnän toimintatavat eivät välttämättä sovellu etätyöhön. Nämä etätyön luonteen myötä tulevat kommunikoinnin ja viestinnän mahdolliset vaikeudet tuovat haasteita organisaatiolle sekä työyhteisölle.

Työpäivän ja vapaa-ajan raja saattaa hämärtyä, sillä työkoneelle on helppo jäädä hoitamaan työasioita vielä hetkeksi esimerkiksi omalta kotisohvalta. Työntekijä

kuormittuu, kun vapaa-aika ei ole selkeästi vapaa-aikaa eikä hänellä ole mahdollisuutta rentoutua työpäivän jälkeen.

Etätyöt ja sen eri haasteet saattavat luoda yhteisöllisyyden tunteen puuttumista työpaikalla. Yhteisöllisyyden puuttuminen muiden etätyön luomien haasteiden myötä vaikuttaa työssä viihtyvyyteen sekä työmotivaation laskuun. Näiden asioiden lisäksi mahdollinen huono ergonomia on haaste työntekijöiden hyvinvoinnille. Huono ergonomia saattaa johtaa työhyvinvoinnin ja työkyvyn laskuun.

Kaikkien yllä olevien etätyön myötä tulevien haasteiden lisäksi erilaiset mahdolliset tekniset ongelmat ovat muun muassa haitallisia yrityksen tietoturvallisuudelle sekä päivittäiselle toiminnankululle.

Etäjohtaminen

Osaavassa etäjohtamisessa pitää ottaa huomioon etätöiden haasteiden lisäksi myös etäjohtamisen omat haasteet. Haasteiden ymmärtämisen myötä on helpompi myös ymmärtää esihenkilön eri vastuut.

Etäjohtamisen haasteet

Etäisyys saattaa vähentää kommunikoinnin määrää esihenkilön ja työntekijöiden välillä

Haasteellisuus motivoida

Haasteellisuus luoda luottamusta ja ylläpitää sitä

Haasteellisuus huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista

Kuva 2. Etäjohtamisen haasteita (Kataja & Vuorinen 2021; Lamberg 2022)

Etäisyys vähentää kontaktia esihenkilön ja työntekijöiden välillä sekä vaikuttaa ihmisten väliseen kommunikointiin (Kataja & Vuorinen 2021). Tämän seurauksena esihenkilön voi olla haasteellista seurata ja pitää huolta henkilöstön työhyvinvoinnista sekä motivoinnista. Vähentynyt kontakti saattaa myös luoda haasteita esihenkilölle luoda luottamusta sekä ylläpitää sitä. Etäjohtamisen haasteena on myös esihenkilön huolenpito omasta jaksamisesta.

Esihenkilön vastuita etäjohtamisessa

- **Esihenkilön on luotava ja ylläpidettävä luottamusta molempiin suuntiin.** Luottamus on yksi välttämätön edellytys toimivalle etätyölle.
- **Aktiivinen viestintä ja vuorovaikutus työntekijöiden kanssa.** Esihenkilön huono ja vajaa viestintä voi johtaa henkilöstön turhautumiseen. Henkilöstö voi kokea tietämättömyyden ja hallinnantarpeen tunnetta. Tämä saattaa vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja motivaatioon. Esimiehen puutteellinen viestintä voi johtaa erilaisiin ongelmiin, kuten väärinymmärryksiin työpaikalla. Esihenkilön tulee myös olla helposti saavutettavissa.
- **Viestinnän organisointi ja suunnittelu.** Viestinnän määrä ja laatu ovat tärkeitä asioita. Liika informaatio etätöissä voi kuormittaa tärkeä informaatio voi hukkaa tarpeettoman sekaan, mikäli viestejä tulee monesta eri suunnasta ja eri kanavista. Viestintäkanavien tarkka valinta on tärkeää. Mikäli tärkeää tietoa lähetetään asian tavoitteelle epäsopivan tai väärän kanavan kautta, tärkeä tieto voi jäädä lukematta.
- **Itseohjautuvuuden ohjaus.** Esihenkilön on luotava puitteet työympäristössä missä työntekijät voivat olla itseohjautuvia. Työntekijä tarvitsee selkeät ehdot sekä selkeät tavoitteet ollakseen itseohjautuva. Itseohjautuvuudessa työntekijöiden tulee itse organisoida, priorisoida, pyytää apua sekä tauottaa. (Alatalo 7.8.2021.)
- **Työhyvinvoinnin ylläpitäminen & työntekijöiden stressin ja kuormituksen määrän valvominen.** Esihenkilöiden voi olla haastavaa pysyä ajan tasalla työntekijöidensä hyvinvoinnista. Etätyössä on haastavampi arvioida kuinka stressaantuneita ja kuinka paljon työmäärää työntekijöillä on. Tämä voi johtaa työntekijöiden liialliseen kuormittavuuteen. (Vilkman 2016, 45.)

Kuormittavuus taas saattaa vaikuttaa tuottavuuden laskemiseen. Näin ollen esihenkilön tulisi ehkäistä uupumista työyhteisössä.

- **Motivointi.** Selkeät yhteiset tavoitteet sekä välitavoitteet, sekä kannustaminen niiden tavoittamiseen motivoi koko työyhteisöä.
 - **Palautekulttuurin luominen.** Palautteen antaminen on hyvä ja helppo tapa motivoida. Varsinkin hyvän palautteen antaminen ja onnistumisten huomioiminen motivoi työntekijöitä.
- **Tavoitteiden saavuttaminen → työntekijöiden tuottavuuden lisääminen.** Esihenkilön tehtävänä on tukea itseohjautuvuutta ja samaan aikaan kuitenkin ohjata, jotta yrityksen ja työntekijän omat tavoitteet toteutuvat. Henkilöstön työtyytyväisyys ja työhyvinvointi saattavat vaikuttaa tuottavuuteen.
- **Osaamisen ja koulutuksen määrän tarpeen tunnistaminen ja tarjoaminen työyhteisölle.** Esihenkilöiden voi olla vaikea tunnistaa osaamisen määrää ja koulutuksen tarvetta työyhteisössä etätyön vuoksi. Tämä ei palvele työntekijöitä eikä organisaatiota.
- **Nykyisten toimintatapojen arvioiminen ja tarpeen mukaan uusien luominen.**
- **Työyhteisön heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen → niiden mukaan toimiminen ja kehittäminen.**
 - Työyhteisön heikkouksien ja vahvuuksien mukaan on mietittävä parhaat toimintamallit, kanavat sekä työkalut etätyöskentelemiseen.
- **Roolien ja tehtävien tietoisuuden varmistaminen.** Etäjohtamisessa yksi keskeinen asia on varmistaa roolien selkeys eli, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat tietoisia mitä eri rooleja ja tehtäviä ja vastuita on, sillä näkyvyyden puute voi saada työntekijät tuntemaan, että tavoitteet tai tulokset eivät ole saavutettavissa (Zeuge, Oschinsky, Weigel, Schlechtinger & Niehaves 2020).
- **Työilmapiiristä huolehtiminen sekä yhteneväisyyden tunteen luominen.** Esihenkilön tulisi varmistaa, että työntekijät tietävät saavansa esihenkilöltään

tukea. Esihenkilön tulee olla yhteydessä työntekijöihin muulloinkin kuin, jos organisaatiossa tai tiimissä on ongelmia, tämä nostattaa työntekijöiden yhteisöllisyyden tunnetta ja sitoutumista (Kataja & Vuorinen 2021).

- **Toimivat etäkokoukset.** Kokouksia tulee suunnitella hyvin etukäteen sekä miettiä kuinka usein ja mihin tarpeeseen ja tilanteisiin etäkokoukset järjestetään. Koska työ tapahtuu etänä teknologian välityksellä, hyvään etäjohtamiseen kuuluu riittävän tuen ja avun antaminen teknologian käyttöön ja teknisiin ongelmiin.
- **Esihenkilön oman jaksamisen ylläpito.** Esihenkilön oma jaksaminen on tärkeää, jotta esihenkilön on mahdollista auttaa parhaalla tavalla muita. Hyvä tapa etäjohtamisessa työhyvinvoinnin kasvattamiseen on näyttää itse hyvää esimerkkiä.

Vinkkejä esihenkilöille etäjohtamiseen

Hyvinvoinnin luominen esihenkilötyössä

- Kannusta työntekijöitä vapaa-ajasta huolehtimiseen. Korosta vapaa-ajan tärkeyttä ja työn tauottamista rentoutumisen ja työhyvinvoinnin kannalta.
 - Näytä itse myös esimerkkiä erottamalla työaika vapaa-ajasta.
- Ole empaattinen. Ole aidosti keskusteluissa läsnä sekä välitä oikeasti työntekijöistä.
 - Kannusta avoimuuteen, näyttäen itse esimerkkiä. (Mäntyjärvi 31.1.2022.)
- Asettaudu työntekijöiden kenkiin ja yritä ymmärtää heidän lähtökohtansa ja näkökulmansa.
- Kannusta työntekijöitä suunnittelemaan työpäivien rakenne heille sopivammaksi.
 - Milloin esimerkiksi ruokatauko ja taukojumppa.
- Järjestä yhteiset aamukahvitapaamiset etäkanavaa käyttäen esimerkiksi kerran viikossa yhteisöllisyyden kasvattamiseksi.
- Kannusta pitämään etäkokouksissa kamerat auki → vaikutus yhteisöllisyyteen ja työilmapiiriin.
- Seuraa työntekijöiden jaksamista ja kuormittumista.
- Ole henkilöstöön usein yhteydessä. Tämä viestii sinua kiinnostavan työntekijöiden hyvinvointi.
 - Ole yhteydessä yksilöllisesti ja kysele jaksamisesta ja mahdollisesta tuen tarpeesta.
- Kannusta henkilöstöä olemaan myös toisiinsa yhteydessä, korostaaksesi työyhteisön tärkeyttä.
- Kannusta avoimuuteen → työntekijä kokee olevansa arvostettu ja saattaa kokea olonsa turvallisiksi, mikäli hän tuntee pystyvänsä puhumaan avoimesti.

Toimiva viestintä esihenkilötyössä

- Esihenkilönä kommunikoi ja viesti henkilöstölle säännöllisesti. Kommunikointi ei kuitenkaan saisi olla vain säännöllisiä viikkoviestejä. Myös suunnittelematon ja oma-aloitteinen kommunikointi on välittämistä.
- Järjestä säännölliset tapaamisajat jokaisen kanssa sekä varaa muutama tunti viikossa aikaa sille, että sinua on mahdollista nähdä ja keskustella vapaasti ja etukäteen suunnittelematta kanssasi.
 - Vapaalle keskustelulle pitää luoda aikaa, sillä etätyössä helposti ahtaa kalenterin täyteen.
- Ilmoita selkeästi, koska olet parhaiten tavoitettavissa, esimerkiksi merkitseminen kalenteriin (Kataja & Vuorinen 2021).
- Varmista, että kukaan ei tipu etäkokouksen kärryiltä ja että kaikki tulevat huomioiduksi esimerkiksi mielipiteiltään ja ajatuksiltaan (Salin & Koponen 12.11.2021).
- Suunnittele viestintäajankohdat ja -kanavat etukäteen, esimerkiksi säännöllinen kuukausiviesti (Tenho 17.6.2022).
- Mieti vastaanottajan mukaan mitä kanavaa ja viestintätapaa kannattaa käyttää, tunne työntekijäsi (Mäntyjärvi 31.1.2022).
- Valitse tarkat, vain muutama viestintäkanava. Yksi epäviralliseen viestintään, yksi viralliseen ja yksi palautteen antamiseen. (Rantanen 6.4.2020.)
- Älä ole yhteydessä henkilöstöön vain sähköpostitse, kasvojen näkeminen esimerkiksi Teams-kanavan välityksellä luo keskusteluun lisäarvoa ja yhteisöllisyyttä.
- Valmistele etäkokoukset etukäteen hyvin, lähetä materiaalit ajoissa sekä huolehdi kokouksissa, että aktivoit osallistujia keskusteluun (Koponen & Salin 25.2.2022).

Luottamuksen rakentaminen esihenkilötyössä

- Kuuntele työntekijöitä ja ole avoin uusille asioille sekä palautteelle.
- Luota työntekijöihin, mikäli ei ole annettu syytä olla luottamatta.
- Näytä luottamusta antamalla joustavuutta ja vapautta. Ei mikrojohtamista. (Choudhury, Larson & Foroughi 14.8.2019.)
- Älä unohda etäjohtamista työntekijätasolla, näe vaivaa pitää yksilötapaamisia.

Motivointi esihenkilönä

- Ole kiinnostunut ja innostunut omasta työstäsi, innostus välittyy ja tarttuu muihin.
- Konkreettisten tavoitteiden asettaminen auttaa henkilöstöä näkemään saavutukset ja motivoi heitä.
 - Mieluimmin useita pienempiä välitavoitteita kuin yksi iso. (Mäntyjärvi 31.1.2022.)
 - Varmista työntekijöiden tietävän heidän omat tehtävänsä ja tavoitteensa.
- Anna palautetta kannustavalla tavalla. Kannustava palaute vaikuttaa motivaatioon, työtyytyväisyyteen sekä työhön sitoutumiseen. (Tenho 17.6.2022.)
 - Näytä että olet huomannut työntekijöiden onnistumiset.
 - Kiitä myös työntekijöitä alhaisella kynnyksellä.

Lähteet

- Alatalo, M. 7.8.2021. Näin onnistut etäjohtamisessa. BoMentis Coaching house:n blogi. Luettavissa: <https://www.bomentis.fi/blogit/nain-onnistut-etajohtamisessa/>. Luettu: 4.11.2022.
- Choudhury, P. Larson, B. Foroughi, C 2019. Is It Time to Let Employees Work from Anywhere?. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2019/08/is-it-time-to-let-employees-work-from-anywhere>. Luettu: 18.10.2022.
- Kataja & Vuorinen 2021. Etäjohtaminen – mahdollisuus vai uhka. Luettavissa: <https://yritysakatemia.fi/asiantuntija-artikkeli/etajohtaminen-mahdollisuus-vai-uhka/>. Luettu: 17.10.2022
- Koponen, J. Salin L. 25.2.2022. Etäkokousten tehokas johtaminen on tärkeä osa etäjohtajan työtä. Itä-Suomen yliopiston blogi. Luettavissa: <https://blogs.uef.fi/etajohtaminen/2022/02/25/etakokousten-tehokas-johtaminen-on-tarkea-osa-etajohtajan-tyota/>. Luettu: 26.10.2022.
- Lamberg, L.2022. Osaavaa etäjohtamista - Opas etäjohtamisen tueksi. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.
- Mäntyjärvi, E. 31.1.2022. Johda viisaasti: 10 vinkkiä toimivampaan esimiesviestintään. Power Competence Oy:n blogi. Luettavissa: <https://www.powercompetence.fi/johda-viisaasti-10-vinkkia-toimivampaan-esimiesviestintaan>. Luettu: 25.10.2022.
- Rantanen, S. 6.4.2020. Etäjohtaminen on lopulta yksinkertaista - tässä reseptin viisi ainesosaa. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/etajohtaminen-on-lopulta-yksinkertaista-tassa-reseptin-viisi-ainesosaa/c459a2a6-8e83-5b8f-8b02-de0b81bab219>. Luettu: 25.10.2022.
- Salin, L. Koponen, J. 12.11.2021. Onko etätyö uhka vai mahdollisuus? Kokemuksiamme etätyöstä. Itä-Suomen yliopiston blogi. Luettavissa: <https://blogs.uef.fi/etajohtaminen/2021/11/12/onko-etatyo-uhka-vai-mahdollisuus/>. Luettu: 26.10.2022.
- Tenho, A. 17.6.2022. Etäjohtajan vuorovaikutusosaaminen – empaattisuus ja arvostuksen osoittaminen. Itä-Suomen yliopiston blogi. Luettavissa: <https://blogs.uef.fi/etajohtaminen/2022/06/17/etajohtajan-vuorovaikutusosaaminen-empaattisuus-ja-arvostuksen-osoittaminen/>. Luettu: 26.10.2022.
- Tuominen, K. 2021. Etätyö ja etäjohtaminen – Tutkimus esihenkilöiden ja työntekijöiden etäkokemuksista. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto, Sosiaali- ja terveys hallintotieteen koulutusohjelma. Luettavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13104/UniVaasa_2021_Tuominen_Kia.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Luettu: 1.11.2022.
- Työterveyslaitos. s.a. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>. Luettu: 19.10.2022.
- Valkama, H. 16.2.2020. Ei, etätöissä ei laiskotella! Etänä ihmiset tekevät enemmän töitä kuin työpaikalla. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11211532>. Luettu: 25.10.2022.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.10.2022.
- Zeuge, Oschinsky, Weigel, Schlechtinger & Niehaves 2020. Leading Virtual Teams -A Literature Review. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/343473371_Leading_Virtual_Teams_-_A_Literature_Review. Luettu: 26.10.2022.