



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK)

Etäjohtaminen – nykytila ja tulevaisuuden näkymät

Kirjallisuuskatsaus ja haastattelututkimus

Matias Arola
Niklas Eklund

Opinnäytetyö, helmikuu 2023

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Helmikuu 2023
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijät
Matias Arola, Niklas Eklund

Nimeke
Etäjohtaminen – nykytila ja tulevaisuuden näkymät

Opinnäytetyön aiheena oli etätyön johtaminen eli etäjohtaminen. Tavoitteenamme oli tehdä etäjohtamisen kehityskulkua taustoittava johtamistieteellinen katsaus sekä käsitteellinen selvitys siitä, mitä etätyö ja etätyön johtaminen oikeastaan ovat ja mitä ne lähtökohtaisesti tarkoittavat.

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelminä olivat kirjallisuuskatsaus sekä esimiesten haastattelemineen. Nämä menetelmät mahdollistivat parhaiten vastaamisen valittuihin tutkimuskysymyksiin ja ne koettiin myös luontevimmiksi toteuttaa. Kirjallisuuskatsaukseen on yhdistetty etäjohtamisen tehtävissä työskenteleville henkilöille kohdennettu puolistrukturoitu haastattelukysely. Lisäksi työssä vertailtiin kyselyn tuloksia kirjallisuuskatsauksessa esille tulleeseen aineistoon. Lisäksi työssä tarkasteltiin etätyön tarjonnan määrää tämän hetken työpaikkailmoituksissa ja kuinka se vertautuu eri alueiden työllisyys- ja työttömyystilastoihin. Kyselyn avulla selvisi tälle työlle tärkeitä näkemyksiä etäjohtamisen tämänhetkisestä tilasta.

Opinnäytetyö tukee aikaisempia tuloksia siitä, että koronapandemia on vaikuttanut merkittävästi etätyön määrään ja etätyön tulevaisuuden näkymiin. Etätyöhön ja sen johtamiseen liittyy paljon odotuksia ja niiden nähdään olevan tulevaisuudessa entistä suuremman asemassa työelämässä. Suomessa etätyön tarjonta ei ole tällä hetkellä verrannollinen alueiden työllisyys- tai työttömyysmääriin. Esimiehet ja asiantuntijat ennustavat, että jatkossa teknisistä ratkaisuista tulee olemaan apua etätyössä ja sen johtamisessa.

Kieli
suomi

Sivuja	51
Liitteet	1
Liitesivumäärä	1

Asiasanat
johtaminen, etäjohtaminen, etätyö



THESIS
February 2023
Degree Programme in Bachelor of
Business Administration

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (switchboard)

Authors

Matias Arola, Niklas Eklund

Title

Remote leadership – now and in the future

This thesis discusses leadership of distance work or remote leadership. Our objective was to provide a background study on the historical development of leadership and to make a conceptual analysis of remote work and remote leadership and their meanings.

The method chosen for this study was a literature review. This method was considered to provide the best insight into this matter and was also regarded as the most feasible to execute. The literature analysis was enriched with answers received from the targeted half-structured interview carried out with supervisors and managers. Furthermore, areal employment and unemployment statistics were compared with the job listings offering remote work in this thesis.

The thesis supports earlier findings that the COVID-19 pandemic has had a big influence on how much remote work is being done and how it will be implemented in the future. There are high expectations for remote work and remote leadership in the future and they are expected to have even more impact on how we work in the future. The amount of remote work that is offered does not correlate to the regional employment or unemployment rates in Finland. Researchers and supervisors believe that technical solutions to remote work and leadership will come to our aid in the future.

Language
Finnish

Pages	51
Appendices	1
Pages of appendices	1

Keywords

leadership, remote leadership, remote work

Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Lähtökohdat	6
1.2	Tutkimuskysymys ja tavoitteet	7
2	Työskentelymuodot	7
2.1	Eri työskentelymuodot	7
2.2	Työskentelymuotojen yhtäläisyydet ja eroavaisuudet	9
3	Etätyön tarve ja kysyntä	10
3.1	Työvoiman saatavuus	10
3.2	Etätyömahdollisuudet nykypäivän työpaikkailmoituksissa	11
3.2.1	Etätyö eri sektoreilla ja toimialoilla	11
3.2.2	Alueelliset erot etätyön tarjonnassa	14
3.2.3	Onko etätyölle tarvetta?	17
4	Mitä on johtaminen?	17
4.1	Johtaminen työpaikalla	17
4.2	Johtajan tärkeimmät tehtävät ja ominaisuudet	19
4.3	Johtamisen uudistaminen	19
5	Johtamistiede	21
5.1	Klassiset koulukunnat	21
5.1.1	Teollistuva maailma tarvitsee johtajia	21
5.1.2	Byrokratian ihannemalli	22
5.2	Tieteellinen liikkeenjohto	23
5.3	Hallinnollinen koulukunta	24
5.4	Ihmissuhdekoulukunta	24
5.5	Kontingenssi- ja tilanneteoriat	25
5.6	Kulttuurinäkökulma	26
5.7	Strategia-ajattelu ja muutosjohtaminen	27
5.8	Syväjohtaminen	29
6	Etäjohtaminen	30
6.1	Mitä etäjohtajalta odotetaan	30
6.2	Etäjohtamisen vahvuudet ja hyödyt	31
6.3	Etäjohtamisen heikkoudet ja haitat	32
6.4	Lähijohtaminen	33
6.5	Työelämän uusi normaali	34
7	Tulevaisuuden etätyö	34
7.1	Teknologia helpottaa työskentelyä	34
7.2	Tekoäly	35
7.3	Virtuaalinen ja lisätty todellisuus	36
7.3.1	Mikä on VR- ja AR-teknologia?	36
7.3.2	Metaversumi	37
7.4	Robotiikka	38
8	Haastattelu esimiehille	39
8.1	Haastattelun toteutus	39
8.2	Haastattelujen sisältö	40
8.2.1	Etätyön ja etäjohtamisen nykytila	40
8.2.2	Tekniset ratkaisut etätyön johtamisen tueksi	42
8.3	Johtopäätökset haastatteluista	42
9	Tulokset	43
10	Pohdinta	44

Lähteet.....	46
--------------	----

Liitteet

Liite 1	Haastattelu
---------	-------------

1 Johdanto

1.1 Lähtökohdat

Tämän tutkimuksen aihe on etätyön johtaminen sekä etätyön johtamisen tulevaisuus. Etäjohtamisesta puhutaan silloin, kun työntekijä ja esimies ovat etäällä toisistaan eli eivät samassa fyysisessä tilassa. Näkemyksemme mukaisesti etäjohtaminen korostuu lähivuosina yleistyneessä etätyössä, mutta myös liikkuvan työn, hybridityön tai hajautetun työn johtamisessa. Etäjohtamista on myös eri paikkakunnalla työskentelevän työntekijän tai kokonaisen tiimin johtaminen. Tämä työ keskittyy etätyön yleisimpään muotoon, eli tyypillisesti toiselta paikkakunnalta tai kotoa tehtävä työ, jota voisi tehdä myös työnantajan tiloissa. (Työturvallisuuskeskus 2022a.)

Etätyö on yleistynyt tasaisesti viimevuosien aikana teknologian ja työvälineiden kehittymisen myötä, mutta suuri harppaus etätyön suuntaan tapahtui vuoden 2020 alkupuoliskolla maailmalla levinneen helposti tarttuvan viruksen (covid-19) takia. Etätyö ei kuitenkaan suinkaan ole uusi tai tilapäinen ilmiö, etätyötä on tehty ennen koronapandemiaa ja sitä tullaan tekemään myös pandemian päättymisen jälkeen. Pandemia mahdollisesti kiihdytti siirtymää etätyöpainotteisempaan työkuultuuriin maailmanlaajuisesti, mutta se ei luonut sitä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.)

Etätyöstä on puhuttu jo 1970-luvun öljykriisistä lähtien, jolloin siitä haettiin Amerikassa vastausta työmatkaliikenteen vähentämiseen. Suomessa etätyöstä on puhuttu laajemmin internetin tulon myötä. (Sommar 2014.) Etätyöstä ja johtamisesta on molemmista tehty sittemmin paljon tutkimuksia ja tieteellisiä julkaisuja. Etäjohtaminen itsessään on kuitenkin jäänyt vähäisemmälle huomiolle.

1.2 Tutkimuskysymys ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä ovat seuraavat asiat:

1. Miten työtä ja etätyötä johdetaan,
2. Etätyön tarve ja kysyntä tulevaisuudessa, sekä
3. Etätyön ja johtamisen tulevaisuus.

Koronapandemian seurauksena maailma on siirtynyt pitkälti työskentelemään pois toimistoilta, etäälle varsinaisilta työpaikoilta. Useat asiantuntijat ja tutkijat arvioivat, että etätyön määrä tulee kasvamaan ja laajenemaan tulevaisuudessa. Castrillionin (2021) mukaan vuoteen 2025 mennessä arviolta 70 % työvoimasta työskentelee etänä vähintään viitenä päivänä kuukaudesta.

Tämän opinnäytetyön tavoite on vertailla etätyön johtamista perinteisempään lähijohtamiseen, syventyä etätyön nykytilaan ja sen tarpeeseen, sekä tutkia etätyön tulevaisuudennäkymiä. Tavoite on myös selvittää, miten etätyön johtaminen eli etäjohtaminen tulee näyttäytymään tulevaisuudessa – mitä asioita ja ilmiöitä johtamisessa tulee tulevaisuudessa seurata, ja mihin esimiesten ja johtajien tulee keskittyä mahdollisesti muuttuvassa työympäristössä.

Opinnäytetyö on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena ja esimiehiä haastatteleamalla syksyllä 2022. Vertailemme asiantuntijoiden ja tutkijoiden lausuntoja siihen, miten esimiehet itse näkevät etätyön ja johtamisen tulevaisuuden kehittyvän. Useille ihmisille etätyöskentely on ollut jo pidempään arkipäivää – osalle jopa ainut työskentelymuoto, jos he ovat tulleet kunnolla työelämäänsä vasta vuoden 2020 alun lähes maailmanlaajuisen etätyösuosituksen jälkeen.

2 Työskentelymuodot

2.1 Eri työskentelymuodot

Etätyön johtamisen eli etäjohtamisen tutkimuksessa on aluksi tarpeen määritellä keskeiset työskentelymuodot. Yleiskielessä erilaisia työskentelymuotoja ei luonnostaan jaotella toisistansa liioin eriäviksi kuten tieteellisessä kirjallisuudessa

tavallista on. Kategorinen jako omiksi työskentelymuodoikseen ei myöskään ole nykyajan työelämässä niin merkityksellistä kuin aihetta käsittelevää kirjallisuutta tarkastellessa voisi olettaa. Jaottelun tarve löytyy lähinnä työlainsäädännöstä sekä työ- ja virkaehtosopimuksista, jotka toimivat pohjana työnteon organisoimisessa eri organisaatioissa. Lähityön ymmärretään yleisesti olevan synonyymi perinteiselle toimistolla tapahtuvalle työskentelylle. Etätyö nimityksenä jo kertoo työn toteutustavan poikkeavan lähityöstä. Tätä perusjakoa on sittemmin uusin määritelmien jatkettu, tutkimustiedon alati lisääntyessä.

Lähityö tarkoittaa lain kirjaimen mukaan ansiotyötä, johon kuuluvien työtehtävien suorittamiselle työnantaja on määrittänyt fyysisen työtekopaikan. Työntekopaikka tarkoittaa konkreettista sijaintia – esimerkiksi kiinteistöä tai siihen kuuluvaa osaa. Työntekopaikka määritellään yleisimmin työnantajan ja työntekijän välisessä työsopimuksessa. (Työsopimuslaki 2001/55, 1 luku, 1 §.) Jos työtekopaikkaa ei ole kirjallisessa työsopimuksessa määritetty, on työtekopaikka kuitenkin työsopimuslain mukaan määritettävä työnantajan laatimassa kirjallisessa selvityksessä työn keskeisistä ehdoista (Työsopimuslaki 2001/55, 2 luku, 4§).

Etätyöllä tarkoitetaan Akavan (2019) määritelmän mukaan joustavaa, vapaaehtoisuuteen perustuvaa tapaa organisoida työn suorittamista, jossa työn teko- paikka valikoituu yhdistelmästä työnantajan, työntekijän ja tehtävän työn asettamia tehokkuustavoitteita. Määritelmässä keskeistä on, että etätyö tapahtuu työpaikan ulkopuolella.

Kuhmon kaupunginjohtaja Tytti Määttä määrittelee etätyön tunnusmerkkejä Työ- ja elinkeinoministeriölle laatimassa selvityksessään (2020). Etätyö on sel- laista työtä, jota voitaisiin tehdä työnantajan tiloissa, mutta tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Etätyötä ei siis ole työ, jota ei voitaisi suorittaa varsinaisella työpaikalla, kuten esimerkiksi liikkuva työ. Hän mainitsee toiseksi kes- keiseksi etätyön tunnusmerkiksi sen toteutuksessa ja organisoinnissa käytettävän tietotekniikan. Tietoverkkojen välityksellä tapahtuva työskentely sekä tieto- järjestelmien ja tietoteknisten sovellusten hyödyntäminen on tehokkaasti toteu- tetun etätyön elinehto.

Paikkariippumaton työ on sellaista työtä, jossa sijainnilla ei ole merkitystä työn suorittamiseen. Työtehtävät ovat luonteeltaan sellaisia, joiden suorittamiselle ei kiinteästi ole määritetty yhtä oikeaa sijaintia. Tämä on nykyaikaisessa tietotyössä hyvin tyypillistä. Paikkariippumaton työ on siis tavallisesti yhdistelmä etä- ja lähityötä, joiden välinen suhde on seurausta yhtäältä työ- ja virkamiesoikeuden alan säädösten ja työ- ja virkaehtosopimusten asettamista reunaehdoista sekä toisaalta työnantajan ja työntekijän tavoitteiden molempia osapuolia yhteensovittamisesta.

Monipaikkainen työ on etätyötä tutkivassa kirjallisuudessa usein erikseen määriteltä käsite. Sillä on kuitenkin varsin erilainen merkitys kuin etätyöllä. Monipaikkainen työ on tapa tehdä työtä siten, että työntekijällä on useampi kuin yksi työnantajan osoittama työpiste, jossa hän työnantajan määräyksen mukaan voi suorittaa työtään. (Kuisma 2020). Monipaikkaisessa työssä tehtävän luonne sitoo työn työpisteeseen esimerkiksi työvälineiden, asiakkaiden tai turvallisuusmääräysten perusteella. Saman organisaation sisällä voi olla useita samalle työntekijälle osoitettuja työtehtäviä, mutta joiden työnkuvien erilaisuus hajauttaa työntekopaikan useaksi työskentelypisteeksi. Monipaikkainen työ on työpaikan sisällä tapahtuvaa työnteon organisoimista, ottamatta liioin kantaa mahdollisesti tapahtuvaan etätyöhön, sen laatuun tai määrään. Määritelmä ei kuitenkaan poissulje etätyön mahdollisuutta. (Määttä 2021.)

2.2 Työskentelymuotojen yhtäläisyydet ja eroavaisuudet

Lähityö on oikeastaan nykykielessä retronymi, joka on syntynyt vastakäsitteenä etätyölle. Vastakäsitteen luominen on ollut tarpeen etätyön tutkimuksen käynnistymiselle, koska etä- ja lähityön perustavanlaatuisen vertailu sekä pesäeron tekeminen näiden välille on toiminut lähtöpisteenä etätyön oman määritelmän luomiselle. Ennen tietoteknisiä laitteita ja tietoliikenneyhteyksiä lähes kaikki työ oli lähityötä. Sellaisena sitä ei kuitenkaan tuona aikana tunnettu. Työ oli työtä, oli se sitten suoritettavaa tai ajatustyötä. Määritelmä lähityöstä toimii tehokkaimmin tarkastellessa sellaista työtä, jota on perinteisesti ajateltu tehtävän ilman tietotekniikan apua. Tietotyön aloilla pitkään työskennelleet henkilöt eivät todennäköisesti ole tulleet pohtineeksi etätyön erilaisuutta työnkuvaan vaikuttavana tekijänä. Näkökulma on varsin erilainen esimerkiksi sellaisella henkilöllä,

joka on aikaisemmin työskennellyt fyysisen suorittavan työn alalla ja myöhemmin vaihtanut toimistotyöammattiin. Tietokoneella tehty työ ei yleensä eroa merkittävästi lähityöstä työn toteutuksen perusteella. Nykyään sellainen tietokone tai tietotekninen laite, joka ei ole yhdistettynä internetiin, on suorastaan harvinaisuus. Sen sijaan ajatus työsuoritteiden paikkariippumattomuudesta on esimerkiksi muurarille todennäköisesti hyvin etäinen ja vaikea samaistua. Nykyaajan teknologia ei ole vielä kyennyt syrjäyttämään perinteisiä suorittavan työn aloja. Tämänhetkisen tiedon valossa ei ole myöskään laajaa yhteneväistä visiota siitä, mikälaista muurarin työ voisi tulevaisuudessa olla. Ideat ovat vielä lähinnä tutkijoiden päässä tai kokeiluissa eri pilottihankkeissa. Nopeat tietoliikenneyhteydet, koodaustaito ja kehittyneempi robotiikka voisivat olla vastaus tulevaisuuden etämuurarin toimenkuvan syntymiselle.

3 Etätyön tarve ja kysyntä

3.1 Työvoiman saatavuus

Työvoiman kysyntä on lähitulevaisuudessa vilkasta, useilla alueilla Suomessa onkin huoli työvoiman saatavuudesta. Työ- ja elinkeinoministeriön lokakuussa 2021 tekemän tutkimuksen mukaan työvoiman saatavuus ei millään alueella Suomessa tule olemaan parempi 12 kuukauden kuluttua verrattuna tutkimuksen tekohetkeen, vaan suurimmalla osalla alueista työvoiman saatavuus tulee olemaan heikompi tai paljon heikompi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.)

Työvoiman saatavuuden heikkenemisen myötä yritysten on houkuteltava ja sitoutettava työntekijöitä entistä paremmin. Työpaikan valintaan vaikuttavat muun muassa joustavat työskentelymahdollisuudet, kuten etätyö. Työntekijöitä houkutellakseen yritysten siis kannattaa muiden toimien lisäksi tarjota mahdollisuutta etätyöhön. (Leppänen 2022.)

Tarjoamalla etätyötä voidaan houkutella työvoimaa myös varsinaisen työpaikan työssäkäyntialueen ulkopuolelta, jopa ulkomailta. Jos alueella työvoiman saatavuus on heikkoa, kuten useilla alueilla Suomessa on, voidaan työvoiman

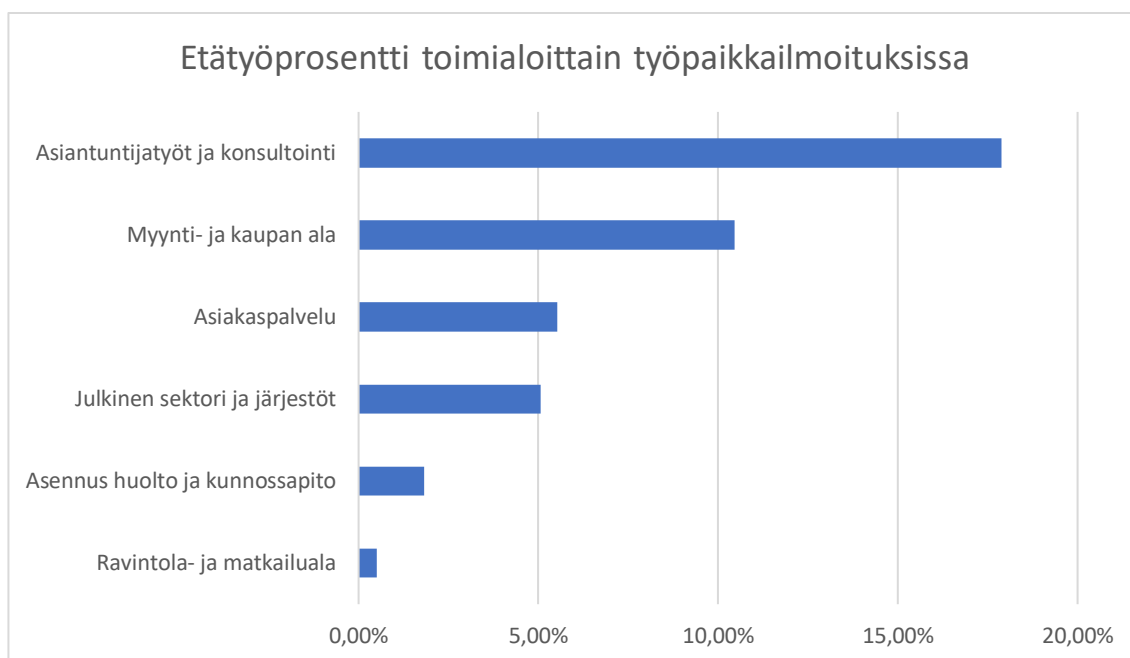
heikkoa saatavuutta pyrkiä paikkaamaan tarjoamalla etätöön kautta mahdollisuutta työskennellä täysin joltain muulta alueelta. (Vehviläinen 2022.)

Suomessa on järjestetty erilaisia kampanjoita ja tempauksia etätööhön houkuttelemiseksi. Näissä tempauksissa yritykset eivät houkuttelleet työntekijöitä etätöön avulla, vaan kunnat koettivat saada jo valmiiksi etätöitä tekeviä paikkakunnalleen työskentelemään tilapäisesti tai jopa asumaan. Jotkin kunnat ovat tarjonneet tontteja eurolla, toiset pyrkineet vaikuttamaan ihmisiin verotuksellisin keinoin saadakseen etätöntyöntekijöitä alueelleen. Erilaisia markkinointitempauksia, kuten ”etätöölomia” on myös järjestetty. (Kuisma & Sauri 2021, 54–55.)

3.2 Etätömahdollisuudet nykypäivän työpaikkailmoituksissa

3.2.1 Etätö eri sektoreilla ja toimialoilla

Duunitori Oy on suomalainen, valtakunnallisesti toimiva työpaikkapalvelu ja työelämämedia. Duunitorilla on Suomen eniten työpaikkoja tarjolla ja se listaa erikseen kunnittain ja toimialoittain avoinna olevat työpaikat, joissa voi tehdä etätöitä. Kuviossa 1 on eroteltuna työpaikkailmoituksissa tarjotun etätöön määrä prosentuaalisesti eri toimialoilla, jotka on mainittu kuviossa. (Duunitori 2022.)



Kuvio 1. Tarjotun etätyön määrä prosentuaalisesti toimialoittain (Duunitori 2022).

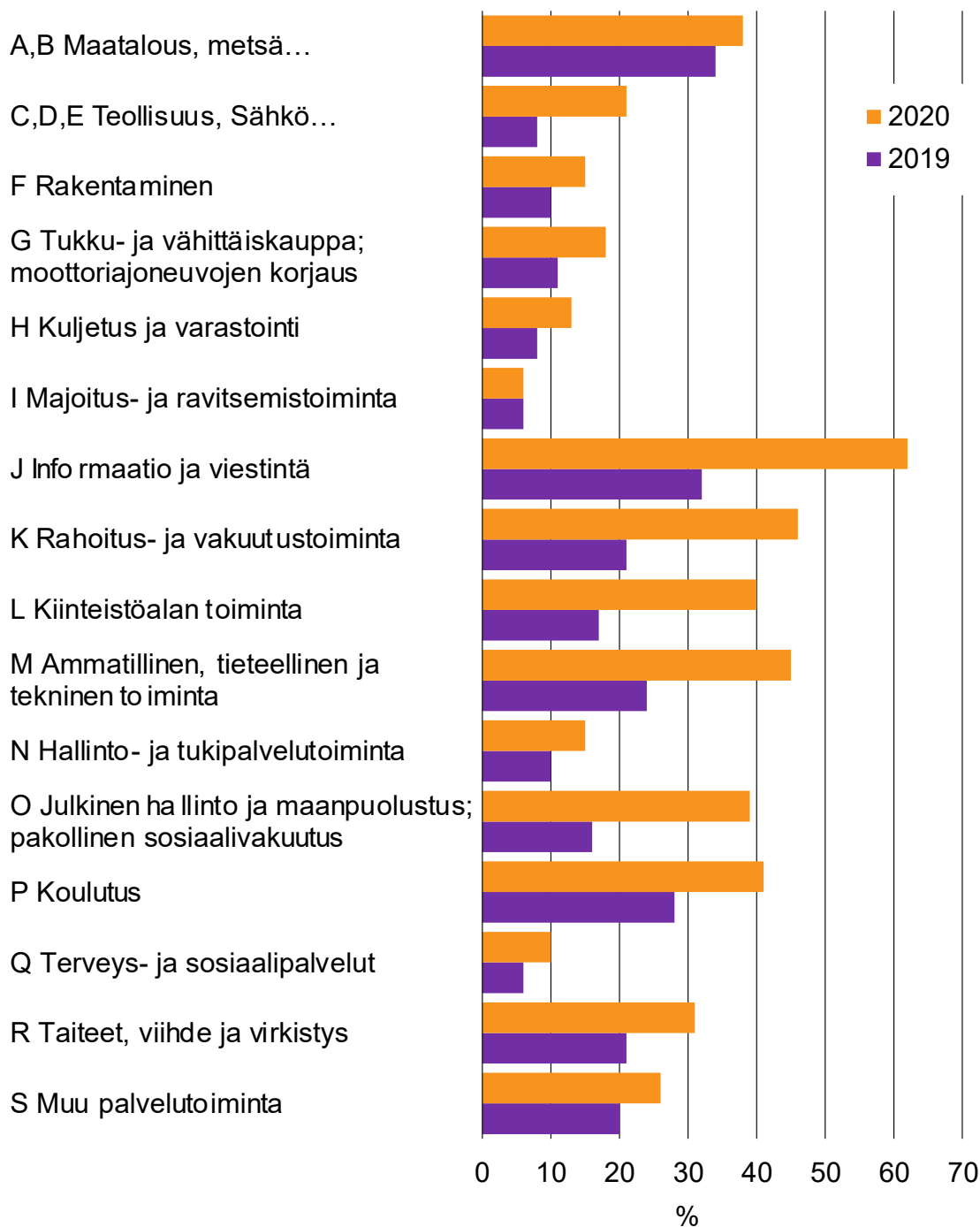
Asiantuntijatyössä ja konsultoinnissa sekä myynnin- ja kaupan alan töissä etätyötä on tarjolla eniten. Asiakaspalvelu- sekä julkisen sektorin ja järjestöjen työssä etätyötä on tarjolla saman verran kuin työpaikkailmoituksissa keskimäärin. Asennus-, huolto- ja kunnossapitotöissä sekä ravintola- ja matkailualalla on työn luonteen vuoksi vähäisesti etätyötä tarjolla.

Avoimissa olevissa työpaikoissa etätyötä tai osittaista etätyötä tarjotaan vähemmän, kuin suomalaiset ovat ilmoittaneet tehneensä etätöitä vuonna 2020 ja 2021. Syynä voi olla koronapandemian aikana merkittävästi kasvanut etätyön määrä tai työpaikkailmoituksissa ilmoittamatta jätetty mahdollisuus tehdä etätyötä, todennäköisesti molemmilla seikoilla on vaikutusta eroavaisuuksiin. Ke-väällä 2021 suomalaisista 42 prosenttia oli etätyössä. Reilusti yli puolet suomalaisista palkansaajista haluaa tehdä jatkossa jopa enemmän etätyötä, kuin pandemian aikana. Vain kuusi prosenttia palkansaajista on ilmoittanut haluavansa tehdä vähemmän etätyötä, kuin ennen pandemiaa. Etätyö on valtavassa suosiossa, joten organisaatioiden tulee jatkossa keskittyä entistä enemmän työn johtamiseen niin sanotussa uudessa normaalissa. (Sutela 2021.)

Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen (2021) mukaan etätyön määrä kasvoi vuonna 2020 lähes kaikilla toimialoilla edellisvuoteen verrattuna. Sama tutkimus myös tukee Duunitorin perusteella kerättyä dataa. Majoitus- ja

ravitsemistoiminnassa etätöön määrä on niin ikään ollut vähäistä, eikä siihen ole tullut juuri lainkaan muutosta edellisvuoteen nähden. Koulutussektorilla on tullut näennäisesti vähän kasvua, ottaen huomioon, että lähes kaikki koulut vaihtoivat etäopetukseen koronapandemian myötä keväällä 2020. (Tilastokeskus 2021.)

Kuviosta 2 on huomattavissa, että etätö ei missään nimessä ole pandemia-ajan luoma ilmiö, vaan etätöä on tehty varsin runsaasti aikaisemminkin, pandemia on vain tuonut merkittävän hypyn etätöä tekevien määrässä. Lähes kaikki työntekijät Suomessa, jotka eivät ole tehneet etätöä koronapandemian aikana, kertovat sen johtuvan siitä, että heidän työssään etätöön tekeminen olisi liki mahdotonta (Sutela 2021).

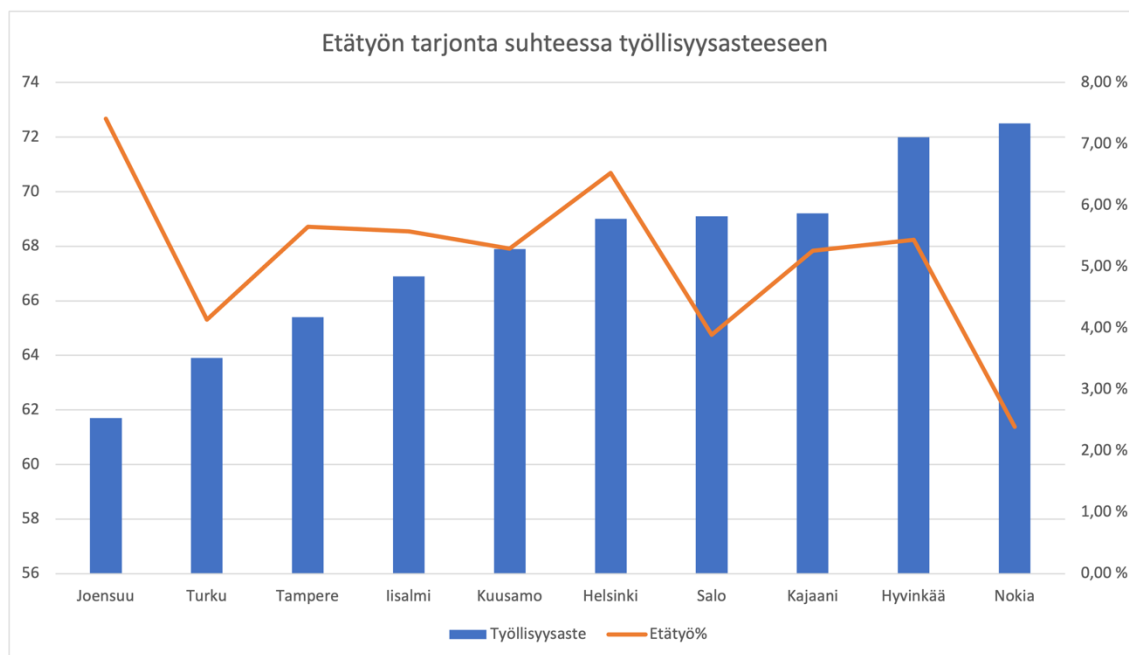


Kuvio 2. Etätyön määrä sektoreittain vuosina 2019 ja 2020 (Tilastokeskus 2021).

3.2.2 Alueelliset erot etätyön tarjonnassa

Duunitorin (2022) työpaikkailmoituksissa on alueellisia eroja etätyön tarjonnassa. Tässä työssä tarkasteltiin muutaman suomalaisen kunnan tarjotun etätyön määrää työpaikkailmoituksissa suhteessa kunnan työpaikkaomavaraisuuteen ja työllisyysasteeseen.

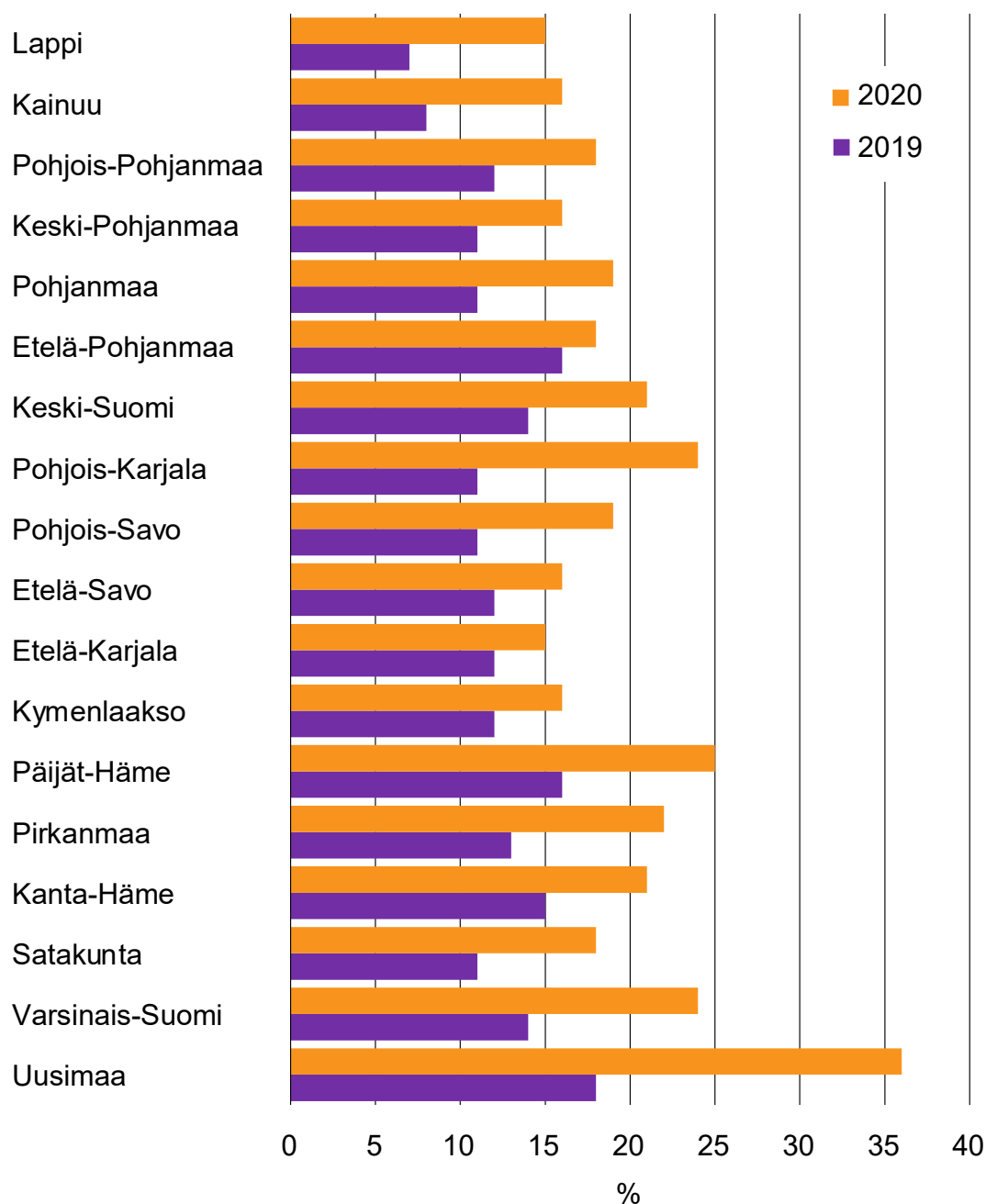
Kuviossa 3 olevassa kuvaajassa on ilmoitettujen kuntien työllisyysaste ja tarjotun etätönn määrä avoinna olevissa työpaikoissa kyseisen kunnan alueella.



Kuvio 3. Etätönn tarjonta suhteessa työllisyysasteeseen (Duunitori 2022; Tilastokeskus 2020).

Työllisyysasteen ja tarjotun etätönn välillä on huomattavissa pieni korrelaatio, mutta ei mitään merkittävää. Huonomman työllisyysasteen alueilla, kuten Joensuussa, Iisalmessa ja Tampereella etätönn tarjonta on hieman suurempaa, kuin korkeamman työllisyysasteen alueilla, kuten Salossa ja Nokialla. Kaikki kunnat eivät kuitenkaan mukaile tätä kaavaa, vaan muun muassa Turku ja Hyvinkää poikkeavat selvästi muista vertailukunnista.

Verrattaessa edellä mainittuja alueita yleisesti tehtävään etätönn määrään, huomataan, että tutkimuksen mukaan etätönnä on ilmoitettu tehtävän enemmän tai jopa huomattavasti enemmän, kuin mitä työpaikkailmoituksissa etätönnä tarjotaan. Esimerkiksi Helsingissä etätönnmahdollisuutta on tarjottu runsaassa kudessa prosentissa työpaikkailmoituksia, mutta Uudellamaalla vuonna 2020 etätönnä teki keskimäärin edes satunnaisesti jopa 35 % työssäkävivistä. Sama ilmiö on havaittavissa muillakin alueilla ja paikkakunnilla kuvion 4 perusteella. (Tilastokeskus 2021.)



Kuvio 4. Etätyön määrä alueittain vuosina 2019 ja 2020 (Tilastokeskus 2021).

Kuvion 4 tilastosta erityisesti esille nousevat Uusimaa, Kainuu ja Pohjois-Karjala, joissa etätyön määrän kasvu vuonna 2020 on ollut suurinta suhteessa muihin alueisiin. Vastaavasti Uusimaa, Kainuu ja Pohjois-Karjala ovat työllisyystilanteen osalta eri tilanteessa. Uudellamaalla työllisyysaste on varsin hyvä, kun taas Kainuussa ja Pohjois-Karjalassa se on huomattavasti heikompi. Tehdyn etätyön määrä ei siis näiden alueiden osalta korreloi työllisyysasteen kanssa. (Tilastokeskus 2020.)

3.2.3 Onko etätyölle tarvetta?

Tutkimustulokset osoittavat, että etätyöllä ei ainakaan vielä ole huomattavaa vaikutusta työttömyyteen tai työllisyyteen. Etätyö toisaalta lisää selvästi työhyvinvointia useilla aloilla ja sektoreilla ja voi olla keino houkutella osaavaa työvoimaa yritykseen. Osaavan työvoiman houkuttelu ja mahdollisesti työpaikan vaihto, eivät kuitenkaan vaikuta kokonaistyöllisyyteen oikeastaan millään alueella niin vahvasti, että niiden välillä olisi selvä korrelaatio.

Vaihtoehtona työn suorittamiselle etätyön vahvuus on ennemminkin työhyvinvointi ja yrityksen houkuttelevuus, kuin työllisyysvaikutukset. Uusien työskentelymuotojen huomioiminen on tärkeä huomioitava elementti jokaiselle johtajalle ja päättäjälle nyt ja tulevaisuudessa.

4 Mitä on johtaminen?

4.1 Johtaminen työpaikalla

Juutin (1996) mukaan ”Johtamista on määritelty lukuisin eri tavoin. Johtaminen liittyy organisaation suunnitteluprosessissa syntyneiden toimintastrategioiden toimeenpanoon ja valvontaan. Perinteisesti johtamiseen on katsottu kuuluvan suunnittelu, organisointi, toimeenpano ja valvonta.” (Juuti 1996.)

Nykyisin johtaminen käsitetään pitkälti sosiaalisena vuorovaikutusprosessina. Johtaminen voidaan määritellä vuorovaikutusprosessiksi, jossa esimies pyrkii vaikuttamaan tiimin ja henkilöstön käyttäytymiseen siten, että halutut asiat ja tavoitteet saavutetaan. Vuorovaikuttaminen vaatii työntekijöiden motivoimista työskentelemään yhdessä ja päämäärätietoisesti, ja esimiehen tehtävä on organisoida ja kontrolloida kokonaisuutta. (Juuti 1996.)

Johtaminen voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Asioiden johtaminen prosessien hallintaan. Prosessien hallinta sisältää suunnittelua, asioiden organisoimista, eri asioiden vuorovaikutussuhteiden arviointia, sekä päätöksentekoa. Ihmisten johtamisen tavoitteena sen

sijaan on saada ja motivoida henkilöstö työskentelemään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Työturvallisuuskeskus 2022b.)

Johtamisen peruseriaatteen voidaan määritellä muutamilla keskeisimmillä teemoilla ja toiminnoilla. Käytännön tason johtaminen kuitenkin eroaa eri yrityksissä, organisaatioissa ja ympäristöissä valtavasti toisistaan. Aivan kuten eri työt ovat erilaisia, myös johtaminen on erilaista. Toisaalla johtaminen voi olla hyvinkin aktiivista henkilöstön ohjaamista yksittäisten lyhyiden prosessien osalta ja toisaalla johtaminen on kokonaisuuksien hallintaa ja toimintakulttuurin luomista. Myös asioiden ja ihmisten johtaminen eroavat jokseenkin toisistaan. Ihmisten johtamisessa korostuvat sosiaaliset vuorovaikutussuhteet, kun taas asioiden johtamisessa prosessien keskinäinen vuorovaikutus näyttäytyy enemmän. (Työturvallisuuskeskus 2022b.)

Kuva 2 ilmaisee mitä asioita johtamisen kokonaisuudessa sisältyy ihmisten ja mitä asioiden johtamiseen. Asiat eroavat ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen välillä toisistaan, mutta ne jakavat keskenään myös yhteisiä seikkoja. Esimerkiksi toimintaprosessit, mittarit ja tavoitteet kuuluvat selvästi kumpaankin kategoriaan, koska ne määrittävät keskeisesti, miten ja millaisessa ympäristössä ihmisiä johdetaan.



Kuva 2. Johtamisen kokonaisuus (Työturvallisuuskeskus 2022b).

Johtaminen voidaan isossa kuvassa jakaa kahteen eri kategoriaan: strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Strategista johtamista on pitkän aikavälin laaja-alainen suunnittelu, operatiivinen johtaminen on päivittäisjohtamista, joka keskittyy yhteisön jokapäiväiseen toimintaan. (Suomi.fi 2021.)

4.2 Johtajan tärkeimmät tehtävät ja ominaisuudet

Johtamisen keskeinen tavoite on saada aikaan tuloksia ihmisten tai asioiden avulla yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamiseen kuuluu muun muassa ympäristön luominen, työskentelykulttuurin rakentaminen, henkilöstön motivointi ja itsensä johtaminen. (Työturvallisuuskeskus 2022.)

Työturvallisuuskeskuksen (2022) mukaan päivittäisjohtamisesta voi erottaa neljä eri roolia: arjen toimintavastuu, muutosten hallinta, ihmisistä huolehtiminen ja itsensä johtaminen. Arjen toimintavastuu kattaa muiden muassa tavoitteiden asettamisen, liiketoiminnan resursoinnin, työn sujuvuuden ja aikataulujen varmistamisen, laadun seurannan ja mahdollisiin häiriöihin puuttumisen. Muutosten hallintaan vastaavasti liittyy tulevien tarpeiden ennakointi, selkeä viestintä ja muutosvastarintaan reagoiminen. Ihmisistä huolehtiminen on henkilöstön motivointia ja innostusta, työkyvyn edistämistä, riittävän vuorovaikutuksen varmistamista ja henkilöstön tarpeiden kuuntelemista sekä vahvuuksien hyödyntämistä. Edellä mainittujen tärkeiden seikkojen lisäksi esimiehen on huolehdittava itsensä johtamisesta. Oman toiminnan reflektointi, ja sitä kautta omien kehityskohteiden tunnistaminen on keskeinen osa omaa työssäoppimista. Esimiehen täytyy osata huolehtia lisäksi omasta aikataulustaan ja omasta hyvinvoinnistaan. (Työturvallisuuskeskus 2022.)

4.3 Johtamisen uudistaminen

Työelämä on jatkuvassa murroksessa. Väestö ikääntyy ajan kanssa koko ajan ja vuosittain työelämäään tulee uusia työntekijöitä lähes kaikilla aloilla ja sektoreilla. Suomen väestörakenne myös vanhenee koko ajan, joka tarkoittaa sitä, että tulevaisuudessa on vähemmän työikäistä väestöä. Työikäisten väheneminen tarkoittaa sitä, että tulevaisuudessa on vähemmän ihmisiä tekemään töitä.

(Tilastokeskus 2022a.) Pienempi kokonaistyövoima tarkoittaa, että kasvun jatkumisen kannalta työnantajien tulee käyttää resursseja tehokkaammin hyödyksi. Resurssien hyödyntämisessä keskeinen seikka on sopeutua uusien ikäluokkien johtamiseen (Jonk 2021).

Useat yritykset ja organisaatiot pohtivat jatkuvasti johtamismalliensa uudistamista. Hakukoneliiketoiminnastaan tunnettu Google on uudistanut johtamismalliaan valtavan kasvunsa ohella, ja sitä pidetään keskeisenä tekijänä Googlen menestykselle. Googlen uuden johtamismallin neljä keskeistä piirrettä ovat:

1. Ohuenohut organisaatio
2. Sivusuuntainen viestintä
3. Runsaiden rahapalkintojen jakaminen uusien ideoiden kehittäjille ja
4. Sitoutuminen asiakaskeskeiseen ajatteluun. (Hamel 2007, 128.)

Googlen uudessa johtamismallissa on paljon yhtäläisyyksiä ketterä-toimintamalliin. Ketterä toimintamallia onkin lähiaikoina pyritty ottamaan käyttöön enenevässä määrin suomalaisia yrityksiä, tavoitteena saada ajattelutavan ja toimintamallin muutos vastaamaan paremmin muuttunutta työelämäkenttää. Yksi iso organisaatio, jossa ketterä toimintamalli on otettu käyttöön, on OP Ryhmä. (OP Ryhmä 2022.)

Esimerkit johtamisen uudistamisesta osoittavat, että johtaminen on keskeinen osa organisaation menestystä, ja johtamisen täytyy sopeutua jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin. Jos yritys tai organisaatio ei suostu tai kykene sopeutumaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön on riskinä, että yritys ei onnistu tavoittamaan sopivia uusia työntekijöitä, työhyvinvointi heikkenee ja jopa henkilöstön poistuma kasvaa. Tulevaisuudessa johtamisen tulee vastata runsaasti lisääntyneeseen etätöiden määrään ja uusiin työskentelytapojen menetelmiin, jotta yritykset ja organisaatiot pystyvät säilyttämään kilpailukykynsä.

5 Johtamistiede

5.1 Klassiset koulukunnat

5.1.1 Teollistuva maailma tarvitsee johtajia

Organisaatiotutkimuksen ensimmäisiä näkökulmia 1900-luvun alkupuolella kutsutaan klassisen koulukunnan teorioiksi. Organisaatio- ja johtamistutkimus keskittyi aluksi tuotannon rationalistiseen tehostamiseen (Daft & Armstrong 2009, s. 23). Teollisen vallankumouksen aikana syntyi paljon keskenään asiakkaista kilpailevia yrityksiä. Markkinoilla kilpailussa pärjääminen alkoi merkitsemään kustannuksien minimoimista, kun pelkkä tuottojen maksimointi todettiin riittämättömäksi. Samalla nähtiin tarpeelliseksi tehostaa johtamisen ja hallinnon toimintoja yksityisellä ja julkisella sektorilla (Shafritz; Steven 2001, s. 464–465).

Työnjako ja erikoistuminen nähtiin keskeisenä kilpailukyvyn tuojana. Juuri teollisuuden aloilla havaittiin differentiaation hyödyt ja mahdollisuudet; ajattelumallin hyöty maataloudessa nähtiin alhaisena (Smith 1776, s. 6). Työvoima oli yhtä kuin muutkin tuotannontekijät. Ihmisen ymmärrettiin olevan organisaatiossa enakoitavasti työnsä suorittava, mekaaninen osa kokonaisuutta (Morgan 1998, 11–13).

Klassisten organisaationäkemyksen alkuvaiheissa organisaatioiden ajateltiin olevan ympäristönsä kanssa rajallisessa vuorovaikutuksessa olevia suljettuja järjestelmiä. Määritelmä perustuu systeemiteoriaan, jonka mukaan organisaatiot ajateltiin systeemeinä eli järjestelminä. Systeemit koostuivat useista osajärjestelmistä. Systeemi on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa (Vallacher & Nowak 2007, s. 5, 14).

Suljetussa organisaatiossa oli alhainen teknillinen ja henkilöstöllinen osaaminen, joten se soveltui hitaasti muuttuvaan ja yksinkertaiseen ympäristöön (Simon 1958, s. 24). Suljetun organisaation malli osoittautui pätemättömäksi havaittaessa organisaatioiden luonnollisen taipumuksen rajoitetun rationaalisuuden mukaiseen päätöksentekoon (Simon 1958, s. 169–171). Selznik (1957, s.

5–22) esitteli institutionalisoitumisprosessiksi kutsutun teorian, jonka mukaan organisaation toimintaa monimuotoistavat ihmisten mukanaan tuomat ajattelu- ja toimintamallit. Inhimilliset erilaisuudet muuttavat aiemmin rationaalisena nähdyn organisaation sosiaalisesti järjestelmäksi, jossa ihmisten erilaisuus ja ihmisten välinen vuorovaikutus vaikuttavat organisaation toimintaan.

5.1.2 Byrokratian ihannemalli

Max Weber (1922, s. 956–969) kehitti byrokratian ihannemallin, jossa organisaation toiminnan tärkeimpänä arvona nähtiin rationaalinen päätöksenteko. Toiminnan tuli olla tarkoin ennalta määriteltävää ja laskettavaa. Byrokratian mallia Weber ei itse luonut, vaan perusti johtopäätöksensä siihen. Rationaalisuuteen perustuvan byrokratian Weber näki lähtökohtaisesti tehokkaimpana organisaatiomallina.

Byrokratia organisaatiotyyppinä on syntynyt armeijan ja kirkon vaikutuksessa. Tärkeä piirre byrokratiassa oli se, että virkoihin tai tehtäviin henkilöitä valittaessa arvostettiin pätevyyttä ja koulutusta kyseiseen tehtävään. Rekrytointien ei haluttu häiriintyvän epärationaalisista valintaperusteista (Weber 1922, s. 956–969).

Rationaalisuuden maksimointi saa byrokratiassa aikaan joukon negatiivisia vaikutuksia. Ajattelumalli ei havaitse ihmistä organisaation osana sen monipuolisemmin kuin muitakaan tuotantovälineitä (Merton 1968, s. 251–254). Yksityiskohtainen sääntely tekee organisaation toiminnan jäykäksi ja hierarkkiseksi. Liiallinen toimintaa ohjaava säännöstö korostaa organisaation sisäisiä valtasuhteita päätöksenteossa. Se myös aiheuttaa virkavaltaistumista eli toiminnan keskivertoistumista toteuttamaan asiat kaavamaisesti, toimintaprosessin kykenemättä hyötymään henkilöstön inhimillisestä pääomasta, vaikka korkeaa henkilöstön koulutus- ja osaamistasoa rekrytoinneissa edellytettiin. (Gouldner 1955, s. 216).

Pätevyysvaatimuksista huolimatta byrokratiassa työntekijöiden osaaminen ei tule täysimääräisesti koko organisaation hyödyksi. Ammattitaito keskittyy byrokratiassa useisiin erillisiin osastoihin, joiden välinen rajallinen kommunikaatio

alentaa inhimillisen pääoman tuottamaa hyötyä sekä synnyttää keskenään päällekkäisiä toimintoja. Tästä kuvaamaan syntyi käsite siiloutuminen (Selznick 1957, s.112–119).

5.2 Tieteellinen liikkeenjohto

1900-luvun alussa syntyi taylorismiksi nimetty teoria, joka perustui tieteen auktoriteettiin organisaation toiminnan kehityksessä. Työtä tieteellisesti tutkimalla voitiin kehittää paras työntekotapa, joka voitiin opettaa organisaation henkilöstölle. Työn suorittamisen ihannemallin pohjaksi otettiin taitavimpien ammattilaisten toimintatavat, joita jalostamalla pyrittiin luomaan absoluuttisesti paras tapa tehdä työ, joka voitaisiin opettaa koko henkilöstölle. Tavoitteena oli työsuoritteiden määrän kasvattaminen ja sitä kautta tuotannon tehostuminen (Taylor 1911, s. 9–29).

Henkilöiden rekrytoiminen pyrittiin tekemään tieteellisesti, joka tähtäsi työntekijöiden kattavaan taitojen kartoittamiseen. Puutteet taidoissa eivät välttämättä merkinneet kielteistä rekrytointipäätöstä. Sen sijaan, taitojen tarkka kartoittaminen mahdollisti koulutuksen tehokkaan suunnittelun kyseisten taitojen kohentamiseksi. Tuohon aikaan useimmilla työntekijöillä ei ollut juuri lainkaan ammattitaitoa. Heidän koulutuksensa yhtä ammattitaitoisiksi kuin alan paras työntekijä osoittautuikin pian epärealistiseksi tavoitteeksi. Sen sijaan, työtehtävät jakautuivat yksinkertaisiin osiin ja työnkuva muuttui yksitoikkoiseksi (Taylor 1911, s. 30–38).

Tieteellisen liikkeenjohdon teorian mukainen käsitys työntekijästä perustui oletukseen, että ihmistä ohjaavat ainoastaan taloudelliset motiivit. Tästä osoituksena oli urakkapalkkauksen suosiminen. Esimiehet valvoivat alaisiaan tiukan kontrollin keinoin. Ajattelumalli sai osakseen paljon vastarintaa ja kritiikkiä, koska sen ei nähty kykenevän ottamaan ihmisiä inhimillisesti huomioon johtamisessa. (Taylor 1911, s. 39–47, 86–97).

5.3 Hallinnollinen koulukunta

Työtehtävien ja toimintojen tehokas organisointi muodostui organisaation tärkeäksi tavoitteeksi hallinnolliseksi koulukunnaksi kutsuttujen ajattelumallien yleistyessä. Organisaation toiminnot voitiin jakaa teknisiin, kaupallisiin, taloudellisiin, turvallisuuteen liittyviin, kirjanpidollisiin ja hallinnollisiin osa-alueisiin. Johtajan asema oli vahva, ja johtajan oikeus johtaa tärkeä. Johtajan toimintamallit antoivat parhaan saatavilla olevan tiedon johtamisen prosesseista. Organisaatio vaati tehokkaasti toimiakseen selkeän hierarkian, kurin ja valvonnan (Fayol 1949, s. 3, 21–26).

Fayolin johtamisperiaatteet olivat samansuuntaisia Gulickin ja Urwickin (1937, s. 12–15) esille tuomien ajatusten kanssa, joita selitettiin sanajoukolla Planning eli suunnittelu, Organizing (järjestely), Staffing (värväys), Directing (johtaminen), Coordinating (ohjaus), Reporting (selostus) ja Budgeting (talousarviointi). Näistä muodostui lempinimeksi sanojen alkukirjaimista akronyymi POSDCORB.

5.4 Ihmissuhdekoulukunta

1920–30-luvuilla alkunsa saanut ihmissuhdekoulukunta pyrki selvittämään työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen merkitystä työn tehokkuuteen. Kiinnostus vuorovaikutuksen tutkimiselle heräsi oikeastaan sattuman johdosta, alun perin valaistusolosuhteita tutkiessa. Kokeessa oli tavoitteena löytää yhteys työtehon kasvulle suhteessa valaistusolosuhteiden muutoksiin (Roethlisberger & Dickson 1939, s. 21, 38–39).

Tutkijoiden kiinnostus suuntautui tarkastelemaan asiaa laajemmin; he huomasivat koeryhmän työtehon kasvaneen, vaikka valaistusolosuhteet pysyivät ennallaan tai jopa heikkenivät alkutilanteesta. Tutkimusta jatkettiin uudella kokeella, jossa tutkittiin lepotaukoja vaikutuksia työn tehokkuuteen. Jälleen, kun tutkimustulokset osittain poikkesivat odotuksista, tehtiin merkittävä johtopäätös. Tutkimustuloksissa havaittiin korrelaatio työtehon kasvulle, kun joukko työntekijöitä työskenteli pidemmän jakson ajan samassa seurassa (Roethlisberger & Dickson 1939, 40, 54–59).

Koejärjestelyssä vallinnut sosiaalisten työolojen kohentuminen oli lisännyt työntekijöiden hyvinvointia ja työhön sitoutumista. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden kokemukset paremmista työoloista koejärjestelyn aikana johtuivat vähentyneestä esimiesten valvonnasta sekä mahdollisuudesta keskustella kollegoiden kanssa työnteon aikana. Koehenkilöt kokivat myös motivoituneensa työtehtäviensä suorittamiseen tavanomaista enemmän, koska he olivat saaneet esimieheltään erityistä huomiota koejärjestelyn aikana (Roethlisberger & Dickson 1939, s. 86–89). Tutkimuksen tuloksia kuvaamaan on jälkikäteen muodostunut käsite Hawthorne-efekti, kokeiden tekopaikkana olleen tehtaan mukaisesti (Landsberger 1958, s. 101–102). Tutkimuksen tekijä Elton Mayo teki tuloksista johtopäätöksen, että tärkeimmät arvot työyhteisössä olivat esimiesten ja alaisien hyvät suhteet sekä työryhmän kiinteys (Roethlisberger & Dickson 1939, s. 603–604).

5.5 Kontingenssi- ja tilanneteoriat

Kontingenssiteoriassa pyrittiin selittämään organisaation ja sen ympäristön välistä vuorovaikutussuhteita. Kontingenssi terminä tarkoittaa sanaparia ehdolla - että. Teoria yleistyi organisaatio- ja johtamistieteessä 1960–70-luvuilla (Morgan 1998, s. 44–50).

Teoriassa luovuttiin ajatuksesta, että olisi olemassa yksi ihanneorganisaatiotyyppi kaikkiin tilanteisiin. Sen sijaan, nähtiin tarpeellisena, että kukin organisaatio muodostuu toimintaympäristön sanelemien ehtojen perusteella. Muodostui käsite orgaanisesta organisaatiosta vastineena klassisten koulukuntien mekanistisille organisaatioille. Orgaanisuus merkitsi biologiaan viittaavana terminä sopeutumiskyvykkyyttä ympäristön kanssa (Morgan 1998, s. 44–50).

Tutkimuksissa havaittiin mekanististen organisaatioiden pärjäävän vain stabiilissa ympäristössä. Ympäristön olosuhteiden dynaamisuus edellytti organisaation rakenteelta orgaanisuutta, ja uudenlaisia joustavampia toimintamalleja kilpailussa pärjätäkseen. Orgaaninen työyhteisö kykeni organisoimaan työtä tilannekohtaisemmin (Burns & Stalker 1961, s. 118–125).

Asiantuntijuutta arvostettiin enemmän, ja toiminnan johtaminen perustui enemmän asiantuntijuuteen kuin jäykkään hierarkiaan. Nopeammin muuttuva toimintaympäristö tarkoitti tarvetta reagoida muutoksiin nopeammin. Tämä edellytti poikkisuuntaisen tiedonvälityksen ja johtamisen määrän lisääntymistä sekä sääntelyn ja työohjeistuksen väljentymistä. Kankea byrokratia ei yksityiskohtaisen sääntelyn ja tiedonkulun hitauden vuoksi kyennyt vastaamaan yhtä nopeasti tarvittaviin muutoksiin (Burns & Stalker 1961, s. 118–125).

Organisaation osat saattoivat erilaistua osastojen välillä noudattamaan erilaisia toimintatapoja. Erilaistuneisuus tarkoitti työnjaon, johdon toiminta- ja suhtautumistapojen erilaisuutta sekä organisaatorakenteen muodollisuuden astetta ja ilmapiirin tehtävä- tai ihmiskeskeisyyttä. Dynaamisessa ympäristössä toimiva organisaatio ei enää voinut ajatella yhden yleisen toimintamallin riittävän kaikissa toiminnoissa. Samalla organisaatio saattoi integroida toimintojaan enemmän eli lisäämään osastojen välisen yhteistyön astetta, osastojen toiminnan koordinaatiota ja osastojen välisen toiminnan laatua (Lawrence & Lorsch 1967, s. 8–13).

Erilaisten toimintaympäristöjen voitiin ajatella olevan luonteeltaan joko vakaita tai vaihtelevia. Edellä mainittu jaottelu perustui ympäristön olosuhteiden varsinaisen muuttumisnopeuden sijasta kuitenkin olosuhteiden aiheuttamien epävarmuustekijöiden vaikutuksiin organisaatiossa. Tällöin nousi vallalle näkemys siitä, että nimenomaan ympäristö määrittää organisaatiotyyppin. Yksinkertaiseen ja vakaaseen ympäristöön soveltuu mekanistinen byrokratia, vakaaseen ja monimutkaiseen asiantuntijabyrokratia. Dynaamiseen ja yksinkertaiseen ympäristöön soveltuu yksinkertainen rakenne, monimutkaiseen ja dynaamiseen ympäristöön orgaaninen, joustava tai avoin organisaatorakenne eli adhokratia (Mintzberg 1979. 431–465).

5.6 Kulttuurinäkökulma

1980-luvulla alettiin painottamaan ihmisten elämäntapojen eroavaisuuksia organisaatiotutkimuksessa. Kiinnostus kulttuurierojen vaikutusten tutkimiseen syntyi havaitessa joidenkin kilpailutekijöiden olevan riippumattomia teknisistä ja rakenteellisista seikoista. Kulttuuri on kielellisesti perua kreikan kielen sanalle *cultura*,

viljelys. Sana tarkoittikin alkujaan maanviljelystä. Tämän johdoksena syntyi käsite *cicero animi* eli hengen viljely, jota Marcus Tullius Cicero kirjallisuudessaan käytti. Nykyajan merkitys kulttuurin käsitteelle on muodostunut huomattavasti myöhemmin, sillä vielä renessanssin aikana samaa tarkoitti termi *civilisatio* eli sivistys (Ahlman 1976, s. 14).

1800-luvulla englannin kieleen vakiintui saksan kielestä nykyään ymmärretty merkitys sanalle kulttuuri, sivistys. Käsitteen tunnettuus yhteiskunnissa oli suoraan verrannollinen kulttuurisen monimuotoisuuden kanssa. Kulttuurin merkitys korostui enemmän Saksassa ja Yhdysvalloissa verrattuna väestöltään homogeenisempiin Englantiin ja Ranskaan (Kroeber & Kluckhohn 1952, 10–18).

Organisaatiokulttuuri kuvaa yksilön omaksuttua tapaa toimia yhteisössä. 1980-luvulla alan tutkimus vauhdittui. Suurin ajuri tuli Yhdysvaltojen kokemasta kilpailupaineesta Japanin suunnalta. Oli havahduttu siihen, että japanilaisten kilpailuetu perusti muullekin kuin tekniselle ja rakenteelliselle asiantuntijuudelle (Heinen 1987, s. 14–16).

Organisaatiotutkimuksessa oli 1980-luvulla myös laajalti mytologian piirteitä. Symbolien merkitystä tutkittiin ja pidettiin arvossa. Kreikan kielen sana *symbollein* merkitsee yhteen heitettyä. Symbolien nähtiin edustavan määrättyä joukkoa tärkeitä asioita. Symboli sisältää enemmän tunne- kuin tietosisältöä (Alvesson & Berg 1992, s. 130–132).

5.7 Strategia-ajattelu ja muutosjohtaminen

Strategia-sana on alkujaan kreikan kielestä, jossa *stratos*- merkitsi armeijaa ja *-ag* johtamista. Alun perin strategialla tarkoitettiin siis kenraalin taitoja eli viholliselta piilossa tapahtuvaa johtamistoimintaa. Erona taktikkaan nähtiin se, että taktikka merkitsi sellaista toimintaa, jonka vihollinen saattoi nähdä (Mintzberg 1978, s. 934–948). Strategisesta johtamisesta on liike-elämän tutkimuksessa alettu vakituisesti puhua vasta 1980-luvulla. Tätä aikaisemmin samaa ilmiötä tarkoitettiin 1950-luvulla taloussuunnittelulla, 1960-luvulla pitkän tähtäimen suunnittelulla ja 1970-luvulla strategisella suunnittelulla. Strategian käsitettä voidaan kuvailla monella eri tavalla. Perinteisesti on ymmärretty sen tarkoittavan

organisaation toiminnan punaista lankaa. Se tarkoittaa pitkän aikavälin toiminnan suuntaa, tavoitteita ja suunnitelmia tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatiossa toimiva ja harkittu strategia on tärkein suuntalinja, johon ylin johto peilaa päätöksiään. (Ayitey 2008, s. 7–10.)

Strategian merkitys korostui suurten yritysten alkaessa jakamaan liiketoimintojaan erillisiksi toimintayksiköiksi. Esimerkiksi Pierre DuPont loi 1920-luvulla DuPont -yrityksestään laajemman konsernin, muodostaen erillisiä liiketoimintayksiköitä vastaamaan eri toiminnoista. Omat yksiköt luotiin tärkeimmille tuoteryhmille ja tärkeimmille hallinnollisille toiminnoille. Jäljelle jääneen pääkonttorin tehtäväksi jäi liiketoimintojen strategian mukainen koordinointi ja valvonta. Alkoi syntyä vastuunjako siten, että erilliset liiketoimintayksiköt vastasivat omia toimintojaan koskevista liiketoimintastrategioista ja pääkonttori konsernistrategiasta (Chandler 1962, s. 52–117)

Pitkän tähtäimen suunnittelulle nähtiin maailmansotien jälkeen tarvetta. Sekä kysyntä että tuotanto kääntyivät tuolloin toimialasta riippumatta voimakkaaseen kasvuun. Kasvunopeuden edellyttämä tuotantokapasiteetin kasvattaminen merkitsi suuria pitkän aikavälin investointeja, joiden toteuttamiseen ja johtamiseen tarvittiin strategista suunnittelua ja analyysia. Yrityksissä alettiin keskittymään toiminnan ja talouden suunnittelussa pidempään kuin vain vuoden aikajänteesseen. Yritystoiminnan suunnittelu eli corporate planning alkoi kasvattaa roolia yhtiöiden uutena tärkeänä toimintona (McKiernan 1992, s. 1).

Strateginen johtaminen nousi kiinnostavaksi myös tutkijoiden silmissä 1960-luvulla. Tuolloin alettiin tutkimaan paljon esimerkiksi strategisen johtamisen yhteyksiä erilaisiin organisaatiomuotoihin. Esimerkeiksi tarkasteluun otettiin suuria yhtiöitä, kuten esimerkiksi Chandlerin tarkastelussa oli neljää suurta ajan yritystä: DuPont, General Motors, Standard Oil ja Sears Roebuck (Chandler 1962, s. 1–4).

Ansoff painotti suunnitelmallisuutta; hän näki strategisen suunnittelun vastavaan kahteen tarpeeseen: organisaation valmistautumiseen uudelleen tulevaisuuteen ja valmistautumisen kokonaisvaltaiseen suunnitteluun. Ajatuksena oli määritellä toimialakohtaiset menestystekijät, joista valittiin yritykselle

soveltuvien vaihtoehtojen. Ansoff näki huolellisen strategisen analyysin rinnalla tärkeänä myös erilaistamisen eli diversifioinnin (Ansoff 1990, s. 11).

Alkoi syntyä strategisen liikkeenjohtamisen malleja, jotka olivat käyttökelpoisia toimialasta riippumatta. Andrews kehitti SWOT-analyysin, jonka avulla voitiin tarkastella yrityksen tilaa suhteessa vallitsevan toimintaympäristön olosuhteisiin (Andrews 1991, s. 44–52). Strategisen johtamisen menetelmiä luotiin aktiivisesti 1970- ja 1980-luvuilla, tärkeimpinä Bostonin matriisi, viiden voiman analyysi, arvoketjuanalyysi sekä seitsemän S:n malli (Pettinger 2004, s. 214–233, 100–101).

5.8 Syväjohtaminen

Dosentti Vesa Nissinen on tehnyt tutkimusta syväjohtamisena tunnetusta johtamistavasta viime vuosikymmeninä. Puolustusvoimien uudistetun johtajakoulutuksen teoria-aineisto ja niin kutsuttu syväjohtamisen malli on suurissa määrin perustettu hänen tuottaman tutkimustiedon varaan. Syväjohtaminen nivoutuu viitekehykseltään suurelta osin sotilasjohtamiseen. Sillä on kuitenkin käyttökohteita myös monissa muissa, niin sanotusti siviilimaailman johtamisopillisissa tilanteissa (Johtajan käsikirja 2022, s. 46–65).

Syväjohtamisen kuvataan olevan yleisesti tavoiteltavana pidetty tapa johtaa organisaatiota. Teorian mukainen ihanne on johtaja, joka johtaa ihmisiä asioiden sijaan, johtaa edestä eli on esimerkillinen, antaa ja ottaa vastaan palautetta, ja jatkuvasti kehittää toimintaansa suhteessa saamaansa palautteeseen ja oppimaansa tietoon. Syväjohtaminen on yhdistelmä johtajan syväoppimista itsensä sekä ihmisten johtamista. Johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus on nostettu tarkastelun keskiöön. Tavoitteellinen vuorovaikutuskäyttäytyminen eli syväjohtamisen kulmakivet koostuvat neljästä osa-alueesta: innostus, luottamus, oppiminen ja arvostus (Johtajan käsikirja 2022, s. 46–65).

6 Etäjohtaminen

6.1 Mitä etäjohtajalta odotetaan

Etätyössä johtajalta vaaditaan kykyä johtaa asioita ja ihmisiä myös etäältä. Häyrisen (2021) mukaan etäjohtaminen on yksi johtajuuden kompetenssi muiden joukossa, ja moni johtaja ja esihenkilö onkin edellisten puolentoista vuoden aikana saanut siihen hyvän käytännön koulutuksen (Argillander 2021).

Etätyön johtaminen ei ole tutkimusten mukaan yhtään haastavampaa kuin toimistolla työskentelevän tiimin johtaminen, toisaalta erilaiseksi se kyllä koetaan. Esimiehet usein kokevat etätyön johtamisen haasteellisemmaksi kuin lähityön: erään tutkimuksen mukaan yhdeksän kymmenestä esimiehestä koki etänä työskentelevän tiimin johtamisen haasteellisemmaksi, kuin lähityön johtamisen. (Vilkman 2016, 1.)

Työvälineet etätyön tekemiseen kehittyvät vauhdilla, vaikka kaikki yritykset organisaatiot eivät olekaan ottaneet niitä käyttöönsä. Esimerkiksi Microsoft Teams, on ensimmäisiä yleisesti käytettyjä laajoja digitaalisia työskentely-ympäristöjä. Teams on useissa yrityksissä korvannut muun muassa Skypen, SharePointin ja useita muita erillisiä järjestelmiä. Teamsin kaltaisia palveluita käyttämällä voi vähentää tarvittavien järjestelmien määrää, ja etätyön lisäksi se voi helpottaa merkittävästi myös lähityötä. (Vilkman 2019.)

Tällä hetkellä emme voi tietää minkälaisia järjestelmiä ja työvälineitä tulemme käyttämään lähitulevaisuudessa. Nyt jo löytyy erilaisia sovelluksia kokoustamiseen ja yhteistyöhön, jotka pohjaavat virtuaalitodellisuuteen. Jo nyt on toisaalta olemassa vuorovaikutuskeskeisiä virtuaalisia tiloja, jotka pyrkivät keskittymään ihmisten väliseen vuorovaikutukseen muutenkin kuin videokuvan kautta. Voimme esimerkiksi luoda videokuvamme pohjalta kokouksissa virtuaalisia ympäristöjä, jossa näyttää, että kaikki etäkokouksen osallistujat istuvat samassa yhteisessä tilassa. Tätäkin kehittyneempi virtuaalinen todellisuus tulee todennäköisesti jossain vaiheessa olemaan osa normaalia etänä työskentelevien tiimien arkea. (Vilkman 2019.) Yksi esimerkki virtuaalitodellisuuteen perustuvasta teknologiasta on metaversumi. The Adecco Group (2022) kuvailee metaversumia

sitä kautta mitä se ei ole. Se ei ole uusi teknologia, sovellus tai työkalu. Meta-versumi on tapa ajatella ja yhdistää useita teknologioita kokeaksemme täysin uudella tavalla vuorovaikutuksemme tietotekniikan kanssa. He vertaavat meta-versumin käsitettä siihen, miten me koimme internetin 1970-luvulla, eli jokseenkin ympäripyöreänä käsitteenä, ymmärtämättä kyseisen teknologian täyttä potentiaalia. (The Adecco Group 2022.)

6.2 Etäjohtamisen vahvuudet ja hyödyt

Luottamus näyttäytyy etäjohtamisessa hyvin tärkeänä seikkana. Luottamus ja luottamuksen rakentaminen voivat olla niin hyötyjä kuin haittoja etäjohtamisessa. Hyötynä luottamus näyttäytyy siten, että esimies ei voi etänä kytätä työntekijää samalla tavalla kuin lähityössä. Vähentynyt käyttäminen lisää luottamuksen tunnetta ja sitä kautta voi vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin ja työmotivaatioon. Etätyön tarjoaminen voi lisätä myös työntekijöiden sitoutuneisuutta. (Harju 2022.) 80 % työntekijöistä kokee, että mahdollisuus etätyöhön on työsuhde-etu (Global Workplace Analytics 2020).

Suomessa seurataan lakisääteisesti työhön käytettyä aikaa, mutta laki ei säätele työsuorituksen seuraamista (Työaikalaki 872/2019, 32 §). Etätyössä johtaja joutuu keskittymään enemmän työn suoritukseen, kuin työhön käytettyyn aikaan, joka voi lisätä organisaation tuottavuutta (Harju 2022).

Etäjohtamisessa yksi selkeä vahvuus työnantajille on se, että työntekijöitä voi palkata mistä vaan, eikä pelkästään siltä paikkakunnalta, jossa mahdollisesti pääosa tiimistä toimii. Näin voidaan hankkia paras osaaminen organisaatioon, kun työntekijän asuinpaikkakunta ei estä palkkaamasta sopivinta tekijää. (Abrams 2019.) Toinen merkittävä vahvuus työnantajalle on kustannukset. Kun enemmän työntekijöitä työskentelee etänä, yrityksen ei tarvitse vuokrata, omistaa tai ylläpitää niin paljon toimistotilaa, joka säästää rahaa. Esimerkiksi IT-alan yhtiö IBM:n raportoidaan säästäneen jopa 50 miljoonaa dollaria kiinteistökuuluissa. Yhdysvalloissa kokoaikainen etätyö säästää työnantajalta 10 000 dollaria vuodessa per työntekijä. Tämän lisäksi, jopa 37 % teknologia-alan työväestä suostuisivat ottamaan 10 % palkanalennuksen, jotta he voisivat jatkaa työskentelyä etänä. (Global Workplace Analytics 2022.)

6.3 Etäjohtamisen heikkoudet ja haitat

Etäjohtamisessa korostuu ihmisten keskinäinen vuorovaikutus, johon etäisyys vaikuttaa selvästi. Luottamus ja luottamussuhteen rakentaminen on yksi tärkeimpiä asioita huomioida etäjohtamisessa. Esimies eivät myöskään kollegat aina tiedä mitä etätöissä olevat milläkin hetkellä tekevät, toisin kuin lähityössä kaikki usein näkevät ja kuulevat toisensa koko ajan. Luottamuksen tulee olla hyvä, että voi antaa vapautta työskentelyyn, ja toisaalta esimiehellä on harvoin aikaa kytätä kaikkia työntekijöitään, ja tuottavuus voi kärsiä, mikäli ei anna työntekijöille tarpeeksi vapautta työskennellä. Jos työntekijä käyttää häntä kohtaan osoitettua luottamusta ja hänelle annettuja vapauksia väärin, voi se vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisöön, kun esimies ryhtyy olemaan varovaisempi luottamuksen rakentamisessa myös muiden kanssa. (Kataja & Vuorinen 2021.)

Kiireessä saattaa myös helposti ajautua vain pakollisten kohtaamisten hoitamiseen, pahimmillaan sähköpostilla johtamiseen. Etätyöyhteisössä on tärkeää järjestää säännöllisesti erilaisia tiimin keskeisiä tapaamisia virtuaalisesti, jotta voidaan ylläpitää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja toisaalta esimies voi seurata, että töitä tehdään oikeisiin aikoihin ja että kaikki ovat työkykyisiä. Mikäli työntekijä kokee, että jää porukan ulkopuolelle, työnteon motivaatio laskee helposti. (Kataja & Vuorinen 2021.)

Luottamuksen lisäksi etäjohtamisessa korostuu kommunikointitaidot ja organisointikyky. Kommunikointitaidot ovat keskeinen osa mitä tahansa johtajuutta, johtajan tulee osata viestiä itsensä selkeästi, mutta myös kyetä motivoimaan työntekijöitä. Kommunikointiin kuuluu myös työntekijöiden kuunteleminen, hyvä johtaja aistii helposti mahdolliset ongelmat ja haasteet työn suorittamisessa työntekijöillään, ja pystyy nopeasti puuttumaan niihin ja auttaa alaisiaan. Etänä kommunikointi on hankalampaa. Tietoliikenneyhteyksien kautta kommunikoidessa häviää valtaosa non-verbaalisesta viestinnästä, jolloin on hankalampi aistia tunnelmaa ja sitä onko viesti ymmärretty oikein. (Cooke 2021.)

Johtajilla on usein paljon tehtävää ja organisoitavaa omassa työssään, etäjohtamisessa voi olla jopa enemmän tekemistä ja enemmän asioita, joista pysyä kärryllä, kuin lähijohtamisessa, joka lisää riskiä unohduksille. Etäjohtamisessa tulee kyetä organisoimaan oman työn lisäksi myös tiimensä työtä vahvemmin, kuin

lähijohtamisessa. Lähityössä unohduksilta välttyy helpommin, sillä työntekijöillä on matalampi kynnys kysyä johtajalta ohi mennessä jotain odottavaa asiaa, joka toimii johtajalle hyvänä muistutuksena keskeneräisestä tehtävästä. (Cooke 2021.)

6.4 Lähijohtaminen

Lähijohtaminen on perinteistä johtamistyötä. Johtamisella on organisaatioissa vähintään yhtä merkittävä rooli kuin suorittavalla työllä: ihmisiä ja asioita on taloudellisesti kannattavissa organisaatioissa tavoitteellisesti johdettava toteuttamaan asetettuja tavoitteita. Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa on otettu tarkastelun alle realistinen maailmankuva, jossa on pyritty ymmärtämään johtamista sen tarkoituksien kautta. Edellä mainittu muutos tutkimuksen painopisteessä tapahtui vasta 1980-luvulla. Tätä edeltävänä aikana johtamisen tutkimus keskittyi johtajan käyttäytymisen tutkimukseen (1970–1980-luvuilla) ja tilannepainotteiseen tutkimukseen (1970–1980-luvuilla). Johtamistutkimus alkoi eriytymään modernin ihmistieteen sisällä omaksi tieteenhaarakseen 1900-luvun alussa niin sanotun suurmiesteorian pohjalta. (Juuti 2006.)

Johtamistutkimuksen syntyhetkillä oli yleisesti vallalla oleva näkemys, että johtajuus ja johtamistaidot ovat joukko sellaisia rooleja ja taitoja, joita ei voi oppia – johtajaksi synnyttään. Johtamistutkimuksen edetessä tämä oletama karsiutui pian pois, jolloin alettiin ajatella johtamistaitojen olevan osittain synnynnäisiä ja osittain opittuja. Vallalla sen ajan piirreteoreettisissa käsityksissä oli ajatus siitä, että johtajat ovat selkeästi erilaisia luonteenpiirteitä omaavia henkilöitä kuin työntekijät. Tätä lähdettiin todistamaan tutkimuksilla. Tutkimukset eivät kuitenkaan muutamista hypoteeseihin nojaavista yhtäläisyyksistä huolimatta tukeneet riittävästi edellä mainittuja olettamuksia. Näiden kokemusten johdosta sai johtamisen tutkimus uuden suunnan. (Juuti 2006.)

Johtamistieteellinen tutkimus alkoi seuraavaksi painottua tarkastelemaan johtajan käyttäytymistä. Tarkastelun tulokulma näin ollen vaihtui piirreteorioiden johtajan luonteenpiirteiden tutkimisesta johtajan tekemiseen, eli käyttäytymistieteelliseen tutkimukseen. Tutkimuksessa painotettiin johtajien rooleihin, arvoihin,

asenteisiin ja viestintään liittyviä asioita. Tämän tutkimussuunnan ajalta syntyi useita nykyajan johtamistieteessä tunnettuja tutkimuksia. (Juuti 2006.)

6.5 Työelämän uusi normaali

Uudesta normaalista puhuttaessa työelämässä tarkoitetaan tällä hetkellä aikaa, kun 2020 alkuvuodesta alkanut koronapandemia ei vaikuta enää suoraan työelämään, vaan pandemian aikana totutuista työskentelymuodoista ja -malleista tulee osa normaalia työskentelykulttuuria. Yritykset maailman laajuisesti ovat olleet kehittämässä niin sanottua uutta normaalia omalla kohdallaan. Jotkin yrityksen ovat koittaneet palata takaisin samankaltaiseen työskentely-ympäristöön ja -kulttuuriin, kuin ennen pandemiaa jopa määräämällä työntekijöitä takaisin toimistolle (Kullas 2022). Suomessa kuitenkin yli puolet, 66 % työntekijöistä haluaisi tehdä etätyötä enemmän, kuin pandemiaa edeltävänä aikana ja jopa 90 % haluaisi tehdä etätyötä ainakin neljänneksen työajastaan. (Sutela 2021).

7 Tulevaisuuden etätyö

7.1 Teknologia helpottaa työskentelyä

Etätyön hyödyt ovat selkeitä, vähemmän matkustamista, vähemmän tarpeettomia palaverieita, parantunut tuottavuus ja etätyöskentelystä pidetään niin työntekijä-, kuin esimiestasolla. Näistä syistä etätyön määrän odotetaan jopa kasvavan tulevaisuudessa, vaikka koronapandemia onkin jo monella tapaa ohi. Yritykset ja organisaatiot tulevat todennäköisesti muuttamaan ja hiomaan linjauksiaan ja käytäntöjään etätyöskentelyyn liittyen, mutta kokonaisuutena työskentelytapoihimme tulee useiden työntekijöiden kannalta positiivisia muutoksia tulevaisuudessa. (Ozimek 2020.)

Yksi iso muutoksen osa-alue etätyössä tulevaisuudessa on työvälineet ja työskentelyn apuna käytettävä teknologia. Muun muassa videokokoukset ja tiedostojenjakopalvelut ovat varsin yleisiä jo nyt, mutta tulevaisuudessa odotetaan,

että virtuaalinen todellisuus ja tekoäly tulevat lisääntymään yhtenä välineenä etätyössä. (Lindzon 2018.)

Videokokoukset toimivat hyvin, mutta parempia vaihtoehtoja etäkokoustamiseen on, on vain ajan kysymys koska ne tulevat yleistymään. Videokokouksissa olemme vain kuvaruutuja toisen osallistujan näytöllä, usein vaikuttamme eri kokoisilta muihin osallistujiin nähden riippuen siitä, kuinka kaukana kameramme on, kuvakulmat ovat outoja ja katsekontaktia ei pääse syntymään. Virtuaalissa todellisuudessa vaikuttaisimme aidon kokoisilta ihmisiltä todelliselta tuntuvassa tilassa. Haittapuolena tällaisissa tiloissa on se, että ainakin toistaiseksi ne ovat vielä todella kalliita. (Lindzon 2018.)

7.2 Tekoäly

Vastaisuudessa tekoälyn epäillään tukevan ja auttavan niin työntekijöitä, kuin esimiehiä työarjessa. Tekoäly voi auttaa priorisoimaan mitä viestejä, uutisia tai hakutuloksia työntekijälle näytetään ensimmäisenä aikaisemman käyttäytymisen perusteella, joka voi jopa selkeästi tehostaa työskentelyä, koska aikaa ei kulu oikean tiedon tai tiedoston etsimiseen. (Lindzon 2018.) Eräässä tutkimuksessa seurattiin kuinka juristit tutustuvat ja opiskelevat oikeuden asiakirjoja ja havaittiin, että tekoälyn avulla tekoäly pystyy skannaamaan dokumentit ja kertomaan juristeille reaaliajassa mihin kohtiin heidän kannattaa kiinnittää eniten huomiota (Cariou 2022).

Tekoäly voi auttaa myös esimiestä valvomaan työtä, jopa tehdä tietyn osan esimiehen työstä kokonaan. Tekoälyn avulla voi valvoa työntekijän käyttäytymistä ja aktiivisuutta. Tekoäly voi myös auttaa valvomaan aikataulussa pysymistä ja luoda valmiita raportteja tiimin suoriutumisesta, se kykenee myös antamaan reaaliaikaista palautetta erilaisista työsuorituksista niin työntekijälle itselleen, kuin tämän esimiehellekin. (Lindzon 2018.)

Tekoälystä voi olla apua myös esimerkiksi rekrytoinnissa. Tekoälyn avulla voidaan karsia vain oikeasti pätevät hakijat nopeasti isostakin joukosta hakemuksia. Se voi myös tunnistaa millaisia tiedostamattomia ennakkoluuloja

rekrytoivilla esimiehillä on työntekijöitä valitessaan, joka voi edistää työelämän tasa-arvoa, mutta myös tuottavuutta työpaikalla. (Cariou 2022).

Vaikka tekoälyjohtoinen teollinen vallankumous tulee rakenteellisesti muuttamaan maailmaa ja työskentely-ympäristöämme, se ei tule lisäämään työttömyyttä, vaikka siitäkin on huolestuttu. Maailman talousfoorumi (2020) arvioi, että se tulee lisäämään työpaikkojen määrää jopa 12,5 miljoonaa vuoteen 2025 mennessä, eikä vähentämään niitä. Samanlaisia huolia heräsi myös silloin, kun internet alkoi tulemaan enemmän osaksi arkeamme, mutta tänä päivänä teknologia muodostaa 10 % Yhdysvaltain bruttokansantuotteesta (Maailman talousfoorumi 2020).

7.3 Virtuaalinen ja lisätty todellisuus

7.3.1 Mikä on VR- ja AR-teknologia?

Virtuaalinen todellisuus eli VR-teknologia (engl. virtual reality) ja lisätty todellisuus eli AR-teknologia (engl. augmented reality) ovat teknologioita, jotka digitaalisesti korvaavat tai lisäävät ihmisen havainnoimaa ja näkemää ympäristöä. Teknologioita sovelletaan erilaisten näyttöpäätteiden katseltavana sisältönä. Näyttöpääte voi olla mobiililaitteessa, tietokoneessa tai käyttöön tarkoitetuissa päälle puettavissa lasseissa. VR- ja AR-teknologioista puhutaan usein yhdessä, vaikka ne ovat kuitenkin eri asia. (Team Viewer 2022.)

AR-teknologian avulla ihmisen näkemää todellisuutta lisätään digitaalisesti. AR-teknologia vaatii usein näyttöpäätteen lisäksi myös kameran tai useita kameroita avukseen. Tyypillinen käyttökohde on esimerkiksi älypuhelimessa toimivat sisustussovellukset, joissa voi nähdä miltä jokin tietty tuote näyttäisi halutussa käyttökohteessa osoittamalla sitä puhelimen kameralla, jonka jälkeen näytöllä näkyy kameran näyttämän kuvan lisäksi ohjelmiston älykkäästi kuvaan sijoittama tavara. Toinen yleinen käyttökohde on käännössovellukset, jolloin puhelimen kameralla voi osoittaa mitä tahansa tekstiä, jonka sovellus kääntää käyttäjän haluamalle toiselle kielelle alkuperäisen tekstin päällä näkyväksi puhelimen näytöllä. Kolmas tyypillinen käyttökohde on lisätyn todellisuuden lasit, joita

käyttäjä voi pitää päässään, jotka toimivat pitkälti kuten silmä- tai aurinkolasit, mutta lisäksi niihin voidaan heijastaa mitä tahansa tietoa, joka näyttää olevan oikean maailman seassa. (Team Viewer 2022.)

Virtuaalinen todellisuus eli VR-teknologia on tällä hetkellä yleisintä videopelissä. Vaikka VR-teknologiaakin voi hyödyntää myös tavallisilla näyttöpäätteillä, kenties tunnetuin ja yleisin käyttökohde on niin sanotut VR-lasit, jotka käytettäessä korvaa kaiken käyttäjän näkemän virtuaalisella, eli digitaalisella todellisuudella. Lasit tunnistavat myös asennon ja liikkeen, eli käyttäjän näkemä ympäristö muuttuu aidon oloisesti käyttäjän liikkuesssa, kääntyessä ja katsomalla ympärilleen. Videopeliteollisuuden lisäksi VR-teknologia on suosittua erilaisessa opetuksessa ja sotilaskoulutuksessa. (Team Viewer 2022.)

7.3.2 Metaversumi

Virtuaalinen todellisuus tulee todennäköisesti olemaan enenevässä määrin apuna työssä ja arjessa tulevaisuudessa, ja on jossain aktiivisessa käytössä jo nyt. Arkkitehdit ja suunnittelijat luovat kaksoiskappaleita asioista virtuaaliseen ympäristöön jo nyt. Virtuaalisia kopioita fyysisistä objekteista käytetään hyödyksi aina golfmailojen suunnittelusta kokonaisten rakennusten suunnitteluun. Seuraava askel virtuaalisissa tiloissa ovat toimistot. Toimistoja voidaan rakentaa joko vastaamaan olemassa olevia toimistoja, taikka luoda täysin uusia. Kun työntekijät siirtyvät tähän virtuaaliseen toimistoon, useat asiat toimivat kuten oikeallakin toimistolla, mutta samaan aikaan täysin digitaalisesti. Esimerkiksi tikeitin lähettäminen IT-tukeen tai palkan lasketaan ei olekaan enää vain kaavakkeen täyttämistä, joka täytyy ensiksi löytää organisaation tukiportaalin satojen, jopa tuhansien tikettien joukosta, vaan virtuaalisessa tilassa se onnistuu kävelemällä johonkin tiettyyn huoneeseen, ottamalla vuoronumero, ja odottamalla, että asiantuntija tulee myös paikalle auttamaan asian ratkaisemisessa. Tässä tilanteessa asiantuntija työskentelee myös etänä, mutta samassa virtuaalisessa työtilassa. Asiantuntija ei välttämättä ole edes ihminen, vaan tekoäly voi korvata avustajat tulevaisuudessa. (Earls 2022.)

Metaversumin hyötynä on se, että se yhdistää etä- ja lähityön parhaat puolet. Työntekijöiden ei tarvitse matkustaa mihinkään työt aloittaessaan, mutta

etänäkään ei tarvitse tinkiä yhteisöllisyydestä. Virtuaaliympäristössä töitä hoitaessa, kuten siirtyessä toiseen tilaan hoitamaan jotain tiettyä työtehtävää, tulee normaalisti kollegoita käytävillä vastaan, joille voi pysähtyä hetkeksi juttelemaan kuten toimistollakin. Metaversumissa siirtymisiin käytettävä aika ei ole kuitenkaan pelkästään ajanhukkaa, vaan vastaa sitä aikaa joka tietokoneella menee muutenkin ladata auki uusi sivu, ja käyttäjällä etsiä oikea tiketti auki. (Earls 2022.)

Ilmailun alalla virtuaalitodellisuutta on hyödynnetty jo vuosikymmeniä, pilotit harjoittelevat oikeiden lentokoneiden lentämistä simulaattorien avulla, jotka perustuvat osittaiseen virtuaaliseen todellisuuteen. Myös lääketieteessä VR-tekniologia on yleistymässä vauhdilla. Kirurgit ovat jo tehneet oikeita leikkauksia VR:n ja robotiikan avulla toiselta puolelta maailmaa, kuin missä operoitava potilas on. (The George Washington University Hospital 2022.)

Virtuaaliympäristöjä kehitetään kovaa vauhtia. Useat yritykset kertovat VR-tekniologian olevan heidän eniten kasvava tuote. Isot yritykset kuten Meta (entinen Facebook) ja Amazon käyttävät miljardeja dollareita virtuaaliympäristöjen kehittämiseen. Meta esimerkiksi osti VR yritys Oculuksen kahdella miljardilla dollarilla vauhdittaakseen VR:n kehitystä. (Earls 2022.)

Metaversumiin tai muihin vastaavanlaisiin virtuaaliseen todellisuuteen pohjautuviin ratkaisuihin liittyy myös haasteita. VR vaatii käyttäjänsä pukemaan isohkon headsetin päähänsä, jotta voi saavuttaa täyden kokemuksen virtuaalitodellisuudesta. Osa ihmisistä ei välttämättä halua käyttää tällaisia headsettejä ja jotkut saattavat kokea jopa matkapahoinvointia. Pahoinvointia tuskin kokee usea ihminen, mutta kuitenkin riittävän moni, jotta se voi osoittautua isoksi ongelmaksi. (Earls 2022.)

7.4 Robotiikka

Robotit ovat korvanneet työntekijöitä asteittain 1800-luvulta asti. Robotit työskentelevät tarkemmin, nopeammin ja halvemmalla, kuin ihmiset, joten ne ovat helppo ratkaisu korvaamaan kallista työvoimaa. Esimerkkejä nykyaikaisista roboteista ovat niin sanotut ”älytehtaat”, kuljettajattomat ajoneuvot, 3D tulostimet

tai kuljetusdronet. Ne pystyvät suorittamaan erittäin monimutkaisia toimintoja ilman ihmisen aktiivista ohjausta tai puuttumista toimintaan. (Wisskirchen, Biacabe, Bormann, Muntz, Niehaus, Soler & von Brauchitsch 2015.)

Robottiikan käyttäminen tuotantolinjastolla johtaa merkittäviin säästöihin verrattuna henkilötyövoimaan. Saksassa autoteollisuudessa yksi työtunti kustantaa yli 40 €, kun robotin käyttäminen maksaa vain 5–8 € tunnilta. (Zinser, Rose & Sirkin 2015). Tämän lisäksi robotilla ei ole työaikoja, se ei voi sairastua, saada lapsia taikka ole oikeutettu vuosilomaan (Wisskirchen, ym 2015.)

Robottiikka kehittyi hyvin nopeaa vauhtia tekoälyn ansiosta. Robotit kykenevät itsenäisesti oppimaan kuinka toimia paremmin ja tehokkaammin. Automatisoitu kirjanpito, kassattomat ja ilman ihmisiä toimivat ruokakaupat, sekä mobiilisovellukset, jotka ratkaisevat useita käyttäjien ongelmia ovat jo arkipäivää, mutta johtavat IT-alan asiantuntijat, kuten Stephen Hawking ja Bill Gates, arvioivat että robottiikka tulee korvaamaan kolmanneksen työstä jo vuoteen 2025 mennessä. Robotit ovat korvanneet paljon ihmistyövoimaa teollisuudessa ja manuaalisessa työssä, mutta nyt se korvaa kasvavaa vauhtia jo muitakin matalan osaamisen työpaikkoja, kuten kirjanpitäjiä, lakisihteereitä, opettajia, lääkekehittäjiä ynnä muita sellaisia. Tämän seurauksena sadat miljoonat ihmiset menettävät työnsä. (Brougham & Haar 2018). Työväen on alasta tai koulutuksesta riippumatta valmistauduttava siihen, että heidän työnsä ei enää jossain vaiheessa ole, ja he joutuvat laajentamaan osaamistaan merkittävästi, taikka kouluttautumaan kokonaan uudestaan.

8 Haastattelu esimiehille

8.1 Haastattelun toteutus

Tätä työtä varten on haastateltu organisaatioissa ja yrityksissä toimivia esimiehiä ja johtajia strukturoidulla sähköpostihaastattelulla. Haastattelukysymykset ovat esitetty liitteessä 1. Kysely lähetettiin esimiehille ja johtajille, jotka toimivat erilaisissa yrityksissä ja organisaatioissa, joiden yhteystiedot ovat julkisesti internetissä, esimerkiksi yrityksen verkkosivuilla saatavilla. Johtoasemassa olevat

henkilöt mieltivät johtamista ja esimiestyötä aktiivisesti, ja toisaalta henkilöstölle se saattaa näyttäytyä itsestäänselvyytenä tai jopa palveluna. Tästä syystä valitsimme kyselyyn vastaajiksi nimenomaan esimiehiä ja johtajia, sillä halusimme tutkia kyseisen kohderyhmän näkemyksiä esimiestyöstä ja johtamisesta nyt ja tulevaisuudessa. Kysely lähetettiin yhteensä 25 henkilölle ja siihen vastasi neljä henkilöä. Kysely toteutettiin anonyymisti.

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää onko satunnaisesti valitut suomalaiset johtajat ja esimiehet samoilla tai merkittävästi eri linjoilla etätyöstä ja sen johtamisesta, kuin asiantuntijat, joihin tässä työssä viitattu.

Vastaaja 1 on työskennellyt esimiehenä ja johtotehtävissä IT-alalla useita vuosia, hänellä on myös kokemusta digitaalisten oppimisympäristöjen kehittämisestä. Vastaaja 2 on työskennellyt kunnallishallinnossa ja kaupan alalla yli kymmenen vuotta johtotehtävissä. Vastaaja 3 on ollut töissä julkishallinnossa esimiestehtävissä useamman vuoden. Vastaaja 4 on toiminut yli kymmenen vuotta esimiestehtävissä terveydenhuoltoalalla.

8.2 Haastattelujen sisältö

8.2.1 Etätyön ja etäjohtamisen nykytila

Haastatellut esimiehet ja johtajat olivat suurilta osin sitä mieltä, että etätyö tulee jatkossakin olemaan yleinen työskentelymuoto useilla aloilla ja myös lisääntymään aloilla, joilla sitä ei vielä tehdä niin paljon.

Etätyön hyviä ja huonoja puolia arvioitaessa kyselyyn vastanneet henkilöt olivat samaa mieltä siitä, että hyvät ja huonot puolet etätyöskentelyssä ovat toimialakohtaisia. Eri toimialoilla työskentelevät vastaajat mainitsivat kuitenkin paljon samoja piirteitä. Hyvänä asiana etätyössä pidetään joustavuutta. Työskentely etänä mahdollistaa paremman keskittymisen, koska ei ole ulkopuolisia häiriöitä kuten toimistolla, paremman keskittymisen nähdään lisäävän myös tehokkuutta. Etätyöskentely lisää työntekijöiden hyvinvointia, sillä se koetaan mielekkääksi.

Kun ei tarvitse liikkua toimistolle työntekijät säästävät aikaa ja ympäristöä. (Vastaaja 1; Vastaaja 2; Vastaaja 3; Vastaaja 4.) Etätyön huonoiksi puoliksi ja haasteiksi vastaajat ilmoittivat suurimpana asiana sen, ettei työntekijöiden välillä ole yhtä paljon luonnollista ja spontaania vuorovaikutusta tai kohtaamisia, jota pidettiin huonona asiana (Vastaaja 1; Vastaaja 3, Vastaaja 4). Etänä uuden henkilön vastaanottaminen työympäristöön, ihmisiin tutustuminen ja haastavien tiimityötä vaativien ongelmien ratkaiseminen koettiin huomattavasti vaikeammaksi. Myös ulkopuoliset häiriötekijät voivat haitata työtä etänä, kuten epävaakaat verkkoyhteydet tai taustalla leikkivät lapset. (Vastaaja 1.) Vastaajat eivät kuitenkaan tarjonneet tarkempia perusteluja miksi edellä mainitut seikat ovat huonoja puolia etätyössä.

Etätyön johtaminen on koettu pääosin helpoksi, toisaalta useat vastaajat ilmoittivat, että ovat johtaneet tiimiänsä ainakin osittain etänä jo pitkään, silloinkin kun valtaosa työskenteli toimistoilla, mutta tiimi saattoi olla osittain eri paikkakunnilla (Vastaaja 1; Vastaaja 3, Vastaaja 4). Etätyön johtaminen vaatii ennen kaikkea luottamusta henkilöstön ja esimiesten välillä (Vastaaja 4). Yksi vastaaja ilmoitti, että luuli koronapandemian alussa, kun valtaosa hänen tiimistään siirtyi etätyöhön, että tehokkuus tulisi laskemaan, mutta myönsi, että näin ei käynyt ja hän oletti väärin (Vastaaja 1). Itse työn johtaminen etänä koettiin helpoksi, mutta erilaisten esimiestehtävien hoitamista pidettiin mielekkäämpänä kasvotusten, kuin etäyhteyksien avulla (Vastaaja 1; Vastaaja 2; Vastaaja 3). Yhden vastaajan johdettavaan työhön kuuluu operatiivista kentällä suoritettavaa työtä, ja hän ilmoitti sen olevan haasteellisempaa etänä (Vastaaja 4).

Etätyö on tullut jäädäkseen, mutta edelleen on paljon ihmisiä, jotka työskentelevät mieluummin toimistolla. Osan kyselyyn vastanneiden mukaan etätyöhön siirtyminen on vaikuttanut paljon myös toimistolla työskenteleviin ihmisiin (Vastaaja 2). Etätyöläiset ovat tehneet valinnan etätyöstä ja sen mukanaan tuomista haasteista, mutta toimistolle jääneet eivät ole vastaavaa valintaa tehneet, mutta joutuvat silti usein kärsimään samoista haasteista, kun iso osa tiimistä on etänä. Erilaisiin ongelmiin ratkaisujen etsiminen ja kommunikoinnin hankaloituminen ovat sellaisia haasteita, jotka koskevat myös toimistolla työskenteleviä. (Vastaaja 1.)

8.2.2 Tekniset ratkaisut etätöön johtamisen tueksi

Tekoälyllä ei nähdä saavutettavan merkittäviä etuja esimiestyöskentelyyn, mutta työjohtamiseen ja tiimityöskentelyyn tämä voi tuoda paljonkin etuja, tiimit voisivat työskennellä "etänä toimistolla". Kuitenkin tekoälyn avulla yhdistettynä muihin elementteihin esimiehet voisivat ennakoida paremmin alaistensa kuormittuvuutta ja jaksamista. (Vastaaja 1.)

Etäjohtamisen kehittymisestä vastaajilla oli useita erilaisia näkemyksiä. Etäjohtamisen tulee kehittyä ja siihen vaaditaan uusia innovaatioita (Vastaaja 1; Vastaaja 3). Kehittämiseen tulee osallistaa henkilöstä kaikilta portailta, jotta se on kaikille sopiva ja mieluisa ratkaisu kunkin yrityksen ja organisaation sisällä (Vastaaja 3). Etäjohtamisen tulisi erään vastaajan mielestä kehittyä henkilökohtaisempaan suuntaan (Vastaaja 3). Uusien innovaatioiden myötä yritysten rekrytointikenttä tulee laajentumaan kaupungeista ja maista koko maailmaan, ja silloin on voitava johtaa työntekijöitä täysin etänä, johon VR-teknologia tulee todennäköisesti tarjoamaan ratkaisuja (Vastaaja 1).

8.3 Johtopäätökset haastatteluista

Vastaajat toivat esille hyvin pitkälti samoja asioita, kuin asiantuntijat etätöön ja etäjohtamisen tulevaisuudesta. Muun muassa luottamuksen merkitys, työmatkojen aikaa ja ympäristöä säästävät vaikutukset, henkilöstön hyvinvointi ja virheelliset ennakkoluulot etätöystä, ovat asioita, joista asiantuntijat ovat puhuneet etätöitä koskien jo pitkään. Eroaviakin näkemyksiä oli paljon, haastatellut esimiehet ja johtajat eivät uskoneet vielä niin vahvasti AR-, VR- ja tekoälyteknologiaan, kuin useat asiantuntijat.

Tulevaisuuden näkymät ovat pääosin positiivisia, mutta huoli erilaisten teknisten ratkaisujen oikeanlaisesta toteutuksesta nousi myös esiin. Vastaajat ovat myös toiveikkaita, että uudet innovaatiot tulevat helpottamaan työtä ja luomaan uusia mahdollisuuksia niin rekrytointeihin, työhyvinvointiin, kuin yrityksien kasvun edistämiseksi. Toisaalta yksi vastaaja ei osannut sanoa, miten uudehko teknologia voisi jatkossa vaikuttaa etätööhön ja sen johtamiseen, eli odotetusti kaikki

eivät ole perehtyneet työskentelyä tulevaisuudessa mahdollisesti tukevaan teknologiaan.

9 Tulokset

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli selvittää, mitä on etätyö ja etäjohtaminen, sekä minkälaiselta etätyön ja etäjohtamisen tulevaisuus näyttää. Aluksi määriteltiin lähteiden avulla etätyön tarkoittavan käytännössä tietoliikenneyhteysien avulla muualla kuin työpaikalla tehtävää työtä. Etäjohtamisen totesimme olevan työn johtamista ja organisoimista etäältä. Tarkastelimme, kuinka voimakkaasti etätyö on työelämässä viime vuosina lisääntynyt. Tekemämme kirjallisuuskatsauksen perusteella havaitsimme etätyön määrän selvästi kasvaneen.

Tutkimuksessa selvitettiin, että Suomessa heikomman työvoiman alueilla ei järjestelmällisesti pyritä palkkamaan työntekijöitä eri alueilta etätyön avulla, vaikka muualla päin maailmaa näin jo toimitaan. Esimiesten haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että tämän nähdään yleistyvän tulevaisuudessa. Lähivuosina vahvasti lisääntynyt etätyön tekeminen ja tarjonta liittyy enimmäkseen koronapandemian antamiin oppeihin ja sen aikana opittuihin uusiin tapoihin tehdä töitä. Etätyötä tehtiin Suomessa varsin laajasti ennen koronapandemiaakin.

Etätyön johtaminen ei ole tutkimusten mukaan hankalampaa tai vaikeampaa, kuin lähityön johtaminen, mutta varsinkin esimiehet usein kokevat sen hankalammaksi. Tutkimuksessa havaittiin, että tulevaisuudessa etätyön tekeminen tulee todennäköisesti lisääntymään, ja sen seurauksena myös työvälineet ja -ympäristö tulee muuttumaan. Johtajien ja esimiesten on huomioitava muuttuva ympäristö varmistaakseen tuottavuuden ja tehokkuuden tulevaisuudessa.

Uusia työvälineitä etätyöskentelyssä ja sen johtamisessa tulee asiantuntijoiden arvioiden mukaan olemaan erilaiset tietotekniset ratkaisut, kuten tekoäly, virtuaaliympäristöt ja robotiikka. Teknisiä ratkaisuja etätyötä varten kehitetään ja niitä myös toivotaan, mutta samaan aikaan ollaan huolissaan siitä, että ne ovat aidosti oikeanlaisia ratkaisuja.

10 Pohdinta

Tekemämme kirjallisuuskatsaus ja haastattelut vastaavat kohtuullisen hyvin oletuksiimme etätyön johtamisen tilasta nyt, sen kehityksestä tähän päivään sekä näkemyksiämme sen kehittymisestä. Kun aloitimme tämän opinnäytetyön kirjoittamisen, meillä oli ennakko-olettamuksia siitä, millaisia vastauksia mahtaisimme tutkimuskysymyksellemme saada. Olettamukset perustuivat omakohtaisiin kokemuksiin työelämässä, sekä tähänastisiin huomioihin muuttuneista työelämän järjestelyistä.

Nopea siirtymä laajaan etätyön tekemiseen oli seurausta globaalista koronapandemiasta. Olimme kiinnostuneita selvittämään paitsi etätyön ja etäjohtamisen aikaisemman kirjallisuuden lisäksi myös juuri tuoreimpia näkemyksiä ja kokemuksia aiheeseen liittyen. Koska etätyöhön siirtyminen oli toimialasta riippumatta ja olosuhteiden pakosta niin nopeaa kuin se nyt oli, arvelimme aiheesta löytyvän useampiakin näkökulmia tarkasteltavaksi. Koimme mielenkiintoiseksi haalia ja ruotia kokemuksia etätyön myönteisiksi koetuista asioista. Yhtä lailla halusimme tutkia nopeaan siirtymään liittyviä jo mahdollisesti otettuja harha-askelia ja pyrkiä löytämään asioita, jotka olisi voitu tehdä mielestämme paremalla tavalla.

Etätyön myötä myös työtavat ovat uusiutuneet ja tulevat kehittymään myös jatkossa. Halusimme tarkastella ennen kaikkea johtamista ja miten se näyttäytyy etätyössä. Etätyön johtaminen on pääpiirtein samanlaista, kuin lähijohtaminen. Se kuitenkin usein koetaan erilaiseksi ja etänä joutuu käyttämään apunaan merkittävästi enemmän teknisiä ratkaisuja. Nimenomaan teknisiin ratkaisuihin toivotaan ja odotetaan kehitystä ja innovaatioita.

Tekemämme katsaus tämänhetkiseen etätyön kysyntään ja tarjontaan työnhakusivustoilla toi hyvää näkökulmaa työmarkkinoiden nykytilaan. Etätyöstä on muodostunut pysyvästi kovin haluttua. On havaittavissa selkeää, jokseenkin laajaa vastustusta siirtyä takaisin aiempaan, pelkkään lähityöhön useilla aloilla. Etätyöstä on muodostunut, ja sen halutaan nähdä olevan uusi normaali.

Työntekijät ovat mieltyneet kotoa käsin suoritettavan työn mahdollistamaan vapaa-ajan lisääntymiseen sekä työn ja vapaa-ajan helpompaan yhteensovittamiseen. Ymmärrettävästi on esimerkiksi helpompi ehtiä tekemään päivän aikana enemmän sekä töitä että kotitöitä, kun työntekijän aikaa ei kulu matkustamiseen. Varteenotettava huomio on myös se, että useimmiten etätööhön voi ryhtyä ilman totuttuun tapaan ehostautumista, mikä säästää sekin aikaa. Varjopuolena tässä voidaan nähdä kuitenkin mahdollisesti alhaisempaa orientoitumisen tasoa.

Työmme vastasi hyvin tutkimuskysymykseemme etätöön ja etätöön johtamisen tulevaisuudesta. Perehtymällä alan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, onnistuimme rakentamaan kattavan kuvan etätöön nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä. Tutustuimme laajasti johtamisesta tehtyihin tutkimuksiin ja siihen, miten johtaminen on kehittynyt historiallisesti tähän päivään asti.

Opinnäytetyötä olisi voinut rikastaa tutkimalla työntekijöiden näkemyksiä etätöystä ja johtamisesta. Näkökulman tarkastelu olisi mahdollisesti tuonut esiin tärkeitä ajatuksia ja mielipiteitä, joiden osuus tässä työssä jäi pienemmälle huomiolle. Lähteiden kirjoa olisimme voineet edelleen laajentaa, semminkin vuoropuhelua aikaansaavien vastakkaisten näkemysten osalta.

Koemme, että työmme on merkityksellinen ja tuo realistisesti esille tämän hetken näkemyksiä etätöön ja johtamisen nykytilasta, sekä tulevaisuudesta.

Olemme käyttänyt runsaasti eri asiantuntijoita lähteinä esimiesten haastattelujen lisäksi, joka mielestämme lisää työn luotettavuutta. Tulevaisuuden tutkiminen on haastavaa, koska voimme verrata sitä vain meillä tällä hetkellä olevaan jo opittuun tietoon ja menneisyyteen. Haastatteluissakin esimiehet voivat tuoda esiin vain henkilökohtaisia arvioita, jotka niin ikään perustuvat menneisyyteen.

Aiheeseen liittyvää tutkimusta on nähdäksemme mahdollista jatkaa ja laajentaa varsin paljon. Jatkotutkimuksen aiheina voisi olla esimerkiksi, miten laajasti etätö on vakiintunut uudeksi normaaliksi eri aloilla. Tutkimusta tarvittaisiin myös ajattelumallien muutoksista kaikkien henkilöstöryhmien osalta; nähdäänkö työjärjestelyiden osalta ollenkaan paluuta aikaan ennen pandemiaa, haikaillaanko joillakin aloilla jopa takaisin aikaisempiin järjestelyihin, vastaako tämänhetkinen ja lähitulevaisuuden teknologia aidosti kaikkiin etätöön toteuttamisen tarpeisiin, joissa lähityö on nähty parempana tapana työsuorituksen toteuttamiselle.

Lähteet

- Abrams, Z. 2019. The future of remote work. <https://www.apa.org/monitor/2019/10/cover-remote-work>. 29.8.2022.
- Ahlman, E. 1939. Kulttuurin perustekijöitä. Jyväskylä: Gummerus. (2. p. 1976).
- Alvesson, M. & Berg, P.-O. 1992. Corporate culture and organizational symbolism. Berlin: de Gruyter.
- Andrews, K. 1991. The Concept of Corporate Strategy. Teoksessa: H. Mintzberg & J. Quinn (Eds.) The strategy process, concepts, contexts, cases. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Ansoff, H. I. 1990. Strategia 2000. Helsinki: Rastor-Julkaisut.
- Argillander, S. 2021. <https://profit.lowell.fi/etajohtaminen-vaatii-muutosjohtajuutta> 27.3.2022.
- Ayitey, W. 2008. A Simple Approach to Strategic Management. Ghana: Methodist Book Depot Limited.
- Brougham, D. & Haar, J. 2018. Smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA): employees' perceptions of our future workplace. Journal of Management & Organization. 242, 239–257.
- Burns, T. & Stalker, G. 1961. The management of innovation. London: Tavistock.
- Cariou, L. 2022. How Is Artificial Intelligence Shaping the Future of Work? <https://www.businessbecause.com/news/insights/8097/ai-future-of-work?sponsored>. 7.9.2022.
- Castrillon, C. 2020. This Is the Future OF Remote Work In 2021. Forbes. 27.12.2020. <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2021/12/27/this-is-the-future-of-remote-work-in-2021/?sh=10fa4c4d1e1d> 27.3.2022.
- Chandler, A. 1962. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: M.I.T Press.
- Cooke, S. 2021. 7 Leadership Qualities Every Remote Boss Should Have. <https://www.findcourses.com/prof-dev/career-development/7-leadership-qualities-remote-boss-should-have-20265> 29.8.2022.
- Daft, R. L., and A. Armstrong. 2009. Organization Theory and Design. Toronto: Nelson.
- Earls, A. 2022. Don't ignore virtual reality as you plan the future workplace. CIO. 18.3.2022. <https://www.cio.com/article/306302/dont-ignore-virtual-reality-as-you-plan-the-future-workplace.html>. 20.9.2022.
- Fayol, H. 1949. General and industrial management. London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Global Workplace Analytics. 2022. Advantages of Agile Work Strategies for Companies. <https://globalworkplaceanalytics.com/resources/costs-benefits#toggle-id-5>. 5.9.2022.
- Gouldner, A. 1954. Patterns of industrial bureaucracy. Glencoe: Free Press.
- Gulick, L. & Urwick, L. 1937. Papers on the Science of Administration. New York: The Institute of Public Administration, Columbia University.
- Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.
- Harju, H. 2022. Etäjohtamisen edut. <https://hermanniharju.fi/etajohtamisen-edut/> 29.8.2022.
- Heinen, E. 1987. Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. München- Wien: Oldenbourg.
- Johtajan käsikirja. 2012. Pääesikunta, henkilöstöosasto. Tampere: Juvenes Print Oy.

- Jonk, S. 2021. Millenniaalien johtamisen ABC. Työelämä. 24.11.2021. Blogi. <https://blog.barona.fi/millenniaalien-johtamisen-abc>. 29.4.2022.
- Juuti, P. 1996. Mitä on johtaminen. Aikuiskasvatus 4/96, 244–252. Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. 2006. Johtamisen kehityslinjoja. Juuti, P. (toim.) Johtaminen – eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava. 13–29.
- Kataja J. & Vuorinen M. 2021. Etäjohtaminen – mahdollisuus vai uhka. <https://yritysakatemia.fi/asiantuntija-artikkeli/etajohtaminen-mahdollisuus-vai-uhka/> 29.8.2022.
- Kroeber, A. & Kluckhohn, C. 1952. Culture: A critical review of concepts and definitions. Cambridge: Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology.
- Kuisma, J. Sauri, P. 2021. Etätyö- ja monipaikkaisuus Suomessa. Kunnallissalan kehittämissäätiö. Keuruu: Otava. s. 26. 10.5.2022.
- Kullas, J. 2022. Apple patistelee työntekijöitään takaisin toimistolle - nokka pitää näkyä tiistaina ja torstaina. Mikrobitti. 21.8.2022. <https://www.mikrobitti.fi/uutiset/apple-patistelee-tyontekijoitaan-takaisin-toimistolle-nokka-pitaa-nakya-tiistaina-ja-torstaina/c0c29987-1b87-46c3-bb58-3ce4d9dfccfa>. 1.9.2022.
- Landsberger, H. A. 1958. Hawthorne Revisited. Ithaca: OCLC.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. 1967. Organization and Environment. Boston, Massachusetts: Harvard Business School, Division of Research.
- Leppänen, N. 2022. Työvoiman saatavuus ei ole itsestäänselvyys – yritysten on nyt houkuteltava osaajia töihin. <https://www.op-media.fi/yritysjyys/tyovoiman-saatavuus-ei-ole-itsestaanselvyys/> 8.5.2022.
- Lindzon, J. 2018. 5 predictions for the future of remote working tools. <https://www.fastcompany.com/90267790/5-predictions-for-the-future-of-remote-working-tools>. 5.9.2022.
- Maailman talousfoorumi. 2020. Don't fear AI. It will lead to long-term job growth. <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/dont-fear-ai-it-will-lead-to-long-term-job-growth/>. 7.9.2022.
- McKiernan, P. 1992. Strategies of Growth. Maturity, Recovery and Internalization. London: Routledge
- Merton, R. 1968. Social theory and social structure. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. 1978. Patterns in Strategy Formation. Management Science. 24. 934–948.
- Mintzberg, H. 1979. Structuring of Organizations. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Morgan, G. 1998. Images of Organization. The Executive Edition California, Thousand Oaks; SAGE Publications.
- Määttä, T. Suunta paikkariippumattomaan työhön ja entistä parempaan alueelliseen läsnäoloon. Selvityshenkilö Tytti Määtän loppuraportti. 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162137/TEM_2020_19.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 10.5.2022. s. 27.
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Talentum: Helsinki
- OP Ryhmä. 2022. Itseohjautuva toimintatapa. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>. 10.5.2022.
- Ozimek, A. 2020. The Future of Remote Work. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3638597. 5.9.2022.
- Pettinger, R. 2004. Contemporary Strategic Management. New York: Palgrave.
- Pyöriä, P. 2005. Hajautetun työn haasteet – esimerkkinä it-ala. Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2005, 48–59. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

- Pääesikunta. 2022. Johtajan käsikirja. Helsinki: PunaMusta Oy.
- Roethlisberger, F. & Dickson, W. 1939. Management and the Worker. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Selznick, P. 1957. Leadership in administration: A sociological interpretation. Evanston: Row, Peterson.
- Shafritz, Jay; Ott, J. Steven. 2001. Classical Organization Theory. In Shafritz, Jay; Ott, J. Steven (eds.). Classics of Organization Theory (5 ed.). Orlando: Harcourt.
- Simon, H. & March, J. & Guetzkow, H. 1958. Organizations. New York: Wiley.
- Smith, A. 1776. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Lontoo: W. Strahan & T. Cadell.
- Sommar, H. 2014. Etätyöstä tuli arkea. Yle 17.9.2014. <https://yle.fi/aihe/artikkel/2014/09/17/etatyosta-tuli-arkea> 27.3.2022.
- Suomi.fi. 2021. Johtamisen malleja. <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/johtaminen/opas/yrityksen-johtaminen/johtamisen-malleja> 12.4.2022.
- Sutela, H. 2021. Tilastokeskus. Uusi normaali kutsuu – vanhaan ei ole paluuta, jos työntekijöiltä kysytään. <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2021/uusi-normaali-kutsuu-vanhaan-ei-ole-paluuta-jos-tyontekijoilta-kysytaan/>. 1.9.2022.
- Sutela, H. 2021. Uusi normaali kutsuu – vanhaan ei ole paluuta, jos työntekijöiltä kysytään. <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2021/uusi-normaali-kutsuu-vanhaan-ei-ole-paluuta-jos-tyontekijoilta-kysytaan/> 30.5.2022.
- Taylor, F. 1911. The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers.
- Team Viewer. 2022. Augmented Reality vs Virtual Reality. <https://www.teamviewer.com/en/augmented-reality-ar-vs-virtual-reality-vr/>. 20.9.2022.
- The Adecco Group. 2022. <https://www.adeccogroup.com/future-of-work/latest-insights/how-the-metaverse-is-shaping-the-future-of-work/> 27.3.2022.
- The George Washington University Hospital. 2022. How virtual reality is transforming surgery. <https://uhs.com/how-virtual-reality-is-transforming-surgery/>. 24.9.2022.
- Tilastokeskus. 2020. Työssäkäynti 2018. https://tilastokeskus.fi/til/ty-okay/2018/01/tyokay_2018_01_2020-04-17_fi.pdf 29.8.2022.
- Tilastokeskus. 2021. Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyoyleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/> 25.8.2022.
- Tilastokeskus. 2022a. Väestörakenne. https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#Väestö%20ja%20väestöennuste%20ikäryhmittäin 29.4.2022.
- Tilastokeskus. 2022b. Kuntien avainluvut. <https://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2021&active1=305> 8.5.2022.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Työolobarometri 2020: Koronapandemia toi etätyön tekemiseen. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/tyoolobarometri-2020-koronapandemia-toi-etatyon-tekemiseen-kymmenen-vuoden-harppauksen-vuodessa-> 12.4.2022.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Alueelliset kehitysnäkymät syksyllä 2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163567/TEM_2021_56.pdf?sequence=3&isAllowed=y 8.5.2022.

Työaikalaki 872/2019.

Työsopimuslaki 2001/55.

Työturvallisuuskeskus. 2022a. Johtaminen ja esimiestyö. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo#ca2231a3 3.4.2022.

Työturvallisuuskeskus. 2022b. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa 12.4.2022.

Vallacher, R. R., & Nowak, A. (2007). Dynamical social psychology: Finding order in the flow of human experience. New York: Guilford Publications.

Vehviläinen, J. 2022. Yle. Portugali alkoi säädellä etätyötä: pomo ei saa ottaa yhteyttä milloin vain, työntekijän pakko olla läsnä vain kuusi kertaa vuodessa. <https://yle.fi/uutiset/3-12272871> 10.5.2022.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Alma Talent Oy. Verkkokirjahylly. 27.3.2022.

Vilkman, U. 2019. <https://etajohtaminen.fi/milta-nayttaa-etatyon-tulevaisuus/> 27.3.2022.

Weber, M. 1922. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. New York: Bedminster Press. 1968.

Weber, M. 1947. The theory of social and economic organization. New York: The Free Press. Translated by A. M. Henderson & Talcot Parsons in 1949.

Wisskirchen, G., Biacabe, B., Bormann, U., Muntz, A., Niehaus, G., Soler, G. & von Brauchitsch, B. 2015. Artificial Intelligence and Robotics and Their Impact on the Workplace. <https://bit.ly/3fE5vos>. 3.10.2022.

Zinser, M., Rose, J. & Sirkin, H. 2015. How Robots Redefine Competitiveness. <https://www.bcg.com/publications/2015/lean-manufacturing-innovation-robots-redefine-competitiveness>. 3.10.2022.

Haastattelukyselyn kysymykset

1. Millä toimialalla yrityksenne/organisaationne toimii?
2. Mitkä ovat mielestäsi etätyön parhaat ja huonoimmat piirteet?
3. Miten olet kokenut etätyön johtamisen onnistuvan omassa organisaatiossasi?
4. Minkälaisia haasteita etätyön johtamiseen mielestäsi liittyy?
5. Onko etätyöhön enenevässä määrin siirtyminen viimevuosina vaikuttanut toimistolla työskentelevien työhön?
6. Millä tavalla näet tekoälyn ja lisätyn- (AR) tai virtuaalisen todellisuuden (VR) vaikuttavan etätyön johtamiseen tulevaisuudessa tai mahdollisesti jo tällä hetkellä?
7. Miten haluaisit nähdä etäjohtamisen kehittyvän?