

# ETÄTYÖN JOHTAMINEN TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKUL- MASTA

Heikkilä Sari

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

2020

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Sari Heikkilä	Vuosi	2020
<b>Ohjaaja(t)</b>	Katja Kankaanpää		
<b>Toimeksiantaja</b>	Yritys X		
<b>Työn nimi</b>	Etätyön johtaminen työntekijän näkökulmasta		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	43 + 4		

---

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin etätyön johtamista ja sen merkitystä työntekijöille. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä etätyöntekijät odottavat esimieheltään. Tutkimuksella haettiin tietoa, kuinka etätyöntekijät kokevat etätyön peruselementtien; arvostuksen, luottamuksen ja avoimuuden, etätyössä sekä selvitetiin pelisääntöjen, yhteisöllisyyden ja jatkuvan kommunikoinnin merkitystä etätyön johtamisessa juuri työntekijöiden näkökulmasta.

Kyselyn tarkoituksena oli saada vastauksia tutkimuskysymyksiin, joiden avulla päästiin pureutumaan johtamisen haasteisiin ja niiden ratkaisuihin työntekijöiden ajatusten kautta. Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää etäjohtamisen perustaksi nimettyjen asioiden merkitystä etätyöntekijöille. Tutkimusaineiston keräys tehtiin sähköisen kyselyn avulla, joka sisälsi sekä avoimia, että strukturoituja kysymyksiä. Tutkimusaineisto kerättiin vähittäiskaupan alan yrityksestä, jolla on erikoisliikkeitä ympäri Suomea. Kaikki kyselyyn osallistuneet tekivät töitä etänä esimieheltään. Kyselyyn vastanneita oli yhteensä 60 ja kyselyn vastausprosentti 41 %.

Kyselyn tulokset vastasivat hyvin opinnäytetyön teoretietoa. Perinteinen ja kontrolloiva esimiestyö ei sovi etätyöhön, vaan luottamus on kaiken perustana. Esimiehen johtamistyylin odotettiin olevan tuloksiin suuntautuva. Perusasioiden tärkeys ja elementtien liittyminen toisiinsa tuli selkeästi ilmi tutkimuskyselyn vastauksissa. Tutkimusta ei voi sellaisenaan hyödyntää vähäisen vastausmäärän vuoksi. Tutkimuksen vastauksia voi kuitenkin hyödyntää etäjohtamisessa, sillä tutkimuksen tulokset ovat etätyöntekijöiden ajatuksia esimiestyöstä, joita teoria-tieto myötäilee. Vastaukset antoivat konkreettisia ja positiivisia työkaluja etätyön johtajille kehittää tai vahvistaa omia toimintatapojaan.

Avainsanat

etätyö, johtaminen, virtuaalinen johtaminen, etäjohtaminen, etätyön johtaminen

Degree Programme in Business  
Administration  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Sari Heikkilä	Year	2020
<b>Supervisor</b>	Katja Kankaanpää		
<b>Commissioned by</b>	Corporation X		
<b>Subject of thesis</b>	Leadership of Teleworking from the Employee's Perspective		
<b>Number of pages</b>	43 + 4		

---

The purpose of this thesis was to examine the leadership of telework and its significance for the employees. The study examined how teleworkers perceive the basic elements, which are appreciation, trust and openness of telework. In addition, the importance of rules, the community and continuous communication when managing telework.

The purpose of the survey was to collect answers to the research questions that helped to address the management challenges and solutions based on employees' thoughts. The research material was collected by using an electronic survey that included both open and structured questions. The research material was collected from a retail company with specialty stores throughout Finland. The total number of the respondents was 60 and the response rate was 41 %.

The results of the survey corresponded well to the theoretical knowledge of the thesis. The importance of the basics and the connection of the elements became clear in the responses to the research questionnaire. The study cannot be used as such due to the low number of responses. The answers of the research can still be useful for the telework manager.

Key words

leadership, management, personal management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	ETÄTYÖ JA ETÄTYÖN JOHTAMINEN .....	7
2.1	Etätyön etuja .....	7
2.2	Etätyön haasteita .....	8
2.3	Hyvä johtaminen .....	9
2.4	Etäjohtaminen .....	10
2.5	Etätyön johtaminen käytännössä .....	11
3	ETÄTYÖN JOHTAMISEN PERUSTA .....	12
3.1	Luottamus .....	12
3.2	Arvostus .....	14
3.3	Avoimuus .....	15
3.4	Pelisäännöt .....	16
3.5	Jatkuva kanssakäyminen .....	17
3.6	Yhteisöllisyys .....	19
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	21
4.1	Tutkimusongelma .....	22
4.2	Tutkimusnäkökulma .....	22
4.3	Tutkimuksen toteutus .....	23
5	TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMAT ETÄTYÖN JOHTAMISEEN .....	26
5.1	Luottamus, arvostus ja avoimuus .....	26
5.2	Pelisäännöt, kanssakäyminen ja yhteisöllisyys .....	30
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	33
6.1	Luottamuksen, arvostuksen ja avoimuuden merkitys .....	33
6.2	Pelisääntöjen, kanssakäymisen ja yhteisöllisyyden merkitys .....	35
7	POHDINTA .....	39
	LÄHTEET .....	41
	LIITTEET .....	43

## 1 JOHDANTO

Kiinnostukseni etätyöhön opinnäytetyön aiheena syntyi oman etätyöni myötä. Etätyöhön liitetään paljon positiivisia puolia ja sitä pidetään tehokkaana työntekotapaana. Etätyön haitat ovat hyötyjä huomattavasti pienemmät. Toki etätyön salliminen kertoo työnantajan vahvasta luottamuksesta. Suomessa etätyö on yleistä ja etätyöntekijöiden määrä kasvaa koko ajan, eli etätyötä voisi kuvata nykyaikaiseksi työskentelymuodoksi tietotyössä. Nykyaikaiset tietoliikenneyhteydet mahdollistavat etätyön eri puolilta Suomea. Hyvillä tietoliikenneyhteyksillä pystytään helposti olemaan yhteyksissä työnantajaan ja hoitamaan työt tehokkaasti. (Vilkman 2016, 12.)

Etätyön suurimmaksi haasteeksi on muodostunut etätyön johtaminen. Vaatii erilaisia taitoja esimerkiksi johtaa henkilöstöä onnistuneesti, kun ei ole itse läsnä. Monesti on mielessä ajatus, että voisi saada työntekijöistä enemmän irti, kun olisi paikan päällä. Totutut tavat eivät toimi etäältä yhtä tehokkaasti, ja työn organisointi on hetkittäin haastavaa. Ylipäättään etäältä johtaminen vaatii esimiehiltä usein enemmän kuin perinteinen johtaminen. Etäältä johtamisen taitoja tarvitaan kuitenkin yhä useammin, ja sitä pidetään jo eräänlaisena ydinosamisena, mitä esimiehillä pitäisi olla. Kun etäjohtamisessa onnistutaan hyvin, se tuo erittäin suurella todennäköisyydellä yritykselle huomattavaa kilpailuetua. (Ellinmäki, Kähärä, Lehtoranta, Savinko & Rauramo 2018.)

Opinnäytetyössäni tutkin etätyön johtamista ja sen merkitystä työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteenani on selvittää, minkälaisia toimia etätyöntekijät odottavat esimieheltään, jotta etäällä toimivat tiimit pääsisivät loistaviin tuloksiin ja heillä olisi hyvä työskennellä. Tutkimuksella pyrin selvittämään, kuinka etätyöntekijät kokevat arvostuksen, luottamuksen ja avoimuuden merkityksen etätyön johtajalta. Tavoitteenani on myös selvittää pelisääntöjen, yhteisöllisyyden ja jatkuvan kommunikoinnin merkitystä etätyön johtamisessa juuri työntekijöiden kannalta.

Tarkoituksena on saada vastauksia, joiden avulla päästäisiin pureutumaan etäjohtamisen haasteisiin ja selvittämään keinoja parantaa johtamista työntekijän vastausten perusteella. Kerron teoriaosassa etätyöstä, johtamisesta ja etätyön johtamisesta. Pohdiskelen samalla myös, miten lähiesimiehenä hyväksi koettuja

asioita voisi soveltaa etätöiden johtamisessa, ja toivon, että tutkimuksesta saan tähän vastauksia. Tutkimustulosten tarkoitus on tietenkin helpottaa työntekijöitä ja esimiehiä.

Yrityksissä on yhä monenlaista asennetta etätöitä kohtaan. Osa pitää etätöitä hyvänä ja tervetulleena ratkaisuna, mutta moni myös vastustaa sitä kiivaasti. Myös etätöiden johtamiseen on suhtauduttu ja sopeuduttu vaihtelevasti, ja mielipiteitä puolesta ja vastaan löytyy sekä työntekijöiltä että esimiehiltä. Etätö ei ole päämäärä, vaan ennemminkin tehokas keino tietyissä tilanteissa päästä haluttuun tulokseen. Etätöiden tekeminen kuitenkin yleistyy koko ajan ja vauhdilla, joten etätöiden johtaminen ja siihen panostaminen on erittäin ajankohtaista. Vaikka perusasiat johtamisessa eivät muutu virtuaalisessakaan maailmassa, on hyvä muuttaa johtamista modernimpaan suuntaan. Koska kaikkea ei voi tehdä samalla tavalla, on opeteltava uusia tapoja toimia. (Vilkman 2016, 21.)

## 2 ETÄTYÖ JA ETÄTYÖN JOHTAMINEN

Etätyö on joustavaa työtä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella, työnantajan kanssa sovituissa etätyöpisteissä. Työ voidaan suorittaa sellaisessa paikassa, missä työn tekeminen on kummallekin osapuolelle tehokkainta ja tarkoituksenmukaista. Kaikenlainen työ ei tietenkään sovi etänä tehtäväksi, vaan etätyötä tekevät yleensä enimmäkseen erilaiset tietotyön tekijät. Etätyön edellytyksiä ovat kunnollinen teknologia tietoturvineen sekä luottamus. Myös etätyöympäristön on oltava tehtävään työhön kunnolla soveltuva. (Aho, Höykinpuro, Kähärä, Lehtoranta & Sipilä 2017.)

Useita perinteisiä töitä voi nykyään yhdistellä etätyöhön. Etätyö voikin siis olla jatkuvaa, säännöllistä tai satunnaista. Etätyön tekijöillä voi olla erilaisia työaika-järjestelyjä, vaikkakin moni etätyöntekijä on tavoitettavissa nimenomaan normaaliin toimistoaikaan. Etätyö on ollut useissa organisaatioissa joustava tapa työskennellä jo pitkään. Nykyteknologian ansioista etäisyys ei ole este tai haitta tehokkaalle työnteolle ja toimivalle työyhteisölle. (Vilkman 2016, 13, 16.)

### 2.1 Etätyön etuja

Joustavasta työstä on etua. Etätyötä tekevät työntekijät pysyvät 60 prosenttia suuremmalla todennäköisyydellä työpaikassa verrattuna sellaisiin henkilöihin, joilla ei samanlaista mahdollisuutta ole. Työntekijöiden pysyvyys on merkittävä taloudellinen etu yritykselle. Etätyön on tutkittu lisäävän jaksamista töissä. Ihmiset saattavat tehdä jopa 19 tuntia enemmän töitä viikossa tuntematta kuormituksen tunnetta. Etätyön tekeminen on yleensä myös paljon tehokkaampaa. Omat saavutukset työpäivänä parantavat työtyytyväisyyttä ja kasvattavat työntekijän motivaatiota. Etätyöllä päästään myös eroon stressaavista työmatkoista, joka voi olla todellinen haitta, vaikka työ itsessään ei olisikaan raskasta. Ei ole pelkoa myöhästyä töistä, ja samalla vältetään työpäivien venymisestä työmatkan vuoksi. On myös huomioitu, että etätyö vähentää poissaoloja. (Vilkman 2016, 16–18.)

Työnantajalle etätöistä on hyötyä myös kokonaiskustannusten vuoksi, kun tiloja ja kalusteita tarvitaan vähemmän. Etätyön tekeminen on myös ympäristöystäväl-

lisempää, kun työmatkat eivät kuormita ympäristöä. Etätyössä työntekijä voi kontrolloida omaa tekemistään. Omassa rauhassa myös keskittyminen on yleensä parempaa ja työn teko muutenkin tehtäväkeskeisempää. Etätiimien työ koetaan usein tasa-arvoisemmaksi, ja se mahdollistaa työntekijöiden asiantuntemuksen paremman hyödyntämisen. (Vilkman 2016, 18.) Etätyöntekijä voi mahdollistaa asiantuntijoiden käytön eri paikkakunnilta. Etätyön avulla voidaan hyötyä myös kielitaitoisista tai paikallista kulttuuria tuntevista henkilöistä, jotka työskentelevät omalta paikkakunnaltaan. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 178.)

Myös asiakkaat ovat voineet jakautua maantieteellisesti eri paikoille, jolloin heitä palvellakseen on tarpeen perustaa etätiimejä tai ottaa etätyöntekijöitä. Etänä toimivien työntekijöiden avulla paikallinen asiakkaiden tuntemus, verkostoituminen ja informaation kulku voivat toimia huomattavasti tehokkaammin, kuin jos kaikki työntekijät työskentelisivät yhdessä paikassa. Etätyön tekeminen parantaa myös organisaation mainetta joustavana työnantajana. (Eklund ym. 2019, 177–179.)

## 2.2 Etätyön haasteita

Etätyö tuo mukanaan myös haasteita. Toimivan ja aidon yhteistyön rakentaminen on haastavaa ja tarvitsee suunnitelmallista työtä sen eteen. Vuorovaikutus muiden kanssa on yleensä se kokoava voima, ja etäältä, teknologian välityksellä, sitä ei pidetä yhtä luonnollisena. Vaikka yhteenkuuluvuuden tunne on tärkeää, kysymys etätyöntekijöillä on usein enemmän psyykkisestä kuin fyysisestä läheisyydestä. Etätyötä tekevät voivat helposti kokea myös, että heitä ei tueta. (Vilkman 2016, 19–20.)

Etätyön erityishaasteita ovat myös tiimin eristäytyminen sekä raportoinnin ja seurannan haasteellisuus. Etätyöntekijän täytyy osata monenlaisia asioita, ja se koetaan yleensä kuormittavampana. Tutkimuksen mukaan ainoastaan noin 40 % etätyöntekijöistä on saanut koulutusta etätyön tekemiseen, jolloin etätyötaitojen puute voi helposti haitata työn tekemistä. Etätiimin yhteishengen luominen kestää yleensä tavallista lähitiimiä kauemmin. On myös huomioitava, että usein etätyöntekijät saattavat toimia muissakin yhteisöissä, joka voi vaikuttaa etätiimin kautta tulevan viestinnän tulkittamiseen. Muutoinkin viestintä etäyhteyksillä tuo aina rajoitteita, kun toisen osapuolen kehonkieltä tai ilmeitä ei pysty näkemään. Juuri



kehonkieli ilmeineen auttaisi kasvattamaan työntekijöiden välistä luottamusta. (Eklund ym. 2019, 180–181.)

Etätyötä tekevä voi helposti kokea jäävänsä ulkopuolelle. Tämä korostuu tiimeissä, joissa vain osa tekee etätöitä ja osa työskentelee fyysisesti esimiehen kanssa samassa paikassa. Esimerkiksi palaveritilanteissa, joissa muu porukka osallistuu paikan päällä ja etätyöntekijä videoyhteyden kautta, voi ulkopuolisuuden kokeminen olla vielä suurempi. Tunne ulkopuolisuudesta on tietenkin yksilöllistä, ja kaikkeen vaikuttaa myös yleinen kommunikointi esimiehen ja muun tiimin kanssa. Jos etänä työskentelevä kokee jäävänsä eri asemaan, se vaikuttaa heti hänen motivaatioonsa negatiivisesti. Etänä töitä tekevän kanssa ei luonnollisesti yleensä kommunikoida yhtä paljon kuin lähityöntekijöiden kanssa, ja onkin vaarana, että esimies alkaa pitämään etätyöntekijää epäsosiaalisena tai että hän vain haluaa vetäytyä tekemään itsenäistä työtä. (Vilkman 2016, 50–51, 55.)

Esimiestyö on vaikuttamista. Esimies vaikuttaa aina teoillaan ja tekemättä jättämisillään, vaikka se ei olisi tarkoituksellista. Vuorovaikutuksella on siis esimiestyössä keskeinen rooli juuri tietoisesta vaikuttamisesta. Esimiehen persoonallisuus, taidot, arvo ja asenteet vaikuttavat jokapäiväisessä työssä. Tulevaisuudessa korostetaan esimiehen roolia ihmiset huomioivana valmentajana, jossa ryhmän johtamisen sijaan keskitytään työntekijöiden yksilöllisyyden huomioimiseen ja ohjaamiseen. (Laine & Surakka 2011, 16–18.)

### 2.3 Hyvä johtaminen

Johtaminen on työntekijöiden ohjaamista esimiehen tahdon mukaiseen suuntaan. Esimiehet istuvat usein erilaisissa kokouksissa, ja heillä voi olla paljon erilaisia projekteja kesken. Esimiesten perustehtävä on kuitenkin aina omien alaisien johtaminen. Jotta esimies tuntisi työntekijöidensä tarpeet ja näiden persoonat, hänen pitää selvittää ne aktiivisesti kyselemällä ja kuuntelemalla. Hyvä esimies tietää tutustumisen jälkeen, millaisiin asioihin hänen kannattaa kiinnittää erityisesti huomiota. Hyvään johtamiseen kuuluu empaattisuus, toisen asian ymmärtäminen. Yksipuolisella ihmiskäsityksellä ei edetä. Esimiehen kuuluu toimia itse esimerkkinä. (Hiltunen 2012.) Esimies, joka uskoo työntekijöihinsä ja heidän mahdollisuuksiinsa kehittyä ja kehittää toimintaansa, toimii myös niitä edistäen.

Kannustava tai kehittävä palaute on erittäin tärkeää. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Jos esimies haluaa tukea työntekijöidensä kehittymistä toimivaksi tiimiksi, hänen on ymmärrettävä ryhmässä vaikuttavat voimat. Ryhmän ihmisillä on erilaista osaamista, yksilöllisiä vahvuuksia ja heikkouksia, tahtoa ja motiiveja. Esimiehen on kannettava vastuuta omasta tiimistään ja käsiteltävä myös kritiikkiä ja kielteisiä tunteita. Huono johtaja liittoutuu jonkun työntekijän kanssa tai väistää negatiivista palautetta. Esimiehen pitää omilla toimillaan näyttää arvostavansa erilaisia ihmisiä pitämällä erilaisia mielipiteitä voimavarana. Esimiehen johtamisella saadaan tiimi sitoutumaan omaan ryhmäänsä ja sen tehtäviin. (Laine & Surakka 2011, 58, 67–69.)

Esimiestyö on vaativaa, ja siihen liittyy myös vastuullisuus ihmisistä ja heidän työn laadustaan ja tuloksista. Esimiestaidot eivät ole synnynnäisiä tai persoonallisuudesta riippuvaisia, ja siksi esimiehiä täytyy kouluttaa. Kaikkien kannalta on parasta, että esimiehellä on halua kehittää ammattitaitoaan ja uskallusta kokeilla uusia toimintamalleja. Ihmisten ja heidän käyttäytymisensä ymmärtäminen on esimiestyössä haaste. Esimieheltä on löydettävä psykologista silmää, jotta voi menestyksekkäästi johtaa muita. Tällöin pystytään myös välttämään yhteentörmäyksiä ja väärin ymmärtämistä puolin ja toisin. Esimiehen tulisi antaa positiivista palautetta kaikille aina, kun siihen vain on aihetta, koska jokainen työntekijä haluaa kokea olevansa pätevä työssään. (Laine & Surakka 2011, 27, 203–205.)

## 2.4 Etäjohtaminen

Esimies voi johtaa työntekijöitä myös etäältä. Etäjohtaminen on etätöiden johtamista ja nykyään jo osa modernia johtamiskäsitystä, jota pidetään myös tulevaisuuden esimiehen ydiosaamisena. Etäjohtaja ei siis työskentele työntekijän kanssa samoissa tiloissa, ja voi olla, että hän näkee työntekijän kasvotusten vain kerran pari vuodessa. Etäältä johtaminen vaatii esimieheltä johtamiskäytäntöjen muuttamista, jotta ne istuvat uusiin olosuhteisiin. (Vilkman 2016, 20, 57.)

Työnteon seuraaminen sekä haasteiden ja toimintakyvyn havainnointi on vähäistä tai sitä ei ole juuri lainkaan. Fyysistä etäisyyttä voi olla paljon, ja joskus aikavyöhykkeet vaikeuttavat yhteydenpitoa entisestään. Henkilöstö työskentelee

ja viestii tuolloin viestintä- ja tietoteknologiaa hyväksi käyttäen. Vaikka työntekijät eivät ole koko ajan nähtävissä, esimiehen tehtävät eivät katoa. Yhteiset tavoitteet ja toimintatavat on oltavat selkeitä, työntekoa on tuettava ja yhteistyötä on rakennettava. (Kupias ym. 2014.)

## 2.5 Etätyön johtaminen käytännössä

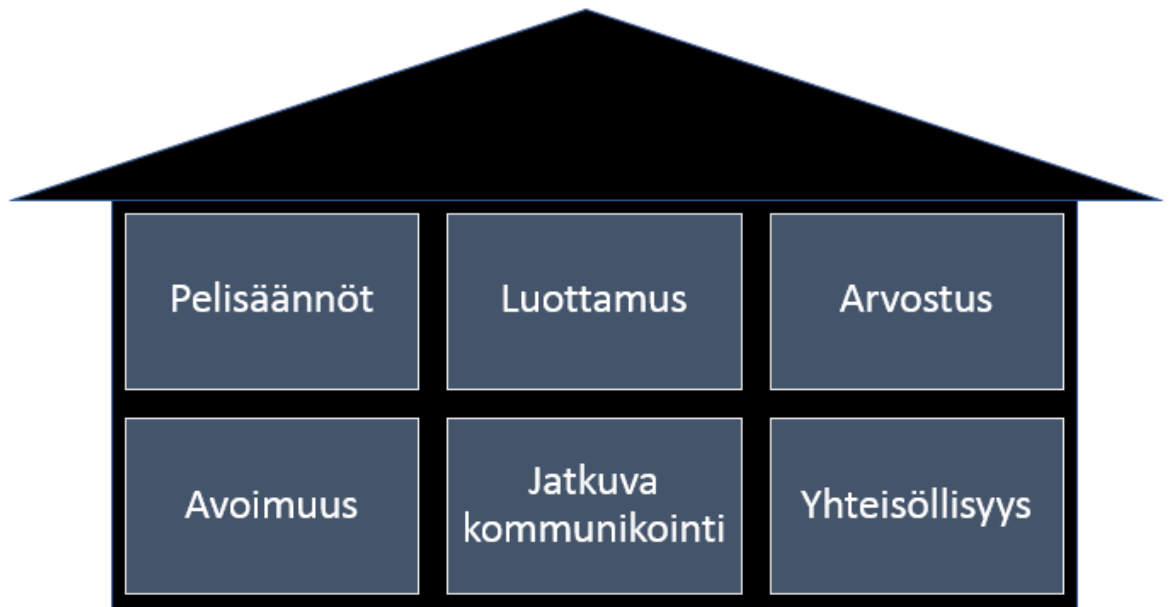
Hyvin suunniteltu ja toteutettu etäjohtaminen voi kehittää toimintaa ja työntekijöitä sekä pitää työyhteisön tiiviinä (Laine & Surakka 2011, 194). Perinteinen johtaminen ja sen osaaminen eivät enää riitä, vaan on kehityttävä uuden ympäristön mukaisesti ja kehitettävä omaa osaamista. Yleisesti ajatellaan, että etäjohtajalta vaaditaan hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä tieto- ja viestintäteknologioiden osaamista, mutta etäjohtaminen tarvitsee myös perehdyttämistä. Käytettävät viestintävälineet ja -tavat on tuotava kunnolla tutuiksi ja esimiehen ja työntekijän väliseen kanssakäymiseen on alussa panostettava erityisen paljon luottamuksen rakentamiseksi. (Vilkman 2016, 22.)

Vanhat johtamiskäytännöt eivät ole suoraan siirrettävissä etäjohtamisen uusiin haasteisiin, vaan etäjohtaminen vaatii uusia malleja toimia ja jotkut asiat kannattaa tietoisesti huomioida. Etäjohtajan onnistuminen koetaan erittäin merkittäväksi kilpailukykytekijäksi maailmalla, kun mitataan yrityksen menestystä. Etätyön johtamisen painoarvo on ihmisten motivoinnissa ja sitouttamisessa sekä yhteisen tavoitteen kommunikoinnissa. (Vilkman 2016, 22.)

Esimiestyön vaativuuden lisäksi etätyön tekijät tuovat esimiehelle lisää vastuullista työtä. Esimies kantaa vastuun etätiimin toimintaedellytyksistä, toiminnasta ja toiminnan laadusta. Etäjohtajalta odotetaan vahvaa sitoutumista, ja hänen on huolehdittava, että kaikki ovat sitoutuneet yhteisien päämäärien tavoitteluun. Yleensä hierarkkinen ja käskyttävä johtamistyyli ei toimi etänä, vaan etätiimeissä edellytetään enemmän johtajuuden jakamista. Selkeä missio ja visio auttavat voimavarojen tehokkaassa kohdentamisessa. Selkeän yhteisen vision tavoittelu sijoittaa tiimin jäseniä myös etäältä. Vuorovaikutukseen on kiinnitettävä erityistä huomiota, koska etätyöntekijöille tieto ei liiku koskaan "vahingossa", kuten normaalissa lähityössä esimerkiksi kahvitauolla. (Eklund ym. 2019, 183–184.)

### 3 ETÄTYÖN JOHTAMISEN PERUSTA

Hyvän etätyön johtamisessa on tiettyjä perusasioita, jotka liittyvät vahvasti toisiinsa ja joita ilman esimiestyö ei toimi kunnolla. Näitä toisiinsa kytkeytyneitä perusasioita ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Näiden kulmakivien (Kuvio 1) avulla voi tarkastella, ovatko työyhteisön perusasiat kunnossa etätyön näkökulmasta. (Vilkman 2016, 26.)



Kuvio 1. Etäjohtamisen perusasiat on oltava kunnossa (Vilkman 2016, 26)

#### 3.1 Luottamus

Tiimin toiminta perustuu luottamukseen, joka onkin yksi suurimmista haasteista tiimityössä (Eklund ym. 2019, 184). Luottamus korostuu, kun päivittäistä työtä ei voi seurata samalla tavalla kuin lähellä ollessa. Luottamuksen rakentaminen on erittäin tärkeää ja edellyttää avointa kommunikointia. Kaikilla on oltava sama näkemys toimintatavoista ja säännöistä, ja työntekijän ja esimiehen on luotettava, että kaikki tekevät oman osuutensa ja lupaukset pidetään. (Laine & Surakka 2011, 83.)

Kun esimies panostaa hyvän ja toimivan luottamuksen rakentamiseen, hän kehittää samalla koko liiketoimintaa. Luottamuksen voi yhdistää suoraan työntekijöiden tuottavuuteen ja tuloksentekoon sekä viihtymiseen työssä. Luottamus lisää työntekijöiden vastuullisuutta. Se myös mahdollistaa hyvän ilmapiirin rakentamisen, vahvistaa tiedon kulkua ja lisää oppimista. Kun luottamus toimii, työntekijät keskustelevat avoimemmin ja kuuntelevat paremmin. Tällöin he myös ottavat paremmin toisensa huomioon ja arvostavat enenevässä määrin niin toisiaan kuin esimiestään. (Pyyhtiä 2019, 122–123.)

Luottamus lujittuu, kun opitaan tuntemaan työtoverit, heidän osaamisensa ja toimintatapansa. Käytännössä luottamus on myös sitä, että ei tarvitse jatkuvasti varautua pahimpaan. Luottamus saa aikaiseksi sen, että työn tulos on merkittävämpi kuin työhön käytetty aika. Eli työtä tehdään tällöin tehokkaammin ja sitoutuneemmin. Yleensä ihmisillä on halu olla luottamuksen arvoinen, joka yleensä parantaa työn laatua entisestään. Luottamus on tapa toimia sekä tunnetila. Selkeällä tunteiden ilmaisulla ja niiden aistimisella vahvistetaan inhimillistä ilmapiiriä ja parannetaan näin keskinäistä luottamusta. (Vilkman 2016, 27–31, 65.)

Johtaminen tarvitsee läsnäoloa. Vaikka etäjohtamisessa fyysiset tapaamiset ovat vähäisempiä, läsnäolo on kuitenkin mahdollista. Viestintäteknologiaa hyväksi käyttäen esimies voi olla yhteydessä työntekijöihinsä ja tehdä samalla työn seuranta. Kun esimies on läsnä, myös seuranta koetaan kiinnostuksena. Onkin huomioitu, että etätyössä luottamuksen rakentamiseen menee neljä kertaa kauemmin kuin perinteisessä lähityössä. (Laine & Surakka 2011, 83, 193–195.)

Etätiimeissä kohtaamisia on vähemmän ja ihmiset työskentelevät itsekseen, jolloin luottamuksen rakentaminen on aina työläämpää. Etätiimissä luottamus alkaa rakentumaan usein tekemisen kautta, työn suoritusten perusteella. Aikatauluista kiinni pitäminen, yleinen osaaminen, yhteistyötaidot ja myös tavoitettavuus vahvistavat luottamusta. On tärkeää viestiä niin, että vääriä käsityksiä ei synny, vaikka sanatonta viestintää ei pääsekään hyödyntämään. Jokaisen etänä toimivan tiimin on luotava juuri omalle tiimilleen sopivat kommunikointimuodot, jotta helpotetaan yhteistyötä ja luottamusta. (Eklund ym. 2019, 185–186.)

### 3.2 Arvostus

Arvostus on yksi peruselementti etäjohtamisessa. Ilman sitä arki ja yhteistyö eivät suju. Usein etätyötä tekevät kokevat saavansa liian vähän sosiaalista tukea omalta työyhteisöltään sekä esimieheltään. Sosiaalinen tuki kertoo työntekijälle, että hän ja hänen työpanoksensa on tärkeä. Se myös vähentää kokemusta kuorittumisesta ja tyytymättömyydestä ja helpottaa epävarmoissa tilanteissa. Kun sosiaalista tukea lisätään, lisätään samalla myös arvostuksen kokemuksia. Haastavan tilanteesta tekee, että sosiaalisen tuen sopiva määrä on yksilöllistä. (Vilkman 2016, 32.)

Arvostus näkyy yleensä pienissä asioissa; esimerkiksi miten kohtaamme ihmiset ja miten otamme vastaan heidän ajatuksensa. On merkittävää arvostuksen kannalta olla läsnä vuorovaikutustilanteissa, kuunnella ja kysellä. Ideoita voi tarkastella avoimesti eikä arvostella suoraan. Myös se, että annetaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa asioihin, osoittaa arvostusta. Tasapuolinen kohtelu, auttaminen, neuvominen ja oman osaamisen jakaminen ovat pieniä arvostuksen eleitä. Kiitos hyvästä työstä tai muu pieni ilahduttaminen ovat erittäin tärkeitä arvostuksen osoituksia. (Vilkman 2016, 32–33.) Arvostus vaikuttaa suoraan ihmisten tunteisiin. On tutkittu, että tunteilla taas on suora vaikutus muistin toimintaan ja ratkaisukykyyn, ja nämä taas ovat aina mukana päätöksentekotilanteissa. (Kankaanpää, Leppänen & Rantanen 2020, 181.)

Motivaatio saa ihmiset toimimaan. Työstä satava palaute ja tunnustus motivoivat työntekijöitä ja ohjaavat myös parempaan suoritukseen. Myös sosiaaliset palkkiot, kuten kiitokset ja arvostus, ovat keskeisiä työssä viihtymisen kannalta. Esimiehen johtamistapa vaikuttaa motivaatioon. Esimies voi vaikuttaa motivaatioon myös arvostamalla ja ottamalla työntekijöitä mukaan ongelmien ratkaisuun sekä kuuntelemalla ja hyväksymällä työntekijöiden näkökulmat asioihin. (Laine & Surakka 2011, 34–36, 38.)

Tehokkaan tiimin voima syntyy erilaisista ihmisistä ja heidän yhteistyöstään. Omat ajatukset ja erilaiset näkökulmat tulee kertoa ja niistä täytyy pystyä keskustelemaan. Kuuntelemalla muita opitaan tuntemaan tiimikaveri paremmin ja näke-

mään myös eri tapoja, miten ihmiset asioista ajattelevat. Arvostamalla erilaisuutta, opimme itse ja pystymme samalla hyödyntämään erilaisuutta tiimin toiminnassa. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 83–84.) Tiimiläisten arvostus ja positiivisuus toisiaan kohtaan tekee koko tiimistä positiivisen ja menestyvän. Onkin huomioitu, että hyvin toimivissa tiimeissä positiivisen palautteen ja yleisesti positiivisuuden määrä on yli viisinkertainen verrattuna heikommin menestyviin tiimeihin. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 256.)

### 3.3 Avoimuus

Avoimuus liittyy vahvasti vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Jos avoimuutta ei ole, yhteisöllisyys kärsii ja ihmisten sitoutuminen työhönsä vähenee. Joskus avoimuuden puute voi jopa hankaloittaa työn tekemistä ja sitä kautta vähentää myös onnistumisen kokemuksia. Tällöin koko työssä viihtyminen laskee ja sillä on suora vaikutus työntekijän motivaatioon. (Vilkman 2016, 35–36.) Huipputiimeissä kulttuuri on aina avointa ja läpinäkyvää (Eklund ym. 2019, 81).

Avoimuus on läpinäkyvyyttä, avointa kommunikointia, yhteistyötä ja päätöksentekoa. Avoimuutta on, että ihmiset otetaan mukaan työn suunnitteluun ja samalla annetaan mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin, jotka koskevat omaa työtä. Avoimuus on myös sitä, että viestit välitetään muuttumattomina henkilöltä toiselle. Kaikesta työhön liittyvästä pitäisi pystyä puhumaan yhdessä ilman pelkoa – myös vaikeista asioista. (Vilkman 2016, 35–36.)

Tiedon liikkumattomuus on selkeä haitta työn tekemiseen. Joitain asioita pyritään salaamaan tarkoituksella, mutta joskus asioita ei jaeta, kun oletetaan, että asia tiedetään jo. Joitain asioita taas viestitään lähityöntekijöille ja vasta sen jälkeen etätyöntekijöille ja joskus vielä välikäden kautta. Joskus myös viestiminen asioista etätyötä tekevillä unohtuu kokonaan. Tällaisen viestinnän kehittämiseen reagoidaan usein muodollisella tiedottamisella, mutta se ei yleensä vastaa tiedon tarpeeseen, vaan jopa korostaa ulkopuolisuuden tunnetta etätyöntekijöillä. Parhaiten toimivissa tiimeissä vaikeatkin asiat viestitetään suoraan totuudenmukaisesti. (Ahlroth 2017.)

### 3.4 Pelisäännöt

Hyvään yhteistyöhön tarvitaan luottamusta, arvostusta ja avointa keskustelua. Eteenpäin vievän yhteistyön lähtökohtana on toimiva vuorovaikutus. Yhteistyön tekemistä helpottaa, että toimintatavat ja pelisäännöt ovat kaikille samat. Pelisäännöt etätyössä ovat usein erilaiset kuin lähityössä, tai ainakin niistä on syytä keskustella. (Vilkman 2016, 37–39.)

Pelisäännöt ja toimintatavat on sovittava yhdessä. Yksipuolisilla päätöksillä jää tärkeä pohjatyö pois, eikä sitoutumista tapahdu toivottavalla tavalla. On tärkeää, että kaikki ovat pelisäännöistä samaa mieltä ja ymmärtävät ne samalla tavalla. Kun sääntöjä ja toimintatapoja muokataan yhdessä, tulee tunne, että on voinut vaikuttaa niihin. Yhteisellä keskustelulla saadaan myös yhteinen näkemys, mitä pelisäännöillä oikeasti tarkoitetaan. (Vilkman 2016, 37–39.)

Motivaatio liittyy yleensä vahvasti tavoitteellisuuteen. Mitä paremmin ihmiset tietävät, mihin ollaan menossa sekä päämäärän hyödyt, sitä motivoituneempia he myös ovat. Esimieheltä se vaatii tiimiläisten rohkaisua heidän omien kykyjensä käyttöön ja koko tiimin asenteen vahvistamista muutoksen onnistumiseen. Esimies voi myös tehokkaasti heikentää työntekijöiden motivaatiota. Jos etäällä toimivalle työntekijälle ei viestitä yhtä tehokkaasti, kuin lähellä oleville työntekijöille, se vaikuttaa hänen motivaatioonsa oleellisesti. (Kupias ym. 2014.)

Yhteistyön ja kanssakäymisen kehittyessä työntekijälle tulee yleensä merkityksettömäksi se, onko esimies lähellä vai ei. Tähän vaikuttaa tietenkin, että työntekijälle on selvää, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen työpanostaan seurataan. Vuorovaikutuksesta ja viestinnästä on sopeutumisesta huolimatta sovittava, ja erityisesti esimiehen on pidettävä näistä kiinni. Etätyön kehittämisessä kannattaa hyödyntää nykytekniikkaa. Vaikka ei olla samassa tilassa, voidaan silti tehdä tiivistä yhteistyötä. (Kupias ym. 2014.)

Esimiehen kuuluu tietää, mitä hänen ympärillään tapahtuu, jotta hän voi ennakoita tiimin toimintaa. Seurannalla saadaan palautetietoa, jolla havaitaan ongelmia ajoissa, pystytään suunnittelemaan tulevaisuutta ja kehittämään toimintaa. Seuraaminen on luonnollinen tapa päivittäisjohtamista ja parhaimmillaan se koe-



taankin juuri kiinnostukseksi työntekijää kohtaan, jolloin se motivoi yrittämään kovemmin. Seuranta ei aina vaadi erillisiä mittareita, vaan tehokas seuranta voi olla myös sovittujen asioiden tehdyksi toteamista. (Laine & Surakka 2011, 200–201.)

### 3.5 Jatkuva kanssakäyminen

Keskusteleminen työntekijöiden kanssa on äärimmäisen tärkeää. Esimiehestä haetaan ammatillista keskustelukumppania, jonka kanssa voi kehittyä tai jakaa työhön liittyviä ongelmatilanteita. (Laine & Surakka 2011, 19.) Etäjohtamisen perusasioista jatkuva kanssakäyminen on asia, joka sitoo muut perusasiat yhteen. Vuorovaikutuksella ei tarkoiteta pelkkää tiedottamista tai viestintää, vaan kommunikointia, jossa jaetaan mm. ajatuksia ja kokemuksia. Tutkimusten mukaan virtuaalinen työyhteisö heikentää esimiehen ja työntekijän keskinäistä viestintää, joten jatkuvaan kanssakäymiseen on syytä kiinnittää erityisesti huomiota. (Vilkman 2016, 40, 59.)

Esimiehen on syytä kommunikoida työntekijöidensä kanssa avoimesti ja usein. Kommunikointivälineitä voi käyttää hyväksi monipuolisesti. On tärkeää sopia vuorovaikutuksesta ja viestinnän käytännöistä, jotta kommunikoinnista tehdään avointa ja joka suuntaan mahdollisimman helppoa. Esimiehen on syytä kannustaa työntekijöitään aloitteellisuuteen myös kommunikoinnissa. Luottamus ja tunteminen syntyy parhaiten, kun ollaan kasvokkain. Siksi alkuvaiheessa kannattaa panostaa säännöllisiin tapaamisiin. On kuitenkin luonnollista, että tapaamisten välillä oleva aika vaikuttaa myös luottamukseen. (Laine & Surakka 2011, 195–196.) Hyvin toimivat tiimit viestivät tehokkaasti eri suuntiin (Vilkman 2016, 62).

Esimiehen täytyy olla toiminnassaan johdonmukainen ja toimia ennustettavasti ja lupaukset on pidettävä. Esimiehen tehtävä on varmistaa jatkuva viestintä myös tapaamisten välillä. Hyvä viestintä on melko yksinkertaista ja tietenkin tarkoituksenmukaista ja viestintäväline täytyy harkita tarkoin. Tärkeissä ja luovissa palaverissa ja asioiden aloitustilaisuuksissa on hyvä olla läsnä, jos se vain on mahdollista. Kasvokkain voidaan paremmin havainnoida toisten tunteita ja asenteita. Yleissääntö onkin, että mitä henkilökohtaisempia asiat ovat, sitä tärkeämpää on keskustella kasvokkain. (Laine & Surakka 2011, 195–196.)

Videopalavereissa voi käsitellä pitkälti samoja asioita, kuin kasvokkain. Hienovaraiset, sanomattomat viestit jäävä kuitenkin usein huomaamatta. Puhelinkeskustelut sopivat keskusteluun ja päätöksentekoon rutiininomaisissa asioissa. Puhelimitse käydään myös kiireellisissä asioita ja nopeaa vastausta vaativia kysymyksiä. Kun työntekijät ovat fyysisesti erillään, esimiehen suunnittelutyö korostuu, kun täytyy miettiä, milloin ja miten viestittää ja miten varmistetaan, että kaikki toimivat yhteisen hyvän eteen. (Laine & Surakka 2011, 195–196.)

Yleensä luottamuksen rakentamiseksi tarvitaan todellisia vuorovaikutustilanteita ja aitoa yhdessäoloa. Alunkin jälkeen yhteistyötä täytyy rakentaa ihan systemaattisesti. Yhteydenottotavat ja -ajankohdat on sovittava ja luottamuksen syventämiseksi tapaamisia täytyy olla säännöllisesti myös kasvokkain. Etäjohtaminen vie yleensä aiempaa enemmän aikaa, koska kommunikointi ei onnistu enää muun työn ohessa tai kahvitauolla. Esimiehen on aina toimittava tasapuolisesti työntekijöidensä kanssa. Kuten lähijohtamisessa, etäjohtajan kannattaa miettiä ajankäyttöään ja tuloksellisuutta työntekijöiden tarpeen mukaan. Kun esimies ja työntekijä tuntevat toisensa paremmin, esimies voi miettiä ajankäyttöään sekä tuloksellisuuden että alaisen tarpeen mukaan. (Kupias ym. 2014.)

Etänä työskentelevien olisi syytä kokoontua aika ajoin. On tietenkin tärkeää nähdä ihmisten kasvot, mutta on myös tärkeää oppia tuntemaan ja muistaa toisten persoonat. Tällöin ihmisten kanssa on helpompi tehdä töitä etänä. (Fried & Hansson 2014, 181, 189.) Usein saattaakin käydä, että hajautetussa tiimissä esimies huomioi helposti paljon enemmän työntekijöitä, jotka ovat hänen kanssaan samassa paikassa. Etätyötä tekevien työntekijöiden kanssa on sovittava selkeät pelisäännöt siitä, miten yhteydenpitoa toteutetaan ja näistä pelisäännöistä huolehtiminen on ensiarvoisen tärkeää. (Vilkman 2016, 23.) Kun työntekijät eivät ole läsnä, on esimiehen myös helpompi vetäytyä. Etäällä olevan työntekijän ongelmia ei nähdä välttämättä ja hiljaisuus työntekijän puolelta merkitsee esimiehelle usein sitä, että ongelmia ei ole. (Laine & Surakka 2011, 197.)

Työntekijöiden on hyvä tietää, milloin esimies on tavoitettavissa. Puheluissa on asioiden hoitamisen lisäksi viestittävä, että on olemassa. Sähköpostiin on syytä vastata nopeasti ja perusteellisesti. Näiden viestintätilanteiden pohjalta työntekijä muodostaa mielipiteensä esimiehensä tuesta. (Laine & Surakka, 2011, 197–

195.) Etäjohtaminen voi vaikuttaa myös yhteydenpidon laatuun. Työntekijöiden voi olla hankalampaa viestiä esimiehelleen vaikeampia asioita. Erikseen soittaminen on aina muodollisempaa, kuin esimerkiksi keskustelu käytävällä kohdassa. (Vilkman 2016, 55.)

### 3.6 Yhteisöllisyys

Työpaikan hyvä ilmapiiri ja me-henki ovat tärkeitä asioita työssä viihtymisessä. Näiden toteutuminen näkyy myös työn tuloksissa. Yhteisöllisyydellä luodaan tekemisen meininkiä ja hyvää työilmapiiriä, vaikka kohdattaisiinkin kasvokkain harvoin. Ihmisillä on luontainen tarve kuulua joukkoon ja olla osana ryhmää, jota arvostaa. Yhteisöllisyyden merkitys työyhteisöissä on tärkeää, koska sen avulla saadaan aikaiseksi aito ja tuottava yhteistyö. (Vilkman 2016, 41.) Tehokkaalla vuorovaikutuksella saadaan aikaiseksi yhteisymmärrystä ja yksituumaisuutta ja pystytään ratkaisemaan ristiriitoja rakentavasti. Huipputiimissä vallitsee aina keskinäinen luottamus ja vuorovaikutus toimii kaikkien tiimin jäsenten välillä. (Eklund ym. 2019, 81.)

Etätyössä yhteisöllisyys syntyy huonommin ja lähtee myös helposti heikenty-mään, kun kohdataan harvoin. Etäjohtajalle yhteisöllisyyden ylläpitäminen on haastavaa. Kun työtä tehdään erillään toisista, luontainen vuorovaikutus vähenee usein huomaamatta. Vähäinen vuorovaikutus voi johtaa siihen, että työntekijä kokee itsensä eristetyksi. Jos yhteisöllisyyttä ei ole, se vähentää vuorovaikutusta ja sitä kautta tiimin yhteisöllisyyttä entisestään. Haastavaa etäjohtajalle on myös se, että ihmiset kokevat yhteenkuuluvuuden tunteen eri tavoilla. Fyysisten kohtaamisten merkitys on siis huomattavasti suurempi ja niihin kannattaa panostaa laadullisesti. (Vilkman 2016, 41–42.)

Yhteisöllisyyden ehto on toisten tunteminen. Yhdessä työskentelyssä opitaan tuntemaan toisia, mutta lisäksi myös toisten vahvuuksia ja heikkouksia. Yhteisöllisyyden ylläpitämisessä oleellista on yhteydenpidon määrä ja laatu. Mercuri Urvalin vuonna 2014 tehdyn tutkimuksen mukaan yli puolet etänä toimivista tiimeistä tapasi toisiaan vähintään kerran viikossa. Tapaamisella ei tarkoiteta pelkästään kasvokkain tapaamista, vaan myös etäyhteyksin järjestettyjä kokouksia.

Globaalin selvityksen mukaan lähes kaikki työyhteisöt tapaavat toisiaan vähintään kerran kuukaudessa. Eli säännölliset yhteiset tapaamiset ovat tärkeitä ja niitä tarvitaan. (Vilkman 2016, 41–43.)

Yhteisöllisyyden rakentamisen kannalta myös kasvotusten tapaamiset ovat tärkeitä. Koska yhteisöllisyys perustuu vuorovaikutukseen ja toisten tuntemiseen, kaikki työ sujuu paremmin, kun ihmiset tuntevat toisiaan paremmin. Vaikka digitaalisella aikakaudella kasvokkain kohtaamisen merkitys kasvaa, on mahdollista saada aikaiseksi toimiva tiimihenki ilman tapaamisiakin. Se kuitenkin vaatii esimieheltä hyviä taitoja rakentaa toimiva yhteistyö työvälineiden avulla ja on samalla huomattavasti vaativampaa. (Vilkman 2016, 43–44.)

#### 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

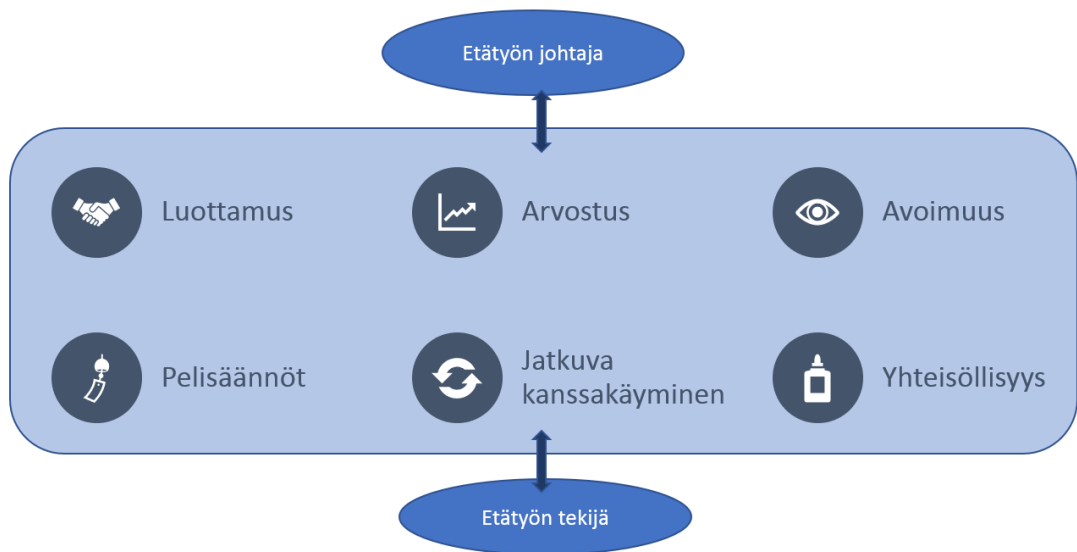
Tässä opinnäytetyössä etätyön johtamista tutkitaan vähittäiskaupan organisaatiossa. Kyseisellä vähittäiskaupan organisaatiolla on yli 200 erikoisalan myymälää ympäri Suomea ja pääkonttori Espoossa. Organisaatiosta käytetään myöhemmin nimeä Yritys X. Organisaatio on jaettu alueellisesti kuuteen eri alueeseen. Alueilla on omat johtajat, jotka vastaavat etäälle pääkonttorille myyntijohtoon ja jotka toimivat myymälöiden päälliköiden esimiehenä etäältä. Myymäläpäälliköt toimivat esimiehinä myymälänsä henkilökunnalle ja heillä on paikan päällä oma lähitiimi, vaikka oma esimies on etänä. Halusin saada näkemyksiä myymäläpäälliköiltä sekä ylemmiltä toimihenkilöiltä aluejohtajista, saadakseni vastauksiin monipuolista näkemystä ja samalla tarkastella, vaikuttaako henkilön asema ajatuksiin etätyön johtamisesta.

Tutkimus toteutettiin kyselynä, määrällisenä tutkimuksena. Kysymyksissä kyseltiin etätyöntekijöiltä, kuinka paljon eri asiat vaikuttavat heidän työhönsä ja sen mielekkyyteen. Vastauksia kerättiin kaikilta etätyöntekijöiltä, jotta niistä saataisiin kattava kokonaiskuvaus. Kyselyn tarkoituksena oli saada vastauksia tutkimuskysymyksiin, joiden avulla päästäisiin pureutumaan johtamisen haasteisiin ja niiden ratkaisuihin. Kysely toteutettiin sähköisellä lomakkeella ja vastauksia käsiteltiin anonymisti. Kyselylomake on eräs perinteisimmistä aineistonkeräystavoista. Kyselylomaketta käytetään enemmän taloudellisissa tutkimuksissa, mutta se sopii myös keräystavaksi ihmistieteissä. (Perkkilä, Valli & Vastamäki 2018.)

Kyselyllä halusin saada selville, onko joissain asioissa selkeästi toistuvuutta ja toistuuko sama asia eri työntekijätasoilla ja onko ajatukset samankaltaisia, vaikka ollaan maantieteellisesti eri puolilla. Kyselylomake keskittyi kuuden eri etätyön johtamisen kulmakiven ympärille, vaikka teemoja ei kyselyyn oltukaan erikseen otsikoitu, jotta ne eivät vaikuttaisi vastauksiin. Jokaisessa kysymyksessä oli väittämiä, joiden merkittävyyttä itselleen vastaaja arvioi valitsemalla, mihin kohtaan asteikkoa kyseinen väittämä hänellä asettuu. Kyselylomake on opinnäytetyön liitteenä (Liite 1).

#### 4.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana on tutkia etäjohtamista ja etäjohtajan johtamisen merkitystä työntekijöiden näkökulmasta (Kuvio 2): Mitä odotuksia etäyöntekijällä on esimiehelleen? Mikä motivoi etäältä, ja minkälaista palautetta toivotaan etäjohtajalta? Tavoitteena on selvittää, mitä etäyöntekijät odottavat esimieheltään, jotta etäällä toimivat tiimit pääsisivät loistaviin tuloksiin ja heillä olisi hyvä työskennellä.



Kuvio 2. Tutkimukseni käsitteellinen viitekehys

Tutkimuksella pyrin selvittämään, kuinka etäyöntekijät kokevat arvostuksen, luottamuksen ja avoimuuden merkityksen etäyön johtajalta. Tavoitteenani on myös selvittää pelisääntöjen, yhteisöllisyyden ja jatkuvan kommunikoinnin merkitystä etäyön johtamisessa juuri työntekijöiden kannalta.

#### 4.2 Tutkimusnäkökulma

Opinnäytetyöni on laadullinen, määrällisellä otteella, koska kyseessä on johtamisen kehittäminen etätyössä ja sitä tutkitaan kyselylomakkeiden avulla. Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen avulla sain selvitettyä yleisimpiä asenteita ja tuntemuksia etäjohtamisesta. Laadullisessa tutkimusnäkökulmassa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena (Vilkkä 2015).

Laadullisella otteella pyrin saamaan kokemuksellista tietoa ja sisältöä tutkimastani aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa erot eri ihmisten välillä ovat tärkeitä ja ne avaavat esimerkiksi sitä, mistä jokin asia johtuu (Alasuutari 2011). Laadullisen tutkimuksen kautta toivon löytäväni vastauksen siihen, mitä etänä johtava esimies voi tehdä, jotta työntekijät pysyvät motivoituneina ja heidän työhyvinvointinsa pysyy. Tämän tutkimuksen näkökulma tulee työntekijän ajatusten kautta, vaikka kaikki vastaajat toimivat myös itse esimiehenä.

Tällä tutkimusmenetelmien pienimuotoisella yhdistelemisellä pyrin saamaan parempaa ymmärrystä tutkimusongelmaani, ja ajatuksena on hyödyntää kummankin tutkimusmenetelmän vahvuuksia. Tutkimusten yhdistelemistä pidetään yleisesti hyvin hedelmällisenä asiana. Kysymyksessä ei kuitenkaan ole suoraan niin sanottu mixed methods -lähestymistapa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78–81).

#### 4.3 Tutkimuksen toteutus

Sähköinen kysely oli aineiston keräysmenetelmäni ja tutkimukseni kvantitatiivinen osa. Kyselylomakkeen kysymykset ja niiden sanamuodot on mietitty huolellisesti, jotta tutkimus onnistuu. Onkin huomioitu, että kysymysten asettelusta johtuvat väärinymmärrykset aiheuttavat eniten virheitä tutkimustuloksiin. Kyselylomaketutkimuksista käytin poikittaistutkimusta, eli tein kyselyn samaan aikaan suuremmalle joukolle. Tämän aineiston pohjalta tehdyillä analyyseilla pystyin kuvaamaan ilmiöitä ja selvittämään vastausten suhdetta taustamuuttujiin. (Ks. Perkkilä ym. 2018.)

Kyselyn tärkeimpiä asioita on kyselyn lähettämisen ajoitus. Kysely kannattaa suunnitella ajoitettavan niin, että vastausprosentti ei ajankohdan vuoksi jää liian alhaiseksi. (Vilkkä 2007, 28.) Kyselyni ajoitettiin suunnitelmien mukaan, mutta vastausprosenttiin vaikutti ennalta arvaamaton tilanne. Vastaamiseen vaikutti selkeästi koronaviruksesta johtuva poikkeustila, joka vei vastaajien ajatuksia muualle, sekä organisaation sopeuttamistoimet lomautuksineen. Kysely oli auki maaliskuuhuhtikuussa 2020, yhteensä kolme viikkoa, ja se suljettiin poikkeustilan oletetun pitkäkestoisuuden vuoksi. Kyselyyn vastaamisesta muistutettiin kahteen kertaan, mutta lisää vastauksia ei saatu, ja se tuki kyselyn sulkemispäätöstä.

Kyselyn kohderyhmänä oli Yritys X:n kaikki etätyön tekijät, ja kysely lähetettiin kaikille, joita oli yhteensä 146. Kyselyyn vastanneita oli yhteensä 60, jolloin vastausprosentti on 41. Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää etäjohtamisen kulmakiviksi nimettyjen asioiden merkitystä etätyöntekijöille ja tutkimuksessa onnistuttiin siinä hyvin, eli tutkimus on niiltä osin validi. Tutkimuksen vastausmäärä oli odotettua pienempi, ja se pienentää kyselyn reliabiliteettia. Vaikka kysymysten avulla saatiin vastauksia etsittyihin kysymyksiin, vähäisen vastaajamäärän vuoksi tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia ei voida pitää tarpeeksi hyvänä. (Ks. Vilkka 2007, 150.) Kyselyn tietoja ei voi siis pitää kaikkien Yritys X:n etätyötä tekevien mielipiteenä, eikä tuloksia voi sellaisenaan soveltaa muihin, edes vastaaviin organisaatioihin.

Tutkimusprosessin oli tietenkin tarkoitus olla mahdollisimman objektiivinen, jotta tulokset ovat luotettavia. Tutkimusprosessi ja tulokset onkin kerätty sähköpostitse, eikä tutkittavia ole tavattu kyselyn aikana, joten se lisäsi tulosten luotettavuutta. Lisäksi tutkimus on suoritettu pääosin lomakkeen numerovalintojen avulla. Yksittäiset vastaajat eivät vaikuta tutkijaan omana persoonana, kun vastaajien määrä oli suurempi. (Vilka 2007, 16.)

Laadulliselle näkökulmalle on luonteenomaista, että kerätään aineistoa, jota voi tarkastella monella tavalla. Vastaajien valinta on tärkeää ja heidät tulee valita huolellisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.) Haluni on saada selville työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia avointen vastausten kautta ja työstää niistä yhteenvetoa. Kysymykset pitää suunnitella niin, että kysymysasettelu on neutraali ja että kysymykset ovat tutkimuksen kannalta merkityksellisiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87).

Määrällisellä tutkimuksella halusin selvittää, onko olemassa jotain selkeitä asioita, mitä yleisesti etänä toimivalta esimieheltä odotetaan. Voisiko jotain muutoksia esimerkiksi motivaation parantamiseen tehdä pienillä toimenpiteillä, esimerkiksi tietynlaisella palautteella? Kiinnostavaa oli myös, tekeekö ihmisten fyysinen sijainti eroa vastauksiin. Halusin myös nähdä, onko määrää hakevissa vastauksissa suuri hajonta, vai tuleeko vastaukset selkeästi painottumaan jompaankumpaan vaihtoehtoon.



Selittämisvaiheessa yhdistin laadullista menetelmää ja lomaketutkimusta. Molemmista viitataan muihin tutkimuksiin ja aihetta käsittelevään kirjallisuuteen. Lomaketutkimuksessa oma aineistoni esiintyi enemmän empiirisenä yleistyksenä ja tilastollisina lukuina (Alasuutari 2011).

## 5 TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMAT ETÄTYÖN JOHTAMISEEN

Kaikki kyselyyn osallistujat toimivat etänä esimieheensä nähden. Myymälässä työskentelevillä on kuitenkin lisäksi myös lähitiimi, johon he kuuluvat ja jota he itse taas johtavat rinnalta. Aluejohdossa työskentelevät ovat täysin hajautettuna omasta sidostiimistään ja heidän oma esimiehensä ja alaisensa ovat etäällä. Halusin selvittää, onko vastaajien henkilöstöryhmällä merkitystä vastauksiin. Tutkimuksen tekemisessä ja tulosten käsittelyssä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä, ja henkilöiden yksityisyyttä on suojeltu avoimissakin vastauksissa (Vilkkä 2007, 90–91).

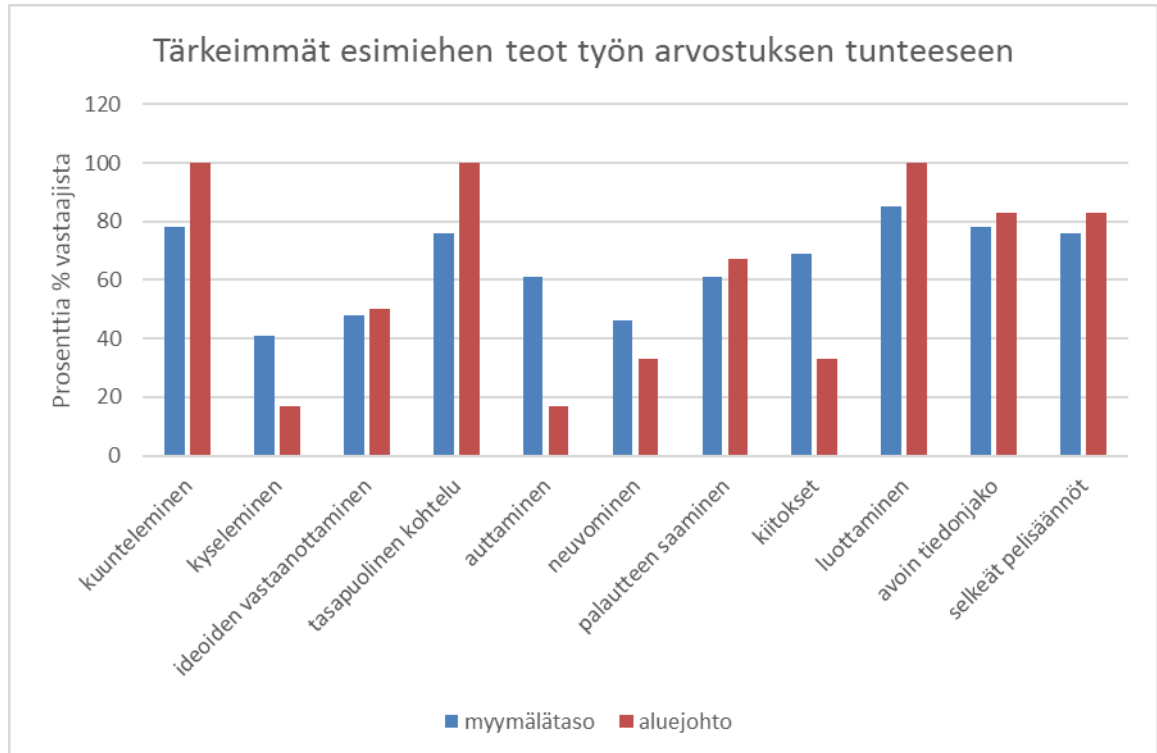
Taustamuuttujatietoina kysyin vastaajien henkilöstöryhmän ja alueen, jossa he työskentelevät. Olin kiinnostunut näkemään, onko henkilöiden maantieteellisellä sijainnilla tai henkilöstöryhmällä merkitystä vastauksiin. Alueilla ei ollut tutkimustuloksissa merkittävää eroavaisuutta, vaan vastaukset myötäilivät hyvin toisiaan. Henkilöstöryhmien välillä taas vastauksissa oli eroa ja esittelen erot tuloksissa.

### 5.1 Luottamus, arvostus ja avoimuus

Tutkimuksessani en ollut laittanut peruspilareiden otsikkoja näkyviin, jotta ne eivät osaltaan ohjaisi vastauksia. Kysymykset linkittyivät toisiinsa vastausten kautta. Kysyin tutkimuksessani, minkälaiset esimiehen teot saavat vastaajan tuntemaan, että hänen työtään arvostetaan. Kaikkia tekoja pystyi arvostelemaan asteikolla 1–5, kuinka vähän tai paljon merkitystä kyseisellä teolla on. Kaikki teot saivat vastauksia ainoastaan väliltä 3-5 ja suurin painotus vastauksissa oli 4-5, eli kaikilla teoilla oli työntekijöille merkitystä. Kaikki aluejohdosta olivat sitä mieltä, että kuunteleminen, tasapuolinen kohtelu ja luottaminen ovat tärkeimpiä asioita. Myymälöissä työskentelevistä etätyöntekijöistä 78 % piti kuuntelua, 76 % tasapuolista kohtelua ja 85 % luottamusta tärkeimpänä työn arvostusta lisäävänä (Kuvio 3).

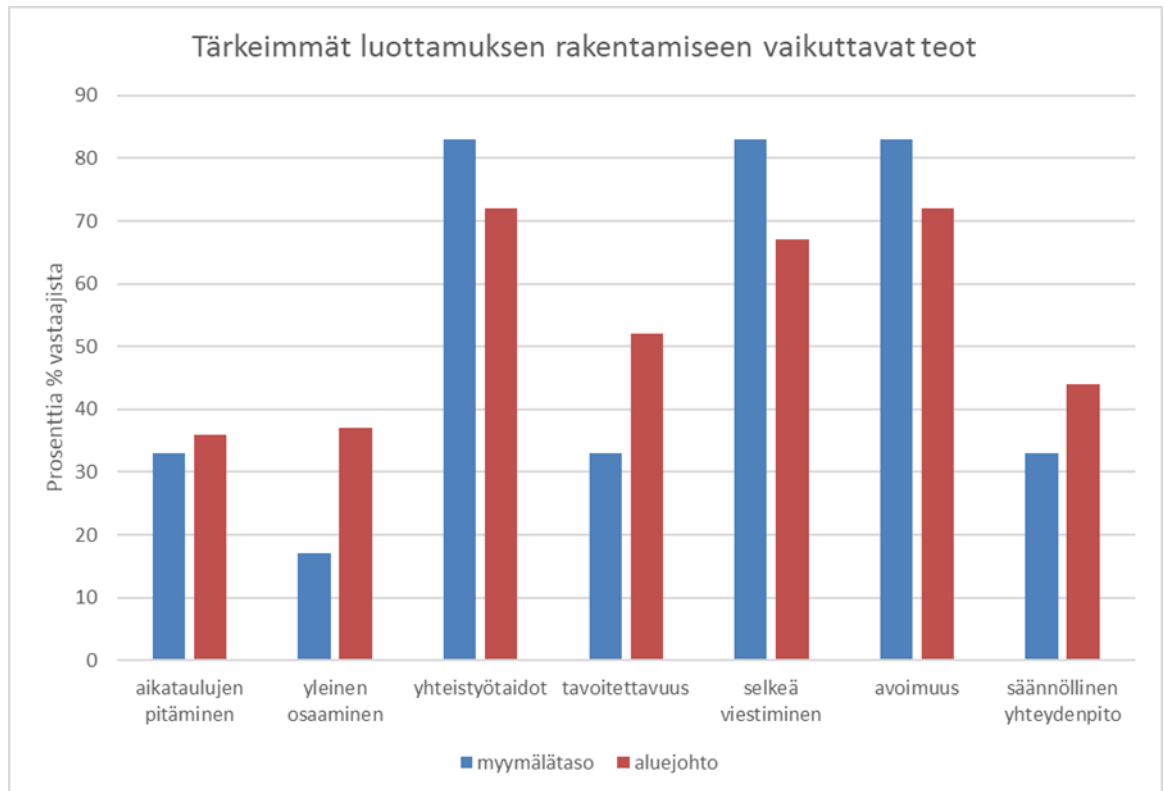
Suurimmat erot vastauksissa henkilöstöryhmien välillä tuli kyselemisessä, auttamisessa ja kiitoksissa. Aluejohdosta 17 prosentin mielestä kyseleminen oli asia, jolla on paljon merkitystä, kun myymälätasolla 41 prosentille kyselemisellä oli pal-

jon merkitystä. 61 % myymälätason henkilöstöstä arvosti auttamista paljon, aluejohdosta tätä mieltä oli vain 17 %. Kiitokset jakoivat myös henkilöstöryhmien mielipiteitä. 69 % myymälätason henkilöstöstä oli sitä mieltä, että kiitoksilla on paljon merkitystä, jotta koetaan, että tehtyä työtä arvostetaan. Aluejohdosta taas kiitosta piti tärkeänä 33 %.



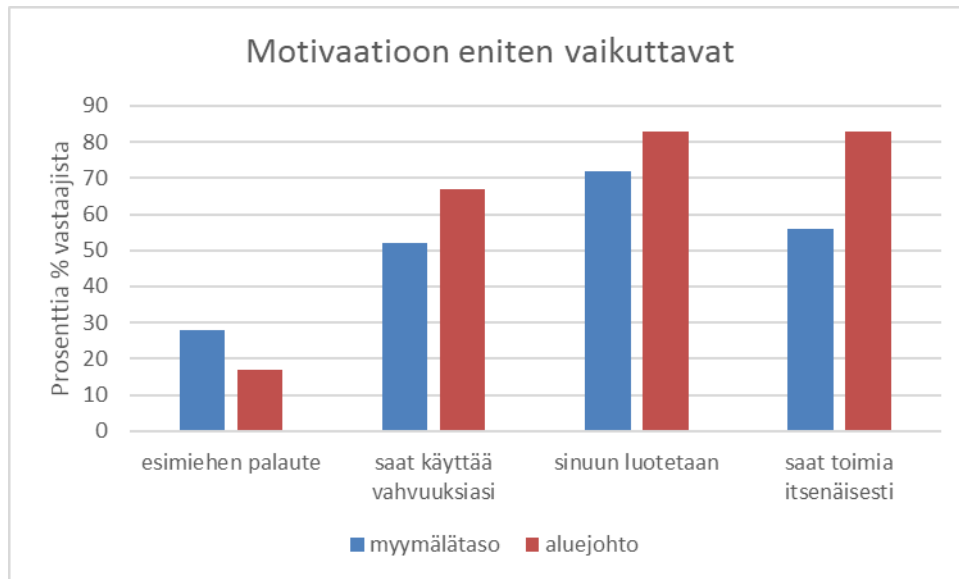
Kuvio 3. Tärkeimmät teot työn arvostuksen tunteeseen

Luottamus oli vastausten perusteella yksi tärkeimmistä arvostuksen tunteeseen vaikuttavista tekijöistä. Esitin tutkimuksessani myös kysymyksen, minkälaiset teot vaikuttavat luottamuksen rakentamiseen. Kummallakin henkilöstöryhmällä nousi kolme samaa asiaa, joita pidettiin tärkeimpinä esimiehen tekoina luottamuksen rakentamisessa (Kuvio 4). 83 % aluejohdon vastauksista kertoi esimiehen yhteistyötaitojen, selkeän viestimisen ja avoimuuden olevan tärkeimpiä esimiehen tekoja, jotka vaikuttavat luottamukseen. 72 % myymälätason henkilöstöstä oli sitä mieltä, että yhteistyötaidot ja avoimuus ovat tärkeimpiä. 67 % myymälätason vastaajista nimesi selkeän viestimisen yhdeksi tärkeimmistä seikoista.



Kuvio 4. Tärkeimmät luottamuksen rakentamiseen vaikuttavat teot

Tutkimustuloksissa kysymykseen, mikä motivoi vastaajaa etätöissä, esiintyi eroavaisuutta henkilöstöryhmien välillä (Kuvio 5). Luottamus oli kuitenkin molemmille henkilöstöryhmille tärkein motivaatioon vaikuttava tekijä. 83 % aluejohtosta piti luottamusta hyvin merkityksellisenä asiana. Myymälähenkilöstöstä 72 % piti luottamusta erittäin tärkeänä. Itsenäisesti toimiminen oli aluejohtolle tärkeää ja sitä pitikin tärkeänä 83 % vastaajista. Myymälätasolta itsenäistä toimimista piti tärkeänä 56 % kyselyyn vastanneista.



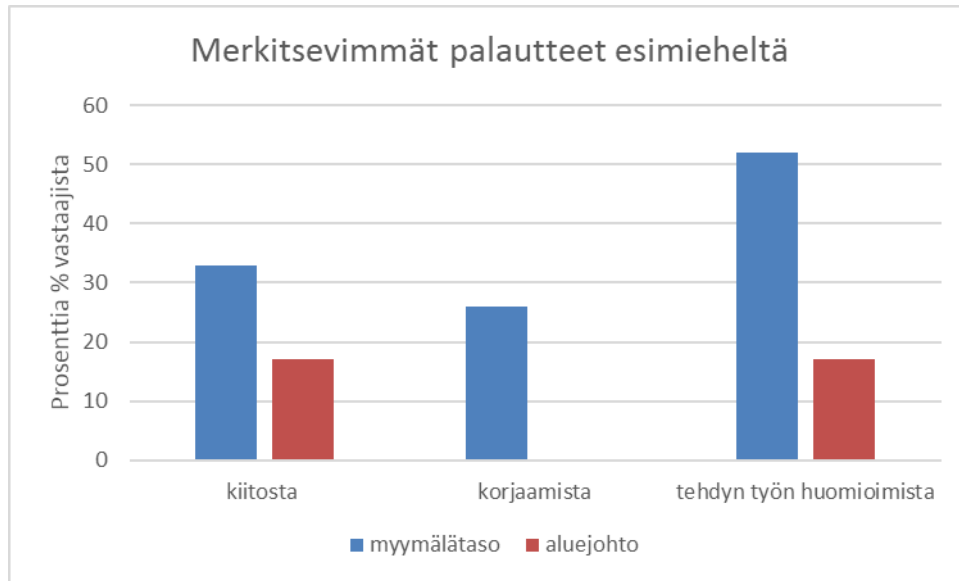
Kuvio 5. Motivaatioon eniten vaikuttavat

Tutkimukseeni kuului myös avoimia kysymyksiä, joista yhdellä kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan, mitä työntekijät odottavat esimiehen tapaamiselta ja tapaamisen sisällöltä. Tähän vastaaminen oli vapaaehtoista ja kysymykseen vastasi 75 % kaikista vastaajista. Tässä kysymyksessä ilmi tulleet seikat olivat samanlaisia henkilöstöryhmien välillä. Avoimissa vastauksissa 98 prosentissa toistui toiveet avoimesta keskustelusta. Avoimelta keskustelulta odotettiin myös aitoa läsnäoloa ja rehellistä palautetta.

Vastauksissa, mitä esimiehen tapaamiselta ja tapaamisen sisällöltä odotetaan, toistui avoimen yleisen keskustelun lisäksi myös toive avoimeen tavoitteiden läpikäyntiin ja tulevaisuuden suunnitteluun. 95 % vastaajista odotti avointa tavoitteiden käsittelyä ja tulevaisuuden suunnittelua. Yleisesti avoimuus esiintyi kaikissa vastaajien kommentteissa.

Esitin myös avoimen kysymyksen, mitä vastaajat toivoisivat esimiehen huomioivan, jotta vastaajan työ olisi mahdollisimman mielekäästä. Avoimuutta toivottiin myös näissä vastauksissa. Avoin kommunikointi toistui useammassa vastauksessa. Avointa keskusteluyhteyttä toivottiin, jotta esimies olisi tarkemmin tietoinen, missä mennään, ja osaisi ottaa sen huomioon. Yksinkertaisesti todettiin myös, että avoin kommunikaatio on kaiken lähtökohta.

Yhtenä kysymyksenä kysyttiin, minkälaista palautetta vastaajat odottavat esimieheltään. Vastauksissa oli selkeitä eroja henkilöstöryhmien välillä (Kuvio 6). 17 % aluejohtosta piti esimiehen kiitosta ja tehdyn työn huomioimista erittäin merkittävänä palautteena. Yleisesti aluejohtosta palaute arvioitiin vähemmän merkitykselliseksi. Myymälätasolta kiitosta piti tärkeimpänä 33 %, korjaamista 26 % ja tehdyn työn huomioimista 52 % vastaajista.



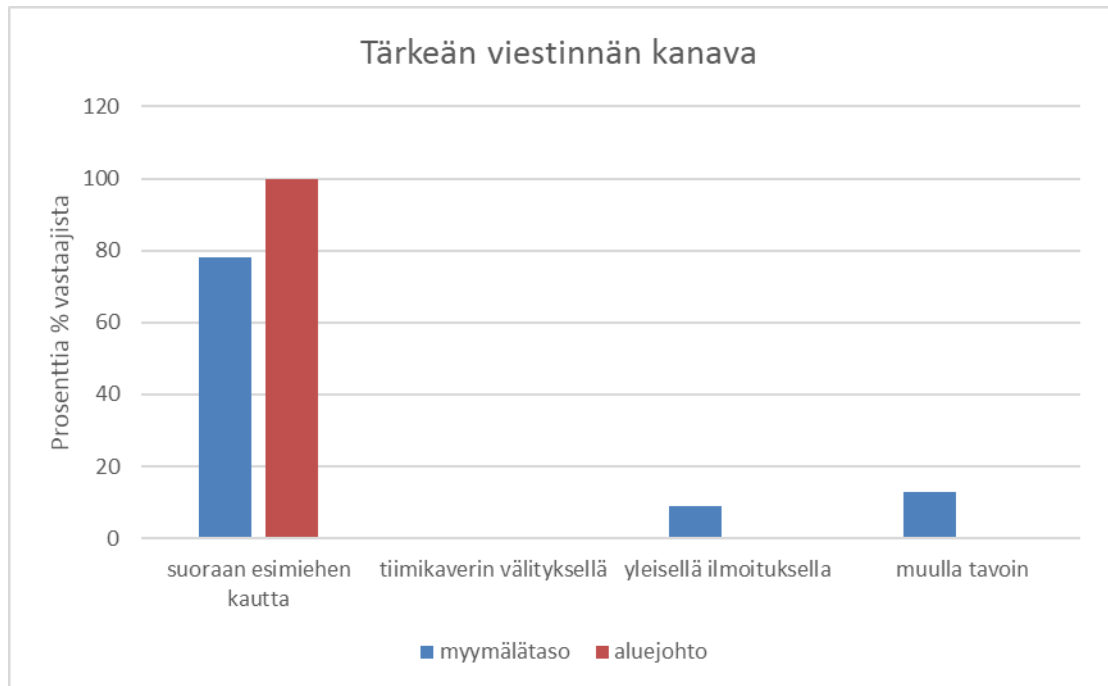
Kuvio 6. Merkitsevimmät palautteet esimieheltä

## 5.2 Pelisäännöt, kanssakäyminen ja yhteisöllisyys

Pelisääntöihin kuuluu tasapuolinen kohtelu ja samanarvoisuus, joka nostettiin esille avoimissa vastauksissa, mitä esimieheltä odotetaan, että työ olisi mahdollisimman mielekästä. 23 % vastaajista antoi palautteen, jossa toivoi juuri tasapuolisuutta ja samanarvoisuutta esimieheltään. Selkeät pelisäännöt korostuivat myös kysymyksessä, minkälaiset esimiehen teot saavat sinut tuntemaan, että työtäsi arvostetaan. Aluejohtosta jokainen ja myymälässä työskentelevistä 76 % koki tasapuolisella kohtelulla olevan paljon merkitystä siihen, että tuntuu, että työtä arvostetaan.

Tasapuolisen kohtelun tärkeys selviää myös siitä, miten vastaajat haluaisivat tärkeän viestinnän tavoittavan heidät (Kuvio 7). Kysymyksessä oli erilaisia vaihtoehtoja, joista pystyi halutessaan valitsemaan useamman. Aluejohtosta kaikki ha-

lusivat tärkeän viestinnän tavoittavan suoraan esimiehen sanomana. Myymälätason vastaukset jakautuivat vähän: 9 % odotti vastausta yleisellä ilmoituksella, 13 % muulla tavoin. Muulla tavoin määriteltiin avoimissa vastauksissa sähköpostiksi ja Teamsiksi.



Kuvio 7. Tärkeän viestinnän kanava

Kysyin, kuinka usein henkilöt kommunikoivat ja tapaavat esimiestään sekä kuinka usein henkilöt tapaavat koko tiiminä. Tämän oli tarkoitus olla taustamuuttujatietoa tuleville kysymyksille, missä kysyin vastaajien mielipiteitä ja toiveita näihin tapaamisiin tulevaisuudessa. Esimiehen kommunikointi- ja tapaamistiheydellä oli eroja vastaajien kesken taustamuuttujakysymyksissä, mutta toive kommunikoinnista ja tapaamisesta jatkossa oli samanlainen, kuin se oli ollutkin. Tiimien yhteisiä tapaamisia toivottiin lisää. 86 % vastaajista toivoi tiimien tapaavan tiheämmin jatkossa. 14 % halusi tilanteen säilyvän ennallaan. Kukaan ei toivonut tiimien tapaamisten vähentyvän.

Taustoina kysyin myös henkilöiden tuntemuksia, onko kukaan tuntenut itseään eristetyksi tai erilaiseen asemaan kuin lähityöntekijät. Kysyin myös toimenkuvan selkeydestä ja kuinka henkilöt kokevat pystyvänsä suoriutumaan työstään esimiehen odotusten mukaisesti. Odotin, että osa täysin itsenäistä työtä tekevistä saattaisi kokea itsensä eristetyksi, tai eriarvoiseksi lähityöntekijöiden kanssa,

mutta näin ei ollut. Ainoastaan 17 % lähitiimin kanssa työskentelevistä koki näin. Toimenkuvan epätietoisuus olisi voinut vaikuttaa vastauksiin, mutta sellaista ei ollut. 83 % vastaajista koki pystyvänsä suoriutumaan tehtävistään esimiehen odottamalla tavalla, 17 % ei. Näiden syitä tuli esille myöhemmin avoimissa kysymyksissä.

Tutkimuksessa oli kysymys, että onko vastaajan mielestä yhdessä tekemisellä merkitystä me-hengen luomiseen ja paremman yhteistyön rakentamiseen. Tämän kysymyksen vastaukset olivat henkilöstöryhmillä identtiset; kummastakin henkilöstöryhmästä jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että yhdessä tekemisellä on merkitystä me-henkeen ja parempaan yhteistyöhön. Kysymykseen vastaaminen oli pakollista.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Esimiehen roolia tulisi tarkastella työyhteisön näkökulmasta. Tiimi voi kokea esimiehen tekemiset eri tavoin, kuin esimies itse. Tai työntekijät voivat toivoa esimiehen käyttäytyvän eri tavoin, mitä esimies itse kokee tarpeelliseksi. (Ellinmäki ym. 2018.) Tutkimus haluttiin tietoisesti tehdä työntekijän näkökulmasta, jotta saataisiin aitoja tuloksia ja vastauksia esimiehen työhön, mitä esimieheltä oikeasti odotetaan ja mitä esimiehen tekoja työntekijät pitävät tärkeinä.

Tutkimukseni viitekehys – etäjohtamisen perusta – on luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, jatkuva kanssakäyminen ja yhteisöllisyys. Kaikki ovat tärkeitä, eikä yhtä voi oikein olla ilman toista, eli peruselementit ovat vahvasti kiinni toisiinsa. (Vilkman 2016, 26.) Tämän perustan tärkeys ja elementtien liittyminen toisiinsa tuli selkeästi ilmi tutkimuskyselyni vastauksissa.

Perinteinen ja kontrolloiva esimiestyö ei sovi etätyöhön, vaan luottamus on kaiken perustana. Etäjohtajalta odotetaan paljon, mutta hyvä etäjohtaja yleensä vastaa näihin odotuksiin. Etätiimejä johdetaan tehtävillä ja tavoitteilla, eli johtamistyyli etäjohtajalla on enemmän tuloksiin suuntautuvaa. (Ellinmäki ym. 2018.) Kyselyn tulokset vastasivat hyvin tätä teorialtietoa. Esimieheltä odotettiin paljon eri asioita, mutta etenkin johtamistyylin oletettiin olevan tuloksiin suuntautuvaa.

### 6.1 Luottamuksen, arvostuksen ja avoimuuden merkitys

Luottamusta pidetään etätyön johtamisessa ja etänä toimivassa tiimissä tärkeimpänä menestystekijä. Luottamus vaikuttaa yhteistyön onnistumiseen ja työn tehokkuuteen. Luottamus auttaa tiimiä sitoutumaan ja rakentamaan yhteisöllisyyttä. (Ellinmäki ym. 2018.) Kyselystä kävi ilmi, että näin todellakin on. Aluejohdon vastausten perusteella koin, että luottamuksella on suuri merkitys etenkin heille. Esimerkiksi työn motivaatioon vaikutti, että sai toimia itsenäisesti, nauttii esimiehen luottamusta ja saa käyttää omia vahvuuksia. Esimiehen palautteella ei näihin verrattuna ollut paljoa merkitystä, vaan avoimien vastauksien perusteella tulkit-sin, että nämä teot itsessään ovat palaute. Myös myymälätason vastauksissa luottamus oli selkeästi eniten merkitsevä motivaatioon vaikuttava tekijä.

Luottamus osoittautui kyselyssä merkittäväksi seikaksi, joka vaikuttaa vahvasti työntekijän työn mielekkyyteen (Kuvio 8). Kun henkilöt saivat kommentoida avoimesti, mitä toivoisivat esimiehen huomioivan, jotta työ olisi mahdollisimman mielekästä, luottamus työntekijöiden osaamiseen ja kokemukseen koettiin todella tärkeäksi. Työ koettiin mielekkääksi, kun saa kehittää asioita itsenäisesti ja luottamus esimiehen kanssa on vahvaa. Kuten eräässä vastauksessa todettiin, esimiestyö toimii parhaimmillaan saumattomasti, kun esimiehen ja alaisen välillä vallitsee täysi luottamus toistensa tekemiseen.



Kuvio 8. Luottamuksen merkitys etätyöntekijälle (Ellinmäki ym. 2018)

Etäjohtamisen perusasiat kulkevat käsi kädessä. Ammattilaisten kuuluu luottaa kollegojensa ammattitaitoon. Arvostus toisen tekemää työtä kohtaan parantaa luottamusta ja auttaa yhteisöllisyyden kehittymisessä. Onkin todettu, että etenkin etätyössä luottamus lähtee kehittymään aluksi juuri arvostuksesta. (Ellinmäki ym.

2018.) Kyselyn vastaukset näyttivät, kuinka luottamus, arvostus ja avoimuus vahvistavat toisiaan. Luottamalla työntekijän ammattitaitoon, esimies osoittaa arvostavansa häntä (Kuvio 3). Kun henkilö kokee, että häntä arvostetaan, se lisää hänen motivaatiotaan ja sitä kautta avoimuuttaan. Lisäksi kun käyttäytyminen on avointa, se lisää luottamusta (Kuvio 4).

Avoimissa vastauksissa tuli ilmi, että vastaajat odottavat esimieheltään, että heidät nähdään yksilöinä ja arvostetaan sellaisena. Korostettiin paljon sitä, että henkilöt pitää oppia tuntemaan, jotta voi johtaa paremmin ihmisiä. Kuten eräs vastaajista kirjoitti: hyvä esimies miettii, mitä voi tehdä työntekijöidensä hyväksi, jotta he kukoistavat ja pystyvät antamaan parhaansa. Ne, jotka avoimissa vastauksissa kertoivat kokevansa, että heitä arvostetaan yksilönä, kertoivat poikkeuksetta joko arvostavansa tai kunnioittavansa itse esimiestään tai antoivat esimiehensä muuten positiivista palautetta. Eli selkeästi oli tulkittavissa, kuinka nämä kulmakivet toimiessaan kasvattavat toimivaa ja hyvinvoivaa työyhteisöä.

Avoimuus on tärkeä osa vuorovaikutusta ja sen laatua. Ilman avoimuutta ihmisten sitoutuneisuus vähenee ja työmotivaatio laskee. Avoimuus on yleisesti sitä, että tieto saavuttaa kaikki tarvittavat muuttumattomana, ja kaikilla on lupa puhua vaikeammistakin asioista. (Vilkman 2016, 33–34.) Avointa ja rehellistä keskustelua ja kommunikointia toivottiin vastauksissa paljon ja todettiin useampaan otteeseen, että avoin kommunikaatio on kaiken lähtökohta. Avoimuudesta onkin suora yhteys siihen, kuinka esimerkiksi ihmisiä opitaan tuntemaan. Ilman tuntemista ei voi johtaa yksilöitä. Jos ei pystytä johtamaan työntekijöitä yksilöinä, työntekijöiden tunne, että heitä arvostetaan, vähenee.

Avoimuus oli myös selkeästi suosituin keino parantaa luottamusta ja avoimuus lisäsi arvostusta esimiestä kohtaan. Avoimuutta pidettiin pitkälti rehellisyytenä ja rehellinen asioiden läpikäynti parantaa työmotivaatiota. Ne työntekijät, jotka kertoivat kommentissa, että heillä oli avoin ja rehellinen suhde esimieheensä, kertoivat olevansa tyytyväisiä esimieheensä tai työhönsä.

## 6.2 Pelisääntöjen, kanssakäymisen ja yhteisöllisyyden merkitys

Eriävät näkemykset ovat osa kaikenlaista työtä, mutta yhdessä laaditut pelisääntöt ja toimintaohjeet ehkäisevät ongelmia ja auttavat myös ratkaisemaan niitä

tarvittaessa. Selvät pelisäännöt ja tasa-arvoinen kohtelu vaikuttavat työilmapiiriin yleisesti ja sujuvoittavat yhteistyötä. (Ellinmäki ym. 2018.) Tasa-arvoista kohtelua pelisääntöineen pidettiin tärkeänä, mutta lähes yhtä tärkeänä pidettiin sitä, että osaamista sai käyttää laajasti ja persoonat huomioitaisiin, eikä innostusta tukahduteta liian tiukoilla säännöillä.

Tiimejä ja tiimien jäseniä on kuitenkin kohdeltava tasapuolisesti. Kuten kommentteissakin todettiin, tiimiläisten jako ”suosikkijärjestykseen” rikkoo tiimin ja vie samalla myös luottamuksen. Tiimeissä voi olla työntekijöitä, joiden käyttäytymistyyli tai vuorovaikutus ovat erilaisia ja he saattavat tarkastella asioita erilaisista näkökulmista. Etätyössä tasapuoliseen kohteluun on kiinnitettävä erityisesti huomiota, koska tutkimuksissa on todettu, että erilaisuutta siedetään etätiimeissä huonommin ja erilaiseen vuorovaikutukseen ja näkökulmiin suhtaudutaan joustamattomammin. Onkin esimiehen tehtävä ohjata tiimiään toisiaan arvostavaan yhteistyöhön, täydentämään toisiaan ja sitoutumaan yhteiseen päämäärään. (Vilkman 2016, 75–78.)

Useat eri tutkijat korostavat kasvokkain tapaamisen tärkeyttä myös etätiimeissä. On tutkittu, että tapaamiset auttavat rakentamaan luottamusta (Kuvio 9). Tapaamiset auttavat tiimin jäsenten toistensa tuntemista ja sen vuoksi luottamus paranee. Tiimin sisäinen luottamus parantaa yhteistyötä, vaikka tiimin jäsenet olisivat erilaisia toimijoita. Etäjohtajan on syytä huomioida etäjohtamiseen tarvittavat resurssit ja suunnitella ajankäyttöään niin, että esimiestyöhön jää tarpeeksi aikaa. Etäjohtajan on tärkeä olla tavoitettavissa ja pitää säännöllisesti yhteyttä työntekijöihinsä. Myös etäältä on tärkeää motivoida työntekijöitä ja huomioida riittävästi työntekijät yksilöinä. (Ellinmäki ym. 2018.) Vaikka säännöllistä yhteydenpitoa toivottiin esimieheltä, esille nostettiin myös työntekijän vastuuta työhyvinvointia ajatellen; aktiivisuutta myös sieltä päin.



Kuvio 9. Kasvokkain kohtaamisen merkitys (Ellinmäki ym. 2018)

Etänä johtavan esimiehen kannattaa panostaa tapaamisiin, koska kohtaamisen merkitys on normaalia kohtaamista suurempi, koska niitä ei ole päivittäin. Yhteisen ajan laatuun on syytä kiinnittää erityisesti huomiota. Kaikkien on syytä keskittyä tapaamisen hetkessä tapahtuviin asioihin, eikä esimerkiksi puhelimeen. (Vilkman 2016, 107–108.) Vastausten mukaan suurin osa haluaisi olla osana pääkonttorin tapahtumia, jos olisi silloin siellä käymässä. Aluejohdosta kaikki olivat sitä mieltä, että osallistuisivat pääkonttorin tapahtumiin. Näiden asioiden tärkeydestä yhteen kuuluvaisuuden tunteeseen mainittiin vielä erikseen kommentteissa.

Avoimissa kommentteissa tuotiin kasvokkain tapaamisen tärkeyttä esille erityistä. Osa koki tapaamiset ”vertaistukena”, osa koki ne asioina, jotka ”auttavat

jaksamaan”. Pelisääntöjen, vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden tärkeys kiteytyvät hyvin avoimessa palautteessa: ”esimiehen pitää sopia työntekijän kanssa selkeät tavoitteet ja pelisäännöistä, joiden toteutumista seurataan ja annetaan palautetta. On tärkeää kohdella kaikki tasapuolisesti ja olla kiinnostunut työntekijästä ihmisenä.”

Etätiimeissä yhteisöllisyyden johtaminen ja tukeminen on erittäin tärkeää. Yhteiset tilaisuudet, virkistyspäivät ja erilaiset virtuaaliset tapaamiset ovat erittäin tärkeitä ja hyvä etäjohtaja huolehtii näiden avulla yhteisöllisyyden ylläpitoa ja kehittämistä. (Ellinmäki ym. 2018.) Kaikki kyselyyn vastaajat pitivät yhdessä tekemistä me-hengen nostamisen kannalta tärkeänä. Yhteisöllisyydellä ja yhdessä tekemisellä tuntui olevan todella suuri merkitys etenkin aluejohdon avoimissa kommentteissa, mikä oli tietenkin odotettavissa, koska he työskentelevät pääsääntöisesti yksinään. Samasta syystä yllätyin, kun eristetyksi itsensä tuntevat olivatkin myymälätasolta, jolla on lähitiimi. Eli tulos oli ihan päin vastainen, mitä odotin.

## 7 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisia toimia etätyöntekijät odottavat esimieheltään, jotta etäällä toimivat tiimit pääsisivät loistaviin tuloksiin ja heillä olisi hyvä työskennellä. Tutkimuksella selvitettiin, kuinka etätyöntekijät kokevat arvostuksen, luottamuksen ja avoimuuden merkityksen etätyön johtajalta. Tavoitteenani oli myös selvittää pelisääntöjen, yhteisöllisyyden ja jatkuvan kommunikoinnin merkitystä etätyön johtamisessa juuri työntekijöiden näkökulmasta.

Kyselyn vastaukset varmistivat näiden peruspilareiden tärkeyden kyselyyn vastanneille etätyöntekijöille, sekä näiden perusasioiden linkittymisen toisiinsa. Luottamus, arvostus ja avoimuus vahvistavat toisiaan. Luottamus on kaiken perusta. Luottamalla työntekijän ammattitaitoon, esimies osoittaa arvostuksensa. Kun henkilö kokee, että häntä arvostetaan, se lisää motivaatiota ja avoimuutta. Kun käyttäytyminen on avointa, se lisää luottamusta. Ne työntekijät, jotka kertoivat kommentteissa, että heillä oli avoin ja rehellinen suhde esimieheensä, kertoivat olevansa tyytyväisiä esimieheensä tai työhönsä

Tasa-arvoista kohtelua pelisääntöineen pidettiin tärkeänä, mutta lähes yhtä tärkeänä pidettiin sitä, että osaamista sai käyttää laajasti ja persoonat huomioitaisiin, eikä innostusta tukahduteta liian tiukoilla säännöillä. Etätiimeissä yhteisöllisyyden johtaminen ja tukeminen on erittäin tärkeää. Hyvän etäjohtajan kuuluu huolehtia näiden avulla yhteisöllisyyden ylläpitämisestä ja kehittämisestä. On tärkeää kohdella kaikki työntekijöitä tasapuolisesti ja olla kiinnostunut jokaisesta työntekijästä ihmisenä.

Tutkimusta ei voi sellaisenaan hyödyntää muihin, edes vastaaviin organisaatioihin kyselyn vähäisen vastausmäärän vuoksi. Tutkimuksen vastauksia voi kuitenkin hyödyntää etäjohtamisessa, sillä tutkimuksen tulokset ovat etätyöntekijöiden ajatuksia esimiestyöstä, joita teoretieto myötäilee. Erilaiset työntekijöiltä tulevat vastaukset antavat kuitenkin konkreettisia, positiivisia työkaluja etätyön johtajille kehittää tai vahvistaa omia toimintatapojaan.

Lähdin tekemään opinnäytetyötä juuri tästä aiheesta oman työni innoittamana ja valinta osui kyllä oikeaan. Monipuolinen teoretieto vahvisti jo olemassa olevia

käsityksiä etätyön johtamisesta sekä antoi nimen ja merkityksen monelle tunteelle, mitä itse on etätyön tekijänä kokenut. Teoriatieto on myös kehittänyt minua työntekijänä, laittamalla pohtimaan asioita.

Etätyötä tehdessä luottamuksen saavuttaminen on tuntunut haastavalta ja yhteisöllisyys on tuntunut todella tärkeältä. Oli helpottavaa ja mielenkiintoista huomata, että nämä ovat ihan yleisesti etätyöntekijöiden ajatuksia. Nämä toistuivat siis sekä teoriassa että tutkimustiedossa. Tutkimuksessa ilmi tulleet asiat ja kommentit olivat hyvä muistutus siitä, että älä oleta asioita. Ja muistuttavat myös siitä, että muut tuntevat asioista samoin kuin itse. Koko kyselyn teettäminen ja siitä saadut palautteet olivat erittäin positiivinen kokemus ja ne lisäsivät yhteisöllisyyttä jo omalta osaltaan. Uskon, että tämä opinnäytetyö on hyödyllinen myös jokaiselle etätyötä tekeväälle.

Etäjohtaminen on uudenlainen, muuttuva ja mielenkiintoinen asia, johon sopeudutaan vaihtelevasti. Etätyön johtaminen tuo pinnalle varmasti monenlaisia tunteita ja osa tunteista tulee myös olettamuksista. Olisikin mielenkiintoista tutkia, miten esimiehet kokevat näitä samaisia asioita omassa työssään. Olisi mielenkiintoista selvittää, ovatko esimiesten ja työntekijöiden ajatukset etätyön johtamisesta samanlaiset vai olisiko kaikkien vain tarvetta opetella uudenlaisia toimintamalleja.



## LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Helsinki: Alma Talent.E-kirja. Viitattu 20.4.2020. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.
- Aho, T., Höykinpuro, T., Kähärä, E., Lehtoranta, E. & Sipilä, R. 2017. Digijulkaisut: Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 22.4.2020 [https://ttk.fi/koulutus\\_ ja\\_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etatyossa\\_turvallisesti](https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti).
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 6.4.2020. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.
- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja. 7., uudistettu painos. Helsinki: Grano Oy.
- Ellinmäki, P., Kähärä, E., Lehtoranta, T., Savinko, L. & Rauramo, P. 2018. Digijulkaisut: Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 22.4.2020 [https://ttk.fi/koulutus\\_ ja\\_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ ja\\_ virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ ja_ virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa).
- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. 4. painos. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 3.4.2020. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.
- Fried, J. & Hansson, D. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Kankaanpää, H., Leppänen, I. & Rantanen, J. 2020. Johda tunneilmaisua. Helsinki: Alma Talent.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro. E-kirja. Viitattu 5.4.2020. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.
- Laine, N. & Surakka, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Perkkilä, P., Valli, R. & Vastamäki, J. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. E-kirja. Viitattu 5.4.2020. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.
- Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja. Helsinki: BoD - Books on Demand.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2., uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus Oy. E-kirja. Viitattu 27.4.2020. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

## Liite 1 1(4). Kyselylomake

## Etätyön johtaminen

## 1. Alue \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

## 2. Henkilöstöryhmä \*

- myyntivastaava
- myymäläpäällikkö
- apulaismyymäläpäällikkö
- aluepäällikkö

## 3. Kuinka usein tapasit esimiehesi viime vuonna? \*

- kerran viikossa
- joka toinen viikko
- kerran kuukaudessa
- kerran kvartaalissa
- kerran puolessa vuodessa
- muuten, määrittele

## 4. Kuinka usein kommunikoit esimiehesi kanssa viime vuonna? \*

- kerran viikossa
- joka toinen viikko
- kerran kuukaudessa
- muuten, määrittele

## Liite 1 2(4). Kyselylomake

## 5. Kuinka usein tapasitte tiiminä viime vuonna \*

- kerran kuukaudessa
- kerran kvartaalissa
- kerran puolessa vuodessa
- muuten, määrittele

## 6. Oletko koskaan tuntenut itsesi eristetyksi tai erilaiseen asemaan kuin lähityöntekijät? \*

- kyllä
- ei

## 7. Tunnetko toimenkuvasi ja tiedätkö, mitä sinulta odotetaan?

- kyllä
- ei
- muu, määrittele

## 8. Pystytkö suoriutumaan arjessa esimiehesi odotusten mukaisesti?

- kyllä
- ei
- muu, määrittele

## 9. Minkälaiset esimiehen teot saavat sinut tuntemaan, että työtäsi arvostetaan? \*

			1	2	3	4	5		
kuunteleminen	vähän merkitystä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paljon merkitystä *	
kysyminen	vähän merkitystä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paljon merkitystä *	
ideoiden vastaanottaminen	vähän merkitystä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paljon merkitystä *	
tasapuolinen kohtelu	vähän merkitystä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paljon merkitystä *	
auttaminen	vähän merkitystä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paljon merkitystä *	
neuvominen	vähän merkitystä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paljon merkitystä *	
palautteen saaminen	vähän merkitystä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paljon merkitystä *	
kiitokset	vähän merkitystä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paljon merkitystä *	
luottaminen	vähän merkitystä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paljon merkitystä *	
avoin tiedonjako	vähän merkitystä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paljon merkitystä *	
selkeät pelisäännöt	vähän merkitystä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paljon merkitystä *	

## Liite 1 3(4). Kyselylomake

### 10. Miten haluaisit tärkeän viestinnän saavuttavan sinut? \*

- suoraan esimiehen kautta  
 tiimikaverin välityksellä  
 yleisellä ilmoituksella, esimerkiksi intran kautta  
 muulla tavoin, määrittele

### 12. Kuinka usein haluaisit jatkossa tavata esimiehesi? \*

- kerran kuukaudessa  
 kerran kvartaalissa  
 kerran puolessa vuodessa  
 muuten, määrittele

### 13. Mitä odotat esimiehen tapaamiselta ja tapaamisen sisällöltä?

### 14. Kuinka usein haluaisit jatkossa tavata koko tiimisi? \*

- kerran kuukaudessa  
 kerran kvartaalissa  
 kerran puolessa vuodessa  
 muuten, määrittele

### 15. Minkälaista palautetta odotat esimieheltäsi? \*

			1	2	3	4	5		
kiitosta	vähän	*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paljon	*
korjaamista	vähän	*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paljon	*
tehdyn työn huomioimista	vähän	*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paljon	*

### 16. Mikä motivoi sinua etätyössä? \*

			1	2	3	4	5		
esimiehen palaute	vähän	*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Oikeanpuoleinen väittämä	*
saat käyttää vahvuksiasi	vähän	*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Oikeanpuoleinen väittämä	*
sinuun luotetaan	vähän	*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Oikeanpuoleinen väittämä	*
saat toimia itsenäisesti	vähän	*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Oikeanpuoleinen väittämä	*

## Liite 1 4(4). Kyselylomake

17. Mitä toivoisit esimiehesi huomioivan, jotta työsi on mahdollisimman mielekästä? \*

18. Vapaa palaute esimiestyöstä. \*

19. Minkälaiset esimiehen teot auttavat rakentamaan luottamusta \*

			1	2	3	4	5		
aikataulujen pitäminen	vähän merkitystä	*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paljon merkitystä	*
yleinen osaaminen	vähän merkitystä	*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paljon merkitystä	*
yhteistyötaidot	vähän merkitystä	*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paljon merkitystä	*
tavoitettavuus	vähän merkitystä	*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paljon merkitystä	*
selkeä viestiminen	vähän merkitystä	*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paljon merkitystä	*
avoimuus	vähän merkitystä	*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paljon merkitystä	*
säännöllinen yhteydenpito	vähän merkitystä	*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paljon merkitystä	*

20. Onko mielestäsi tiimin yhdessä tekemisellä merkitystä me-hengen luomiseen ja paremman yhteistyön rakentamiseen?

\*

kyllä

ei

21. Osallistuisitko mielelläsi pääkonttorin tapahtumiin, jos olisit silloin paikalla? \*

kyllä

ei