



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Laura Lehtinen

Esimieheltä saatavan tuen tarve hajautetussa työyhteisössä

Lumene Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2021

Tekijä Otsikko	Laura Lehtinen Esimieheltä saatavan tuen tarve hajautetussa työyhteisössä. Lumene Oy
Sivumäärä Aika	36 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Kristiina Suihko
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kokevatko Lumene Oy:n menekinedistäjät saavansa tarpeeksi tukea esimiehiltään ja millaista tukea he mahdollisesti tarvitsevat enemmän. Yrityksessä menekinedistäjätoiminta on hajautetun työn mukaista ja tämän vuoksi myös työtä johdetaan etäältä. Tavoitteena oli selvittää, mitä kehityskohteista esimiestyöstä nousee esille työntekijöiden näkökulmasta. Hajautettu työyhteisö tuo erilaisia haasteita työskentelyyn ja esimiestyöhön. Esimieheltä saatu tuki ja sen määrä tutkitusti korostuvat etäjohtamisessa, ja sillä on tärkeä merkitys hajautetun työskentelyn onnistumisessa.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksessä käsiteltiin hajautettua työyhteisöä, esimiestyötä ja etäjohtamista. Näiden lisäksi viitekehyksessä käsiteltiin työhyvinvointia esimiestyön näkökulmasta sekä valmentavaa johtamista, jonka on todettu olevan toimiva malli hajautetun työn johtamisessa. Selvitys toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Tietoa kerättiin yrityksen menekinedistäjille lähetetyllä sähköisellä kyselylomakkeella. Kyselyllä pyrittiin selvittämään myös mahdollisia hajautetun työskentelyn kehityskohteita, joita työntekijöiden näkökulmasta nousee esille.</p> <p>Selvityksen tulosten perusteella Lumenen menekinedistäjät ovat melko tyytyväisiä esimiestensä toimintaan ja suurin osa kokee saavansa tarpeeksi tukea esimieheltään. Esimiehillä on myös niitä tärkeitä ominaisuuksia, joita etäjohtajilta vaaditaan. Esimiestyön selkeimpinä kehityskohteina nousi esille palautteen anto sekä yhteydenpidon ja kasvokkain tapahtuvien tapaamisten vähäisyys.</p> <p>Vastausten perusteella myös hajautettu työskentely onnistuu organisaatiossa monilla osaluilla hyvin ja menekinedistäjillä on niitä ominaisuuksia, joita hajautetun työn työntekijöiltä vaaditaan. Vastauksista nousi selkeästi esille kuitenkin se, että työyhteisön tapaamisia saisi olla enemmän. Osa myös koki, ettei ole saanut riittävää tuetokoulutusta ja ettei pysty itse vaikuttamaan työnsä kuormittavuuteen. Selvityksestä saatiin tärkeää tietoa esimiestyön tilasta ja sen tuloksia voidaan yrityksessä käyttää apuna esimiestoiminnan ja työyhteisön toiminnan kehittämisessä.</p>	
Avainsanat	hajautettu työyhteisö, esimiestyö, etäjohtaminen, valmentava johtaminen, työhyvinvointi

Author Title	Laura Lehtinen The need of superior's support in a distributed work environment. Lumene Oy
Number of Pages Date	36 pages + 2 appendices May 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor	Kristiina Suihko, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to find out what kind of support the employees of Lumene Oy need from their superiors when working in a distributed work environment. Due to the nature of the distributed work environment, superior staffs exercise their leadership mainly from distance and not able to meet face to face immediately when support is needed. The lack of meeting supervisor and work colleague in a distributed work environment brings some challenges to how tasks are carried out and communication flows. Studies has shown that ongoing support is needed from superior staffs in a distributed work environment.</p> <p>The target group of this study was the merchandisers of Lumene Oy – the Finnish cosmetics manufacturer. The aim of the study was to find out the possible areas which needs improvement in supervisory responsibilities and in distributed work from the employee's perspective and the results can be used when improving company's supervisory work and the function of the work community.</p> <p>The thesis includes the theoretical framework and the study on the topic. The theoretical framework focuses on distributed work, supervisory work, distance leadership, coaching leadership, and well-being at work. A quantitative method was used for the thesis and data was collected through an electronic questionnaire sent to the target group.</p> <p>Based on the study's results, it can be said that most of the company's merchandisers were satisfied with the supervisory support and most of them also felt that their superiors have the qualities needed in distance leadership. However, they mentioned that there is lack of feedback, communication, and the lack of face-to-face meetings with the superior. It also seems that the distributed work was successful in many areas and merchandisers have the features employees need when working in a distributed work environment. One issue which clearly stood out from the answers was the lack of the meetings of the work community. Some of the merchandisers also felt that they have not received sufficient product training and they are not able to affect the load capacity of their work themselves.</p>	
Keywords	distributed work environment, supervisory work, distance leadership, coaching leadership, well-being at work

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe ja tavoite	1
1.2	Toimeksiantajan esittely	2
1.3	Menekinedistäjätoiminta toimeksiantajayrityksessä	3
2	Hajautettu työyhteisö	3
2.1	Hajautetun työyhteisön edut ja haasteet	3
2.2	Mitä hajautetun työyhteisön jäseniltä edellytetään?	6
3	Esimiestyö	7
4	Etäjohtaminen	9
4.1	Millainen on hyvä etäjohtaja?	9
4.2	Valmentava johtaminen	12
4.3	Miten etäjohtaja voi tukea tiimiään?	15
4.4	Johtaminen ja työhyvinvointi	16
5	Selvityksen toteutus	17
5.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	17
5.2	Tutkimusmenetelmä	17
6	Selvityksen tulokset	18
6.1	Taustatekijät	18
6.2	Organisaation antama tuki	21
6.3	Esimiehen toiminta	22
6.4	Työyhteisön toiminta	24
6.5	Työn kuormittavuus	25
6.6	Työntekijän oma toiminta	27
6.7	Avoin kysymys	28
7	Johtopäätökset	29
7.1	Reliabiliteetti ja validiteetti	29
7.2	Tulosten pohdinta	30
7.3	Yhteenvedo	33
	Lähteet	35
	Liitteet	

Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje

Liite 2. Kyselylomakkeen kysymykset

1 Johdanto

1.1 Työn aihe ja tavoite

Nykyisin yhä useammin esimiehet ja työntekijät työskentelevät eri paikoissa ja tästä johdun etäjohtaminen on yleistynyt. Siitä huolimatta vain harvoissa yrityksissä on määritelty, minkälaista osaamista etäjohtajalla tulisi olla. Perinteisen johtamisosaamisen lisäksi tulisi osata joustaa uuden tilanteen ja digitaalisen ympäristön mukaan ja kehittää puuttuvaa osaamista. Esimiehen kyky johtaa etätöitä saattaa olla suuressa roolissa organisaation menestyksen kannalta, joten sen voidaan sanoa olevan sellaista ydinosaamista, jota esimiehillä tulisi olla. Ympäri maailmaa onnistunut etäjohtaminen koetaan keskeiseksi kilpailukykytekijäksi, sillä se tekee mahdolliseksi tiimin kokoamisen parhaista osaajista, tiimin jäsenten fyysisestä sijainnistaan riippumatta. (Vilkman 2016, 21.) Organisaatiossa tulisikin panostaa etäjohtamiseen, jotta hajautetun työyhteisön johtamismalli saadaan toimivaksi ja kannattavaksi menetelmäksi (Nydegger & Nydegger 2010, 80).

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kokevatko Lumene Oy:n menekinedistäjät saavansa tarpeeksi tukea esimiehiltään ja millaista tukea he mahdollisesti tarvitsevat enemmän. Tavoitteena on tutkitun tiedon ja työntekijöille lähetetyn kyselyn perusteella kartoittaa työntekijöiden kokemusta esimieheltä saadun tuen määrästä ja selvittää ne aihealueet, joissa työntekijät kokevat tarvitsevansa tukea. Tavoitteena on myös selvittää, nouseeko esimiestyöstä ja hajautetusta työskentelystä esille muita ongelmakohtia työntekijöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Lumene Oy ja kartoitus kohdistetaan yrityksen menekinedistäjiin. Opinnäytetyön kirjoittaja myös itse työskentelee yrityksessä. Yrityksessä menekinedistäjätoiminta on hajautetun työn mukaista, eli menekinedistäjät ja heidän esimiehensä työskentelevät etäällä toisistaan ja tapaavat toisiaan vain harvoin kasvotusten. Menekinedistäjien ja heidän esimiehiensä työn luonteen vuoksi hajautettu työskentely on väistämätöntä.

Hajautettu työyhteisö tuo erilaisia haasteita työskentelyyn ja esimiestyöhön. Tämä selvitys toteutetaan työntekijöiden näkökulmasta, eikä vastaavanlaista kartoitusta ole kyseiselle työntekijäryhmälle toteutettu yrityksessä aikaisemmin. Esimiehillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä menekinedistäjien lähiesimiehiä.

Tuloksia kerätään menekinedistäjille lähetettävällä kyselylomakkeella. Selvityksen tuloksia voidaan yrityksessä käyttää apuna esimiestoiminnan ja työyhteisön toiminnan kehittämisessä sekä esimiesten ja työntekijöiden välisen yhteistyön parantamisessa. Tutkimusten mukaan esimieheltä saatu tuki ja sen määrä korostuvat etäjohtamisessa ja sillä on tärkeä merkitys hajautetun työskentelyn onnistumisessa (Dahlström 2013, 448). Lisäksi työntekijöiden ja esimiesten väliset toimivat suhteet sekä esimieheltä saatava riittävä tuki vaikuttavat muun muassa työntekijöiden työmotivaatioon, työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. (Vartiainen & Kokko & Hakonen 2004, 85.)

Opinnäytetyön tutkimusongelma on seuraava: Millaista tukea Lumenen menekinedistäjät tarvitsevat esimiehiltään? Tähän tutkimusongelmaan pyritään vastamaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä: Kokevatko työntekijät saavansa tarpeeksi tukea esimiehiltään? Millaista tukea työntekijät mahdollisesti tarvitsevat enemmän esimiehiltään? Mitä ongelmakohtia esimiestyöstä ja hajautetusta työskentelystä nousee esille työntekijöiden näkökulmasta?

Opinnäytetyön viitekehyksessä käsitellään hajautettua työyhteisöä, esimiestyötä ja etäjohtamista. Lisäksi viitekehyksessä käsitellään hieman työhyvinvointia esimiestyön näkökulmasta sekä valmentavaa johtamista, jonka on todettu olevan toimiva malli hajautetun työn johtamisessa. (Grover & Furnham 2016, 2.)

1.2 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön yhteistyökumppanina toimiva Lumene Oy on suomalainen kosmetiikkalan yritys. Noiro Oy toi markkinoille Lumene-kosmetiikkasarjan vuonna 1970. Yritys saavutti nopeasti Suomessa markkinajohtajan aseman, ja se on pystynyt säilyttämään asemansa kotimaassa siitä lähtien. Noirosta Lumene eriytyi omaksi osakeyhtiökseen vuonna 2003. Nykyisin Lumene on brändinä semiselektiivinen eli keskihintainen kosmetiikkamerkki ja yrityksen tuotteita myydään Suomessa lähes jokaisessa tavaratalossa ja marketissa. Lumene-tuotteisiin kuuluvat meikit sekä naisten ja miesten ihonhoitosarjat. Suurin osa tuotteista valmistetaan Suomessa Espoon Kaukalahden tehtaalla. Vuonna 2019 yrityksen liikevaihto oli 58,7 miljoonaa euroa, ja samana vuonna yritys työllisti 255 henkilöä. (LumeNet 2021.)

Lumene käyttää tuotteissaan pohjoisesta luonnosta saatavia raaka-aineita, joita yritys pyrkii kehittämään ja tutkimaan jatkuvasti. Suomen ainutlaatuinen rikas luonto on Lumene-filosofian perusta. Lumene-tuotteiden tehokkuus perustuu tarkoin valittuihin luonnon raaka-aineisiin ja niiden yhdistelmiin. Pohjoisen luonnon raaka-aineita tutkitaan ja hyödynnetään yrityksessä vastuullisesti ja kestävästi. (Lumene 2018.)

1.3 Menekinedistäjätoiminta toimeksiantajayrityksessä

Lumenella työskentelee 37 menekinedistäjää. Menekinedistäjätoiminta on tärkeä osa yrityksen myyntiä. Menekinedistäjät työskentelevät tavallisimmin marketeissa ja toimintaa on ympäri Suomen. Menekinedistäjät kiertävät omalle vastuualueelleen kuuluvissa toimipisteissä ja vastaavat niissä siitä, että Lumene-pisteet ovat ulkoasultaan, esillepanoiltaan ja siisteydeltään brändi- ja myyntijakso-ohjeistuksen mukaisia. Menekinedistäjät huolehtivat Lumene-pisteen hylly- ja kampanjaesillepanoista, tuotteiden täydentämisestä, kuorman purkamisesta, ajankohtaisten materiaalien esille laittamisesta ja yleisesti pisteen ulkonäöstä ja siisteydestä. Lisäksi tehtäviin kuuluu muun muassa kampanjaideoiden, myyminen edistämisehdotusten ja haasteiden esiin nostaminen, kuvien ottaminen myyntipisteistä ja niiden eteenpäin lähettäminen, raportointi ja perehdyttäminen. (Lumene Net 2021.)

Menekinedistäjien lähiesimiehinä toimivat alueen myyntiedustajat. Myyntiedustajan toimenkuvaan kuuluu myyntityö, mutta oleellisena osana siihen kuuluu myös lähiesimiehenä toimiminen oma alueen menekinedistäjille. Myös myyntiedustajien työ on liikkuvaa. Tämän vuoksi menekinedistäjät ja heidän lähiesimiehensä eivät välttämättä kohtaa toisiaan usein kasvotusten. Työyhteisö toimii näin hajautetun työyhteisön mallin mukaisesti, ja sitä johdetaan suurimmaksi osaksi etäältä.

2 Hajautettu työyhteisö

2.1 Hajautetun työyhteisön edut ja haasteet

Hajautetussa organisaatiossa joukko ihmisiä työskentelee saman tehtävän parissa, mutta maantieteellisesti eri toimipisteissä (Koroma & Hyrkkänen & Rauramo 2011, 6). Jotta yhteinen tehtävä toteutuisi, se edellyttää vuorovaikutusta ja kommunikointia, joka hajautetussa työyhteisössä tapahtuu pääosin sähköisten välineiden avulla. Vuorovaiku-

tus ja kommunikointi tekevät erillään toimivista ihmisistä työorganisaation ja muodostavat sen kasvualustan. (Vartiainen & Kokko & Hakonen 2004, 14.) Organisaation perustehtävät ovat kuitenkin samat kuin samapaikkaisessa organisaatiossa. (Vartiainen ym. 2004, 124).

Kun organisaation jäsenet työskentelevät saman rakennuksen eri huoneissa tai kerroksissa, eri rakennuksissa tai paikkakunnilla tai kokonaan eri maissa, on kyseessä paikan suhteen hajautettu organisaatio. Työntekijöiden tai tiimien etäisyydet toisistaan ja työntekijöiden liikkumisen määrä molemmat vaikuttavat ihmisten väliseen kommunikointiin. Yhteydenpito muihin ihmisiin vähenee etäisyyden kasvaessa. (Vartiainen ym. 2004, 38.) Vaikka yhteydenpitovälineet ovat nykyään pitkälle kehittyneitä, on kynnys yhteyden pitämiseen muihin kuitenkin korkea hajautetun työn tekijöillä (Nydegger & Nydegger 2010, 69).

Hajautetun työskentelyn etuina on havaittu läheinen yhteistyö asiakkaan kanssa, mahdollisuus yhdistää monipuolista osaamista sekä joustava ja toisten työtä täydentävä ajankäyttö, mutta haittana on työntekijän eristäytyminen muista, erityisesti paikallisen ryhmän puuttuessa (Vartiainen ym. 2004, 39). Työntekijän tulisi myös pystyä kehittämään itsenäisen ajattelun malli, joka vaatii työntekijältä ajattelukyvyyn kehittämistä ja asioihin rohkeaa tarttumista (Heiskanen & Salo 2008, 50).

Etäällä työskentelevä työntekijä saatetaan helposti unohtaa. Hajautetussa työskentelyssä ongelmaksi muodostuu usein myös palautteen saaminen ja antaminen sekä tiedon ja osaamisen siirtäminen. Viestien ymmärrettävyys vaikeutuu ja välitön reagointi ja kommunikointi hidastuvat. Lisäksi jatkuvasti liikkuvassa työssä sosiaaliset kumppanit vaihtuvat koko ajan, jolloin toisten tuntemus jää vaillinaiseksi. Vaikka kiertäville työntekijöille usein muodostuu hyvä kokonaiskuva ja asiakkaiden tunteminen paranee, on jatkuvan liikkumisen huonoina puolina kuitenkin paikallisen tiedon pinnallisuus ja sitoutumattomuus. (Vartiainen ym. 2004, 39.)

Hajautetun työskentelyn on todettu olevan tuottavampaa sekä työssä viihtymisen korkeampaa, mikäli työnteolla on rutiineja ja aikatauluja (Dahlström 2013, 488). Itseohjautuvassa työyhteisössä työskentelevät tarvitsevat säännöllistä kouluttautumista, riittävän perehdytyksen asioihin ja jatkuvaa ammatillista kehittämistä (TTK 2018). Hajautettu työ synnyttää työntekijöiden kannalta muutoksia työn vaatimuksiin, ja se saattaa vaikuttaa

työntekijän työtä koskeviin tuntemuksiin, kuten hyvinvoinnin tai samaistumisen kokemuksiin (Vartiainen ym. 2004, 41).

Myös tietoisuus ja läsnäolon tunne ovat hajautetun työn haasteita yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Jaettu fyysinen työtila tarjoaa rikkaan henkilökohtaisen vuorovaikutuksen, joka mahdollistaa työntekijälle ajankohtaisen tiedon muiden toiminnasta. Tämä tietoisuus edistää ryhmän tehokasta toimintaa. Haasteena hajautetussa työssä onkin näiden tilatietoisuutta synnyttävien mekanismien korvaaminen. Apu tähän saattaa kuitenkin löytyä monipuolisesta viestintä- ja tietoteknologiasta, jonka avulla yhteinen tietoisuus ja läsnäolon tunne voidaan muodostaa. Kuitenkaan teknologian välittämä etäläsnäolo ei vastaa kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia. Samankaltaisuuden tuntemukset sekä yhteiset arvot ja odotukset vahvistuvat. Lisäksi henkilöiden ja ryhmien välinen luottamus lisääntyy, kun läsnäolon ja läheisyyden tunne on voimakas. (Vartiainen ym. 2004, 43.)

Hajautetun organisaation jäsenet ovat hyvin todennäköisesti taustoiltaan erilaisia ja jäsenten ikä, sukupuoli, koulutus ja kokemus vaihtelevat. Jäsenten erilaisista näkökulmista syntyvä luovuuden ja innovatiivisuuden kasvu on moninaisuuden etu, mutta se vaikuttaa myös kommunikaatioon ja sen sisällön ymmärtämiseen. (Vartiainen ym. 2004, 46.) Kommunikoinnin ollessa vähäistä myös työn ja työntekijän itsensä kehittämisen mahdollisuudet vähenevät (Nydegger & Nydegger 2010, 71). Ylikorostunut ja tietoinen kommunikointi on hajautetussa työskentelyssä tärkeää ja lisäksi viestinnän on tapahduttava säännöllisesti. Hajautetun työskentelyn keskeisimpänä tekijänä pidetäänkin usein vuorovaikutuksen tapaa eli kasvokkain ja välittyneesti tapahtuvan kanssakäymisen tiheyttä, sisältöä ja välineitä. (Vartiainen ym. 2004, 47.) Avoin ja säännöllinen kommunikointi kasvattaa myös luottamusta (Vilkman 2016, 26).

Toisille itsenäinen työskentely voi olla helppoa, kun taas toiset saattavat tarvita enemmän tukea ja ohjeita työskentelyyn (Vilkman 2016, 51). Vuorovaikutuksen määrään sekä tarvittavien välineiden monipuolisuuteen vaikuttaa yhteisten työtehtävien monimutkaisuus. Monimutkaisempien tehtävien tekeminen saattaa edellyttää aikaa sekä monipuolisempaa viestintää. Koska hajautetussa työskentelyssä viestintään pääasiassa välittyneesti eli virtuaalisesti, myös spontaanimpi epämuodollinen kommunikointi jää vähiin. Epämuodollisen kommunikoinnin sisältö on muodollista kommunikointia rikkaampaa. Epämuodollinen kommunikointi myös tukee epävarmoissa oloissa organisaation ja ryhmän koordinoitua sekä se lisää ryhmän jäsenten työtyytyväisyyttä ja ryhmään kuulumisen tunnetta. (Vartiainen ym. 2004, 47–48.)

Nopeus ja spontaanisuus sekä rikkaus ja kyky välittää suuria määriä tietoa ovat myös kasvokkain tapahtuvan viestinnän etuja. Lisäksi sen hyötyihin lukeutuu voimakas läsnäolo ja tilannetietoisuus sekä mahdollisuus monipuoliseen, niin viralliseen kuin epäviralliseenkin, viestintään. Tärkeää onkin luoda sellaisia kanavia tieto- ja viestintäteknologian avulla, jotka korvaavat kasvokkain tapahtuvan viestinnän. Monipuolinen ja suorituskykyinen teknologia voi mahdollistaa uskottavan etäläsnäolon ja tietoisuuden muista. (Vartiainen ym. 2004, 47–49.) Työyhteisössä sovitut yhteiset pelisäännöt ja reunaehdot ovat tärkeitä, jotta kaikki edellä mainitut tekijät saadaan hajautetussa työyhteisössä toimimaan (TTK 2018).

2.2 Mitä hajautetun työyhteisön jäseniltä edellytetään?

Hajautettu työ on usein yksinäistä ja työntekijän kyky työskennellä ilman säännöllisiä kontakteja on korkea (Nydegger & Nydegger 2010, 71). Työntekijöiltä edellytetään omaaloitteisuutta, työn koordinoitaitoja, kykyä työskennellä itsenäisesti ja priorisoida asioita sekä ongelmaratkaisukykyä (TTK 2018). Johdolta taas edellytetään selkeiden suuntaviivojen näyttämistä. Kokonaisuudessaan ryhmän tehokkuuden ja työskentelyn onnistumisen kannalta avainasemassa ovat avoin kommunikaatio, luottamus sekä yhteiset toimintamallit. Hajautetuissa ryhmissä erittäin tärkeäksi koetaan etäällä työskentelevien työntekijöiden huomioon ottaminen. Vaikka työsuoritusten johtamisen taito korostuu hajautetun organisaation johtamisessa, myös ihmisten johtamisen taitoa pidetään tärkeänä. (Vartiainen ym. 2004, 84–88.) Hajautetun työyhteisön onnistunut johtaminen vaatiikin tasapainoilua ihmisorientoituvan ja tehtäväorientoituvan johtamisen välillä (TTK 2018).

Hajautetun organisaation johtamisen erityishaasteiksi on tutkitusti noussut työntekijöiden huomiointi, motivointi, sitouttaminen ja osallistaminen. Johtajan tärkeitä ominaisuuksia ovat empaattisuus ja kuuntelemisen taito, mutta johtajalta vaaditaan myös jämäkkää, määrätietoista ja tulosorientoitunutta johtamistyyliä. Hajautetun ryhmän johtajalta edellytetään myös kykyä luottaa työntekijöiden ammattitaitoon ja työmoraaliin. (Vartiainen ym. 2004, 84–85.) Luottamuspula voi aiheuttaa ongelmia etäjohtamiseen (Nydegger & Nydegger 2018, 75). Liiallinen kontrollointi kuormittaa kaikkia ja lisäksi epäluottamus voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja yritykseen sitoutumiseen (Vartiainen ym. 2004, 85). Luottamus parantaa myös yhteisöllisyyden tunnetta ja lisää työntekijöiden luovuutta (TTK 2018).

Hajautetun työn johtamisessa tulisikin panostaa kokonaisvaltaiseen ja aktiiviseen tukeen, viestintään ja tiedonjakoon. Johtajalla tulisi olla avoin myönteinen asenne, tuloksiin suuntautuva johtamistyyli, tehokkaat viestintätaidot sekä kyky delegoida. Hajautetun työn henkilöstöltä taas edellytetään projektinhallintataitoja, teknologian käyttötaitoja, itsensä johtamisen taitoa, rajojenhallintataitoja, sosiaalisia taitoja sekä toimivia sosiaalisia verkostosuhteita. (Vartiainen ym. 2004, 84–90.) Kun hajautetusta työstä tunnistetaan ne toiminnot, joissa tukea tarvitaan, viestintä ja yhteistyövälineiden valinta helpottuu. Valittava väline riippuu hajautetun työskentelyn tavoitteesta, toimintatarpeesta ja sisällöstä. Erilaista teknologiaa ja palveluita on yhä enemmän saatavilla, mutta monimutkaisia järjestelmiä tulee kuitenkin välttää. Mitä enemmän erilaisia järjestelmiä valitaan käytettäväksi, sitä enemmän käyttäjällä on opittavaa. Johtajan tulisi tunnistaa erilaisten viestintävälineiden sopivuus erilaisiin tilanteisiin. (Vartiainen ym. 2004, 107–109.)

3 Esimiestyö

Esimiestyötä ohjaavat useat eri lait. Työlainsäädäntöön kuuluu muun muassa työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, yhdenvertaisuuslaki ja työehtosopimuslaki. Työlainsäädännön lisäksi työntekijöiden työehtoja määrittelevät eri alojen työehtosopimukset. Työlainsäädännön valmistelusta ja kehittämisestä vastaa työ- ja elinkeinoministeriö ja työlainsäädännön valvonta kuuluu aluehallintovirastojen työsuojeluviranomaisille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.) Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan tarkemmin käsitellä edellä mainittuja lakeja, vaan tuodaan esille hyvää esimiestoimintaa ohjaavia toimintamalleja ja tapoja.

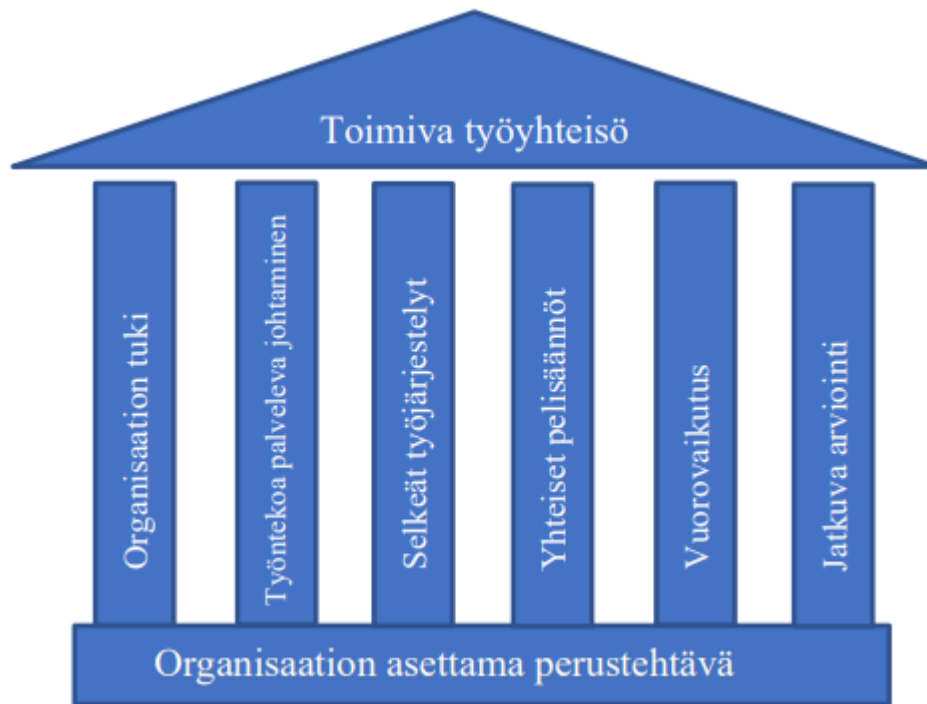
Ilman toimivaa esimiestyötä työyhteisö ajelehtii ilman selkeää päämäärää. Työyhteisön johtaminen ja suunnan näyttäminen työntekijöille ovat esimiehen tehtäviä. Työyhteisön sisällä esimiesten ja työntekijöiden on tärkeä tunnistaa omat tehtävänsä ja roolinsa. Esimiehen on ymmärrettävä omat tehtävänsä sekä niiden merkitys ja käyttää omia valtuuksiaan työyhteisön parantamiseksi. Esimiehen on osattava tehdä selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja, mutta hänen tulee osata myös kuunnella ja hyödyntää henkilöstön osaamista ja mielipiteitä. (Järvinen 2016, 13.)

Hyvänä johtajana pidetään esimiestä, joka ei pelkästään tavoittele omia tai ylemmän johdon etuja, vaan hän toimii aidosti oman työyhteisönsä ja organisaation etuja tavoitellen (Heiskanen & Salo 2008, 47). Esimiehen tehtävät ja taidot voidaan oppia, mutta tär-

keintä on kuitenkin henkilön halu oppia ja kehittyä esimiehenä (Järvinen 2016, 13). Klassisen johtamisteorian mukaan hyvä johtaminen perustuu kuitenkin tiettyihin ominaisuuksiin ja taitoihin. Sen mukaan johtajan tulee olla helposti lähestyttävä ja saatavilla. Lisäksi johtajan tulisi olla kannustava ja osattava kuunnella työntekijöitään. (Gordon 2015, teoksessa Mikkola & Valo 2020, 123).

Yksi näkökulma johtamiseen, jonka tärkeyttä on painotettu, on eettinen johtamistapa. Eettinen toimintamalli ohjaa esimiestä päätöksenteossa, valinnoissa ja tavoissa. Tämän sisäänrakennetun toimintamallin on todettu olevan kaiken johtamisen perusta. Puolueettomuus, luottamus, reiluus ja oikeudenmukaisuus kuuluvat eettiseen johtamiseen. Kun esimiehen työskentely on läpinäkyvää ja johdonmukaista, on toiminta eettisten periaatteiden mukaista. Eettisen johtajan on tehtävä inhimillisesti toimivaa tulosta. Hänen on onnistuttava taloudellisesti, tinkimättä kuitenkaan yleisestä hyvinvoinnista. (Heiskanen & Salo 2008, 15–16.) Eettisen johtamisen tulee olla esimiehelle itselleen tärkeää ja siinä kehittyminen vaatii esimieheltä harjoitusta (Heiskanen & Salo 2008, 43).

Onnistu esimiehenä -kirjassa Pekka Järvinen kuvaa esimiestyön kulmakivet temppelein rakenteina. Kuviossa 1 on esitetty, miten kaikki toimivan työyhteisön osa-alueet yhdistyvät toisiinsa. Selkeä organisaation perustehtävä, joka kertoo työn tarkoituksen ja tavoitteen, on toimivan työyhteisön perusta. Lisäksi jokaisella työyhteisön jäsenelle tulee vielä tarkentaa omakohtainen tehtävä. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että työntekijät ovat tietoisia tehtävänkuvastaan ja työlle asetetuista tavoitteista. Organisaation perustehtävä voi kuitenkin muuttua, ja sitä pitää säännöllisesti arvioida ja tarvittaessa muuttaa. Näitä muutoksia voivat olla lisääntynyt kilpailu, teknologian kehittyminen ja palvelun tarpeiden muuttuminen. Vanhoista käytänteistä tuleeekin osata tarvittaessa luopua ja henkilöstöä kouluttaa uusiin työskentelymenetelmiin. (Järvinen 2016, 27–28.)



Kuvio 1. Toimivan työyhteisön perusta. (Järvinen 2006, 28).

Toimivan työyhteisön edellytykset ovat työyhteisöä tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät työjärjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus, ja toiminnan jatkuva arviointi. Kaikki toimivan työyhteisön osa-alueet ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa, ja yhden osa-alueen horjuessa voi koko rakennelma romahtaa. (Järvinen 2016, 28.)

4 Etäjohtaminen

4.1 Millainen on hyvä etäjohtaja?

Etäjohtamisen käsite voidaan ymmärtää monella eri tavalla ja siitä voidaan käyttää monia eri termejä. Etäjohtamisen lisäksi voidaan puhua virtuaalijohtamisesta, hajautetun työn johtamisesta tai e-johtamisesta. (Nydegger & Nydegger 2010, 70.) Tässä opinnäytetyössä käytetään termejä etäjohtaminen ja hajautettu työ. Hajautetulla työllä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan esimiehiä ja työntekijöitä, jotka työskentelevät etäällä toisistaan ja tapaavat toisiaan vain harvoin kasvotusten. Ensimmäiset tutkimukset etäjoht-

tajuudesta on tehty jo 1970-luvulla ja sieltä alkaen johtamismalleja on alettu kehittää tehtäväkeskeisestä johtamisesta henkilöstöjohtamisen suuntaan. (Dahlström 2013, 439, 446.)

Etäjohtaminen mielletään usein lähijohtamista vaikeammaksi, vaikka todellisuudessa se on vain erilaista kuin samapaikkaisen tiimin johtaminen. Loppujen lopuksi on kyse ihmisten johtamisesta. (Vilkman 2016, 137.) Etäjohtaminen vaatii perinteisten johtamistapojen rinnalle uusia menetelmiä käyttöön (Mihhailova 2009, 81). Kun organisaatio sitoutuu etäjohtajuuteen joka tasolla alhaalta ylös asti, saadaan hajautetun työyhteisön johtamismalli toimivaksi ja kannattavaksi menetelmäksi (Nydegger & Nydegger 2010, 80). Suunnan näyttäminen, yhteistyön mahdollistaminen ja toiminnan koordinointi ovat etäjohtajan kolme tärkeintä tehtävää. (TTK 2018.) Etäjohtajan tärkeitä ominaisuuksia ja osaamisalueita ovatkin sosiaalinen taitavuus, avoin vuorovaikutus, hyvät delegointitaidot, kyky innostaa ja motivoida, proaktiivisuus, päätöksentekokyky, hyvät suunnittelu- ja organisointitaidot, joustavuus sekä tavoitekeskeisyys. (Vilkman 2016, 140–144.) Nämä etäjohtajan tärkeimmät ominaisuudet on esitetty myös kuviossa 2.



Kuvio 2. Etäjohtajan osaamisalueet (Vilkman 2016, 139).

Esimiestyössä tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja, mutta etäjohtamisessa ne korostuvat. Erilaisia ja uusia välineitä hyödyntäen on löydettävä toimivia keinoja yhteistyön ke-

hittämiseen ja tiimin yhdistämiseen. Onnistuneeseen etäjohtamiseen kuuluu säännöllinen palautteen antaminen johdettaville, luottamuksen ja ryhmän yhteishengen rakentamisen tukeminen, työntekijöiden tarpeiden huomiointi sekä empaattisuus. Kuuntelemisen ja läsnä olemisen taito sekä oman viestinnän mukauttaminen toisen tyyliin sopivaksi ovatkin etäjohtajalle tärkeitä taitoja. (Vilkman 2016, 140.)

Menestyksessä virtuaalitiimissä keskustelukulttuuri on avoin, ja lisäksi siinä päätöksenteon ja työskentelyn tulee olla läpinäkyvää. Tähän kuuluu myös erilaisten mielipiteiden kuunteleminen sekä se, että johdettavat uskaltavat puhua avoimesti kaikesta työhön liittyvästä esimiestensä kanssa. Luottamuksen ja ryhmän yhteishengen muodostumisen kannalta avoimuus on tärkeässä osassa. (Vilkman 2016, 140.)

Myös delegointiosaaminen korostuu etäjohtamisessa, koska tehtävänannot täytyy pystyä antamaan riittävän selkeästi, etteivät asiat jää epäselviksi. Tämän onnistuessa tiimin työt tulevat tehdyiksi tarkoituksenmukaisella tavalla ja oikeaan aikaan ja esimiehen tarve seurata jatkuvasti asioiden etenemistä vähenee. (Vilkman 2016, 141.) Etäjohtamisessa tärkeää on myös ymmärtää erot kasvotusten tapahtuvan ja virtuaalisen vuorovaikutuksen välillä. Mahdollisuus sanattomiin ja palautteellisiin vihjeisiin puuttuu virtuaalisista ympäristöistä. Tämän vuoksi ne ovat suhteellisen heikkoja, ja ne eivät sovellu epäselvyyttä ja tai epävarmuutta sisältäviin monimutkaisiin tehtäviin. (Moser 2013, 25–26.)

Etäjohtajalla tulee olla kyky innostaa ja motivoida ihmisiä. Kun tiimin jäsenet saadaan innostumaan yhteisistä tavoitteista ja toimimaan yhteisten asioiden eteen, myös yhteishenki vahvistuu. Lisäksi se luo yhteisöllisyyttä ja halukkuus olla tekemisissä muiden tiimiläisten kanssa lisääntyy. (Vilkman 2016, 141–142.) Tutkimusten mukaan yhteenkuuluvuuden tunne on myös välttämätön parhaalle mahdolliselle motivaatiolle ja hyvinvoinnille. Itseohjautuvuuden ja korkealaatuisen toiminnan mahdollistamisen lisäksi, yhteenkuuluvuuden tunteen on ymmärretty edistävän tehokkaampaa itsetoiminnan ja sietokyvyn kehitystä sekä pysyvää psykologista terveyttä. (Ryan & Deci 2017, 12.)

Etäjohtajan on kyettävä välittämään visio ja tuomaan se ymmärrettävästi ja selkeästi osaksi päivittäistä työtä, sillä visio ja selkeät tavoitteet ohjaavat työn tekemistä myös tiimissä, jossa työskennellään etäällä toisista. Esimiehen kyky huomioida eripaikkaisten työntekijöiden erilaiset tarpeet vahvistaa motivaatiota, joka taas lisää työhön sitoutumista. (Vilkman 2016, 142.) Mikäli haasteet ja työntekijän kyvyt ovat epätasapainossa se voi aiheuttaa työntekijöille ahdistusta tai turhautumista (Virolainen 2012, 82).

Etäjohtajan asenteen tulisi olla avoin, positiivinen ja ratkaisukeskeinen. Etäjohtajalta edellytetään myös proaktiivisuutta, joka on aktiivista ja aloitteellista toimintaa, jossa otetaan vastuuta omista tekemisistä. Asioihin pyritään, niihin reagoiminen lisäksi, tarttumaan jo hieman ennalta. Lisäksi tarvitaan jämäkkyyttä ja määrätietoisuutta sekä kykyä tehdä päätöksiä, sillä tiimin työskentely kärsii etäjohtajan jahkailusta. (Vilkman 2016, 142.)

Jotta työntekijät kokevat voivansa tehdä työtään mahdollisimman itsenäisesti ja ottaa vastuuta, edellytetään etäjohtajalta kurinalaisuutta ja keskittymistä eli selkeää johtamistyylejä. Esimiehen toiminnan ollessa sekavaa heijastuu se monesti myös koko tiimin tapaan toimia. Etäjohtajan tulisi myös tunnistaa ja hylätä toimintamallit, jotka eivät enää palvele yhteistyötä. (Vilkman 2016, 143.) Uusia menetelmiä tulisi rohkeasti kokeilla ja niiden toimivuutta arvioida. (TTK 2018.) Jotta esimies pystyy tasapainoilemaan jatkuvassa muutoksessa sekä ymmärtämään ja sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin, tarvitaan häneltä myös joustavuutta. Joustavuudesta on hyötyä työntekijöiden erilaisten persoonallisuuksien, toimintatapojen ja vuorovaikutustyylien ymmärtämisessä. (Vilkman 2016, 143–144.)

Etäjohtaminen hankaloittaa työn koordinoimista ja palautteen antoa. Etäjohtamisessa tulisi sikin päästää irti omasta kontrollintarpeesta ja antaa vapautta työntekijöille oman työnsä hoitamiseen. (Vilkman 2016, 144.) Liian vahvat rajoitukset eivät sovellu etätyöskentelyyn (Dahlström 2013, 446). Etäjohtaminen perustuu luottamukseen (TTK 2018). Itseohjautuvuus antaa myös työntekijöille mahdollisuuden oman työnsä jatkuvaan kehittämiseen mikä tekee organisaatiosta mukautumiskykyisemmän ja ketterämmän (Martela & Jarenko 2017, 322). Kun työntekijöille annetaan vapautta, johtaa se työskentelyssä parempaan lopputulokseen, mutta lisäksi se myös lisää työntekijöiden motivaatiota ja työhön sitoutumista. (Vilkman 2016, 144.)

Myös esimiehen kyky asettaa selkeitä, yhdessä työntekijöiden kanssa määriteltyjä tavoitteita, sekä näiden tavoitteiden seuraamisen, mahdollistavat onnistuneen etäjohtamisen. Kun työntekijällä on selkeät tavoitteet, ohjaavat ne työntekijää tekemään oikeita asioita ja priorisoimaan omaa tekemistä järkevästi. (Vilkman 2016, 144.)

4.2 Valmentava johtaminen

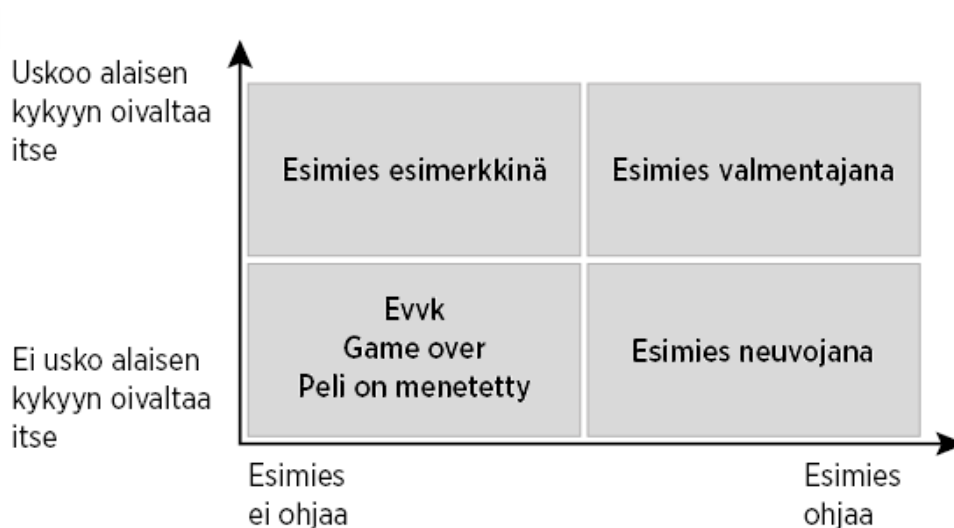
Yksilön ja ryhmän voimavaroja korostetaan valmentavassa johtamisessa (Ristikangas & Ristikangas 2013, 20). Se perustuu valmentajan ja valmennettavan väliseen tiiviiseen

yhteistyöhön, jossa pyritään vapauttamaan valmennettavan piilossa olevat vahvuudet ja tähdätään valmennettavan itse asettamien tavoitteiden toteuttamiseen kuitenkin ryhmän merkitystä unohtamatta. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 22.) Päivittäinen johtaminen perustuu jatkuvaan, välittömään ja rakentavaan palautteeseen ja johdettavien auttamiseen parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 23.)

Valmentava johtaminen on luottamuksellista, tavoitteellista ja tulevaisuuteen tähtäävää toimintaa. Työntekijä määrittää omat tavoitteensa miettii, miten niihin päästään, ja määrittää nykytilanteensa tavoitteiden kannalta. Valmentaja on tilanteissa keskustelun toinen osapuoli ja eteenpäin vievien kysymysten esittäjä. Hän tarkentaa ja vie tilannetta kysymyksillään eteenpäin antaen kuitenkin tilaa toisen osapuolen omalle pohdinnalle ja ratkaisuille. (Suonsivu 2015, 121.) Menestyksekkäässä johtamisessa kyse on ihmisistä ja heihin vaikuttamisesta. Organisaatiokulttuuri voittaa strategian (Ristikangas & Ristikangas 2013, 24). Valmentava johtaja on perustan luoja ja kohtaaja, vuorovaikuttaja ja yhdessä kehittymisen mahdollistaja (Ristikangas & Ristikangas 2013, 26).

Kun johtamisen tyyli on osallistava ja työntekijöitä arvostava, voidaan puhua valmentavasta johtamisesta. Siinä yksilöiden osaaminen korostuu ja heidän potentiaalinsa saadaan koko yritykselle näkyviin. Työympäristössä saattaa tapahtua nopeita muutoksia, jotka vaativat työntekijöiltä uuden tiedon oppimista. Valmentava esimiestyö onkin paras tapa saavuttaa tavoitteet osaamisen kehittämisestä. Siinä yksilöiden potentiaali saadaan parhaiten esille. Vanhaa auktoritaarista johtamistapaa väheksytään ja yhteistyötä arvostetaan uusien sukupolvien keskuudessa. Tsemppaaminen ja palautteenanto ovat asioita, joita esimiehiltä ja johtajilta odotetaan aiempaa enemmän. Kokonaisvaltaisesti osallistavan valmentavan johtamisen kautta tiimin suorituksen merkitys kasvaa. Näistä syistä valmentava johtaminen onkin nykypäivää. (Kankainen 2020.)

Valmentavan johtamisen tavoitteellaan sitä, että työntekijällä olisi vastuu omasta ammatillisesta kehittymisestä. Siksi työntekijän tulee saada vastuuta, joka vastaa hänen omaa osaamistaan. Parhaassa tilanteessa esimies on ohjaava henkilö, joka luottaa työntekijän osaamiseen ja kykyyn arvioida omaa työskentelyä. Keskustelevalla vuorovaikutuksella luodaan valmentava suhde työntekijään käyttäen ajatuksia ja avoimia kysymyksiä, joilla saadaan työntekijät luomaan omia ideoita. Tämän vuoksi suunnitellun viestinnän ja aidon kuuntelun merkitys korostuu valmentavassa johtamistyylissä. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014.) Valmentavan johtajan ohjenuora on kuvattu myös kuviossa kolme.



Kuvio 3. Valmentavan johtajan ohjenuora (Kupias & Peltola & Pirinen 2014).

Valmentavasta johtamisesta hyötyvät johdettavat yksilöinä, esimiehet sekä ryhmä ja organisaatio. Työntekijöiden ja esimiesten välinen suhde paranee, jonka vuoksi valituksia, kaunoja ja riitoja on vähemmän. Työntekijöiden itseluottamus kasvaa, mikä vaikuttaa kommunikaation laatuun ja organisaatioon sitoutumiseen. Työtyytyväisyys ja motivaatio paranee, mikä vaikuttaa positiivisesti ryhmän tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Työntekijän kokemus ryhmään kuulumisesta vahvistuu, jolloin yhdessä tekemisen kulttuuri vahvistuu. Lisäksi työntekijöiden henkilökohtainen ammatillinen kehittyminen syvenee mikä lisää yrityksen kilpailukykyä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 35.)

Valmentavan johtamisen malli soveltuukin hyvin hajautetun työn johtamiseen. Se parantaa esimiesten ja työntekijöiden suorituskykyä ja auttaa löytämään työskentelylle vaihtoehtoisia toimintamalleja. Sillä on useita mahdollisuuksia työyhteisön toiminnan kehittämisessä. Hajautetussa työskentelyssä esimiesten ja työntekijöiden välisen kommunikoinnin on todettu olevan haastavampaa. Valmentavan johtamisen malli kuitenkin lisää työskentelyn joustavuutta ja parantaa ihmissuhde- ja johtamistaitoja. Malli tukee myös työyhteisön itseohjautuvuutta. Valmentavan johtamisen onkin todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen. (Grover & Furnham 2016, 2–3.) Valmentavan johtamisen avulla toimintakyky ja työn tuloksellisuus paranee, koska se mahdollistaa kokonaisvaltaisen kehityksen, tasapainon saavuttamisen ja potentiaalisten voimavarojen käyttöönoton niin yksilön kuin työyhteisön tasolla (Suonsivu 2015, 121).

4.3 Miten etäjohtaja voi tukea tiimiään?

Joillekin työntekijöille itseohjautuvuus on luonnollisempaa ja he osaavat priorisoida, nähdä päämäärän ja valita keinot sinne pääsemiseksi. Toiset taas tarvitsevat hyvin selkeät ohjeet ja raamit suoriutuakseen tehtävistä menestyksekkäästi. (Savaspuro 2016, 61.) Jotta työntekijän itsensä johtamisen taidot kehittyisivät, tulisi organisaation tarjota siihen tukea ja valmennusta sekä työkaluja (Martela & Jarenko 2017, 319).

Etäjohtajuudessa on erittäin tärkeää ylläpitää luottamusta ja avoimuutta. Erityisesti on kiinnitettävä huomiota yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja kannustaa ihmisiä myös virtuaaliseen vuorovaikutukseen. Etäjohtaja auttaa tiimiläisiä keskinäiseen yhteydenpitoon ja on hyvä luomaan yhteyden myös itsensä ja muiden välille. Myös kysyminen, kannustaminen ja hieman hienovarainen pakottaminen reflektoimaan oman työn sujumista ja omia kompastuskiviä sekä jakamaan havaintoja muiden kanssa, on tärkeää. Työasioiden lisäksi pitäisi muistaa kysyä myös työntekijän kuulumisia. Tavaksi voisikin ottaa lyhyet säännölliset kahdenkeskiset palaverit työntekijöiden kanssa, joihin panostamiseen ei vaadita paljon, mutta niiden hyödyt ovat tavoitteiden saavuttamisen kannalta suuret. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020, 111–112.)

Etäjohtajan toiminnan tulee olla selkeää, mikä on erityisesti tavoitteiden asettamisessa ja näiden seuraamisessa tärkeää. Tämän pohjalta on luontevaa antaa palautetta niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin ja pystytään suunnittelemaan yhdessä, kuinka varmistetaan onnistumiset tulevaisuudessa. (Haapakoski ym. 2020, 113.)

Usein työntekijöiden riittävyden kokemuksiä ja niiden yhteyttä työn toteutumiseen tarkasteltaessa hyvä johtaminen ja esimiestyö nouset ydinasioiksi. Tukemisen eri muotoja ja välineitä on useita, ja niistä jokainen organisaation ja yksilö voi valita itselleen sopivimmat. Tukimuotoja ovat esimerkiksi kehityskeskustelut oman esimiehen kanssa, säännöllinen esimiehen ja henkilöstön palaute, viikko- ja kuukausikokoukset, kyselyt, joiden tulosten avulla voidaan perustella asioita ja johtaa henkilöstöä, työhyvinvoinnin- ja ilma- piirin- laatumittaukset sekä työhyvinvointisuunnitelmat. (Suonsivu 2015, 111, 123.)

4.4 Johtaminen ja työhyvinvointi

Sosiaalinen kanssakäyminen on tärkeä osa työhyvinvointia (Virolainen 2012, 24). Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus ja yhteisöllisyys kasvattavat sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma lujittaa työyhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sitä voidaan pitää niin yksilön kuin koko työyhteisönkin voimavarana, ja sen laatu ja määrä vaikuttavat myös työntekijöiden terveyteen. Sosiaalisen pääoman ollessa vähäistä terveyden heikkenemisen ja sairastumisen riski on suurempi. Psykologiset mekanismit, kuten affektiivinen tuki, itseluottamuksen kehittyminen ja arvostus, kuuluvat terveyteen vaikuttavaan sosiaaliseen pääomaan. Hyvä johtaminen ja toimiva työyhteisö ovat sosiaalisen pääoman perusta. (Manka & Manka 2016, 132–134.) Moderni johtaminen vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työtyytyväisyyteen, työssä suoriutumiseen ja organisaatioon sitoutumiseen sekä vähentää poissaoloja (Manka & Manka 2016, 140).

Modernissa johtamisessa, jossa korostetaan vuorovaikutusta, ihmiset haluavat tuntea itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi sekä he haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä (Manka & Manka 2016, 135). Kun työntekijät kokevat tekevänsä tuloksellista työtä, vaikuttaa se työn mielekkyyteen ja työelämän laatuun (Suonsivu 2015, 119). Esimiehen perustehtävänä onkin huolehtia siitä, että nämä seikat toteutuvat jokaisen kohdalla. Jotta tässä onnistutaan, olennaista on avoin tiedonkulku sekä kuunteleminen. Henkilöstölle on myös annettava enemmän vapautta, sillä henkilöstö haluaa vaikuttaa omiin työtehtäviinsä sekä työtä koskeviin tavoitteisiin ja työskentelytapoihin. Tämä toteutuu, mikäli johtaminen on avointa, läpinäkyvää sekä osallistumiseen ja osaamisen kehittämiseen rohkaisevaa. (Manka & Manka 2016, 135.)

Molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus kertovat toimivasta esimiehen ja työntekijän välisestä suhteesta. Silloin työntekijät saavat työhönsä tarpeeksi resursseja. He kokevat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja pystyvät työskentelemään itsenäisesti, mutta saavat tarpeen vaatiessa esimiehen tukea ja ohjausta. (Manka & Manka 2016, 139.)

Tarkoituksellisuuden tunne, luottamus omaan osaamiseen, päätöksenteon ja vaikuttamisen mahdollisuudet omassa työssä sekä itsemääräämisoikeus sisältyvät psykologiseen voimaantumiseen, joka on yhteydessä työntekijän käsitykseen vuorovaikutuksen

laadusta. Tällöin työnteko tuntuu mielekkäältä ja työntekijä osaa hyödyntää omaa osaamistaan laajemmin. Tämä lisää sisäistä motivaatiota ja innostaa pitkäjänteiseen toimintaan sekä kasvattaa itseluottamusta ja työskentelyn tehokkuutta. Vastavuoroisuuden on myös todettu lisäävän sosiaalista pääomaa, joka on yhteydessä työntekijöiden vähäisempään sairastavuuteen. (Manka & Manka 2016, 140,158.) Yksilön ja työyhteisön työhyvinvointiosaamisen kasvu lisää organisaation tuloksellisuutta. Kokemus hyvinvoivasta työpaikasta luo edellytykset parempiin työsuorituksiin ja lisää halukkuutta jatkaa työssäkäyntiä pidempään. (Suonsivu 2015, 118–119.)

5 Selvityksen toteutus

5.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kokevatko Lumenen menekinedistäjät saavansa tarpeeksi tukea esimiehiltään ja millaista tukea he mahdollisesti tarvitsevat enemmän. Toimeksiantajayrityksessä esimiestyöhön tuo haasteita hajautettu työyhteisö. Esimiehitä saatu riittävä tuki korostuu hajautetussa työskentelyssä ja sillä on tärkeä merkitys työskentelyn onnistumisessa. Taustatiedon ja viitekehyksen perusteella opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui seuraava: **Millaista tukea Lumenen menekinedistäjät tarvitsevat esimiehiltään?**

Tutkimusongelmaa pyrittiin ratkaisemaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Kokevatko työntekijät saavansa tarpeeksi tukea esimiehiltään?
2. Millaista tukea työntekijät mahdollisesti tarvitsevat enemmän esimiehiltään?
3. Mitä ongelmakohtia esimiestyöstä nousee esille työntekijöiden näkökulmasta?
4. Mitä ongelmakohtia hajautetusta työskentelystä nousee esille työntekijöiden näkökulmasta?

5.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Siinä ollaan kiinnostuneita syy- seuraussuhteista ja vertailusta (Jyväskylän

yliopisto 2015). Ilmiön tunteminen eli se, mitkä asiat vaikuttavat ilmiöön, on määrällisen tutkimuksen edellytys, sillä määrällinen tutkimus on pääasiassa tekijöiden eli muuttujien mittaamista, tekijöiden välisen yhteyden mittaamista ja niiden esiintymisen määrällistä laskemista. (Kananen 2011, 12.) Opinnäytetyössä selvitettiin työntekijöiden kokemusta esimiestyöskentelystä. Esimiestyöhön vaikuttavista tekijöistä tiedetään paljon yleisellä tasolla, ja selvityksen otoskoko on melko laaja, joten määrällinen tutkimus soveltui parhaiten vertailevan materiaalin keräämiseen.

Tiedonkeruutapana oli kyselylomake. Tapauksissa, joissa pyritään saamaan selville esimerkiksi mielipiteitä, asennetta ja käyttäytymistä, käytetään usein kyselylomaketta (Vilka 2007, 28). Kyselylomake koostui pääasiassa strukturoiduista mielipidekysymyksistä. Kyselyn lopussa oli yksi avoin kysymys ja kysymys menekinedistäjälle mieluisimmasta yhteydenpitovälineestä. Väittämät oli jaoteltu organisaation antamaan tukeen, esimiehen toimintaan, työyhteisön toimintaan, työn kuormittavuuteen ja työntekijän omaan toimintaa. Väittämien vastausvaihtoehdot olivat: 5. Täysin samaa mieltä, 4. Jokseenkin samaa mieltä, 3. Ei samaa eikä eri mieltä, 2. Jokseenkin eri mieltä ja 1. Täysin eri mieltä.

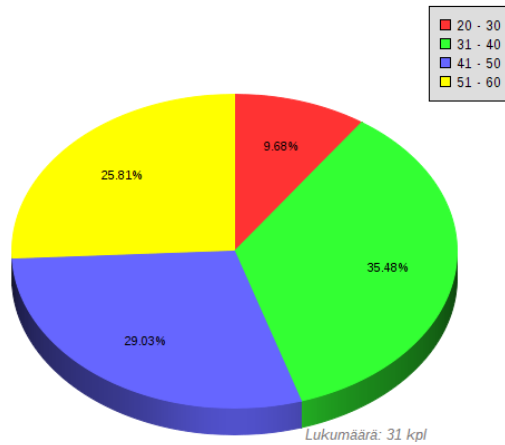
Sähköinen kyselylomake lähetettiin organisaation 34 menekinedistäjälle. Toimeksiantajayrityksessä työskentelee 37 menekinedistäjää, mutta kolme heistä toimii myös edustajana, joten heille kyselyä ei lähetetty. Kyselylomake lähetettiin kohderyhmän työ sähköpostiin huhtikuussa 2021 ja vastausaikaa annettiin viikko. Muistutusviesti kyselystä lähetettiin toiseksi viimeisenä vastauspäivänä. Kysely oli anonymi, mutta halutessaan vastaaja sai lopuksi jättää nimensä ja näin osallistua yllätyslähjän arvontaa. Yllätyslähjällä haluttiin varmistaa, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn. Kyselyyn vastasi 31 menekinedistäjää, eli vastausprosentiksi saatiin 91 %.

6 Selvityksen tulokset

6.1 Taustatekijät

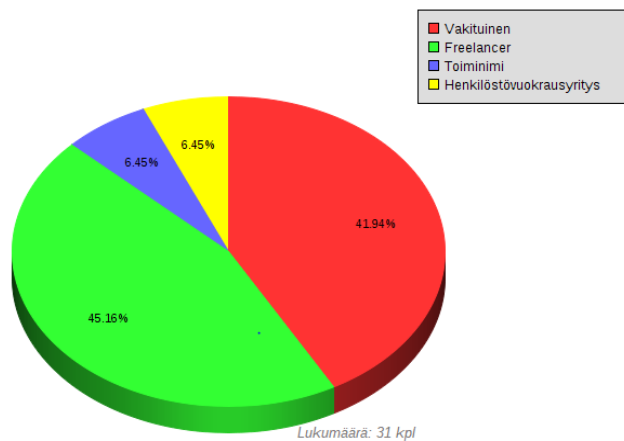
Taustatekijöitä kysyttiin kyselylomakkeen kysymyksissä 1–4. Taustatekijöillä pyrittiin selvittämään vastaajien ikää, työsuhdetta, työsuhteen pituutta ja työskentely- eli edustaja-aluetta. Taustakysymyksistä oleellisimpia oli työsuhteen pituus ja edustaja-alue. Haluttiin myös nähdä, saatiinko vastauksia kaikilta edustaja-alueilta. Varsinaista ristiintaulukointia ei kuitenkaan tehty, ettei vastauksista pystyisi tunnistamaan yksittäistä vastaajaa.

Kuviossa neljä on esitetty vastaajien ikäjakauma prosentuaalisesti. Suurin osa yrityksessä työskentelevistä menekinedistäjistä on iältään 30–50-vuotiaita. 35 % vastaajista oli 31–40-vuotiaita ja 29 % oli 41–50-vuotiaita. Iästä taustatekijänä oltiin kiinnostuneita erityisesti kysymyksessä teknologian käyttötaidoista.



Kuvio 4. Kyselyn vastaajien ikäjakauma.

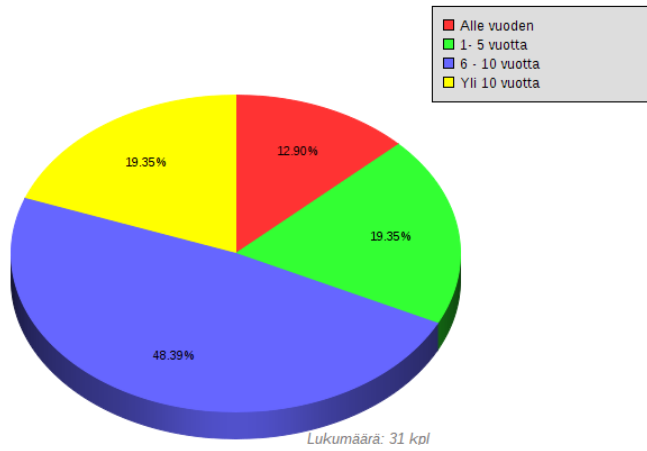
Kuviossa viisi on esitetty vastaajien työsuhteen muodon prosentuaalinen jakauma. Suurimman osan työsuhteen muoto on joko vakituinen tai freelancer. Freelancersopimuksella yrityksessä tarkoitetaan työntekijää, jonka työtunnit eivät ole säännölliset.



Kuvio 5. Vastaajien työsuhde.

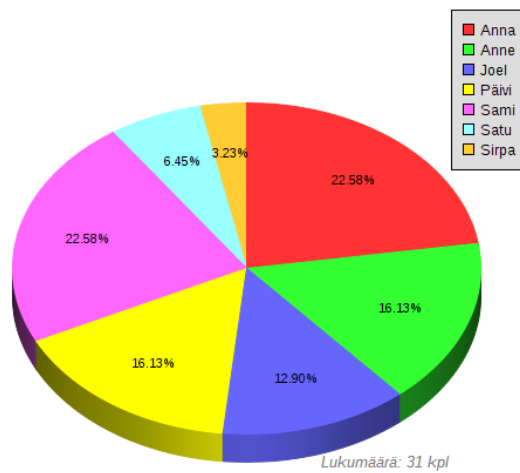
Kuviossa kuusi on esitetty, miten vastaajien työsuhteen pituus jakaantui prosentuaalisesti. Työsuhteen pituudesta taustatekijänä oltiin kiinnostuneita erityisesti perehdytystä

ja tuotekoulutusta koskevissa väittämässä. Melkein puolet vastaajista, eli 48 %, on työskennellyt yrityksessä 6–10 vuotta.



Kuvio 6. Vastaajien työsuhteen kesto.

Kuviossa seitsemän on esitetty, miten vastaukset jakautuivat edustaja-alueittain. Tästä taustakysymyksestä oltiin kiinnostuneita erityisesti yhteydenpitoon ja tapaamisiin liittyvissä väittämässä. Vastauksia saatiin kaikilta edustaja-alueilta. Alueilta, joilta vastauksia tuli vähemmän, myös työskentelee vähemmän menekinedistäjiä.



Kuvio 7. Vastaajien työskentelyalue.

6.2 Organisaation antama tuki

Organisaation antamaa tukea työnteolle käsiteltiin väittämässä 5–12. Työntekijöiden tulee pystyä suoriutumaan perustehtävästä jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä ja organisaation antama tuki toiminnalle on oleellinen toimivan työyhteisön kannalta. (Järvinen 2016, 28).

Keskiarvovastaukset näissä väittämässä sijoituivat 4–4,9 välille. Hajontaa vastausten välillä oli 0,3:sta 1,03 asti, joten joissakin kysymyksissä mielipiteet olivat eriäviä keskenään. Vastausten keskiarvon ollessa kuitenkin näin korkea voisi sanoa, että suurin osa työntekijöistä tietää työnsä tarkoituksen ja tavoitteet. Vastaajat myös kokevat, että työ sisältää rutiineja ja sille on asetettu tavoitteita. 58 % vastaajista oli myös sitä mieltä, että työjärjestelyt sekä organisaatiolta saatavat ohjeistukset ovat selkeät. Työlle on asetettu tavoitteita ja työtä seurataan säännöllisesti. Lisäksi organisaatiossa toiminnan arviointi on jatkuvaa ja toimintatapoja muutetaan tarvittaessa.

Suurin hajonta esiintyi kysymyksissä työlle asetettavista aikatauluista ja työnteon säännöllisestä seuraamisesta. Siitä, että työlle on asetettu aikatauluja, oli täysin samaa mieltä 12 vastaajaa eli 38 %. 11 henkilöä oli asiasta jokseenkin samaa mieltä, neljä henkilöä ei ollut samaa eikä eri mieltä, kaksi henkilöä oli jokseenkin eri mieltä ja yksi henkilö oli täysin eri mieltä. Työnteon säännöllisestä seuraamisesta oli täysin samaa mieltä 14 vastaajaa eli 45 %. 11 oli asiasta jokseenkin samaa mieltä, viisi ei ollut samaa eikä eri mieltä ja yksi oli jokseenkin eri mieltä. Taulukossa yksi on avattu kyselyn kaikkien organisaation tukea koskevien väittämien vastaukset kappalemäärinä ja kuviossa kahdeksan on kuvattu, miten vastaukset jakoutuivat prosentuaalisesti.

Taulukko 1. Organisaation antama tuki. (5. Täysin samaa mieltä 4. Jokseenkin samaa mieltä 3. Ei samaa eikä eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 1. Täysin eri mieltä. KA = Keskiarvo, KH = Keskihajonta)

Väittämä	5	4	3	2	1	KA/KH
5. Tiedän työni tarkoituksen.	28	3				4,9 / 0,3
6. Tiedän työni tavoitteet.	26	5				4,8 / 0,37
7. Työjärjestelyt ovat selkeät.	18	13				4,6 / 0,49
8. Organisaatiolta saamani ohjeistukset ovat selkeät.	18	11	2			4,5 / 0,62
9. Työni sisältää rutiineja.	20	8	2	1		4,5 / 0,76
10. Työlle on asetettu aikatauluja.	12	11	4	2	1	4 / 1,03
11. Työntekoa seurataan säännöllisesti.	14	11	5	1		4,2 / 0,83
12. Organisaatiossa toiminnan arviointi on jatkuvaa ja toimintatapoja muutetaan tarvittaessa.	12	16	3			4,3 / 0,63



Kuvio 8. Organisaation antama tuki.

6.3 Esimiehen toiminta

Esimiehen toimintaa pyydettiin arvioimaan väittämässä 13–29. Ilman toimivaa esimiestyötä työyhteisö ajelehtii ilman selkeää päämäärää (Järvinen 2016, 13). Hajautetussa työyhteisössä esimieheltä lisäksi vaaditaan vielä enemmän muuntautumiskykyä perinteiseen johtamismalliin verrattuna. (Vilkman 2016, 58).

Esimiehen toimintaa koskevissa väittämässä vastausten keskiarvo oli 3:n ja 4,8:n välillä. Hajontaa oli 0,37:stä 1,45:een asti, joten joissakin kysymyksissä vastaukset olivat eriäviä. Yleinen mielipide näytti olevan, että esimies on helposti lähestyttävä, vuorovaikutus esimiehen kanssa on avointa ja esimieheen saadaan helposti yhteyttä. Esimiehen koetaan myös kuuntelevan työntekijöitä ja esimies on keskustellessa läsnä. Suurin osa oli myös samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että esimies on innostava, positiivinen, luotettava ja esimiehen toiminta on oikeudenmukaista ja järjestelmällistä. Esimiesten käytöksen koetaan myös olevan asiallista.

Matalin keskiarvo oli esimiehen ja työntekijän kasvokkain tapahtuvien tapaamisten määrää koskevassa väittämässä. Keskiarvo oli tässä väittämässä 3. 16 henkilöä koki olevansa täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että tapaa esimiestään usein kasvotusten. Kaksi henkilöä ei ollut samaa eikä eri mieltä, kuusi henkilöä oli jokseenkin erimieltä ja seitsemän henkilöä oli täysin eri mieltä. Vastauksia lähemmin tarkasteltaessa näyttäisi siltä, että he, jotka kokevat, etteivät tapaa esimiestään usein kasvotusten, työskentelevät

suurimmaksi osaksi alueilla, joiden edustajilla on vastuullaan maantieteellisesti suuret alueet ja tästä johtuen välimatkat ovat pitkiä.

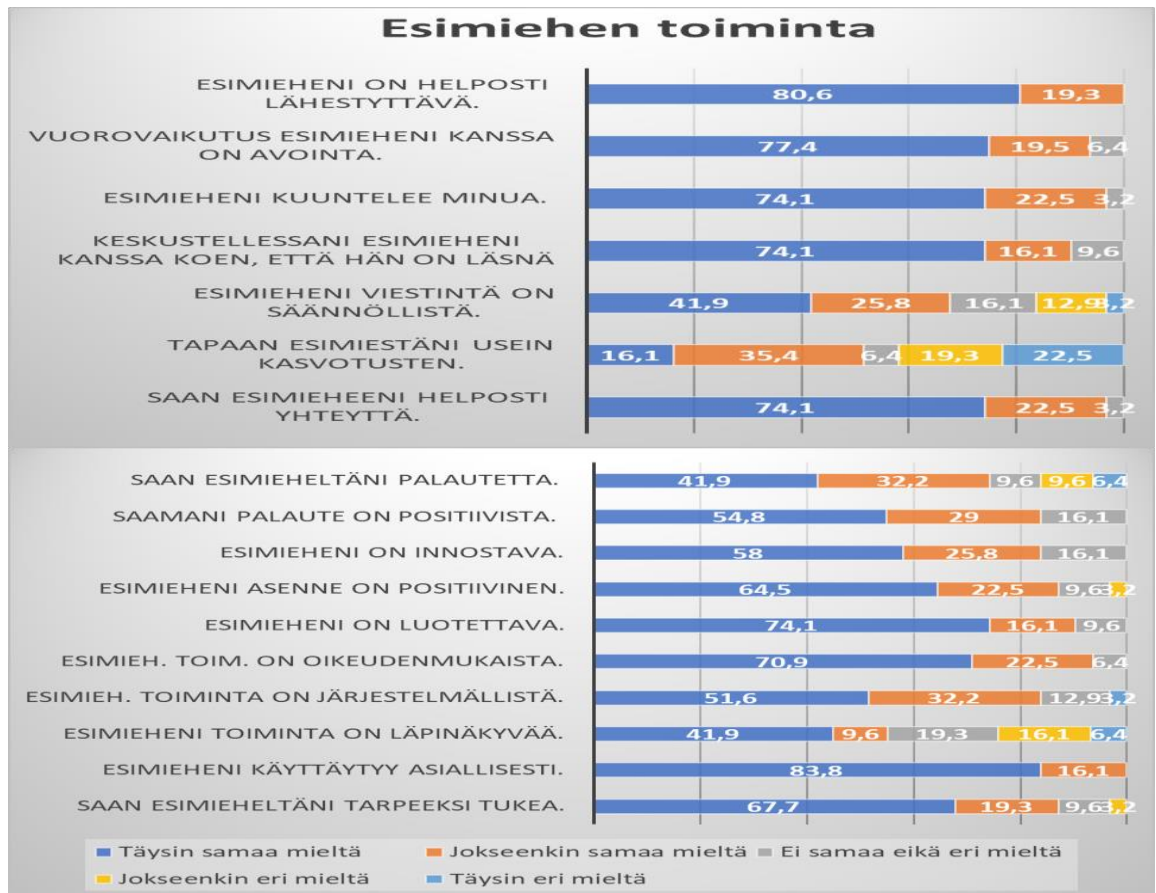
Esimiehen viestinnän säännöllisyyttä koskevan väittämän keskiarvo oli 3,9. Vastaajista 21 oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimiehen viestintä on säännöllistä. Viisi vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä, neljä oli asiasta jokseenkin eri mieltä ja yksi vastaaja oli asiasta täysin eri mieltä.

Osa vastaajista ei koe saavansa esimieheltään palautetta. 13 vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että saa esimieheltään palautetta, 10 oli asiasta jokseenkin samaa mieltä, kolme ei ollut samaa eikä eri mieltä, kolme vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja kaksi oli asiasta täysin eri mieltä. Saatu palaute on kuitenkin koettu positiiviseksi, sillä vastaajista 17 oli asiasta täysin samaa mieltä, yhdeksän oli jokseenkin samaa mieltä ja viisi ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä.

Yleisesti vastaajat kokevat saavansa esimieheltään tarpeeksi tukea. Tämän väittämän keskiarvo oli 4,5 ja keskihajonta 0,8. Vastaajista 21 oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, mikä on 67 % vastaajien määrästä. Kuusi oli asiasta jokseenkin samaa mieltä, kolme ei ollut samaa eikä eri mieltä ja yksi jokseenkin eri mieltä. Esimiehen toimintaa koskevat kysymykset on vielä avattu kappalemäärinä taulukossa kaksi ja prosentuaalisesti kuviossa yhdeksän.

Taulukko 2. Esimiehen toiminta. (5. Täysin samaa mieltä 4. Jokseenkin samaa mieltä 3. Ei samaa eikä eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 1. Täysin eri mieltä. KA = Keskiarvo, KH = Keskihajonta)

Väittämä	5	4	3	2	1	KA/KH
13. Esimieheni on helposti lähestyttävä.	25	6				4,8 / 0,4
14. Vuorovaikutus esimieheni kanssa on avointa.	23	6	2			4,7 / 0,59
15. Esimieheni kuuntelee minua.	23	7	1			4,7 / 0,52
16. Keskustellessani esimieheni kanssa koen, että hän on läsnä.	23	5	3			4,6 / 0,65
17. Esimieheni viestintä on säännöllistä.	13	8	5	4	1	3,9 / 1,17
18. Tapaan esimiestäni usein kasvotusten.	5	11	2	6	7	3 / 1,45
19. Saan esimieheeni helposti yhteyttä.	23	7	1			4,7 / 0,52
20. Saan esimieheltäni palautetta.	13	10	3	3	2	3,9 / 1,22
21. Saamani palaute on positiivista.	17	9	5			4,4 / 0,75
22. Esimieheni on innostava.	18	8	5			4,4 / 0,75
23. Esimieheni asenne on positiivinen.	20	7	3	1		4,5 / 0,8
24. Esimieheni on luotettava.	23	5	3			4,6 / 0,65
25. Esimieheni toiminta on oikeudenmukaista.	22	7	2			4,6 / 0,63
26. Esimieheni toiminta on järjestelmällistä.	16	10	4		1	4,3 / 0,92
27. Esimieheni toiminta on läpinäkyvää.	13	3	6	5	2	3,7 / 1,32
28. Esimieheni käyttäytyy asiallisesti.	26	5				4,8 / 0,37
29. Saan esimieheltäni tarpeeksi tukea.	21	6	3	1		4,5 / 0,8



Kuvio 9. Esimiehen toiminta.

6.4 Työyhteisön toiminta

Työyhteisön toimintaa työntekijöiden näkökulmasta pyydettiin arvioimaan väittämässä 30–36. Jotta työtä voisi kehittää, työssä kehittyä ja asetetut tavoitteet saavuttaa, tulisi työyhteisön jäsenten tunnistaa ryhmätyöskentelyn toimivuus (Järvinen 2016, 51). Lisäksi toimiva työyhteisö on sosiaalisen pääoman perusta. Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus ja yhteisöllisyys kasvattavat sosiaalista pääomaa, ja sitä voidaan pitää koko työyhteisön voimavarana. (Manka & Manka 2016, 132–134.)

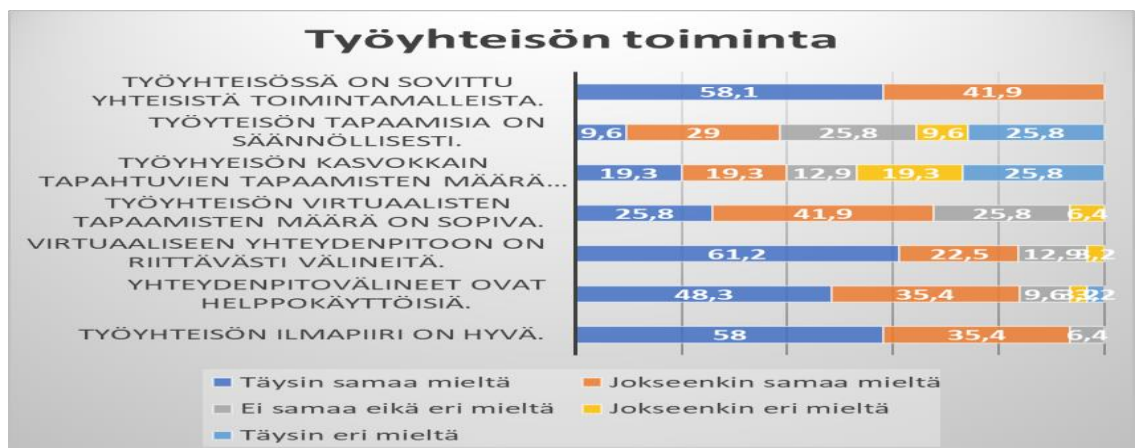
Näissä väittämässä keskiarvovastaukset sijoittuivat 2,5:n ja 4,6:n välille. Hajontaa vastausten välillä oli 0,49:stä 1,48:aan asti, joten osassa näidenkin väittämien vastauksissa mielipiteet olivat eriäviä. Vastausten perusteella näyttäisi siltä, että työyhteisön tapaamisia saisi olla enemmän, varsinkin kasvokkain tapahtuvia. Yhteydenpitoon on kuitenkin riittävästi välineitä ja ne ovat suurimman osan mielestä helppokäyttöisiä. Työyhteisössä

on suurimman osan mielestä sovittu yhteisistä toimintamalleista ja myös ilmapiiriin koetaan olevan hyvä.

Matalin keskiarvo oli kysymyksessä, joka koski työyhteisön kasvokkain tapahtuvia tapaamisia. Kysymyksen keskiarvo oli 2,5. Tässä kysymyksessä oli myös suurin keskihajonta 1,48. Yhteensä kaksitoista henkilöä oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tapaamisia on sopivasti, mikä on vain 38 % vastaajista. Neljä henkilöä ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä, kuusi henkilöä oli jokseenkin samaa mieltä ja kahdeksan henkilöä oli täysin eri mieltä. Työyhteisön toimintaan koskevat väittämät on avattu kappalemäärinä taulukossa kolme ja prosentuaalisesti kuviossa kymmenen.

Taulukko 3. Työyhteisön toiminta. (5. Täysin samaa mieltä 4. Jokseenkin samaa mieltä 3. Ei samaa eikä eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 1. Täysin eri mieltä. KA = Keskiarvo, KH = Keskihajonta).

Väittämä	5	4	3	2	1	KA/KH
30. Työyhteisössä on sovittu yhteisistä toimintamalleista.	18	13				4,6 / 0,49
31. Työyhteisön tapaamisia on säännöllisesti.	3	9	8	3	8	2,9 / 1,34
32. Työyhteisön kasvokkain tapahtuvien tapaamisten määrä on sopiva.	6	6	4	6	8	2,9 / 1,48
33. Työyhteisön virtuaalisten tapaamisten määrä on sopiva.	8	13	8	2		3,9 / 0,87
34. Virtuaaliseen yhteydenpitoon on riittävästi välineitä.	19	7	4	1		4,4 / 0,83
35. Yhteydenpitovälineet ovat helppokäyttöisiä.	15	11	3	1	1	4,2 / 0,97
36. Työyhteisön ilmapiiri on hyvä.	18	11	2			4,5 / 0,62



Kuvio 10. Työyhteisön toiminta.

6.5 Työn kuormittavuus

Työn kuormittavuuteen liittyvät kysymykset oli esitetty väittämässä 37–43. Työntekijät eivät välttämättä itse osaa vetää rajoja tai uskalla sanoa ei. Pitkäkestoinen kuormittavuus saattaa laskea työn tuottavuutta. (Vilkman 2016, 52.)

Keskiarvo näissä väittämässä oli melko korkea, ja se vaihteli 4,2:n ja 4,7:n välillä. Keskihajonta sijoittui välille 0,44–1,03. Suurin osa, 19 vastaajaa, kokee hallitsevansa työnsä hyvin. 10 vastaajaa oli asiasta jokseenkin samaa mieltä. Kaksi vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä. Heistä toinen oli työskennellyt yrityksessä alle vuoden ja toinen 5–10 vuotta.

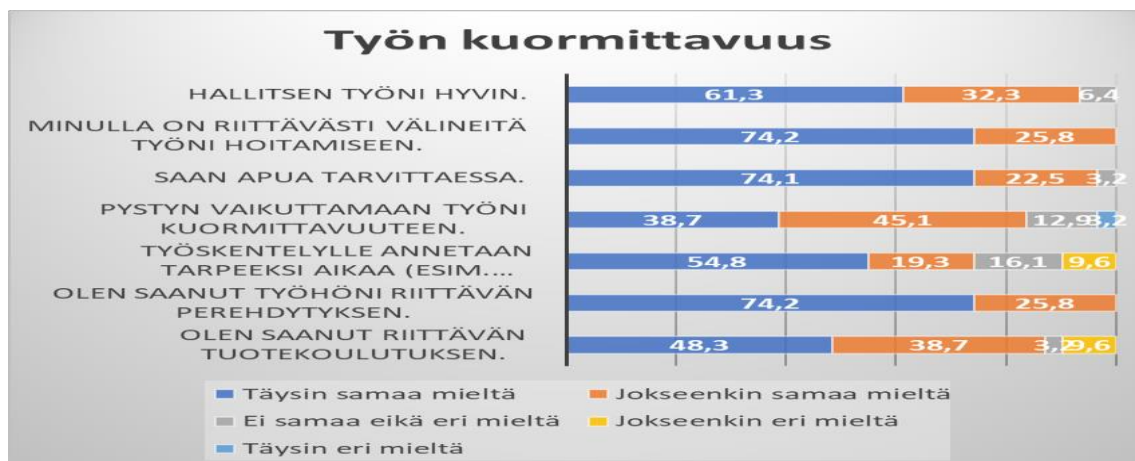
Yleisesti koetaan, että työskentelyn hoitamiselle on annettu riittävät välineet ja työhön saatu riittävä perehdytys. Suurin osa kokee myös saavansa apua tarvittaessa. Tuotekoulutuksen riittävydestä täysin samaa mieltä oli 48 % vastaajista eli 15 vastaajaa. 12 vastaajaa oli asiasta jokseenkin samaa mieltä. 13 vastaajaa ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä. Heistä yksi oli työskennellyt yrityksessä alle vuoden ja kaksi 5–10 vuotta, eli tuotekoulutuksen riittävyys ei välttämättä ole yhteydessä työvuosiin organisaatiossa.

Väittämässä työskentelylle annettavasta ajasta keskiarvo oli 4,2 ja keskihajonta 1,03. Vastaajista 17 koki, että työskentelylle (esimerkiksi materiaaleihin perehtyminen ja sähköpostit) annetaan tarpeeksi aikaa. Kuusi henkilöä oli asiasta jokseenkin samaa mieltä. Viisi vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä ja kolme oli asiasta jokseenkin eri mieltä.

Oman työn kuormittavuuteen vaikuttamisesta 12 vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että pystyy itse vaikuttamaan työnsä kuormittavuuteen ja 14 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä. Neljä henkilöä ei ollut samaa eikä eri mieltä, ja yksi oli asiasta täysin eri mieltä. Taulukossa neljä on avattu kappalemäärinä kaikkien työn kuormittavuuteen liittyvien väittämien vastaukset ja kuviossa 11 on esitetty, miten vastaukset jakautuivat prosentuaalisesti.

Taulukko 4. Työn kuormittavuus. (5. Täysin samaa mieltä 4. Jokseenkin samaa mieltä 3. Ei samaa eikä eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 1. Täysin eri mieltä. KA = Keskiarvo, KH = Keskihajonta).

Väittämä	5	4	3	2	1	KA/KH
37. Hallitsen työni hyvin.	19	10	2			4,5 / 0,62
38. Minulla on riittävästi välineitä työni hoitamiseen.	23	8				4,7 / 0,44
39. Saan apua tarvittaessa.	23	7	1			4,7 / 0,52
40. Pystyn vaikuttamaan työni kuormittavuuteen.	12	14	4		1	4,2 / 0,88
41. Työskentelylle annetaan tarpeeksi aikaa (esim. materiaaleihin perehtyminen ja sähköpostit).	17	6	5	3		4,2 / 1,03
42. Olen saanut työhöni riittävän perehdytyksen.	23	8				4,7 / 0,44
43. Olen saanut riittävän tuotekoulutuksen.	15	12	1	3		4,3 / 0,92



Kuvio 11. Työn kuormittavuus.

6.6 Työntekijän oma toiminta

Työntekijän omaa toimintaa pyrittiin kartoittamaan väittämässä 44–50. Hajautetussa työyhteisössä työntekijöiltä vaaditaan erityisesti itsensä johtamisen taitoja, teknologian käyttötaitoja ja sosiaalisia taitoja (Vartiainen 2004, 84–90).

Työntekijän omaan toimintaan liittyvien väittämien keskiarvot olivat 4–4,8. Keskihajonta näissä väittämässä sijoittui 0,37:n ja 0,88:n välille. Suurin osa kokee olevansa sitoutunut työhönsä, ja vastaukset olivat tässä väittämässä melko yhteneviä. Suurimmalla osalla on omasta mielestään riittävästi itsensä johtamisen taitoja, ja he pyytävät myös apua tarvittaessa ja tietävät työnsä tavoitteet.

18 henkilöä kokee olevansa sosiaalinen, 11 oli asiasta jokseenkin samaa mieltä. Kaksi ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä. Organisaation yhteisistä toimintamalleista kysyttäessä, 17 vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että tietää mitkä ne ovat ja 10 oli asiasta jokseenkin samaa mieltä. Kolme ei ollut samaa eikä eri mieltä, ja yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä.

Teknologiaosaamisesta kysyttäessä kahdeksan vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että heidän teknologia osaamisensa on hyvä. 18 henkilöä oli asiasta jokseenkin samaa mieltä ja kolme ei ollut samaa eikä eri mieltä. Yksi henkilö vastasi olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä ja yksi oli täysin eri mieltä. Henkilöt, jotka vastasivat olevansa asiasta jokseenkin- tai täysin erimieltä, kuuluivat taustatekijöiden perusteella ikäryhmään 31–40

vuotta. Taulukossa viisi on vielä avattu kaikkien työntekijän omaa toimintaa koskevien väittämien vastaukset kappalemäärinä ja kuviossa 12 ne on esitetty prosentuaalisesti.

Taulukko 5. Työntekijän oma toiminta. (5. Täysin samaa mieltä 4. Jokseenkin samaa mieltä 3. Ei samaa eikä eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 1. Täysin eri mieltä. KA = Keskiarvo, KH = Keskihajonta).

Väittämä	5	4	3	2	1	KA/KH
44. Olen sitoutunut työhöni.	26	5				4,8 / 0,37
45. Olen sosiaalinen.	18	11	2			4,5 / 0,62
46. Minulla on riittävästi itseni johtamisen taitoja.	21	10				4,7 / 0,47
47. Teknologia osaamiseni on hyvä.	8	18	3	1	1	4 / 0,88
48. Tiedän mitkä ovat organisaation yhteiset toimintamallit.	17	10	3	1		4,4 / 0,79
49. Tiedän työni tavoitteet.	25	6				4,8 / 0,4
50. Pyydän apua tarvittaessa.	21	8	2			4,6 / 0,61



Kuvio 12. Työntekijän oma toiminta.

6.7 Avoin kysymys

Kyselyn lopussa kysyttiin vielä työntekijöille mieluisimmasta yhteydenpitovälineestä ja lisäksi oli avoin kysymys siitä, millaista tukea työntekijät kokevat tarvitsevansa esimiehiltään enemmän. Yhteydenpitovälineistä 27 vastaajaa koki WhatsApp-viestisovelluksen mieluisimmaksi. Sähköpostin mieluisimmaksi yhteydenpitovälineeksi oli valinnut seitsemän vastaajaa ja puhelun 11 vastaajaa. Kysymyksessä pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon.

Kaikki vastaajat eivät olleet jättäneet avoimeen kysymykseen vastausta, mutta jätetyt kommentit olivat suurimmaksi osaksi positiivisia. Monet kokevat saavansa jo nyt tarpeeksi tukea esimiehiltään. Varsinkin silloin kun apua on tarvinnut ja sitä on osannut pyytää, on sitä myös saanut. Muun muassa seuraavanlaisia kommentteja oli jätetty:

”Olen saanut tarpeeksi tukea, kun olen osannut sitä pyytää” ja ”Koen saavani edustajalta tarpeeksi tukea ja yhteistyö toimii hyvin”.

Avoimen kysymyksen vastauksista nousi myös esille, että edustajalta kaivattaisiin enemmän yhteydenpitoa, niin työhön kuin yleisiin kuulumisiinkin liittyvää. Vastaajat jättivät muun muassa seuraavanlaisia kommentteja: ”Yhteistyö vähäistä, mutta toimivaa”, ”Toivoisin, että välillä kysyttäisiin, että miten menee ja onko kaikki hallinnassa”, ”Yhteydenpitoa voisi olla enemmänkin”, ”Toivoisin, että edustaja ilmoittaisi mitä tavaraa ja kuinka paljon hän on mihinkin myymälään tilannut”, ”Yhteydenpitoa sekä informaatiota tulevista kampanjoista voisi olla enemmän”.

Lisäksi avoimissa kysymyksissä tuli kommentti siitä, että omalla ajalla joutuu vastamaan työsähköposteihin ja viesteihin. Toivottiin, että tämä huomioitaisiin jotenkin työajassa. Lisäksi toivottiin edustajalta erilaisia käytännön vinkkejä myynnin vauhdittamiseksi.

7 Johtopäätökset

7.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten tarkkuutta. Tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta on edustava ja tarpeeksi suuri otos, korkea vastausprosentti ja kysymykset, jotka mittaavat tutkimusongelmaan nähden oikeita asioita (Heikkilä 2014, 28, 178.) Vastaukset olivat melko yhdenmukaisia, joten voidaan olettaa, että vastaajat ymmärsivät kysymykset kysymysten asettajan toiveiden mukaisesti ja näin tutkimus olisi toistettavissa samoilla tuloksilla. Vastausprosentiksi saatiin 91 %, joten otoksen voidaan olettaa edustavan hyvin perusjoukkoa. Kumpikin näistä tukee vahvasti selvityksen reliabiliteettia.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä on alun perin ollut tarkoitus selvittää (Heikkilä 2014, 27). Olennaisen kohderyhmän ja otannan vuoksi tämän opinäytetyön selvitystä voidaan pitää validina. Selvityksessä käytetty menetelmä oli myös valittu oikein. Kyselylomakkeen kysymykset olivat selvityksen kannalta olennaisia ja tutkimuskysymyksiin, ja tätä kautta myös tutkimusongelmaan saatiin vastaukset valittujen kysymysten avulla.

7.2 Tulosten pohdinta

Tutkimusten mukaan esimieheltä saatu tuki ja sen määrä korostuvat etäjohtamisessa ja sillä on tärkeä merkitys hajautetun työskentelyn onnistumisessa (Dahlström 2013, 448). Lisäksi työntekijöiden ja esimiesten väliset toimivat suhteet sekä esimieheltä saatava riittävä tuki vaikuttavat muun muassa työhön sitoutumiseen (Vartiainen & Kokko & Hakonen 2004, 85). Kyselyn vastausten perusteella näyttää siltä, että suurin osa Lumenen menekinedistäjistä kokee saavansa esimiehiltään tarpeeksi tukea, sillä vastaajista 79 prosenttia oli asiasta täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Tällä todennäköisesti on ollut myös positiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen sillä 83 prosenttia kyselyyn vastanneista menekinedistäjistä kokee myös olevansa sitoutunut työhönsä. Menekinedistäjistä osa ei kuitenkaan ollut täysin samaa mieltä siitä, että organisaatiossa toiminnan arviointi on jatkuvaa ja sitä kehitetään tarvittaessa. Toiminnan jatkuva arviointi ja sen kehittäminen on kuitenkin toimivan työyhteisön edellytys (Järvinen 2006, 28).

Etäjohtajalle tärkeitä ominaisuuksia ja osaamisalueita ovat muun muassa sosiaalinen taitavuus, avoin vuorovaikutus ja kyky innostaa ja motivoida työntekijöitä. Myös kuuntelemisen ja läsnä olemisen taito ovat etäjohtajalle tärkeitä ominaisuuksia. (Vilkman 2016, 140–144.) Aidon kuuntelun merkitys korostuu myös valmentavassa johtamistyylissä (Kupias & Peltola & Pirinen 2014). Myös se, että työntekijöiden mielestä esimiehet ovat luotettavia, kertoo toimivista esimiesten ja työntekijöiden välisistä suhteista (Manka & Manka 2016, 139). Luottamus vaikuttaa myös ryhmän tehokkuuteen ja työskentelyn onnistumiseen (Vartiainen ym. 2004, 90). Menekinedistäjien näkökulmasta heidän esimiehiltään ja näyttää olevan etäjohtajalle tärkeitä ominaisuuksia, sillä kyselyn vastauksista ilmeni, että työntekijät kokevat esimiesten olevan luotettavia, helposti lähestyttäviä, innostavia ja positiivisia. He myös kuuntelevat työntekijöitään, ja heidän toimintansa on järjestelmällistä.

Kyselyn väittämien sekä avoimien kommenttien perusteella esimiestyön haasteiksi ja kehityskohteiksi työntekijöiden näkökulmasta nousi esimiehen viestinnän säännöllisyys, kasvokkain tapahtuvat tapaamiset ja palautteen anto. Nämä ovat tutkimustenkin mukaan yleisiä haasteita hajautetussa työskentelyssä ja etäjohtamisessa. Hajautetussa työskentelyssä viestinnän olisi tapahduttava säännöllisesti (Vartiainen ym. 2004, 47). Etäjohtajan tulisi myös pystyä luomaan yhteys itsensä ja työntekijöiden välille (Haapakoski ym. 2020. 111).

Koska osa edustajista tapaa menekinedistäjiä vain harvoin kasvotusten, edustajat voisivat panostaa ja kannustaa vielä enemmän virtuaaliseen yhteydenpitoon. Virtuaalisen yhteydenpidon olisi myös oltava säännöllisestä. Esimiehet voisivatkin ottaa tavaksi säännölliset kahdenkeskiset virtuaaliset tapaamiset työntekijöidensä kanssa. Kasvokkain tapahtuvien tapaamisten vähäisyys korostui varsinkin maantieteellisesti suurilla edustaja-alueilla, joissa välimatkat ovat pitkiä. Erityisesti näillä alueilla tulisi panostaa virtuaalisiin tapaamisiin. Tapaamisissa voitaisiin käydä läpi esimerkiksi kuluvan viikon tapahtumat ja varmistaa, että kaikki on selvää tulevaa viikkoa varten. Tämä ei ole suuri panostus, mutta sen hyödyt olisivat varmasti suuret. Etäällä työskentelevät työntekijät saatetaan myös helposti unohtaa (Vartiainen ym. 2004, 39). Säännölliset yhteydenpidon avulla työntekijät myös otettaisiin huomioon paremmin, joka on erittäin tärkeää hajautetussa työskentelyssä (Vartiainen 2004, 84).

Avoimista kommentteista nousi esille myös se, että työntekijöiden kuulumisia voisi kysyä useammin. Onnistuneeseen johtamiseen kuuluu, että työasioiden lisäksi pitäisi muistaa kysyä myös työntekijän kuulumisia (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020, 111–112). Epämuodollinen kommunikointi myös lisää ryhmän jäsenten työtyytyväisyyttä ja ryhmään kuulumisen tunnetta (Vartiainen ym. 2004, 48). Jos edustajat ottaisivat säännölliset virtuaaliset tapaamiset käyttöön, myös kuulumisten vaihto onnistuisi säännöllisesti

Onnistuneeseen etäjohtamiseen kuuluu tutkitusti säännöllinen palautteen antaminen työntekijöille (Vilkman 2016, 140). Palautteenanto kuuluu myös valmentavaan johtamistyylisiin ja sitä odotetaan esimiehiltä ja johtajilta aiempaa enemmän (Kankainen 2020). Kyselyyn vastanneista menekinedistäjistä kuitenkin 52 prosenttia ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että sai esimieheltään tarpeeksi palautetta. Palautteen anto on kuitenkin tärkeä tukemisen muoto, joten Lumenen esimiehiä voisi rohkaista antamaan työntekijöilleen herkemmin palautetta.

Näyttäisi siltä, että hajautettu työskentely onnistuu Lumenella usealla osa-alueella hyvin. Vastaajista suurin osa tiesi työnsä tavoitteet ja tarkoituksen. Työlle asetetut selkeät tavoitteet ohjaavat työn tekemistä myös tiimissä, jossa työskennellään etäällä toisista (Vilkman 2016, 142). Myös se, että jokainen tietää työnsä tarkoituksen, on toimivan työyhteisön perusta (Järvinen 2006, 28). Vastausten perusteella menekinedistäjistä suurin osa myös kokee, että työ sisältää rutineja. Kuitenkin vain 35 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että työlle on asetettu aikatauluja. Hajautetun työn tuottavuuden ja työssä

viihtymisen kannalta olisi kuitenkin tärkeää, että työ sisältää rutiineja ja että sille olisi myös asetettu aikatauluja (Dahlström 2013, 488).

Työyhteisön toiminnan suurimmat haasteet liittyivät kyselyn vastausten perusteella työyhteisön tapaamisiin. Vain 9,6 prosenttia vastaajista koki, että työyhteisön tapaamisia on säännöllisesti. Vain 20 prosenttia koki, että kasvokkain tapahtuvia tapaamisia on sopivasti ja vain 25 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että virtuaalisten tapaamisten määrä on sopiva. Työyhteisön kasvokkain tapahtuvia tapaamisia ei tällä hetkellä järjestetä vallitsevan koronapandemian takia. Normaaleissakin oloissa niitä järjestetään vain kaksi kertaa vuodessa. Näihinkin tapaamisiin kutsutaan vain menekinedistäjät, joilla viikossa on enemmän työtunteja. Osa menekinedistäjistä ei siis tapaa työyhteisönsä jäseniä koskaan kasvotusten.

Työyhteisön virtuaalisia tapaamisia järjestetään kaikille menekinedistäjille kaksi kertaa vuodessa. Näiden virtuaalisen tapaamisen lisäksi jokainen edustaja voisi järjestää alueensa menekinedistäjille tiimipalavereja esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa. Näin työyhteisön virtuaalisia tapaamisia olisi ainakin neljä kertaa vuodessa. Etäjohtajan pitäisi pysyä erilaisia välineitä hyödyntäen löytää toimivia keinoja yhteistyön kehittämiseen ja tiimin yhdistämiseen (Vilkman 2016, 140). Työyhteisön säännöllinen vuorovaikutus ja kommunikointi on tärkeää myös sen vuoksi, koska ne tekevät erillään toimivista ihmisistä työorganisaation ja muodostavat sen kasvualustan (Vartiainen & Kokko & Hakonen 2004, 14). Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus ja yhteisöllisyys kasvattavat myös sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma taas lujittaa työyhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sitä voidaan pitää niin yksilön kuin koko työyhteisönkin voimavarana, ja sen laatu ja määrä vaikuttavat myös työntekijöiden terveyteen. (Manka & Manka 2016, 132–134.)

Kyselyn vastausten perusteella näyttäisi siltä, että menekinedistäjät kokevat hallitsevansa työnsä hyvin ja työn hoitamiseen on annettu riittävät välineet. Myös apua saadaan tarvittaessa. Suurin osa myös koki saaneensa työhönsä riittävän perehdytyksen. Tuotekoulutuksen riittävydestä oltiin kuitenkin eri mieltä. 48 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että tuotekoulutus on ollut riittävä. Loput olivat asiasta osittain samaa tai eri mieltä. Tämän perusteella menekinedistäjien tuotekoulutukseen voisi organisatiossa panostaa vielä enemmän sillä varsinkin itseohjautuvassa työyhteisössä työskentelevät tarvitsevat säännöllistä kouluttautumista, riittävän perehdytyksen asioihin ja jatkuvaa ammatillista kehittämistä (TTK 2018).

Työn kuormittavuuteen liittyvistä väittämistä ongelmakohtaksi nousi se, että useat vastaajat kokivat, etteivät voi vaikuttaa itse työnsä kuormittavuuteen. Sopivaksi koettu kuormitus kuitenkin edistäisi työntekijöiden terveyttä ja työkykyä (Työsuojelu 2018). Kyselylomakkeen ja myös vapaiden kommenttien perusteella menekinedistäjät kokevat, ettei työskentelylle anneta tarpeeksi aikaa. Tällä tarkoitetaan myymälätyön ulkopuolelle jäävää työskentelyä, kuten materiaaleihin perehtymistä ja työsähköpostien lukemista, joka täytyy nyt tehdä omalla ajalla. Hajautetussa työskentelyssä olisi tärkeää, että työntekijät pystyisivät vaikuttamaan omaan työhönsä, mutta omia rajojaan pitäisi myös osata hallita (Manka & Manka 2016, 135, Vartiainen ym. 2004, 90). Organisaatiossa voitaisiinkin harmitella, että tämä omalla ajalla suoritettu työskentely huomioitaisiin jotenkin työajassa.

Hajautetun työn henkilöstöltä edellytetään muun muassa teknologian käyttötaitoja, itsensä johtamisen taitoa ja sosiaalisia taitoja (Vartiainen ym. 2004, 90). Kyselyn vastauksen perusteella näyttäisi siltä, että Lumenen menekinedistäjillä on niitä ominaisuuksia, joita hajautetun työn tekijöiltä vaaditaan. Suurin osa kokee olevansa sosiaalinen ja omaavansa riittävästi itsensä johtamisen taitoja. Vastaajista kuitenkin vain noin 26 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että oma teknologiaosaaminen on hyvä. Tämän perusteella jonkinlaiselle organisaation tarjoamalle perehdytykselle voisi olla tarvetta. Myös organisaation yhteiset toimintamallit olisi hyvä kerrata sillä vastauksista kävi ilmi, että osa menekinedistäjistä ei ole täysin varma siitä, mitkä ne ovat. Yhteiset toimintamallit ovat kuitenkin avain asemassa ryhmän tehokkuuden ja työskentelyn onnistumisen kannalta (Vartiainen ym. 2004, 89).

7.3 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaista tukea Lumenen menekinedistäjät tarvitsevat esimiehiltään. Tarkoituksena ei niinkään ollut esittää kehitysideoita esimiestyöhön, vaan selvittää, millaisia ongelmakohtia esimiestyöstä ja hajautetusta työskentelystä nousee esille menekinedistäjien näkökulmasta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Lumenen menekinedistäjien kokemus esimiehiltä saadusta tuesta on melko hyvä sillä 79 % vastaajista oli sitä mieltä, että saa esimieheltään tarpeeksi tukea. Myös hajautettu työskentely organisaatiossa näyttäisi onnistuvan hyvin monella osa-alueella. Lisäksi kyselystä selvisi, että niin menekinedistäjillä, kuin heidän esimiehilläänkin on niitä ominaisuuksia, joita hajautetussa työyhteisössä työskenteleviltä vaaditaan.

Esimiestyöstä ja hajautetusta työskentelystä kuitenkin löytyi kehityskohteita. Nämä kehityskohteet ovat myös tutkitustikin etäjohtamisen ja hajautetun työskentelyn haasteita. Suurimpina haasteina ja kehityskohteina esiin nousi palautteen anto, yhteydenpito, esimiehen ja työntekijän väliset kasvokkain tapahtuvat tapaamiset ja työyhteisön tapaamiset. Vastauksista nousi esille myös se, että osa menekinedistäjistä koki, ettei työlle ole asetettu aikatauluja, ettei ole saanut riittävää tuotekoulutusta ja ettei pysty itse vaikuttamaan työnsä kuormittavuuteen. Voidaan siis todeta, että selvitys oli toimeksiantajayritykselle hyödyllinen ja että sen tuloksista saatiin tärkeää tietoa esimiestyön ja hajautetun työskentelyn tilasta.

Kyselylomakkeessa oli 50 väittämää, joka näin jälkeinpäin ajateltuna on melko paljon. Myös joidenkin kysymysten asettelua ja tarpeellisuutta olisi vielä voinut tarkemmin miettiä. Lisäksi työn kuormittavuuteen ja työntekijän omaan toimintaan liittyvät väittämät eivät kaikki varsinaisesti suoraan liittyneet opinnäyteyön tutkimusongelmaan. Näidenkin väittämien vastauksista kuitenkin saatiin yritykselle tärkeää tietoa. Selvityksen tulokset tuliaan käymään läpi edustajien kanssa ja toivottavasti tämän pohjalta niin esimiestyötä, kuin organisaation toimintaakin, pystytään kehittämään.

Tässä opinnäytetyössä esimiestyöskentelyn tilaa selvitettiin työntekijöiden näkökulmasta. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia esimiestyötä toimeksiantajayrityksen esimiesten näkökulmasta, esimerkiksi olisi mielenkiintoista selvittää, minkälaista tukea he tarvitsevat organisaatiolta etäjohtamiseen. Etäjohtaminen on tutkimustenkin mukaan haastavampaa kuin samapaikkaisen tiimin johtaminen, joten olisi hyvä selvittää, millaisia työkaluja ja millaista perehdytystä organisaatiolta tähän annetaan. Kehitettäessä olisi kuitenkin tärkeää muistaa ylläpitää ja tukea asioita, jotka jo toimivat nykyhetkessä.

Lähteet

Dahlström, Timothy R. 2013. Telecommuting and Leadership style. *Public Personnel Management* 42 (3), 438–451.
<https://journals.sa-gepub.com/doi/10.1177/0091026013495731>. Luettu 10.1.2021.

Gordon, L & Rees, C.E. & Ker, J.S. & Cleland, J 2015. Dimensions discourses and differences. Trainees conceptualizing health care leadership and followership. *Medical Education* 49 (12), 1248–1262. Julkaisuun viitattu teoksessa Mikkola, Leena & Valo, Maarit 2020. *Workplace communication*. Routledge, New York.

Grover, Simmy & Furnham, Adrian 2016. Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *Public Library of Science* (4), 1–41.
<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0159137>. Luettu 15.1.2021.

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

Heikkilä, Tarja 2014. *Tilastollinen tutkimus*. 9. uud. p. Edita, Helsinki.

Heiskanen, Erika & Salo, Jari 2008. *Eettinen Johtaminen. Tie Kestävään menestykseen*. 2. painos. Talentum Media, Helsinki.

Jyväskylän yliopisto 2015. *Määrällinen tutkimus*. Päivitetty 23.4.2015.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Luettu 14.3.2021.

Järvinen, Pekka 2016. *Onnistu Esimiehenä*. 12. painos. Alma Talent, Helsinki.

Kananen, Jorma 2011. *Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kankainen, Saara 2018. *Miksi valmentava johtaminen kannattaa?* Helsingin yliopisto, Helsinki. 26.3.2018. <http://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa>. Luettu 3.4.2021.

Koroma, Johanna & Hyrkkänen, Ursula & Rauramo, Päivi 2011. *Mobiili työ. Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä*. Työturvallisuuskeskus TTK, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen Jorma 2014. *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Alma Talent Helsinki.

Lumene. LumeNet 2021. <http://www.lumene.sharepoint.com>. Luettu 8.3.2021.

Lumene 2018. *Tarinamme*. <http://www.lumene.com/fi/tarinamme.html>. Luettu 16.1.2021.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. *Työhyvinvointi*. Talentum Pro, Helsinki.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent, Helsinki.

Mihhailova, Gerda 2009. Management challenges arising from the use of virtual work. *Baltic Journal Off Management* 4 (1), 80–93.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17465260910930467/full/html>.
Luettu 20.1.2021.

Moser, Karin S. 2013. Only a Click Away? – What Makes Virtual Meetings, Emails and Outsourcing Successful. Management Arctictels of the Year. Management Institute UK.
<https://openresearch.lsbu.ac.uk/download/fc933fabde577422556408bf73f80c31c44361126455fa93fc5b7bab87caf01e/225373/Moser%2C%202013.pdf>. Luettu 10.3.2021.

Nydegger, Rudy & Nydegger, Liesl 2010. Challenges in managing virtual teams. *Journal of Business & Economics research* 8 (3), 69–82.
https://www.researchgate.net/publication/261722709_Challenges_In_Managing_Virtual_Teams. Luettu 15.2.2021.

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. 2017. Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness. The Guilford Press, New York.
https://www.researchgate.net/publication/321350169_Ryan_R_M_et_Deci_E_L_2017_Self-determination_theory_Basic_psychological_needs_in_motivation_development_and_wellness_New_York_NY_Guilford_Press. Luettu 25.2.2021.

Savaspuro, Miia 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent, Helsinki.

Suonsivu, Kaija 2015. Kohti riittävyttä. Matkalla työhyvinvointiin. Unipress, Helsinki.

TTK 2018. Työturvallisuuskeskus. Digijulkaisut. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovai-
kutukset työyhteisössä. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaiutus_tyoyhteisossa. Luettu 19.11.2020.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Työlainsäädäntö. <https://tem.fi/tyolainsaadanto>. Luettu 5.3.2021.

Työsuojelu 2018. Psykososiaalinen kuormitus. Päivitetty 6.5.2020. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>. Luettu 16.4.2021.

Vartiainen, Matti & Kokko, Niina & Hakonen, Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Talentum, Helsinki.

Vilkkä, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi, Helsinki.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro, Helsinki

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand, Helsinki.

Kyselylomakkeen saatekirje

Hei Lumenen menekinedistäjä,

opiskelen tradenomiksi ja teen tällä hetkellä opinnäytetyötäni. Työn aihe ja tarkoitus on selvittää, kokevatko Lumenen menekinedistäjät saavansa tarpeeksi tukea esimiehiltään (edustajilta) ja millaista tukea esimiehiltä mahdollisesti tarvitaan enemmän. Työskentelen myös itse Lumenella menekinedistäjänä.

Tutkimuksen tuloksia hyödynnän omassa opinnäytetyössäni ja lisäksi toimitan työni Lumen Oy:n käyttöön. Kyselyn vastauksista saamme tärkeää tietoa esimiestyön tilasta organisaatiossamme sekä työkaluja esimiestyöskentelyn ja työyhteisön toiminnan kehittämiseen.

Kaikkien vastaajien kesken arvomme yllätyspaketin. Kysymykset ovat strukturoituja, eli niissä on valmiit vastausvaihtoehdot. Lopussa on yksi avoin kysymys. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10–15 minuuttia, ja saat vastata siihen työajalla. Ohje merkitsemisestä Tiimaan löytyy tämän viestin lopusta.

Kysely on anonymi, eivätkä vastaukset ole yhdistettävissä yksittäiseen vastaajaan. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Mikäli kuitenkin haluat osallistua arvontaan, sinun tulee jättää kyselyn lopussa nimesi. Kyselyn vastausaika päättyy torstaina 15.4.

Jos työskentelet useamman edustajan alueella, valitse kyselyssä edustaja-alue sen mukaan, kenen alueella työskentelypisteitä on eniten.

Kiitos jo etukäteen kyselyyn vastaamisesta.

Ystävällisin terveisin
Laura Lehtinen

Linkki kyselyyn: <https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/30752/lomake.html>

Kyselylomakkeen kysymykset

Taustatekijät

1. Ikä
20–30
31–40
41–50
51–60
Yli 60
2. Työsuhde
Vakituinen
Freelancer
Toiminimi
Henkilöstövuokrausyritys
3. Kauanko olet työskennellyt Lumenella?
Alle vuoden
1–5 vuotta
6–10 vuotta
Yli 10 vuotta
4. Edustaja-alue
Anna
Anne
Joel
Päivi
Sami
Satu
Sirpa

Väittämät:

Organisaation antama tuki

Vastausvaihtoehdot: 5. Täysin samaa mieltä 4. Jokseenkin samaa mieltä 3. Ei samaa eikä eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 1. Täysin eri mieltä

5. Tiedän työni tarkoituksen.
6. Tiedän työni tavoitteet.
7. Työjärjestelyt ovat selkeät.
8. Organisaatiolta saamani ohjeistukset ovat selkeät.
9. Työni sisältää rutiineja.
10. Työlle on asetettu aikatauluja.
11. Työntekoa seurataan säännöllisesti.
12. Organisaatiossa toiminnan arviointi on jatkuvaa ja toimintatapoja muutetaan tarvittaessa.

Lähiesimiehen (edustaja) toiminta

Vastausvaihtoehdot: 5. Täysin samaa mieltä 4. Jokseenkin samaa mieltä 3. Ei samaa eikä eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 1. Täysin eri mieltä

13. Esimieheni on helposti lähestyttävä.
14. Vuorovaikutus esimieheni kanssa on avointa.
15. Esimieheni kuuntelee minua.
16. Keskustellessani esimieheni kanssa koen, että hän on läsnä.
17. Esimieheni viestintä on säännöllistä.
18. Tapaan esimiestäni usein kasvatusten.
19. Saan esimieheeni helposti yhteyttä.
20. Saan esimieheltäni palautetta.
21. Saamani palaute on positiivista.
22. Esimieheni on innostava.
23. Esimieheni asenne on positiivinen.
24. Esimieheni on luotettava.
25. Esimieheni toiminta on oikeudenmukaista.
26. Esimieheni toiminta on järjestelmällistä.
27. Esimieheni toiminta on läpinäkyvää.
28. Esimieheni käyttäytyy asiallisesti.
29. Saan esimieheltäni tarpeeksi tukea.

Työyhteisön toiminta

Vastausvaihtoehdot: 5. Täysin samaa mieltä 4. Jokseenkin samaa mieltä 3. Ei samaa eikä eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 1. Täysin eri mieltä

30. Työyhteisössä on sovittu yhteisistä toimintamalleista.
31. Työyhteisön tapaamisia on säännöllisesti.
32. Työyhteisön kasvokkain tapahtuvien tapaamisten määrä on sopivasti.
33. Työyhteisön virtuaalisten tapaamisten määrä on sopiva.
34. Virtuaaliseen yhteydenpitoon on riittävästi välineitä.
35. Yhteydenpitovälineet ovat helppokäyttöisiä.
36. Työyhteisön ilmapiiri on hyvä.

Työn kuormittavuus

Vastausvaihtoehdot: 5. Täysin samaa mieltä 4. Jokseenkin samaa mieltä 3. Ei samaa eikä eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 1. Täysin eri mieltä

37. Hallitsen työni hyvin.
38. Minulla on riittävät välineet työni hoitamiseen.
39. Saan apua tarvittaessa.
40. Pystyn vaikuttamaan työni kuormittavuuteen.
41. Työskentelylle annetaan tarpeeksi aikaa (esim. materiaaleihin perehtymiseen, sähköposteihin jne.).
42. Olen saanut työhöni riittävän perehdytyksen.
43. Olen saanut riittävän tuotekoulutuksen.

Oma toiminta

Vastausvaihtoehdot: 5. Täysin samaa mieltä 4. Jokseenkin samaa mieltä 3. Ei samaa eikä eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 1. Täysin eri mieltä

- 44. Olen sitoutunut työhöni.
- 45. Olen sosiaalinen.
- 46. Minulla on riittävästi itseni johtamisen taitoja.
- 47. Teknologiaosaamiseni on hyvä.
- 48. Tiedän, mitkä ovat organisaationi yhteiset toimintamallit.
- 49. Tiedän työni tavoitteet.
- 50. Pyydän apua tarvittaessa.

- 51. Minulle mieluisin yhteydenpitoväline
 - Puhelu
 - WhatsApp
 - Sähköposti

Avoin kysymys:

Millaista tukea koet tarvitsevasi lähiesimieheltäsi enemmän?

