



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Etäjohtaminen Danske Bankissa

Lastunen, Heidi

Tallgren, Anne

2013 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Etäjohtaminen Danske Bankissa

Lastunen Heidi
Tallgren Anne
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2013

Lastunen Heidi ja Tallgren Anne

Etäjohtaminen Danske Bankissa

Vuosi 2013 Sivumäärä 51

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia etäjohtamisesta kohdeyritykselle, Danske Bankille. Työn tarkoituksena oli toteuttaa mahdollisimman tarkka ja selkeä kuvaus Danske Bankin etäjohtamisen nykytilasta ja siinä ilmenneistä ongelmista.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin etätyötä ja sen eri määritelmiä, etäjohtamista ja sen haasteita, etäjohtamisen nykytilaa sekä etäjohtamisessa käytettävää viestintää. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimus suoritettiin puoli-strukturoiduilla kyselylomakkeilla, jotka lähetettiin sähköpostitse kohderyhmille. Haastateltaviksi valittiin Danske Bankin etäjohtajia sekä Uudenmaan alueen työntekijät, joita etäjohtaminen kohdeyrityksessä koskee. Haastattelukysymykset muotoiltiin avoimiksi kysymyksiksi, jotka jaoteltiin kuuteen eri osa-alueeseen: perustiedot, yleistä etäjohtamisesta, etäjohtamisen haasteet, etäjohtamisen puutteet, johtamisen kehittäminen sekä etäjohtamisen viestintäkanavat ja -välineet Danske Bankissa.

Tärkeimpänä tutkimuksen tuloksista saatiin selville, että suurinta osaa vastaajista ei ollut perehdytetty etäjohtamiseen ja suurin osa vastaajista olikin kohdannut joitain haasteita ja puutteita etäjohtamisessa. Kuitenkin kaikki vastaajat kokivat etäjohtamisen tason Danske Bankissa hyväksi.

Johtopäätöksinä voitiin esittää, että perehdyttämisen ja havaittujen ongelmien välillä oli yhteys. Näin ollen ensimmäisenä kehitysehdotuksena esitettiin perehdyttäminen etäjohtamiseen ja muihin suuriin muutoksiin organisaatiossa. Toisena kehitysehdotuksena oli, että sovituisista tapaamisista pidettäisiin kiinni ja esimies voisi sopia kuukaudesta tietyn päivän näille tapaamisille alaiskohtaisesti. Kolmas kehitysehdotus oli, että varaesimiehen yhteystiedot olisivat selkeästi kaikkien alaisten tiedossa. Neljäs kehitysehdotus oli, että palveluneuvojille tehtäisiin yhteinen keskustelualue, jossa he kaikki voivat vapaasti osallistua keskusteluun.

Jatkotutkimusaiheena esitettiin, että kohdeyrityksessä voisi tutkia etäjohtamisen tasoa perehdyttämisen jälkeen. Voitaisiin tutkia, miten paljon perehdyttämisellä on ollut vaikutusta kohdeyrityksessä.

Asiasanat: johtaminen, joustavatyö, etäjohtaminen, etäjohtamisen haasteet, etätyö.

Lastunen Heidi and Tallgren Anne

Telemanagement in Danske Bank

Year	2013	Pages	51
------	------	-------	----

The purpose of the thesis was to produce concrete development proposals for telemanagement to the target company, Danske Bank. The objective of the study was to find out the current situation and problems of Danske Bank's telemanagement.

The theoretical framework was based on telework and its different definitions, telemanagement and its challenges, the present state of telemanagement and the communication which are used in telemanagement. A qualitative research was chosen as the research method. The research was conducted with semi-structured questionnaires which were sent by e-mail to the target groups, which included all Danske Bank's telemanagers in Finland and all service advisors in Uusimaa. The questions were formatted as open questions which were divided into six different sections: basic information, general information of telemanagement, challenges of telemanagement, defects of the telemanagement, development of the management and communicational channels and tools of telemanagement in Danske Bank.

The results showed that most of the interviewees had not been given familiarization training to telemanagement and therefore most of the interviewees had also encountered some problems and deficiencies in telemanagement. However, all respondents thought that the telemanagement in Danske Bank is good

In conclusion it can be said that there was a connection between familiarization and the noticeable problems. Therefore the first development proposal was that familiarization of telemanagement and other big changes in the organization should be carried out. The second development proposition was that everybody would stick with the agreed meetings and the manager could find a date once a month for these meetings. The third development proposal was that the deputy managers' contact information would be known by all subordinates. The fourth suggestion was that the service advisors would be arranged a common discussion area where they can join the conversation freely.

Suggested topics for further research include that the company studies the quality of telemanagement in Danske Bank after the familiarization, in other words how much effect the familiarization has had in the target company.

Keywords: flexible work, management, telemanagement, telemanagement's challenges, telework.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn tarkoitus ja tavoite	7
1.2	Tutkimusongelma ja aiheen rajaus.....	7
2	Etäjohtaminen.....	8
2.1	Etäjohtaminen on johtamista	8
2.2	Etäjohtamisen nykytila ja mielipiteet.....	11
2.2.1	Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Sitra	11
2.2.2	Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM.....	11
2.2.3	Maa- ja metsätalousministeriö, MMM.....	14
2.2.4	Liikenteen turvallisuusvirasto, Trafi	15
2.3	Etäjohtaminen käytännössä	15
2.4	Etäjohtamisen hyödyt	17
2.5	Etäjohtamisen haasteet.....	18
2.6	Esimerkkejä etäjohtamisen viestinnästä.....	19
2.6.1	Sähköposti	20
2.6.2	Synkroninen ja asynkroninen.....	21
3	Danske Bank.....	23
4	Tutkimuksen toteuttaminen.....	24
4.1	Laadullinen tutkimus	24
4.2	Teemahaastattelu.....	25
4.3	Validiteetti ja reliabiliteetti	26
4.4	Tutkimuksen eteneminen.....	27
5	Tulokset.....	28
5.1	Saadut tulokset	28
5.2	Tulosten arviointi	32
5.3	Kehitysehdotukset	33
6	Yhteenveto.....	35
	Lähteet	37
	Kuviot	39
	Liitteet.....	40

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, millaista etäjohtaminen on tällä hetkellä Danske Bankissa ja mitä ongelmia siinä on. Näiden saatujen tietojen avulla laaditaan Danske Bankille kehitysehdotuksia, miten se voisi kehittää etäjohtamistaan toimivammaksi ja kannattavammaksi. Toinen tämän opinnäytetyön tekijöistä teki työharjoittelun Danske Bankissa ja tätä kautta aihe löytyi.

Etätyö on yleistynyt työtapojen muuttumisen vuoksi. Nykyisin yhä suurempi osa töistä ei ole tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottuja. (Helle 2004, 14.) Nykyään tehdään entistä enemmän etätyötä kotoa käsin tai vaikkapa mökiltä (Moisalo 2010, 16). Etätyö voidaan määritellä työksi, jota tehdään teknologiaa hyväksikäyttäen, riippumatta perinteisestä työpaikasta tai työajasta (Pekkola 2002, 36). Työntekijä pitää yhteyttä työpaikkaansa esimerkiksi kannettavan tietokoneen ja matkapuhelimen avulla. Usein työntekijät voivat itse vaikuttaa työnalkamis- ja päättymisaikoihin. Nykyisin puhutaan myös mobiilista työstä tai liikkuvasta työstä, koska työtä tehdään työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi työmatkoilla. (Helle 2004, 13.) Etätyö lähtee usein työntekijän omasta toivomuksesta ja suoritetaan tarkoituksella työpaikan ulkopuolella (Työministeriö 2006).

Opinnäytetyössä määritellään etäjohtaminen etätyöksi, josta puhuvat esimerkiksi Hakaste (2012), Hanhiken (2012), Helle (2004), Hellström (2012), Joensuu (2012), Kirjavainen (2012), Lohko-Soner (2012), Moisalo (2010) sekä Pekkola (2002). Tässä opinnäytetyössä määritetään etäjohtaminen etätyöksi, sen vuoksi, että etäjohtajan itsensä näkökulmasta hän tekee etätyötä. Toisena määritelmänä käytetään joustavaa työtä, josta puhuvat esimerkiksi Hanhiken (2012) sekä Joensuu (2012). Tätä määritelmää käytetään, koska etätyössä on kyse joustavammasta ajankäytöstä.

Kuviossa 1 opinnäytetyön rakenteen lähtötilanne selkeytetään opinnäytetyön rakenne ja kuvataan kolme pääosiota, joista opinnäytetyö koostuu. Nämä ovat teoria, käytännön osuus sekä kehitysehdotukset.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenteen lähtötilanne

Nämä kaikki kolme osiota ovat yhtä tärkeitä opinnäytetyön kannalta. Ne lisäksi linkittyvät yhteen ja myös tukevat toisiaan. Opinnäytetyön rakentaminen alkaa teoriaosuuden rakentamisella.

Opinnäytetyö toteutetaan teemahaastatteluiden avulla, joka toteutetaan puolistrukturoiduilla kyselylomakkeilla (liitteet 1 ja 2). Kyselylomake lähetetään Danske Bankin etäjohtajille ja myös heidän alaisilleen. Näin saadaan opinnäytetyöhön sekä johtajan että työntekijän näkökulma. Samalla pystytään kartoittamaan, millaisia ongelmia nämä molemmat haastatteluryhmät ovat etäjohtamisessa havainneet. Näin ollen myös kehitysehdotuksista tulee kattavia ja ne koskevat kaikkia etäjohtamisen kanssa työskenteleviä, johtajia ja alaisia.

Opinnäytetyö tehdään Danske Bankille. Opinnäytetyön aihe on tullut yrityksen omasta tarpeesta, sillä yritys ei ole selvittänyt oman etäjohtamisensa tilaa tai ongelmia. Tälle kuitenkin on tarvetta, jotta yritys voi tarvittaessa muuttaa toimintaansa.

1.1 Työn tarkoitus ja tavoite

Tämän työn tarkoituksena on toteuttaa Danske Bankille mahdollisimman tarkka ja selkeä kuvaus yrityksen tämän hetkisestä etäjohtamisen tilasta ja siinä mahdollisesti ilmenneistä ongelmista. Pyrkimyksenä on, että opinnäytetyöstä olisi mahdollisimman paljon hyötyä kohdeorganisaatiolle, Danske Bankille. Tavoitteena on luoda mahdollisimman hyvä ja kattava nykytila-analyysi.

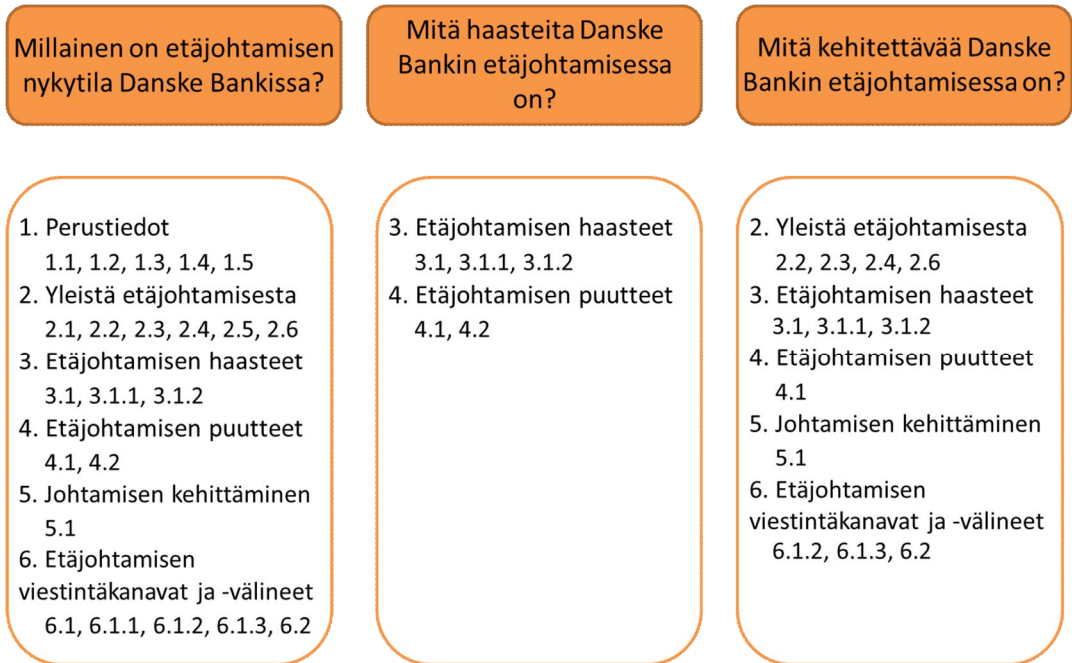
Tämän työn tavoitteena on tuottaa Danske Bankille konkreettisia kehitysehdotuksia. Tavoitteena on tehdä kehitysehdotuksista sellaisia, että niiden avulla yrityksen etäjohtaminen kehittyy toimivammaksi ja myös kannattavammaksi.

1.2 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Opinnäytetyössä tutkimusongelmina ovat seuraavat:

- Millainen on etäjohtamisen nykytila Danske Bankissa?
- Mitä haasteita Danske Bankin etäjohtamisessa on?
- Mitä kehitettävää Danske Bankin etäjohtamisessa on?

Kuviolla 2 selkeytetään sitä, millä kyselylomakkeen kysymyksellä pyritään saamaan vastaus näihin edellä esitettyihin tutkimusongelmiin. Kyselylomakkeiden avulla pyritään löytämään mahdollisimman laajoja vastauksia kaikkiin edellä mainittuihin tutkimusongelmiin.



Kuvio 2: Tutkimusongelmien ja kyselylomakkeen vastaavuus

Kuviosta 2 ilmenee, että ensimmäiseen tutkimusongelmaan eli Danske Bankin etäjohtamisen nykytilaan, saadaan vastaus kyselylomakkeen kaikilla osa-alueilla. Etäjohtamisen haasteisiin saadaan vastaus kahdella eri kyselylomakkeen osa-alueella, tulkitsemalla eri osa-alueilta saatuja vastauksia. Viimeiseen tutkimusongelmaan eli Danske Bankin etäjohtamisen kehittämiseen, saadaan vastaus myös useammalla kyselylomakkeen osa-alueella. Näiden kehitettävien asioiden löytäminen vaatii saatujen vastausten analysointia ja paljon omaa pohdintaa. Saatujen vastausten ja niiden analysoinnin avulla pyritään laatimaan Danske Bankille kehitysehdotuksia etäjohtamisesta.

Opinnäytetyön aihe on rajattu niin, että tutkitaan vain yhden yrityksen eli Danske Bankin etäjohtamista. Toisin sanoen opinnäytetyössä ei vertailla saatuja tuloksia muihin yrityksiin vaan selvitetään asiat tarkemmin yhden yrityksen näkökulmasta sekä käydään läpi etäjohtamista yleisellä tasolla.

2 Etäjohtaminen

2.1 Etäjohtaminen on johtamista

Johtamiselle on useita erilaisia määritelmiä (Autio, Juuti & Wink 2010, 11 - 13). Esimerkiksi Northousen (2004, 2) määrittelee johtamisen olevan tavoitteen saavuttamisen instrumentti. Porter ja Rees (2008, 2) määrittelevät johtamisen Grahmiin (1988) viitaten taiteeksi, jolla saadaan asiat tehtyä ihmisten avulla. Johtajan roolit voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat informaatioon, ihmissuhteisiin ja päätöksentekoon liittyvät roolit. Eli esimiehen tulee huoleh-

tia tiedonvälityksestä työntekijöille, ohjata alaisten työtä sekä tehdä aloitteita ja ratkoa mahdollisia hankalia tilanteita. (Hokkanen & Strömberg 2003, 106 - 107.) Yleisesti johtajuus ja johtaminen nähdään toimintana, jolla vaikutetaan toisiin ihmisiin. Johtamisen nähdään olevan tavoitteellista toimintaa ja se kohdistuu aina sekä itse organisaatioon että muihin ihmisiin. Johtamisen avulla pyritään myös saavuttamaan yhteisiä tuloksia, jotka ovat arvokkaita niin yrityksen omistajille, organisaation toiminnalle kuin sen asiakkaille. Lisäksi johtamisessa on aina mukana ihmisten välisiä suhteita ja se on ilmiö, joka tuotetaan sosiaalisesti ja se syntyy ihmisten kohdatessa. (Autio ym. 2010, 11 - 13.)

Toteutuakseen johtaminen vaatii aina esimiehen ja alaisen. Kuitenkaan aina johtaja ei ole se joka johtaa, vaan usein henkilö, jolla on asiasta eniten asiantuntemusta vie asioita eteenpäin. Parhaimmillaan johtajuus juuri onkin jaettua. Tällä jaetulla johtajuudella voidaan suunnata ihmisten toimintaa ja sitä, miten he käyttävät työskentelyssä hyväkseen sekä omia että muiden voimavaroja. (Autio ym. 2010, 11.) Tärkeää on, että johtajalla on selkeä käsitys siitä, mikä on hänen roolinsa ja tehtävänsä työyhteisössä (Järvinen 2001, 13). Johtajuuteen vaikuttaa aina myös ympäristö, jossa toimitaan (Autio ym. 2010, 11).

Johtajan tehtävänä on vastata ja päättää siitä mitä yrityksessä tehdään ja saada tämä päätetty asia tehtyä muiden ihmisten avulla (Nurmi 2000, 9). Moisalo (2010, 17) toteaa kirjassaan, että oikeus omaan esimieheen kuuluu jokaisen työntekijän perusoikeuksiin. Johtajuuteen liittyy aina vastuuta ja velvollisuuksia, mutta myös mahdollisuuksia (Nurmi 2000, 9).

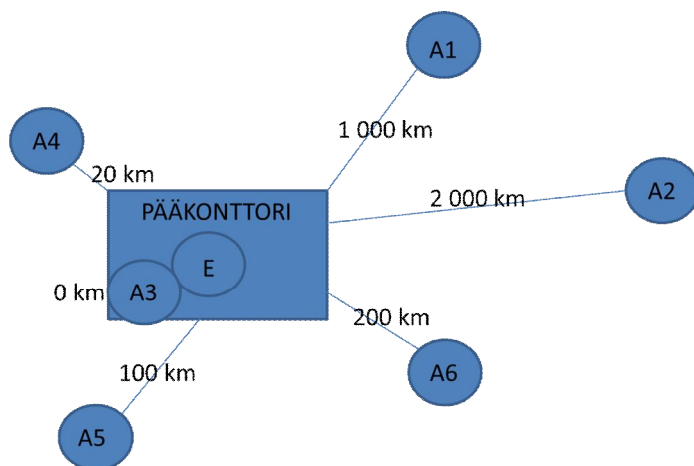
Aarnikoivun (2008, 15) mukaan haasteina johtamisessa ja esimiestyössä on asioiden jatkuva monimutkaistaminen sekä asioiden vaikeaksi tekeminen. Lisäksi ongelmana Aarnikoivun (2008, 23) mukaan on, että esimiehet ovat nykyään näkymättömiä ja heiltä puuttuu johtajuus.

Etätyö-ajatus on syntynyt 1970-luvun alussa Yhdysvalloissa, jolloin maassa vallitsi öljykriisi. Amerikkalaistutkijat selvittivät Kaliforniassa, mitä vaikutuksia työmatkaliikenteen vähentämisellä olisi kansantalouden kasvuun. Alkuperäisiä perusteluita etätyölle olivat luonnonsuojelu, työmatkaliikenteen väheneminen sekä säästäminen toimitilakustannuksissa. (Helle 2004, 16.)

Etäjohtaminen on viime vuosina yleistynyt. The Families and Work Institute ja the Society for Human Resource Management suorittivat tutkimuksen vuonna 2012. Tästä tutkimuksesta saatiin tuloksena se, että 63 prosenttia vastanneista ilmoittivat, että jotkut heidän työntekijöistään työskentelivät etänä. Vastaava luku vuonna 2005 oli vain 34 prosenttia. (Smith 2013, 61 - 62.)

Etäjohtaminen on yksi johtamisen muoto. Siinä fyysiset kontaktit ovat harvinaisia ja usein käytetäänkin erilaisia viestintävälineitä. Virtuaalinen kanssakäyminen vapauttaa aikaa siihen, että voidaan olla useammin kuin ennen useamman henkilön kanssa tekemisissä. Etäjohtamisessa esimieheltä vaaditaan työntekijöiden työn seuraamista. (Surakka & Laine 2012, 194.)

Kuvion 3 avulla kuvataan etäjohtajan ja alaisten etäisyyksiä toisistaan, kun kyseessä on etäjohtaminen. Kuviossa e-kirjain on esimies ja a-kirjaimella kuvataan alaisia. Lisäksi kuvioon on merkitty kilometreissä alaisten etäisyys esimiehestä.



Kuvio 3: Työntekijän etäisyys esimiehestä

Kuviossa 3 esimies työskentelee pääkonttorilla, jossa työskentelee myös hänen alaisensa. Alaiset työskentelevät eri etäisyyksien päässä esimiehestään, osa jopa tuhansien kilometrien päässä. Tällainen on siis tyypillinen tilanne etäjohtamisessa, jossa alaiset ovat jopa ympäri maailmaa.

Esimies johtaa alaisiaan etäältä silloin kun ryhmän tai tiimin jäsenet työskentelevät eri puolilla Suomea tai jopa maailmaa. Esimiehen tehtävät ovat silti samoja, vaikka esimies ei näekään alaisiaan koko ajan. Etäjohtamisessa on erityisen tärkeää tukea työntekijöiden työskentelyä ja yhteistyötä tulee koko ajan rakentaa. Etäjohtamisessa on myös tärkeää, että yhteisiä toimintatapoja sekä tavoitteita selkeytetään. (Surakka & Laine 2012, 194.) Este etätyön yleistykselle on perinteinen johtamistapa sekä työn organisoinnin kangistuneet kaavat (Helle 2004, 14).

Erityisesti luottamuksen merkitys korostuu etäjohtamisessa. Esimiehen ja ryhmän jäsenten tulee pystyä luottamaan siihen, että kaikki pitävät tekemänsä lupaukset ja tekevät oman osuutensa. Luottamus usein syntyy ja lujittuu, kun ryhmän jäsenet oppivat tuntemaan toisensa. Tämä luottamus syntyy parhaiten kasvokkain. Uuden ryhmän aloittaessa olisikin tärkeä panostaa tapaamisiin ja näitä tapaamisia olisi hyvä järjestää säännöllisesti. (Surakka & Laine 2012, 194 - 195.)

2.2 Etäjohtamisen nykytila ja mielipiteet

2.2.1 Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Sitra

Eeva Hellström toimii johtajana Sitrassa ja harjoittaa etäjohtamista viikoittain. Hellström sanoo etäjohtamisen olevan suurempi haaste kuin etätyöskentely työntekijänä. Tämä johtuu siitä, että etäjohtamisessa vaaditaan valtavaa luottamusta alaisia kohtaan. Hellström kävi viikoittain tapaamassa omaa tiimiään, jolloin yhteys pysyi yllä. Lisäksi hän lähetti alaisilleen välillä lyhyitä sähköpostiviestejä, jolloin hän alensi työntekijöiden kynnystä käyttää tehokkaasti sähköisiä välineitä. (Hellström 2012.)

Eeva Hellström kannustaa muitakin kokeilemaan etätyötä, koska se ei ole millään tavalla peruuttamaton muutos. Kokeilemisen jälkeen, jos ei etätyö suju tai onnistu, voidaan palata taas alkutilanteeseen. Hellström kannattaa etätyön kokeilemistä sen vuoksi, että ainakin hänelle siitä on ollut vain positiivisia vaikutuksia ja toiseksi hän kuvailee huomattavaa ”henkistä vaikutusta” työntekijöihin, kun he pääsevät itse päättämään omasta työstään. Tämä on suuri motivaation nostattaja. (Hellström 2012.)

Hellströmin mukaan etätyöhön usein liitetty riski siitä, että työntekijät laiskottelevat ja laiminlyövät työtään, on todellisuudessa aivan päinvastoin. Hänen mukaansa riskinä onkin se, että toiset työntekijät innostuvat asiasta hieman liikaa ja ovat vaarassa ajaa itsensä niin sanotusti ”piippuun”. Tämän vuoksi työajan seuranta on etätyössä entistäkin tärkeämpää. (Hellström 2012.)

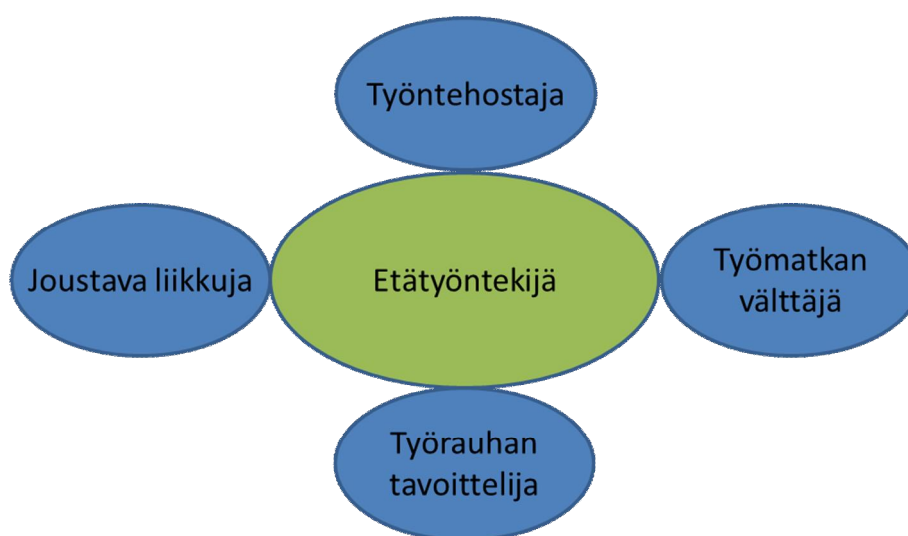
2.2.2 Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM

Etätyö on yksi ajan erilaisista käyttömuodoista. Se on syntynyt tukemaan yksilön omia tarpeita, kuten perhe-elämän ja työn yhteensovittamista. Etätyö mahdollistaa etätyöntekijän toiminnan, missä ja milloin tahansa. Etätyöntekijä voi valita työnteolle ajan sekä paikan, jolloin hän on tehokkaimmillaan. ”Ihmisen hyvinvointi ja työn tuloksellisuus liittyvät toisiinsa” (Hanhikien 2012).

Etätyö voidaan nähdä kokonaispakettina, joka muodostuu asumisesta, liikkumisesta ja työskentelystä. Usein yksilölle etätyössä on kyse paremmasta elämänlaadusta, kun taas organisaation tulisi selkeyttää itselleen pelisäännöt etätyön suhteen. Pelisäännöt käsittävät sen, miten etätyötä tehdään organisaatiossa ja mitä etätyö organisaatiolle tarkoittaa. Viimeisen 20 vuoden ajan, etätyötä on pyritty edistämään monin erilaisin julkisin toimin. Keskeisesti etätyön yleistymiseen yhteiskunnassa vaikuttaa tietoliikenneyhteyksien saatavuus ja toimivuus. (Edelläkävijät 2012a.)

Tulevaisuuden työ on etätyö. Tulevaisuudessa työaika ei ole enää perinteinen eli kahdeksasta neljään vaan työajasta tulee liukuvampi. Etätyö on yksi työn organisoinnin tavoista. Etätyössä on usein kyse muutoksesta, joka koskee omia henkilökohtaisia valintoja sekä totuttuja toimintatapoja. Lähes kaikissa töissä on jotain, mitä voisi tehdä etänä. Kuitenkaan suurinta osaa töistä ei ole mahdollista tehdä kokoaikaisesti muualta käsin kuin varsinaiselta työpaikalta. (Edelläkävijät 2012a.)

Tiina Hanhiken on tehnyt 1990-luvun loppupuolella pro gradu -tutkielman etätyökokeilusta. Hänen tutkielmansa tuloksena paljastui erilaisia etätyöntekijätyyppejä neljä. (Hanhiken 2012.) Kuviossa 4 havainnollistetaan nämä neljä eri etätyöntekijätyyppiä.



Kuvio 4: Etätyöntekijätyyppit

Ensimmäiselle etätyöntekijätypille eli joustavalle liikkujalle etätyö on tapa organisoida työtä, jota hän suorittaa useassa eri paikassa. Toiselle, työrauhan tavoittelijalle etätyö mahdollistaa hänelle paremman työrauhan. Kolmas eli työmatkan välttää hakee etätyöstä nimensä mukaan työmatkojen vähenemistä. Viimeinen eli neljäs etätyöntekijätyyppi, työn tehostaja, pitää etätyötä muun työskentelyn lisänä. (Edelläkävijät 2012a.)

Tiina Hanhiken sanoo etätyön ongelmien ja huonojen puolien liittyvän hyvin usein yleisimpiin työelämän ongelmiin. Etätyöhön liittyvät ongelmat ovat usein kytköksissä muun muassa vapautteen, itsenäisyyteen sekä vastuuseen. Yksi etätyön vaaroista on se, että ihmiset eristyvät toisistaan. (Hanhiken 2012.)

Etätyötilastoissa Suomi, muut Pohjoismaat sekä Hollanti ovat EU:n kärkikastia. Suomen lainsäädäntö ei sisällä esteitä etätyön tekemiselle. Useissa organisaatioissa on tapana tehdä etätyötä ilman erillisiä sopimuksia. Tulee kuitenkin ottaa huomioon työnajanseuranta sekä vakuutusasiat. (Edelläkävijät 2012a.)

Asenteet ovat usein etätyön yleistymisen esteenä. Etätyön vaatimat tekniset valmiudet ovat useissa organisaatioissa jo olemassa, mutta heikommalla tasolla ovat organisatoriset valmiudet. Organisaatioiden johtajien asenteiden muuttuminen tapahtuu usein pitkällä aikavälillä ja muutokseen tarvitaan usein asiaan liittyvä omakohtainen kokemus. Etätyö houkuttelee erilaisia osaajia organisaation palvelukseen ja etätyö voi pienentää työntekijöiden vaihtuvuutta. (Edelläkävijät 2012a.)

Hanhiken näkee kuitenkin etätyön tulevaisuuden valoisana. Hän sanoo suunnan olevan se, että ei puhuttaisi etätyöstä enää, kuten nykyisin etätyönä, vaan puhuttaisiin mieluummin ”joustavana tapana tehdä työtä”. Etätyöstä on tullut enemmän ja enemmän osa arkipäivää, ja se on huomattavasti lisääntynyt. Lähtökohtana kuitenkin on se, että etätyön on oltava vapaaehtoista, eikä siihen voida ketään pakottaa. Kuitenkin se voidaan tuoda rekrytointitilanteessa esille mahdollisuutena. Muistettava on, ettei etätyön tekemistä voida liittää pelkästään työn tekemiseen, muuten ollaan menossa aivan väärään suuntaan. (Hanhiken 2012.)

Strategiajohtaja Antti Joensuu (2012) sekä sihteeri Kaija Nevalainen (2012) työ- ja elinkeinoministeriöstä ovat sitä mieltä, että suurimmat esteet etätyön lisääntymiselle ovat muutosvastarinta sekä ennakoasenteet. He tietävät, mistä puhuvat, koska heidän yksikkönsä on ollut osallisena pilotointiin, jossa pohdittiin ministeriön joustavia työtapoja sekä tulevia työtiloja. (Joensuu & Nevalainen 2012.)

Jo noin kymmenen vuoden ajan ministeriössä on tehty etätyötä, joten organisaatiolle joustava työ ei ole vieras käsite. Kuitenkin Nevalainen ja Joensuu ovat huomioineet sen, että etätyöhön liittyvät pelisäännöt tarvitsevat hieman päivitystä. Työ- ja elinkeinoministeriössä tehdyn pilotti-hankkeen alussa etätyökäytäntöjä kevennettiin. Aiemmin ministeriössä oli määriteltävä etätyön tekemiselle tarkka aika sekä paikka. Tämä käytäntö oli suoraan ristiriidassa joustavien työtapojen ideaa vastaan. (Joensuu & Nevalainen 2012.)

Työn tuloksellisuutta sekä tehokkuutta tulee tulevaisuudessa kasvattaa entistä enemmän. Eri-laiset etävälineet, sosiaalinen media sekä sähköiset palvelut ovat tärkeitä työn tuloksellisuuden sekä tehokkuuden lisäämisessä. Tulevaisuudessa työntekijän on mahdollista jakaa omaa erityisosaamistaan yhden työnantajan sijasta useammalle. Tämän mahdollistaa työn jakautuminen aikaisempaa pienempiin osioihin. Työn ja yksityiselämän väliset rajat tulevat tulevaisuudessa häilymään johtuen sähköisten välineiden lisääntymisestä. (Edelläkävijät 2012b.)

2.2.3 Maa- ja metsätalousministeriö, MMM

Tapio Hakaste on kala- ja riistaosaston neuvotteleva virkamies maa- ja metsätalousministeriössä. Hän tekee etätöitä usein, tällä hetkellä viikosta noin yhden päivän. Tämä viikon yksi etäpäivä ei ole määrätty päivämäärä, johtuen ministeriön työn luonteesta. Työhön kuuluvat usein myös ennakoimattomat sekä kiireelliset toimeksiannot, joiden vuoksi etäpäivä täytyy olla joustavasti muutettavissa aina tilanteen mukaan. Hakasteen esimies, Eija Kirjavainen, joka on maa- ja metsätalousministeriön kalastusneuvos, työskentelee myös omasta kodistaan käsin noin muutaman kerran kuukaudessa. (Hakaste & Kirjavainen 2012.)

Molemmat sekä Hakaste että Kirjavainen ovat samaa mieltä asiasta, että etätö parantaa ja lisää työhyvinvointia sekä työn tuloksia ja tuo elämään joustoa näiden ohella. Työn tekeminen kotona on työrauhan kannalta sujuvampaa, sillä keskeytyksiä on harvemmin. (Hakaste & Kirjavainen 2012.) Esimerkiksi Tapio Hakaste sanoo ottavansa yleensä etätötehtäväkseen jonkin haasteellisemmän projektin, joka vaatii tarkempaa keskittymistä (Hakaste 2012).

Eija Kirjavaisen mielestä etätö ei vaikeuta millään tavalla yksikön johtamista, ainakaan siinä laajuudessaan, missä hän sitä tekee. Asiantuntijaorganisaatiosta puhuttaessa, yksikön päällikön roolina on asioiden etenemisen ohjaus ja koordinaattorina toimiminen. Etätöntekijöiden tavoitettavuudesta huolehtiminen on hyvin tärkeää. Heidät tulee tavoittaa sekä puhelimitse että sähköpostitse. Eija Kirjavainen tekee etätöitä nykyään vain muutamana päivänä kuussa, johtuen hänen tehtävänsä luonteesta. Hänen mielestään esimiehenkin on mahdollista tehdä etätöitä, mutta se tulee suunnitella tarkasti. Esimiesten tulee olla myös työpaikalla, jotta alaiset tavoittavat heidät kasvotusten. (Kirjavainen 2012.)

Eija Kirjavainen uskoo siihen, että valtionhallinnossa lähimenneisyydessä tapahtuneiden useiden muutosten ansiosta joustava työnteko on päässyt yleistymään. Monet toiminnot ovat muuttuneet sähköisiksi, tekniikka on kehittynyt ja ihmiset ovat oppineet käyttämään tätä kaikkea hyödyksi. Esimerkiksi pöytäkoneet sekä lankapuhelimet on korvattu kannettavilla tietokoneilla sekä kännyköillä, julkaisut ovat nykyisin sähköisiä ja asiakirjahallintakin on muutettu sähköiseksi toiminnoksi. Lisäksi pidetään videopalavereja, käytetään viestinnässä sähköpostia, datansiirto on helpompaa ja tietoturva toimii. (Kirjavainen 2012.)

Työntekijällä tulisi olla motivaatiota sekä intoa uusien työskentelemistapojen kokeiluun sekä työssä tarvittavien välineiden ja järjestelmien käyttöönottoon. Tällöin etätö voi olla yksi väline työntekijän ammatilliseen kehittymiseen. (Edelläkävijät 2012b.) Eija Kirjavainen ja Tapio Hakaste ovat molemmat sitä mieltä, että etätönsuhteen on oltava selkeät linjaukset ja pelisäännöt. Erillinen sopimus on tehtävä aina, jokaiselle erikseen ja mietittävä jokaisen

kohdalla, mikä on sopiva määrä etätyötä ja se, milloin sitä voidaan tehdä. Lisäksi on huolehdittava siitä, että joustoa löytyy puolin ja toisin. (Hakaste & Kirjavainen 2012.)

2.2.4 Liikenteen turvallisuusvirasto, Trafi

Katja Lohko-Soner toimii ympäristöasioiden johtavana asiantuntijana Liikenteen turvallisuusvirasto Trafissa. Hänen mielestään etätyö on erinomainen tapa edistää entistä turvallisempaa liikennettä niin ihmisille kuin ympäristöllekin. (Lohko-Soner 2012.)

Etätyö voidaan nähdä yhtenä tapana tukea omalla toiminnallaan vastuullisen sekä ympäristöystävällisemmän liikennekulttuurin kehittymistä. Etätyötä tekemällä on mahdollista välttää suuria ruuhkia ja vähentää ympäristökuormitusta. Kaikista Suomen työmatkoista suoritetaan henkilöautolla jopa kolme neljäsosaa. (Edelläkävijät 2012c.) ”Etätyötä voisikin kutsua liikenteen ympäristökuormituksen näkökulmasta vastuullisen ihmisen valinnaksi” (Lohko-Soner 2012).

Trafissa etätyöpolitiikka on vahvistettu ja monet jotka ovat sitä itse kokeilleet, ovat nähneet etätyön hyvin tehokkaana ja toimivana työmuotona. Lohko-Soner on iloinen siitä, että koko viraston voimin kannustetaan työntekijöitä osallistumaan etätyöpäivään. (Edelläkävijät 2012c.) ”Etätyöhön voi liittyä vielä pinttyneitä käsityksiä, mutta moneen asiantuntijatyöhön etätyölle rauhoitetut hetket ovat hyvin tärkeitä” (Lohko-Soner 2012).

Trafin toimipaikkoja löytyy ympäri Suomea, joten tekniikan on pelattava. Esimerkiksi Rovaniemen ja Helsingin toimipisteiden henkilöstö voi viestiä keskenään reaaliaikaisesti videoseinäyhteyden välillä. Lohko-Soner kannattaa videoneuvotteluita. Kaikkia yrityksessä kannustetaan käyttämään yhteydenpitoon esimerkiksi videoseinää sekä muita videoneuvotteluyhteyksiä. Näin yrityksessä vähennetään matkustustarvetta. (Lohko-Soner 2012.)

Trafin yhtenä toimintatarkoituksena on luoda liikennejärjestelmästä ympäristöystävällisempi ja turvallisempi. Etätyön tekeminen voi toimia jopa turvallisuuden parantajana. Esimerkiksi tilanteissa, joissa säätilat muuttuvat yllättäen olisi liikenneturvallisuuden kannalta suuri vaikutus, kun osa työmatkaajista tekisi töitä kotoa käsin. (Edelläkävijät 2012c.)

2.3 Etäjohtaminen käytännössä

Työelämän kehittäjä Riitta Hyppänen on vuonna 2005 perustanut yrityksen nimeltä CM & HR Consulting Oy ja toimii tämän yrityksen toimitusjohtajana. Hyppänen on kirjoittanut kirjoja esimerkiksi esimiestyöstä, johtamisesta sekä työhyvinvoinnin kehittämisestä. Teoksessaan, Työn Tuuli, hän kuvaa etäjohtamista kolmesta eri näkökulmasta: ihmiset, tulosvastuu ja työ-

lainsäädäntö. Lisäksi hän kertoo teoksessaan hyvästä johtajuudesta sekä esimiesosaamisesta. (CMHR 2012.)

Riitta Hyppänen muistuttaa teoksessaan Työn Tuuli, että etäjohtamisessa on tarkoin huolehdittava siitä, että työntekijällä on mahdollisuus suorittaa oma työnsä, vaikka esimies ei olisi-kaan aina paikalla. Hän listasi tästä seuraavia huolehdittavia asioita: yhteiset hetket, raportointi ja työn etenemisen seuranta, tavoitettavuus, työ- ja vapaa-ajan rajat, poissaolot ja työaika, valta- ja vastuukysymykset, osaaminen, pelisäännöt ja työmenetelmät ja -välineet sekä itse työtehtävät ja niiden priorisointi. Kun työntekijälle on entistä selkeämpi hänen oma työnkuvansa sekä kirkkaampi priorisointikyky, on vähemmän merkityksellistä se seikka, että onko esimies paikalla vai ei. (CMHR 2012.)

Riitta Hyppänen painottaa Työn Tuuli -teoksessaan myös työturvallisuudesta huolehtimisesta. Kun työnantaja harjoittaa niin sanottua lähijohtamista, on työturvallisuudesta huolehtiminen huomattavasti helpompaa kuin etäjohtamisessa. Työturvallisuudesta huolehdittaessa, kun kyseessä on etäjohtaminen, on käytettävä niin sanotusti yhteistyötä. Tällä tarkoitetaan sitä, että niissä tilanteissa, joissa työnantajan on mahdotonta huolehtia työturvallisuudesta (asiakaskäynnit, työntekijän koti, tai muu sellainen), on työntekijän tällöin puututtava tilanteeseen ja huomautettava ilmiäydyksistä vioista sekä vaaroista. Työnantajalla on työturvallisuuslain (2002) nojalla oikeus vaatia työntekijöiltään työturvallisuusmääräysten noudattamista, sekä oma-aloitteista puuttumista eli tässä tapauksessa ilmoittamista, koskien vikoja ja vaaroja työssä ja työympäristössä. (CMHR 2012.)

Lopuksi Hyppänen kirjoittaa Työn Tuuli -teoksessaan siitä, että etäjohtamisessa tärkeintä sen onnistumisen kannalta on joustavuus, puolin ja toisin sekä seuranta. Ainoastaan seurannan avulla on mahdollista korjata mahdolliset virheet sekä puutteet ja näin ollen luoda ilmapiiristä hyvä sekä yrityksestä ja sen henkilöstöstä kannattavampi ja tuottavampi. (CMHR 2012.)

Suomen lainsäädännössä ei ole erillistä lainsäädäntöä, joka koskisi etätyötä. Etätyölle ei ole myöskään yleistä määritelmää. (Salli 2012, 95.) Etätyöntekijään sovelletaan normaalia työlainsäädäntöä. Etätyöntekijän asema ei siis eroa millään tavalla työntekijästä, joka tekee työtä työnantajan tiloissa. Etätyöntekijällä on samanlaiset oikeudet kuin muillakin yrityksen työntekijöillä, esimerkiksi vuosilomaan ja eläkkeeseen. (Helle 2004, 58.) Poikkeuksena on kuitenkin työaikalaki, jota ei sovelleta työhön, jota tehdään kotona (Finlex 2013a).

Etätyö ei ole erillinen työsuhdemuoto, vaan yksi tapa organisoida työtä. Etätyötä tekevää työntekijää ei voida asettaa eri asemaan työsuhde-etujen osalta, muihin työntekijöihin nähden. Kyseessä pitää olla työsuhteessa oleva henkilö, jotta häneen voidaan soveltaa työlain-

säädäntöä. Eli kyseessä ei voi olla esimerkiksi ammatinharjoittaja tai niin sanottu ”freelancer”. (Salli 2012, 95 - 96.)

Etätyöntekijään sovelletaan työturvallisuuslain normaaleja säännöksiä. Työnantajan tulee vastata myös etätyöntekijän työturvallisuudesta. (Finlex 2013b.) Tämän lainkohdan soveltamiseen liittyy kuitenkin rajoituksia, koska työnantajan ei voida kohtuudella odottaa pystyvän valvomaan työskentelyolosuhteita (Helle 2004, 58).

2.4 Etäjohtamisen hyödyt

Työntekijän kannalta etätyö tuo mukanaan monia mahdollisuuksia ja hyviä puolia. Etätyöstä on myös selkeästi havaittavia hyötyjä työnantajalle. (Helle 2004, 17 - 22.) Kuviossa 5 on koostettu nämä hyödyt yhteen huomioiden erikseen työntekijän sekä työnantajan näkökulmat.

Hyödyt työntekijälle	Hyödyt työnantajalle
<ul style="list-style-type: none"> • Työrauha • Vapaus vaikuttaa työaikaan sekä työjärjestelyihin • Mahdollisuus yhdistää vapaa-aika ja työ • Työhyvinvoinnin parantuminen • Itsenäisempi työ • Mahdollisuus kehittää toimenkuvaa • Vapaa-ajan lisääntyminen • Työmatkakustannusten väheneminen • Työmatkoihin käytettävän ajan väheneminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Työtilojen kustannusäästö • Tehokkuus ja joustavuus paranevat • Työhyvinvoinnin paraneminen • Toimenkuvat, organisointi ja johtamistavat kehittyvät • Sitoutuneempi työvoima • Työpaikan houkuttelevuus paranee • Työntekijöiden rekrytointi laajemmalla alalla • Imagon paraneminen

Kuvio 5: Etätyön hyödyt työntekijälle ja työnantajalle

Kuviossa 5 vasemmalla puolella on havainnollistettu työntekijöiden näkökulmasta etätyöhön liittyviä hyötyjä ja mahdollisuuksia. Kuvion oikealla puolella taas on lueteltuna hyödyt sekä mahdollisuudet työnantajan näkökulmasta. Kuudes työnantajan hyöty ”työntekijän rekrytointi” -kohdalla tarkoitetaan sitä, että työntekijöitä voidaan rekrytoida laajemmalla alueella kuin aiemmin. Työntekijän asuinpaikan sijainnilla ei ole enää suurta merkitystä, koska työn suorittamispaikkana voi toimia myös työntekijän oma koti. Listan seuraava eli seitsemäs työnantajan hyöty ”imagon paraneminen” tarkoittaa, että yrityksen ympäristöstrategia ottaa paremmin huomioon ympäristönsuojeluasiat. (Helle 2004, 17 - 22.)

2.5 Etäjohtamisen haasteet

Etäjohtamisessa, kuten muissakin johtamismalleissa on omat haasteensa. Etätöyhtenä haasteena voidaan pitää niin sanotun ”hiljaisen tiedon” välittymiseen liittyviä ongelmia työntekijöiden välillä. Kuitenkaan tätä ongelmaa ei synny, jos työntekijä tekee etätöitä esimerkiksi vain muutaman kerran kuukaudessa tai vaikka kerran viikossa. Osa-aikainen etätö voi kuitenkin parhaimmillaan parantaa tuottavuutta koko organisaatiossa sekä yksilötasolla. (Pyörriä 2006, 132.)

Stanfordin yliopisto (Stanford University) teki tutkimuksen siitä, tekeekö kotona työskentely ihmisistä tuottavampia. Tutkimus raportoitiin *HR Insights* -lehdessä. Tutkimuksessa seurattiin tuottavuutta CTrip:ssä, Kiinan suurimmassa matkatoimistossa. Tutkimus kesti yhdeksän kuukautta ja tutkittavia ryhmiä tehtiin kaksi. Molemmista ryhmissä oli 255 työntekijää, joilla oli samanlaiset pätevyudet, samat tiiminvetäjät sekä samanlainen työnkulku. Toinen ryhmistä työskenteli kotona ja toinen varsinaisella työn suorittamispaikalla. Tutkijat havaitsivat, että kotona työskentelevien tuottavuus kasvoi 13 prosenttia, työntekijät väsyivät puolet vähemmän kuin työpaikalla työskentelevät ja yritys säästi noin 2 000 dollaria työntekijää kohden. (Goodman 2013, 16 - 20.) Jamie Matlin on myös sitä mieltä, että etätö tekee ihmisistä työssään tuottavampia sekä onnellisempia. Matlin kuitenkin muistuttaa etätöyhtenä negatiivista puolta, liittyen sosiaalisuuteen. (Matlin 2008, 2.)

Etätöyhtenä liittyy suuria haasteita, koska se lisää työntekijän oma-aloitteista työnjärjestelykykyä. Etätöyhtenä liittyy monia riskejä. Nämä riskit voidaan luetella kahteen eri kategoriaan, joista ensimmäinen on työntekijöiden ja toinen työnantajien näkökulma. (Helle 2004, 14.) Nämä haasteet on koottu kuvioon 6 erotellen työntekijän sekä työnantajan haasteet toisistaan.

Haasteet työntekijälle	Haasteet työnantajalle
<ul style="list-style-type: none"> • Vapaa-ajan ja työn sekoittuminen • Eristäytyminen työyhteisöstä • Sosiaalisten kontaktien väheneminen • Liian suuri työmäärä • Ongelmat tiedonsiirtoyhteyksissä ja tekniikassa • Sivuun jääminen palkka- ja urakehityksessä • Puutteet työsuojelussa 	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden valvonta • Organisaation hallinta • Työnjärjestelyjen hallinta • Tietoturvaluusuriskit • Tekniset ongelmat • Tiedonhallinta ja ”hiljaisen tiedon” välittyminen vaikeutuu

Kuvio 6: Etätöyhtenä haasteet työntekijälle ja työnantajalle

Kuviossa 6 kuvataan vasemmalla haasteita työntekijöiden näkökulmasta ja oikealla puolella luetellaan eri haasteita työnantajan näkökulmasta. Kuvion oikealla puolella oleva ensimmäinen työnantajaan kohdistuva haaste on ”työntekijöiden valvonta”. Sillä tarkoitetaan, että työnantaja ei pysty yhtä hyvin valvomaan työntekijää, kun hän ei työskentele varsinaisella työpaikalla. Kuviossa olevia riskejä on mahdollista vähentää esimerkiksi sopimalla tehtävistä asioista etukäteen sekä suunnittelemalla asiat ennen niiden toteuttamista. (Helle 2004, 14.)

Helsingin yliopiston organisaatioviestinnän professori, Leif Åberg (2010), jakaa etäjohtamisen haasteet kolmeen kategoriaan. Nämä kategoriat ovat johtamistilanne, viestinnän muodot ja viestien ominaisuudet. Johtamistilanteessa erilaisia haasteita ovat esimerkiksi esimiehen ja alaisen välinen viestintä, sen toimivuus, tavoitavuus ja tulkinnalliset ongelmat, kun fyysinen kohtaaminen puuttuu kokonaan tai lähes kokonaan. (Åberg 2010.)

Toisena tässä kategoriassa voisi mainita erilaisen viestintäkulttuurin luomisen, ymmärtämisen ja omaksumisen tuottamat haasteet. Viestinnän muodot -kategorian eri haasteita ovat esimerkiksi viestintäteknologian ja -kanavien valinta, hyväksyminen, toimivuus ja tavoitavuus sekä vuorovaikutteisuus ja teknologinen riippuvuus. Viestien ominaisuudet -kategorian erilaisia haasteita ovat esimerkiksi sanoman selkeys ja viestin informatiivisuus. (Åberg 2010.)

2.6 Esimerkkejä etäjohtamisen viestinnästä

Yksi suurimmista haasteista etäjohtamisessa liittyy vuorovaikutukseen ja viestintään. Etäjohtamisessa viestintä saattaa muodostua haasteelliseksi. Viestintätavoista tulisikin keskustella ja sopia yhdessä työntekijöiden kanssa. Alaisilta kannattaa kysyä, miten he toivoisivat asioista viestittävän ja jokaisen kanssa tulisi sopia viestintävastuut. Usein hyvä viestintä on tarkoituksenmukaista ja yksinkertaista. Varsinkin etäjohtamisessa on tärkeää, että esimies osaa valita oikean viestintäkanavan, joka sopii juuri omalle viestille. Sääntönä voidaan pitää, että tiedottaminen työntekijöille voidaan hoitaa erilaisilla sähköisillä välineillä, kuten sähköpostilla. Vaikeiden tilanteiden käsittely ja uuden luominen kuitenkin vaativat usein vuorovaikutusta kasvokkain. (Surakka & Laine 2012, 196.)

Tärkeissä tilanteissa tai kun aloitetaan jokin uusi asia olisi tärkeää, että tällaiset tapaamiset hoidettaisiin kasvokkain. Erilaiset vaikeat tilanteet tulisi keskustella ja käydä läpi kasvokkain työntekijän kanssa. Surakka ja Laine (2012, 196) sekä Hyppänen (2007, 76) ovat kaikki sitä mieltä, että jokaisen työntekijän kanssa käytävät kehityskeskustelut tulisi käydä kasvokkain, eikä internetin välityksellä. Kasvokkain käydyssä keskustelussa keskustelukumppanin tunteet ja asenteet voidaan havainnoida. Edellä mainituissa tilanteissa onkin tärkeää, että voimme havainnoida toisen ilmeistä ja eleistä hänen tunteitaan. (Surakka & Laine 2012, 196.)

Etäpalaverina voi toimia esimerkiksi videopalaveri. Videopalaverin avulla voidaan käsitellä samankaltaisia asioita kuin kasvokkain pidetyissä palavereissa. Videon välityksellä on kuitenkin vaikeampaa havainnoida keskustelukumppanin ilmeitä ja eleitä. Myös Hyppänen (2007, 76) puhuu etäpalavereista, käyttäen nimitystä ”net meeting”, joissa läpikäytyt materiaalit voidaan jakaa kaikille osallistujille virtuaalisesti. Lisäksi Bärlund, Vatanen ja Åhman (2007, 116) huomauttavat sen, että videopalaveria on perusteltua käyttää, kun jokaisella osallistujalla on mahdollisuus tähän tekniikkaan. Rutiinimaisiin palavereihin voidaan myös käyttää puhelin keskustelua. Puhelinkeskustelu on sopiva kanava silloin, kun jokin asia vaatii nopeaa päätöksentekoa. (Surakka & Laine 2012, 196.)

Kun johtaja ja alaiset ovat kaukana toisistaan, voi keskinäinen viestintä jäädä vähäiseksi ja asioista sekä niiden etenemisestä voidaan helposti tehdä oletuksia. Jos alainen ei ilmoittele itsestään, voi esimies olettaa, että kaikki on hyvin. Alaisella voi kuitenkin olla jokin ongelma, mutta hän ei vain halua rasittaa asioillaan esimiestä. Esimiehen tehtävänä onkin huolehtia siitä, että viestintä ja vuorovaikutus ovat systemaattista. (Surakka & Laine 2012, 197 - 198.)

2.6.1 Sähköposti

Sähköpostilla on monia hyviä teknisiä ominaisuuksia liittyen sen käytettävyyteen johtamisessa. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi vastaamisen vaivattomuus, nopeus, kuittauksen helppous, edelleen lähetyksen mahdollisuus, linkitykset, jakelulistat, dokumentoimisen mahdollisuus sekä sen asynkronisuus. Myös Bärlund, Vatanen ja Åhman (2007, 116) puhuvat sähköpostin nopeuden ja tehokkuuden tuottamista hyödyistä. Sähköpostia käytettäessä viestinnässä, ei viestinantaja ja viestin vastaanottaja, ole riippuvaisia ajasta ja paikasta. Lisäksi sähköpostilla on sellaisia ominaisuuksia, joilla voidaan helpottaa työtilannetta. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi palaverien tarpeen väheneminen sekä se että se on joustavasti käytettävissä muiden töiden ohella. Sähköpostin myötä myös vaikuttamiskynnys on matalammalla. Tällä tarkoitetaan sitä, että useampi ihminen uskaltaa ilmaista mielipiteensä sellaiselle henkilölle, jota ei muuten uskaltaisi tai viitsisi vaivata, mikä on verkon ansiota. (Åberg 2010.)

Sähköpostia käytetään usein raportointiin, tiedottamiseen sekä asiakirjojen lähettämiseen. Jos johonkin asiaan ei tarvita vastausta välittömästi, voidaan se hoitaa sähköpostin välityksellä. Tiedon tallentamiseen taas paras sähköinen viestintätapa on yrityksen intranet. (Surakka & Laine 2012, 197.) Sähköposti sopii hyvin viestintäkanavaksi myös sellaisiin tilanteisiin, joissa välitettävä tieto on eksaktia tietoa. Se sopii myös hyvin tilanteisiin, joissa alaiset eivät ole paikanpäällä, vaan esimerkiksi ympäri maata tai maailmaa. Se sopii myös tilanteisiin, joissa esimies itse on usein liikkeellä. Sähköpostin käytössä on myös se hyvä ja kustannustehokas puoli, että esimiehen on mahdollista lähettää hyvinkin monelle viestiä samanaikaisesti ilman,

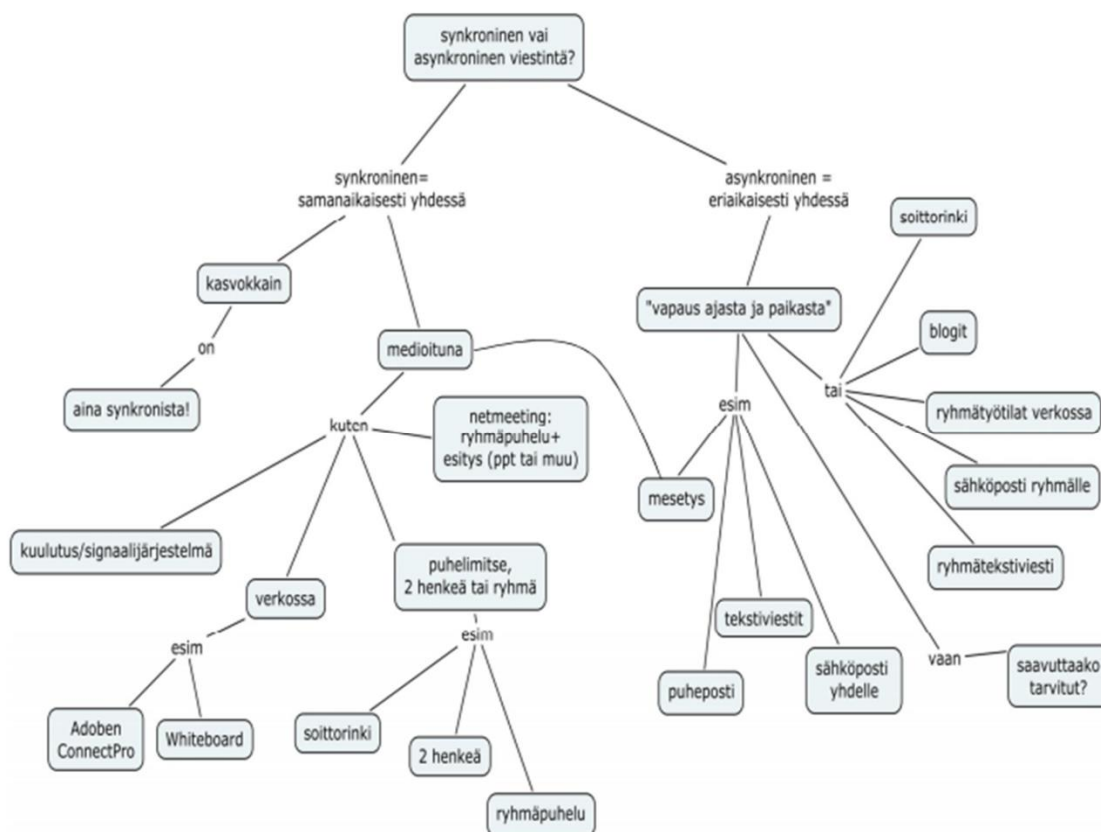
että joudutaan sopimaan ajankohtaa tapaamiselle ja näin viesti tavoittaa jokaisen vastaanottajan. Sähköpostin hyvällä käytöllä siis voidaankin saada aikaan hyvä kustannus-hyötysuhde sekä aivan selvää ajansäästöä. (Åberg 2010.)

Sähköpostin käytössä johtamisessa on siis paljon hyvää, mutta kuitenkin myös huonoja puolia. Sähköpostin huonoja puolia ovat esimerkiksi jotkin sen tekniset ominaisuudet. Näitä huonoja ominaisuuksia ovat sähköpostin riippuvuus verkosta, joka on aina häiriöaltis ja sisältää turvallisuusriskin. Ongelmia voivat tuottaa myös niin sanotut ”vahinkoviestit”. Nämä ovat sellaisia viestijä, joita ei mietitä loppuun kirjoitettaessa, koska kirjoittaminen on niin helppoa. Tällaisten viestien perusongelma on se, ettei vastaanottaja välttämättä tulkitse tekstiä samalla tavalla kuin sen lähettäjä oli ajatellut. Toisena ongelmana on se, että viestinlähettäjän sekä viestinsaaajan, tai -saajien näkemysero voi olla suurikin liittyen luottamuksellisuuteen. Sähköpostiviestintä myös altistaa huomattavasti sille, että toiset ihmiset etsivät niin sanotusti ”tallhaan” eri tulkintoja, varsinkin negatiivisia, huolimattomasti kirjoitetuista viesteistä. Tällöin on tärkeää miettiä hyvin tarkasti, mitä viestiin kirjoittaa ja miten sen kirjoittaa sekä sitä, käyttäisikö jotain hymiötä, jotka on kehitetty juuri viestin tulkintaongelmien vuoksi. (Åberg 2010.)

Muita huonoja puolia sähköpostin käytöllä johtamisessa on se, että viestejä saattaa tulla laatikkoon niin paljon, että tärkeiden viestien merkitys alenee sekä luotettavuus kärsii. Näistä huonoista puolista johtuen, sähköpostia tulisi käyttää muuhun viestintään kuin esimerkiksi suurien tehtävien tai hankkeiden delegointiin sekä alaisten tai tiimin motivoimiseen. (Åberg 2010.) Lisäksi sähköpostin käyttäminen pääsääntöisenä tai jopa ainoana viestintäkanavana voi aiheuttaa sen, että esimies saa tietoonsa ainoastaan sellaisia asioita, joita alaiset luulevat hänen haluavan. Tällöin usein totuutta kaunistellaan tai jätetään joitain asioita siitä pois. Toisena vaihtoehtona voi olla se, että esimies saa tietoonsa vain sen totuuden, jonka hän haluaa kuulla. Tämä on ollut monen hyvänkin johtajan epäonnistumisen takana. (Jensen 2007.)

2.6.2 Synkroninen ja asynkroninen

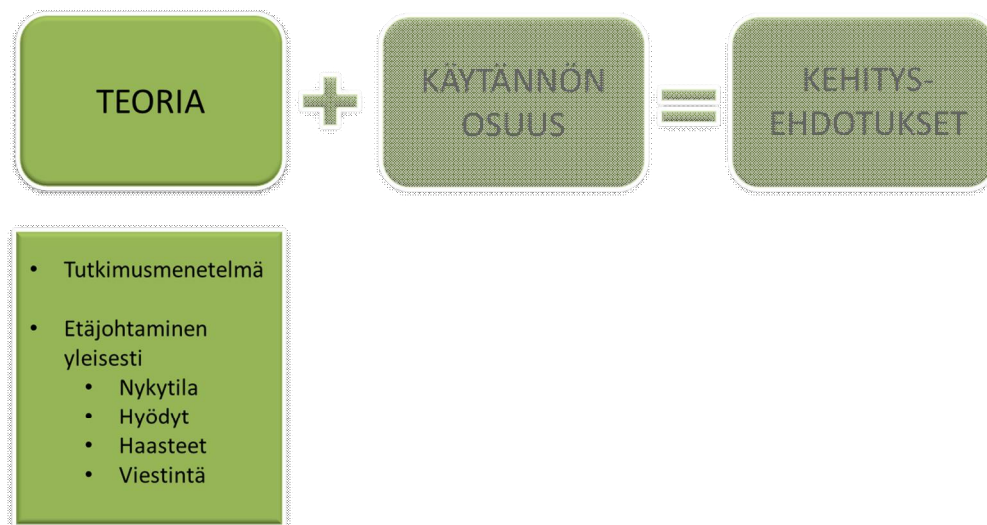
Leif Åberg (2010) kehitti kuvion, joka kuvaa viestinantajan ja viestin vastaanottajan ajallista kohtaamista. Tällä tarkoitetaan sitä, onko kyseessä synkroninen vai asynkroninen viestinnän muoto. Leif Åberg kuvaa kuviossa 7, myös erilaisia viestintäkanavia ja -keinoja synkronisessa ja asynkronisessa viestinnässä.



Kuvio 7: Synkroninen vai asynkroninen viestintä (Åberg 2010)?

Synkronisella viestinnällä tarkoitetaan sellaista viestintää, jossa viestinantaja ja viestin vastaanottaja ovat samanaikaisesti yhdessä eli viestintä on reaaliaikaista. Asynkronisella viestinnällä taas tarkoitetaan sellaista viestintää, jossa viestinantaja ja viestin vastaanottaja eivät ole yhdessä samanaikaisesti eli viestintä on ei-reaaliaikaista. Asynkronisessa viestinnässä osallistujat eivät ole ajasta ja paikasta riippuvaisia. Asynkroninen viestintä on aina etäjohtamista, toisin kuin synkroninen viestintä, joka voi olla etäjohtamista tai johtaminen voi tapahtua myös kasvokkain. (Åberg 2010.)

Kuvio 8 koostaa yhteen opinnäytetyössä käydyt teoriat. Tässä vaiheessa kuvioon on jo jalostunut yksi osio lisää verrattuna johdannossa kuvattuun kuvioon 1. Kuvio tulee kehittymään koko opinnäytetyön ajan.



Kuvio 8: Opinnäytetyön rakenteen teoria osio

Kuviosta 8 ilmenevän teoria osuuden jälkeen on käytävä vielä läpi käytännön osuus, jolloin on mahdollista tuottaa opinnäytetyön viimeinen osio eli kehitysehdotukset.

3 Danske Bank

Danske Bank on konserni, joka toimii tällä hetkellä 15 eri maassa. Konserni tarjoaa pankkipalveluitaan kolmelle eri asiakasryhmälle, jotka ovat henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkaat. Vähittäispankkitoiminnan lisäksi Suomessa toimivat myös rahastoyhtiö Danske Invest sekä yhteisöjen ja yritysten varainhoitoon keskittyvä Danske Capital. Danske Bankilla on työntekijöitä Suomessa yhteensä noin 2 500. (Danske Bank 2013a.)

Danske Bankilla on Suomessa yhteensä kaikissa kolmessa asiakasryhmässä yli 1,1 miljoonaa asiakasta. Danske Bank on Suomen kolmanneksi suurin henkilöasiakkaiden pankki. Yrityksellä on lisäksi noin 100 000 yritys- ja yhteisöasiakasta. (Danske Bank 2013b.)

Danske Bankin organisaation rakenne on kuvattuna opinnäytetyön liitteenä (liite 3). Siinä on kuvattuna koko Danske Bankin organisaatio yleisellä tasolla eli ei vain Suomen organisaation rakennetta. Etäjohtamista Suomessa tekevät palvelujohtajat ja palveluneuvojat kuuluvat Personal Banking- osien alle. (K. Hägg, henkilökohtainen tiedonanto 26.9.2013.)

Viime vuoden 2012 kesällä Danske Bank muutti hieman organisaatiotaan ja siellä otettiin etäjohtaminen käyttöön. Tämä muutos tehtiin, koska organisaatiosta haluttiin saada selkeämpi ja yksinkertaisempi. Tällä muutoksella haettiin myös taloudellisia säästöjä. Silloin nimitettiin palvelujohtajia, jotka johtavat alaisiaan etäältä. Koko Suomi jaettiin muutamaan osaan, joille jokaiselle alueelle määritettiin yksi etäjohtaja. Etäjohtajalla on siis suurempi maantieteelli-

nen alue johdettavanaan ja tähän alueeseen kuuluu useampi konttori, joissa työskentelee heidän alaisiaan. Etäjohtaja tapaa alaisiaan kasvotusten vain noin kerran kuukaudessa ja muuten yhteyttä pidetään muilla viestintäkanavilla. (R. Laakso, henkilökohtainen tiedonanto 9.9.2013.)

Tällä hetkellä Danske Bankissa etäjohtaja tapaa alaisiaan kasvotusten noin kerran kuukaudessa. Tällöin puhutaan yleisesti asioista eli miten heillä on mennyt ja onko ilmennyt joitakin ongelmia. Esimies pyrkii pitämään alaisilleen kerran viikossa e-meetingin, johon osallistuvat samanaikaisesti kaikki esimiehen alaiset. Näissä e-meetingeissä käydään läpi yleisiä asioita ja säännöllisesti esimerkiksi tilastoja siitä, kuinka monta asiakkaiden opastusta jokainen on viimeisen kuukauden tai viikon aikana tehnyt. Esimieheen ollaan yhteydessä myös sähköpostitse, puhelimitse sekä Office Communicatorin avulla. Viestintäkanavaksi valitaan aina se, joka sopii parhaiten tilanteeseen. (K. Hägg, henkilökohtainen tiedonanto 26.9.2013.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä (Metsämuuronen 2008, 9). Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta käytetään silloin, kun halutaan määrittää tai hahmottaa jokin ilmiö ja kun tutkimuksella haetaan vastauksia kysymyksiin mitä ja miten (Kananen 2010, 35 - 37). Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja tutkimukseen tarvittava aineisto kootaan todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160). Todellisen elämän kuvaaminen on lähtökohtana laadullista tutkimusta tehtäessä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161).

On myös olemassa määrittelyjä siitä, millaisissa tilanteissa tulisi käyttää laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Se soveltuu tilanteisiin, joissa esimerkiksi tutkittavasta ilmiöstä ei ole saatavilla teorioita, tutkimuksia tai tietoa. Laadullinen tutkimus on myös silloin oikea valinta, kun tutkittavasta ilmiöstä halutaan saada mahdollisimman syvällinen näkemys tai hyvä kuvaus. (Kananen 2010, 41.) Laadullisella tutkimuksella pyritään tutkimaan tutkittavaa kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisella tutkimuksella pyritään paljastamaan tai löytämään tosiasioita, eikä siis pyritä todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157.)

Tutkittavia kohteita on laadullisessa tutkimuksessa vain muutama, eikä saatuja tuloksia siis voida yleistää (Kananen 2010, 38 - 39). Laadullisessa tutkimuksessa onkin siis tärkeää, että tutkimukseen valitut haastateltavat henkilöt tietävät mahdollisimman paljon tutkittavasta asiasta tai, että heillä on asiasta kokemusta. Haastateltavat henkilöt tuleekin valita harkitusti

ja tarkoitukseen sopivasti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85 - 86.) Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät tehtäessä laadullista tutkimusta ovat haastattelu, havainnointi, kysely sekä tieto, joka perustuu erilaisiin dokumentteihin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71).

Tutkittava asia, etäjohtaminen, on melko uusi ilmiö, eikä siitä ole vielä paljon tietoa saatavilla. Tästä syystä on laadullinen tutkimus ainoa vaihtoehto. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kootaan todellisissa tilanteissa, ja opinnäytetyöhön tarvittava aineisto kerätään lähettämällä kysymykset kyselylomakkeen avulla haastateltaville sähköpostitse ja noudattamalla kysymyksissä teemahaastatteluiden perusideaa. Lisäksi tutkittavia kohteita eli haastateltavia on vain vähän eli noin 10. Nämä kaikki haastateltavat ovat joko etäjohtajia tai alaisia eli heillä on omaa kokemusta etäjohtamisesta ja sen toimivuudesta.

4.2 Teemahaastattelu

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä on teemahaastattelu (Kananen 2010, 53). Teemahaastattelu voi olla puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelu etenee etukäteen päätettyjen teemojen mukaan ja lisäksi näihin teemoihin liitetään haastattelun aikana tarkentavia kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Valittujen teemojen tulee kattaa tutkittava ilmiö mahdollisimman hyvin. Näillä valituilla teemoilla pyritään paljastamaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä eri kulmista. (Kananen 2010, 55.) Teemahaastattelussa pyritään löytämään vastauksia, jotka tukevat tutkimuksen tarkoitusta tai vastaavat asetettuun tutkimusongelmaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Teemahaastatteluun valitaan haastateltavat henkilöt niin, että tutkittava ilmiö liittyy heihin tai, että tutkittava ilmiö koskettaa haastateltavia henkilöitä (Kananen 2010, 54). Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten antamat merkitykset sekä tulkinnat eri asioille ovat keskeisiä. Samoin otetaan huomioon se, että merkitykset syntyvät, kun ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48.)

Kyselylomakkeessa avoimilla kysymyksillä kohderyhmälle esitetään kysymys ja vastaukselle jätetään tyhjää tilaa. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden ilmaista oman vastauksensa omin sanoin. Monivalintakysymyksissä kyselyn tekijä on antanut valmiit vastaukset, joista vastaaja valitsee yhden vastausvaihtoehdon. Tällaisilla monivalintakysymyksillä voidaan selvittää muun muassa vastaajan sukupuoli. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 198 - 201.)

Tutkimuksen toteuttamista varten tehdään kyselylomake, joka on teemahaastattelun kaltainen ja jossa suurin osa kysymyksistä on avoimia kysymyksiä. Lomakkeen alussa on muutama kysymys, joilla kartoitetaan vastaajan taustaa. Näiden taustatietojen avulla on helpompaa

vertailla vastauksia keskenään ja mahdollisesti löytää poikkeavuuksia esimerkiksi eri sukupuolten välillä. Lomakkeesta tehdään teemahaastattelun tyyppinen, koska aihetta on helpompi käsitellä valmiiksi asetettujen teemojen avulla. Henkilöt, joille kyselylomake lähetetään, valitaan tarkasti ja he ovat henkilöitä, jotka työskentelevät etäjohtamisen parissa ja joilla on siis käytännön kokemusta etäjohtamisesta ja sen haasteista.

4.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti kertoo tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksella oli tarkoituksena mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231). Validiteetti on tärkeä, koska jos tutkimuksella ei ole mitattu oikeaa asiaa, ei myöskään reliabiliteetilla ole merkitystä (Vehkalahti 2008, 40).

Reliabiliteetilla kuvataan saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä (Kananen 2010, 69). Sillä tarkoitetaan myös tutkimuksen avulla saatujen tulosten toistettavuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231). Eli jos tutkimus toistettaisiin, saadaan sillä samat tulokset kuin aiemmin tehdyllä tutkimuksella (Kananen 2010, 69). Mitä vähemmän tutkimukseen liittyy mittausvirheitä, sitä parempi on mittauksen reliabiliteetti (Vehkalahti 2008, 40).

Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti ei ole kovinkaan korkea, johtuen valitusta aineistonkeruumenetelmästä. Tutkimuksessa ei voida olla varmoja siitä, miten kyselyyn vastanneet henkilöt ovat kokeneet kyselyn ja ovatko he vastanneet siihen rehellisesti. Kyselyssä ei voida myöskään tietää, ovatko vastaajat varmasti ymmärtäneet kysymykset oikein ja näillä väärinymmärryksillä on vaikutusta saatuihin tuloksiin. Reliabiliteettia kohottaa kuitenkin se, että tutkijoita on kaksi, jolloin vastausten analysointi on monipuolisempaa. Reliabiliteettia nostaa myös se, että lähetettyjen sähköpostien tarkat lähettämisaajat ovat tiedossa ja myös saatujen vastausten saapumisaika. Opinnäytetyön validiteetti kärsii siitä, että tutkimus suoritettiin kyselylomakkeiden avulla, jolloin ei ollut mahdollista suorittaa tarkentavia lisä- sekä jatkokysymyksiä. Validiteetti on kuitenkin vakaalla pohjalla sen vuoksi, että tutkimusongelmiin saatiin vastaukset ja kyselylomakkeet palvelivat tarkoitustaan.

4.4 Tutkimuksen eteneminen

Opinnäytetyön tutkimuksen alkuperäisenä toteutustapana oli teemahaastatteluiden tekeminen. Haastattelupyynnöt lähetettiin 10.6.2013 sähköpostitse (liite 4) yrityksen yhteyshenkilölle, joka toimitti nämä pyynnot eteenpäin haastateltaville palveluneuvojille ja palvelujohtajille sähköpostitse. Sähköposti lähetettiin Uudenmaan alueen palveluneuvojille, joita on 27 sekä kaikille Suomen palvelujohtajille, joita on yhteensä kahdeksan. Viestissä mainittiin, että haastattelut pyritään tekemään kesä- ja heinäkuun aikana.

Suostumuksia ei saatu, joten toinen opinnäytetyön tekijöistä lähetti sähköpostilla muistutusviestin 19.6.2013. Tämän muistutusviestin jälkeen saatiin suostumukset kahdelta palvelujohtajalta. Toinen suostumuksista haastatteluun saatiin 20.6.2013 ja toinen 24.6.2013. Kaksi palveluneuvojaa suostui haastateltaviksi ja nämä suostumukset saatiin 1.7.2013. Odottelusta huolimatta ei saatu enempää suostumuksia, joten palveluneuvojille ja palvelujohtajille lähetettiin vielä toinen muistutusviesti, jossa pyydettiin heitä haastateltaviksi. Tämä toinen muistutusviesti lähetettiin 31.7.2013. Näistä muistutusviesteistä huolimatta haastateltavaksi suostuvia oli yhteensä ainoastaan neljä, joka ei ollut riittävästi. Lähestymistapaa oli siis muutettava.

Uudeksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoidut kyselylomakkeet, jotka lähetettiin sähköpostitse. Kyselylomakepohjia tehtiin kaksi, toinen työntekijöille ja toinen esimiehille. Nämä kyselylomakkeet on oheistettu liitteiksi (liitteet 1 ja 2). Kyselylomakkeiden kysymykset muotoiltiin avoimiksi kysymyksiksi, jotka jaoteltiin kuuteen eri osa-alueeseen. Nämä osa-alueet olivat perustiedot, yleistä etäjohtamisesta, etäjohtamisen haasteet, etäjohtamisen puutteet, johtamisen kehittäminen ja etäjohtamisen viestintäkanavat ja -välineet Danske Bankissa. Sähköpostissa mainittiin, että vastaukset käsitellään anonyymisti, eikä vastaajan henkilöllisyyttä voitu vastausten perusteella päätellä.

Uusi sähköposti (liite 5) lähetettiin palveluneuvojille ja palvelujohtajille 22.8.2013. Tämän viestin liitteenä olivat kysymykset, joihin pyydettiin heidän vastaustaan. Vastausaikaa ei ollut viestissä tarkkaan määritelty, mutta vastauksia pyydettiin mahdollisimman nopeasti. Kolmelta palveluneuvojalta saatiin vastaukset kysymyksiin samana päivänä eli 22.8.2013. Palveluneuvojilta saatiin yksi vastaus 23.8.2013 ja kolme vastausta 26.8.2013. Palvelujohtajilta ei saatu yhtään vastausta. Muistutusviesti lähetettiin sekä alaisille että johtajille 5.9.2013, jolloin annettiin vastausaikaa vielä reilu viikko eli 13.9.2013 asti. Yhdeltä palveluneuvojalta saatiin vastaus 5.9.2013. Kahdelta palvelujohtajalta saatiin vastaukset 9.9 ja 13.9.2013. Kolmannelta palvelujohtajalta saatiin vastaus 16.9.2013, jolloin vastausaika oli jo päättynyt, mutta vastaus huomioitiin tutkimuksessa siitä huolimatta.

Viimeisen vastauspäivän jälkeen aloitettiin välittömästi vastausten analysointi. Seuraavassa kuviossa 9 käsitellään opinnäytetyön käytännön osuutta, joka on nyt käyty läpi.



Kuvio 9: Opinnäytetyön rakenteen käytännön osuus osio

Kuviossa 9 esitellään käytännön osuuden sisältö, joka on pyritty käymään tässä opinnäytetyössä läpi. Kuten kuvioista ilmenee, opinnäytetyössä on käyty läpi teoria sekä käytännön osuus, joista päästään kehitysehdotuksiin.

5 Tulokset

5.1 Saadut tulokset

Palveluneuvojen kysely (myöhemmin PK) lähetettiin Uudenmaan alueen palveluneuvojille, joita oli yhteensä 27. Vastauksia saatiin kahdeksan eli vastausprosentti oli 29 prosenttia. PK-vastaajista seitsemän oli naisia ja vain yksi mies. Koulutustaustaltaan kolme vastaajista oli ammattikoulun käyneitä. Kaksi oli yo-merkonomeja, yksi lukion, yksi yliopiston ja yksi ammattikorkeakoulun käynyt. Vastaajien Danske Bankissa työskentelyvuosissa oli suurta hajontaa. Kaksi vastaajista oli työskennellyt jo yli 20 vuotta, kun taas neljä vastaajista oli työskennellyt alle kolme vuotta. Kaikkien vastaajien työskentelynimikkeenä oli palveluneuvoja (Service Advisor) ja he ovat kaikki työskennelleet sillä nimikkeellä noin kahden vuoden ajan.

Danske Bankissa palveluneuvojiin kohdistuva etäjohtaminen on ollut käytössä noin yhden vuoden ajan. Yleisesti palveluneuvojat olivat sitä mieltä, että oma esimies on onnistunut etäjohtajana hyvin. Yhtenä eroavaisuutena oli vastaus, jonka mukaan esimies on onnistunut hyvin etäjohtajana, mutta omassa sopeutumisessa on ollut joitakin puutteita. Yhtenä huomattavana seikkana nostetaan erään vastaajan antama mielipide:

Erittäin hyvin, en ole huomannut sen suurempaa eroa, että onko esimies saman katon alla vai muualla. (haastateltava E)

Etäjohtamisen koettiin pääsääntöisesti toimivan hyvin PK-vastaajien mukaan. Kuitenkin kontaktien puute, vastuunoton lisääntyminen sekä henkilöstön itse itsensä johtaminen nostettiin esiin.

Kohtalaisen hyvin. Henkilöstö oppinut johtamaan itse itseään ja ottamaan vastuuta tekemisistään. (haastateltava A)

PK-vastaajista viisi oli sitä mieltä, että etäjohtamisen taso tällä hetkellä Danske Bankissa on hyvä. Kahdelle vastaajista on asiaan erilainen mielipide. Heidän mielestään etäjohtaminen on ontuvaa sekä alkutekijöissään. Toinen heistä perustelee vastaustaan sillä, ettei johtajilla ole aina käsitystä asioiden tilasta. Yksi vastaajista pitää etäjohtamisen tasoa hyvänä, mutta toteaa elintärkeäksi oma-aloitteisuuden ja aktiivisuuden.

PK-vastausten perusteella etäjohtamiseen liittyvät positiiviset asiat Danske Bankissa koettiin hyvin eri tavoin. Eräs vastaajista nosti esille etäjohtamisen joustavuuden. Yhden vastaajan mielestä taas positiivisena asiana on jo se, ettei hän ole kohdannut mitään negatiivista, liittyen etäjohtamiseen. Positiivisena asiana nostettiin esille myös se, että esimiehen saa kuitenkin helposti tavoitettua eri viestintäkanavien kautta. Viisi vastaajista oli sitä mieltä, ettei Danske Bankissa ole ollut varsinaista perehdytystä liittyen etäjohtamiseen. Kuitenkin muutama vastaajista koki saaneesta jonkin asteista perehdytystä liittyen etäjohtamiseen ja he kokivat tämän myös tarpeelliseksi.

Etäjohtamisen haasteiksi PK-vastaajat erittelivät kontaktien puutteen, esimiehen ”tuntemattomuuden”, ongelmat sairaustapauksissa sekä uhkaavat tilanteet. Muutama vastaajista ei ollut kuitenkaan kohdannut mitään etäjohtamisen haasteita. Näiden haasteiden selviytymiskeinoiksi eriteltiin esimerkiksi muiden kollegoiden tuki, oma luovuus, oma-aloitteisuus sekä kontaktien lisääminen. Työntekijöiden kokemiin haasteisiin on vastaajien mielestä varauduttu esimerkiksi varaamalla riittävästi henkilökuntaa sekä parantamalla ohjeistuksen saatavuutta.

PK-vastaajat kokivat etäjohtamisen puutteiksi esimerkiksi henkilökohtaisten tapaamisten vähyden sekä niiden peruuntumisen. Esimiehen tuen puuttuminen koettiin myös ongelmalliseksi esimerkiksi tulkinallisissa tilanteissa. Suurin osa vastaajista ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa ensimmäiseksi omaan esimieheensä tai konttorinjohtajaan. Vastaajista kolme osasi eritellä jotain kehitettävää liittyen etäjohtamiseen Danske Bankissa. Näitä olivat esimerkiksi läsnäolon lisääminen sekä erilaisista tapaamista kiinni pitäminen.

Viestintäkanaviksi PK-vastaajat mainitsivat sähköpostin, e-meetingin, puhelimen, Office Communicatorin sekä face to face -keskustelut. Kaksi vastaajista piti sähköpostia sekä e-meetingiä käytetyimpinä viestintäkanavina. Kaksi piti sähköpostia, kaksi e-meetingiä, yksi

puhelinta ja yksi Office Communicatoria sekä sähköpostia käytetyimpinä. Kaikki vastaajat pitivät näitä viestintäkanavia luotettavina sekä toimivina. Lisäksi e-meeting koettiin hyvin miellyttäväksi viestintävälineeksi.

...e-meeting on kiva kun kuulee toisen äänen on inhimillisempi kuin pelkkä s-posti. (haastateltava B)

PK-vastaajista kuusi ei keksinyt mitään kehitettävää liittyen Danske Bankilla käytettyihin viestintäkanaviin ja -välineisiin. Yksi vastaajista mainitsi, että yleistä viestintää liittyen etäjohtamiseen voisi kehittää. Toinen oli sitä mieltä, että olisi hyvä saada esimiehen niin sanotun ”kakkosmiehen” yhteystiedot siltä varalta, ettei esimiestä tavoiteta.

Esimiehiin kohdistuva kysely (myöhemmin EK) lähetettiin kaikille Suomen palvelujohtajille, joita oli yhteensä kahdeksan. Kyselyyn saatiin vain kolme vastausta, joten vastausprosentti oli 37 prosenttia. Vastausten vähäisen määrän takia tutkimuksen tuloksissa ei voida käydä läpi asioita, joista on mahdollista selvittää vastaajan henkilöllisyys. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi henkilön Danske Bankissa työskentelyaika, sukupuoli sekä koulutustausta.

Kaikki EK-vastaajista ovat toimineet etäjohtajina puolitoista vuotta. Etäjohtamisen toimivuus koettiin haastavaksi. Yksi EK-vastaajista koki kuitenkin etäjohtamisen toimintamallin hyväksi, mutta osaamisen kehittämisen haastavaksi.

Henkilöiden osaamisen kehittämisen osalta koen sen haasteellisempänä sekä itselle että henkilöstölle. (haastateltava K)

Etäjohtamisen tason yksi vastaajista koki hyväksi ja toinen vastasi tason riippuvan johtajasta ja kolmas näki etäjohtamisen tason olevan edelleenkin liian alhainen. Kaksi vastaajista kokee onnistuneensa etäjohtajana ja yksi taas tuntee syyllisyyttä läsnäolon vähyydestä.

Tunnen syyllisyyttä kun en voi olla läsnä niin usein kuin haluaisin tai alaiset haluaisi. (haastateltava J)

EK-vastaajat kokivat viestintäkanavien monimuotoisuuden positiivisena asiana etäjohtamisessa. Kaksi vastaajista ei ole mielestään saanut minkäänlaista perehdytystä etäjohtamiseen, vaan toinen vastaakin oppineensa kaiken niin sanotusti ”kantapään kautta” ja toinen edellisestä työstään. Kolmas vastaajista on saanut jonkin asteista perehdytystä liittyen e-meetingin käytäntöihin sekä etäjohtamisen ja kommunikaation haasteisiin. Vastaajat kokivat haasteelliseksi sen, että he eivät näe useinkaan alaisiaan kasvokkain, jolloin alaisia ei tunne kovin syvästi, eikä näe heidän kehonkieltään. Haasteista on selvitty yrittämällä uudelleen, keskustelemalla kasvotusten ja eri viestintävälineiden aktiivisella käytöllä. Kahdella vastaajista ei ole tietoa, miten haasteisiin on varauduttu tulevaisuuden kannalta. Kolmas vastaajista vas-

taa, että haasteisiin varaudutaan tulevaisuudessa suunnittelemalla omaa ajankäyttöä sekä opettamalla henkilöstöä käyttämään paremmin etävälineitä.

Kaksi vastaajista nosti puutteeksi e-meeting -järjestelmän puutteet. Tarkalleen ottaen puutteena koettiin kyseisen järjestelmän käytön huono osaaminen. Ohjelmaa pidetään hyvin toimivana ja monipuolisena, mutta sen käyttöön perehdyttäminen on jäänyt puuttumaan. Tällä perehdyttämisellä järjestelmä saataisiin vieläkin monipuolisemmin hyötykäyttöön.

EK-vastaajista kaksi mainitsee ensisijaiseksi kontaktikseen ongelmatilanteissa omat kollegansa tai oman esimiehensä. Kolmas ei osaa eritellä ketään tiettyä. Kaksi vastaajista näki oman etäjohtamisensa kehittämiskohteena aikatauluttamisen.

Systematisoimalla omaa tekemistä ja ajankäyttöä. Silloin jää aikaa havainnoiteihin. (haastateltava K)

Yksi EK-vastaajista eritteli viestintäkanaviksi e-meetingin, puhelimen sekä Office Communicatorin ja kaksi vastaajista mainitsi näiden lisäksi myös sähköpostin. Yleisimmäksi viestintäkanavaksi yksi mainitsi e-meetingin ja kaksi Office Communicatorin ja sähköpostin. Kaikki vastaajista pitivät näiden viestintäkanavien toimivuutta ja luotettavuutta hyvänä. Toinen vastaajista piti Office Communicator -toimintoa nopeana sekä helppona.

Kaksi vastaajista mainitsi kehitettävää Danske Bankin etäjohtamisviestinnässä. Toinen mainitsi artikkelin etäjohtamisesta ja toinen e-meetingiin koulutuksen.

Voisi julkaista artikkelin talon sisällä jotta kaikki tietää ja ymmärtää mitä on etäjohtaminen. (haastateltava J)

Etäjohtamisvälineissä viestintä on erittäin haasteellista. Sitä pitäisi ehdottomasti kehittää ja omaa osaamista lisätä. Esimerkiksi e-meeting materiaalin sisällön rakentamiseen olisi hyvä saada lisäosaamista, näin vaikuttavuus lisääntyisi. (haastateltava K)

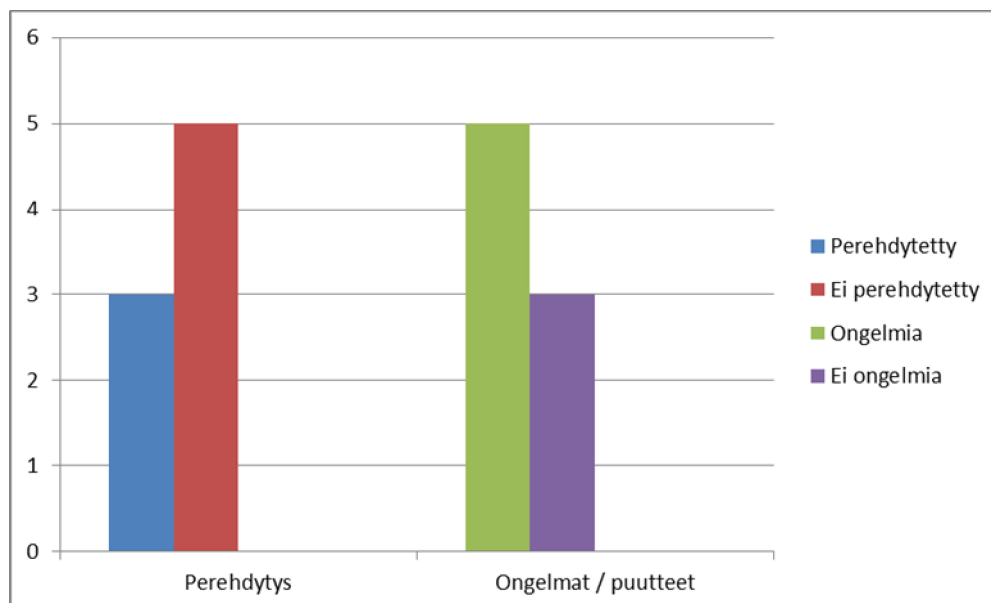
5.2 Tulosten arviointi

PK-vastaajien mukaan esimies on onnistunut hyvin etäjohtamisessa ja etäjohtaminen toimii hyvin. Huomion arvoinen seikka on kuitenkin se, että vastaajien vastauksena oli pelkästään sana ”hyvin”, jolloin voidaan pohtia onko vastaus täysin rehellinen. Hyvä-sanana merkitys voi olla ihmisille erilainen ja sanan merkitys onkin tulkinnanvarainen, sillä ääripäinä voidaan pitää sitä, että asiat ovat tyydyttävällä tasolla tai, että asiat ovat jopa lähes täydellisesti. Myös kysymykseen, joka käsitteli etäjohtamisen nykytilaa Danske Bankissa, saatiin lähes samankaltaiset vastaukset lukuun ottamatta muutamaa poikkeusta.

Tutkimuksen toteuttamisen jälkeen voidaan havaita, että etäjohtamisen tila Danske Bankissa on hyvällä pohjalla, mutta myös kehitettävää löytyy. Vastauksia analysoitaessa törmää väkisinikin ajatukseen, että etäjohtaminen on Danske Bankissa otettu käyttöön luultavasti liian nopealla tahdilla, jolloin perehdyttäminen sekä työntekijöiden sopeutuminen on kärsinyt. Kuitenkaan havaittavissa ei ole mitään vakavia ongelmia, jolloin ratkaisujen kehittäminen sekä toteuttaminen tulevat olemaan helpompaa.

Etäjohtamisen haasteet -osiossa kysymysten vastausten vähyys luultavasti johtuu siitä, etteivät vastaajat ole osanneet yhdistää kohtaamiaan haasteita välttämättä juuri etäjohtamiseen. Etäjohtamisen haasteiksi ja puutteiksi vastattiin PK-kyselyssä esimerkiksi kontaktien puute, joka näkyi pääsääntöisesti vastauksena toisen koulutusasteen omaavilla. Työskentelyvuosilla sekä etäjohtamisen haasteilla ja puutteilla ei näytä olevan yhteyttä. Vastauksista voidaan siis päätellä, ettei työskentelyvuosilla ole vaikutusta työntekijän kohtaamiin haasteisiin tai puutteisiin tässä tapauksessa.

PK-vastausten perusteella voidaan havaita selkeä yhteys etäjohtamiseen perehdyttämisen puutteella sekä havaituilla ongelmilla. Kuviossa 10 havainnollistetaan etäjohtamiseen perehdyttämisen ja etäjohtamisessa havaittujen ongelmatilanteiden yhteyttä.



Kuvio 10: Perehdytyksen sekä havaittujen ongelmien yhteys

Kuviosta 10 voidaan havaita, että perehdytettyjä henkilöitä on kolme ja henkilöitä, joita ei ole perehdytetty on viisi. Lisäksi viisi PK-vastaaajaa on havainnut erilaisia ongelmatilanteita liittyen etäjohtamiseen ja kolme vastaajaa taas ei ole havainnut. Pääsääntönä tästä voidaan siis vetää se, että suurinta osaa ei ole perehdytetty etäjohtamiseen ja suurin osa näin ollen onkin havainnut joitain ongelmatilanteita etäjohtamisessa.

Pääsääntöisesti Danske Bankissa käytettyjä viestintäkanavia pidettiin luotettavina sekä toimivina. Yleisellä tasolla ajateltuna tätä seikkaa voisi pitää merkittävänä, jotta henkilö kokee voivansa käyttää tällaista viestintäkanavaa, jos kokee sen luotettavaksi. Viestintäkanavien monipuolisuus on hyvin positiivinen asia, koska tilanteissa, joissa esimiestä ei saada tavoitettua, on mahdollista pyrkiä tavoittamaan häntä jonkin toisen viestintäkanavan kautta.

5.3 Kehitysehdotukset

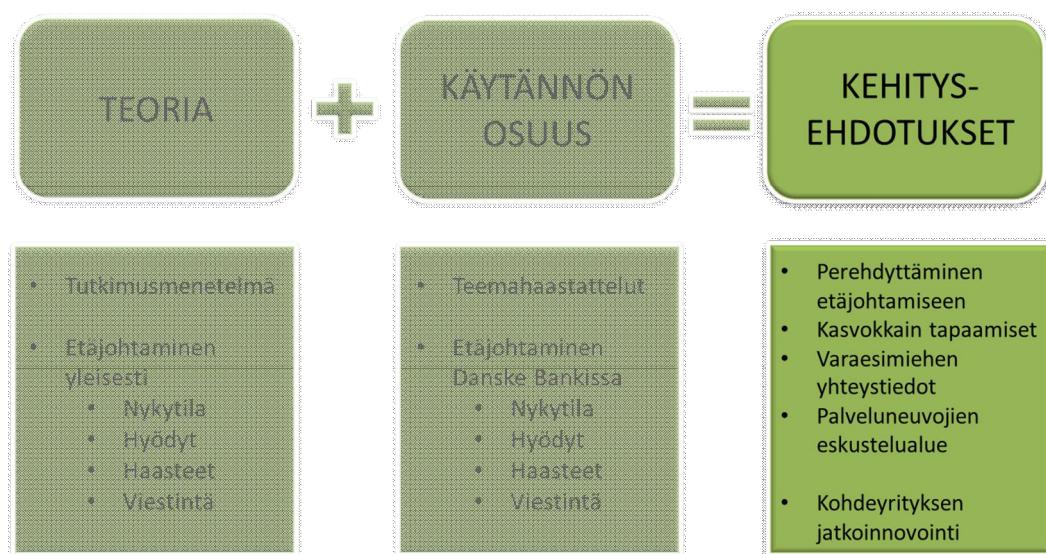
Kehitysehdotuksena esitetään perehdyttämisen järjestäminen. Kyselyissä kävi ilmi, että suurin osa vastaajista ei ollut kokenut saaneensa perehdytystä liittyen etäjohtamiseen. Ehdotuksena on, kun Danske Bankin organisaatio tai sen käytänteet muuttuvat radikaalisti, järjestettäisiin työntekijöille perehdytys, jotta kaikki työntekijät saisivat vaadittavan perehdytyksen. Työntekijöille voitaisiin pitää yhteinen koulutus, jossa käytäisiin läpi etäjohtamiseen liittyviä asioita ja se miten etäjohtaminen tulee muuttamaan heidän työtään. Perehdytyksen avulla varmistettaisiin, että kaikki ovat varmasti ymmärtäneet, mitä tämä muutos tarkoittaa käytännössä heidän työssään ja miten jatkossa tulisi toimia. Perehdytyksen avulla voidaan varmistaa, että kaikilla työntekijöillä on samat tiedot ja ohjeet siitä, miten toimitaan.

Toinen kehitysehdotus on, että etäjohtajan ja alaisen tapaamisia pyrittäisiin pitämään säännöllisin väliajoin, aina tiettyinä päivinä kuukaudessa. Kehitysehdotuksena on, että näistä sovitusta tapaamisista pidetään kiinni, eikä niitä peruta. Esimies voisi esimerkiksi sopia jonkin tietyn päivän, jolloin hän käy tietyssä konttorissa. Se voisi esimerkiksi olla aina kuukauden 5. päivä. Tällöin ei tarvitsisi aina erikseen sopia tapaamiselle päivää, vaan tämä päivä olisi jokaisessa kuussa sama. Molemmat, esimies ja alainen, tietäisivät aina milloin he seuraavan kerran näkevät kasvotusten.

Kolmas kehitysehdotus on, että esimiesten tuuraajien yhteystiedot koottaisiin yhteen ja jaettaisiin alaisille. Tällöin alaisilla olisi tiedossa henkilön yhteystiedot, johon he voivat ottaa yhteyttä ja pyytää apua, jos eivät saa yhteyttä omaan esimieheensä. Tästä olisi apua silloin, kun alainen kohtaa ongelmatilanteen, jossa hän tarvitsisi apua tai neuvoja nopeasti.

Neljäs kehitysehdotus on, että palveluneuvojille avattaisiin yhteinen keskustelualue, johon kaikki voivat kirjoittaa ja osallistua keskusteluun. Tällä keskustelualueella he voisivat kertoa mahdollisista ongelmista, joita ovat kohdanneet työssään ja siitä miten niistä on selvitty. Näistä tiedoista voisi olla apua muille, jos he kohtaavat työssään samoja ongelmia. Palveluneuvojat voisivat tukea toisiaan ja saada vertaistukea muilta, jotka tekevät samoja työtehtäviä.

Näiden kehitysehdotusten toteutuksen jälkeen kohdeyrityksen etäjohtamisen taso tulee nousemaan ja yrityksen on mahdollista jatkaa kehitystä. Kuviossa 11 kehitysehdotukset osio on siis läpikäyty ja kuvio on näin ollen valmis.



Kuvio 11: Opinnäytetyön rakenteen kehitysehdotus osio

Kuviosta 11 voidaan nyt havaita, että kehitysehdotukset ovat kehitelty teorian sekä käytännön osuuksien pohjalta. Lisäksi jätettiin mahdollisuus yrityksen jatkoinnovoinnille.

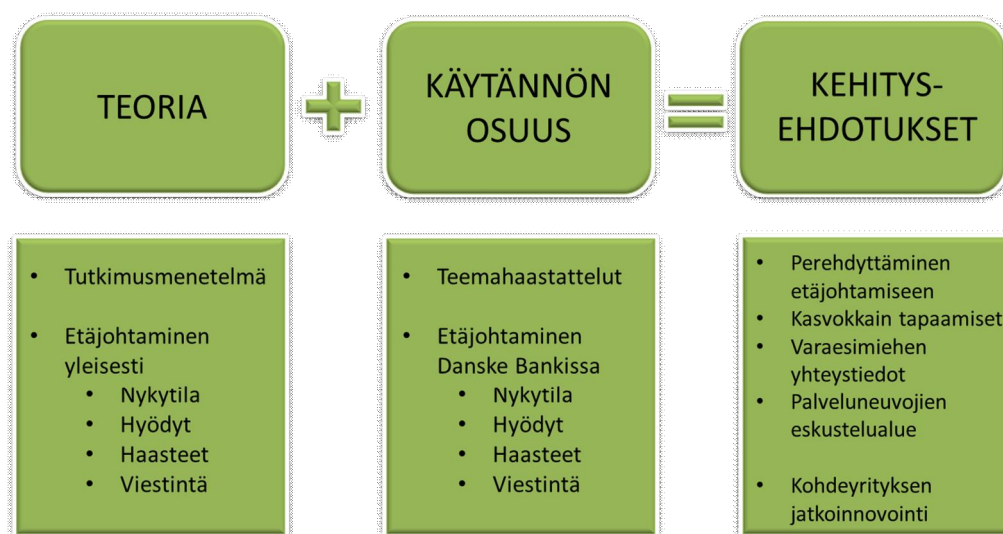
6 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli toteuttaa Danske Bankille mahdollisimman tarkka ja selkeä kuvaus yrityksen tämän hetkisestä etäjohtamisen tilasta ja siinä mahdollisesti ilmenneistä ongelmista. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään Danske Bankin etäjohtamisen nykytilaa ja tuottaa mahdollisia kehitysehdotuksia. Tutkimuksen sekä teoreettisen viitekehyksen avulla onnistuttiin havaitsemaan Danske Bankin etäjohtamisen ongelmat, jolloin voitiin tuottaa kehitysehdotuksia.

Alkuperäisenä tutkimuksen toteutustapana oli teemahaastatteluiden tekeminen. Suostumuksia ei kuitenkaan saatu tarpeeksi, joten oli tarpeellista muuttaa tutkimuksen toteutustapa puolistrukturoiduksi lomakekyselyksi, joka lähetettiin sähköpostitse kohderyhmille. Aineiston keruumenetelmänä tämä oli toimiva vaihtoehto. Haasteeksi muodostui kuitenkin non-verbaalisen viestinnän puuttuminen, jonka vuoksi ei ollut mahdollista esimerkiksi kysyä haastateltavilta jatko- ja lisäkysymyksiä.

Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi olla esimerkiksi etäjohtamiseen perehdyttämisen jälkeensä, miten suuri muutos perehdyttämisellä oikein onkaan kohdeyrityksessä. Tämä jatkotutkimus on kuitenkin mahdollista toteuttaa vasta perehdyttämisen jälkeen.

Kuviossa 12 on esiteltyä valmiin opinnäytetyön rakenne. Työn rakenteen etenemistä on kuvattu aiemmin tässä raportissa kuvioissa 1, 8, 9 ja 11.



Kuvio 12: Valmiin opinnäytetyön rakenne

Valmiista kuviosta 12 voidaan siis havaita opinnäytetyön rakenne. Tämä opinnäytetyö koostui siis teoriasta sekä käytännön osuudesta, joista oli mahdollista johtaa viimeinen osuus eli kehitysehdotukset. Kuvio 12 on tätä opinnäytetyötä kuvaava valmis kuvio.

Mikäli opinnäytetyössä ei ole huomattu kaikkia kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys voisi parantaa etäjohtamistaan, on kohdeyrityksen itsensäkin mahdollista kehitellä ja jalostaa ajatuksia myöhemmin tulevaisuudessa. Tämän mahdollistaa se, että opinnäytetyössä pyrittiin kuvaamaan kohdeyrityksen nykytila mahdollisimman kattavasti ja selkeästi. Kohdeyrityksen on siis mahdollista jatkaa tätä opinnäytetyötä ja kehittää etäjohtamistaan.

Lähteet

Kirjat

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.

Autio, V., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Vantaa: Hansaprint.

Bärlund, S., Vatanen, A. & Åhman, H. 2007. Voittajajohtoryhmät: 7 askelta tulevaisuuden menestyjäksi. Helsinki: WSOY.

Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Tampereen yliopistopaino.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus.

Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen. Vantaa: Hansaprint.

Northousen, P. 2004. Leadership Theory and Practice. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Tampere: Tammer-Paino.

Pekkola, J. 2002. Etätyö Suomessa. Helsinki: Yliopistopaino.

Porter, C. & Rees, W. 2008. Skills of Management. Lontoo: Cengage Learning EMEA.

Pyöriä, P. 2006. Understanding Work in the Age of Information. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Taurus Media.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Tammi.

Artikkelit

Goodman, E. 2013. Telecommuting: is it right for you and your business?. Journal of Property Management, 16 - 20.

Hanhiken, T. 2012. Etätyö kertoo joustavasta työn organisoinnista. Edelläkävijät 42.

Hakaste, T. & Kirjavainen, E. 2012. Ministeriön valttina selkeät pelisäännöt. Edelläkävijät 24.

Hellström, E. 2012. Työskentelen sieltä, missä parhaalta tuntuu, Eeva Hellström, Sitra. Edelläkävijät 23.

Joensuu, A. & Nevalainen, K. 2012. Joustava työ on tulevaisuutta, myös valtionhallinnossa. Edelläkävijät 32.

Lohko-Soner, K. 2012. Etätyö veturina vastuullisempaan liikennekulttuuriin. Edelläkävijät 43.

Matlin, J. 2008. Telecommuting benefits outweigh negatives. Power Engineering, 2.

Smith, A. 2013. Make Working At Home Work: How to succeed in business without showing up at the office, 61 - 62.

Internet-lähteet

Danske Bank. 2013a. Viitattu 15.5.2013. <http://www.danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danskebankista/danske-bank-lyhyesti/pages/default.aspx>

Danske Bank. 2013b. Viitattu 15.5.2013. <http://www.danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danskebankista/danske-bank-lyhyesti/Pages/Organisaatio.aspx>

CMHR 2012. Viitattu 9.5.2013. http://cmhr.fi/wp-content/uploads/2012/07/Hyppanen_TyonTuuli_012012_12062012.pdf

Edelläkävijät. 2012a. Viitattu 14.5.2013. <http://www.etatyopaiva.fi/fi/edellakavijat/42>

Edelläkävijät. 2012b. Viitattu 14.5.2013. <http://www.etatyopaiva.fi/fi/edellakavijat/32>

Edelläkävijät. 2012c. Viitattu 14.5.2013. <http://www.etatyopaiva.fi/fi/edellakavijat/43>

Finlex 2013a. Viitattu 8.9.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>

Finlex 2013b. Viitattu 8.9.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L1P7>

Jensen, H. 2007. Viitattu 11.5.2013. <http://www.talouselama.fi/uutiset/valta+lipsahtaa+etajohtajalta/a2055738>

Työministeriö. 2006. Viitattu 15.9.2013. http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt314.pdf

Åberg, L. 2010. Viitattu 6.5.2013. <http://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2008/03/jav10syys03b.pdf>

Muut lähteet

Hägg, K. 2013. Palvelujohtajan haastattelu 26.9.2013. Danske Bank Oyj. Karkkila.

Laakso, R. 2013. Asiakkuusjohtajan haastattelu 9.9.2013. Danske Bank Oyj. Karkkila.

Kuvat

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenteen lähtötilanne.....	6
Kuvio 2: Tutkimusongelmien ja kyselylomakkeen vastaavuus	8
Kuvio 3: Työntekijän etäisyys esimiehestä	10
Kuvio 4: Etätyöntekijätyypit	12
Kuvio 5: Etätyön hyödyt työntekijälle ja työnantajalle	17
Kuvio 6: Etätyön haasteet työntekijälle ja työnantajalle	18
Kuvio 7: Synkroninen vai asynkroninen viestintä (Åberg 2010)?	22
Kuvio 8: Opinnäytetyön rakenteen teoria.....	23
Kuvio 9: Opinnäytetyön rakenteen käytännön osuus.....	28
Kuvio 10: Perehdytyksen sekä havaittujen ongelmien yhteys.....	33
Kuvio 11: Opinnäytetyön rakenteen kehitysehdotus osio.....	34
Kuvio 12: Valmiin opinnäytetyön rakenne	35

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake etäjohtamisesta esimiehille	41
Liite 2: Kyselylomake etäjohtamisesta työntekijöille	45
Liite 3: Danske Bank ´s organisation as of 1 October 2012 (Danske Bank 2013).....	49
Liite 4: Sähköpostiviesti 1	50
Liite 5: Sähköpostiviesti 2	51



Liite 1: Kyselylomake etäjohtamisesta esimiehille

Kyselylomake etäjohtamisesta esimiehille

1 Perustiedot

1.1 Sukupuoli (alleviivatkaa tai merkitkää muulla selkeällä tavalla vastauksenne)

Nainen

Mies

1.2 Koulutustaso (alleviivatkaa tai merkitkää muulla selkeällä tavalla vastauksenne)

Peruskoulu

Lukio

Ammattikoulu

Yliopisto

Ammattikorkeakoulu

Jokin muu, mikä?

1.3 Kuinka kauan olette työskennellyt Danske Bankissa?

1.4 Mikä on työnimikkeenne?

1.5 Kuinka kauan olette työskennellyt tällä nimikkeellä?



Seuraaviin kysymyksiin voitte vastata vapaamuotoisesti. Pyydämme kuitenkin vastaamaan mahdollisimman laajasti jokaiseen kysymykseen.

2 Yleistä etäjohtamisesta

2.1 Kauanko olette itse toiminut etäjohtajana?

2.2 Miten olette mielestänne onnistunut etäjohtajana?

2.3 Miten koette etäjohtamisen toimivan työssänne?

2.4 Millainen on mielestänne etäjohtamisen taso tällä hetkellä Danske Bankissa?

2.5 Mitä positiivista etäjohtamisessa Danske Bankissa on mielestänne ollut?

2.6 Miten teidät on perehdytetty etäjohtamiseen? Onko perehdytys ollut tarpeellista ja riittävää?



3 Etäjohtamisen haasteet

3.1 Mitä haasteita olette kohdanneet etäjohtamisessa?

3.1.1 Miten näistä haasteista on selvitty?

3.1.2 Miten näihin haasteisiin on varauduttu tulevaisuudessa?

4 Etäjohtamisen puutteet

4.1 Oletteko havainneet joitakin puutteita etäjohtamisessa Danske Bankissa? Jos olette, niin mitä? Miten näitä puutteita voisi kehittää?

4.2 Kehen otatte yhteyttä etäjohtamiseen liittyvissä ongelmatilanteissa?

5 Johtamisen kehittäminen

5.1 Mitä omasta mielestänne voisitte kehittää omassa etäjohtamisessanne?



6 Etäjohtamisen viestintäkanavat ja -välineet Danske Bankissa

6.1 Mitä viestintäkanavia ja -välineitä etäjohtamisessa käytetään?

6.1.1 Mikä näistä on yleisin?

6.1.2 Mitä mieltä olette näiden viestintäkanavien ja -välineiden toimivuudesta?

6.1.3 Mitä mieltä olette näiden luotettavuudesta?

6.2 Onko Danske Bankin viestinnässä, liittyen etäjohtamiseen, jotain kehitettävää? Jos on, niin mitä ja miten sitä voisi mielestänne kehittää?

KIITOS VASTAUKSISTANNE!



Liite 2: Kyselylomake etäjohtamisesta työntekijöille

Kyselylomake etäjohtamisesta työntekijöille

1 Perustiedot

1.1 Sukupuoli (alleviivatkaa tai merkitkää muulla selkeällä tavalla vastauksenne)

Nainen

Mies

1.2 Koulutustaso (alleviivatkaa tai merkitkää muulla selkeällä tavalla vastauksenne)

Peruskoulu

Lukio

Ammattikoulu

Yliopisto

Ammattikorkeakoulu

Jokin muu, mikä?

1.3 Kuinka kauan olette työskennellyt Danske Bankissa?

1.4 Mikä on työnimikkeenne?

1.5 Kuinka kauan olette työskennellyt tällä nimikkeellä?



Seuraaviin kysymyksiin voitte vastata vapaamuotoisesti. Pyydämme kuitenkin vastaamaan mahdollisimman laajasti jokaiseen kysymykseen.

2 Yleistä etäjohtamisesta

2.1 Kauanko esimiehenne on käyttänyt etäjohtamista?

2.2 Miten esimiehenne on mielestänne onnistunut johtajana?

2.3 Miten koette etäjohtamisen toimivan työssänne?

2.4 Millainen on mielestänne etäjohtamisen taso tällä hetkellä
Danske Bankissa?

2.5 Mitä positiivista etäjohtamisessa Danske Bankissa on mielestänne ollut?

2.6 Miten teidät on perehdytetty etäjohtamiseen? Oliko perehdytys tarpeellista ja riittävää?



3 Etäjohtamisen haasteet

3.1 Mitä haasteita olette kohdanneet etäjohtamisessa?

3.1.1 Miten näistä haasteista on selvitty?

3.1.2 Miten näihin haasteisiin on varauduttu tulevaisuudessa?

4 Etäjohtamisen puutteet

4.1 Oletteko havainneet joitakin puutteita etäjohtamisessa Danske Bankissa? Jos olette, niin mitä?

4.2 Kehen otatte yhteyttä etäjohtamiseen liittyvissä ongelmatilanteissa?

5 Johtamisen kehittäminen

5.1 Mitä esimiehenne voisi mielestänne kehittää etäjohtamisessaan?



6 Etäjohtamisen viestintäkanavat ja -välineet Danske Bankissa

6.1 Mitä viestintäkanavia ja -välineitä etäjohtamisessa käytetään?

6.1.1 Mikä näistä on yleisin?

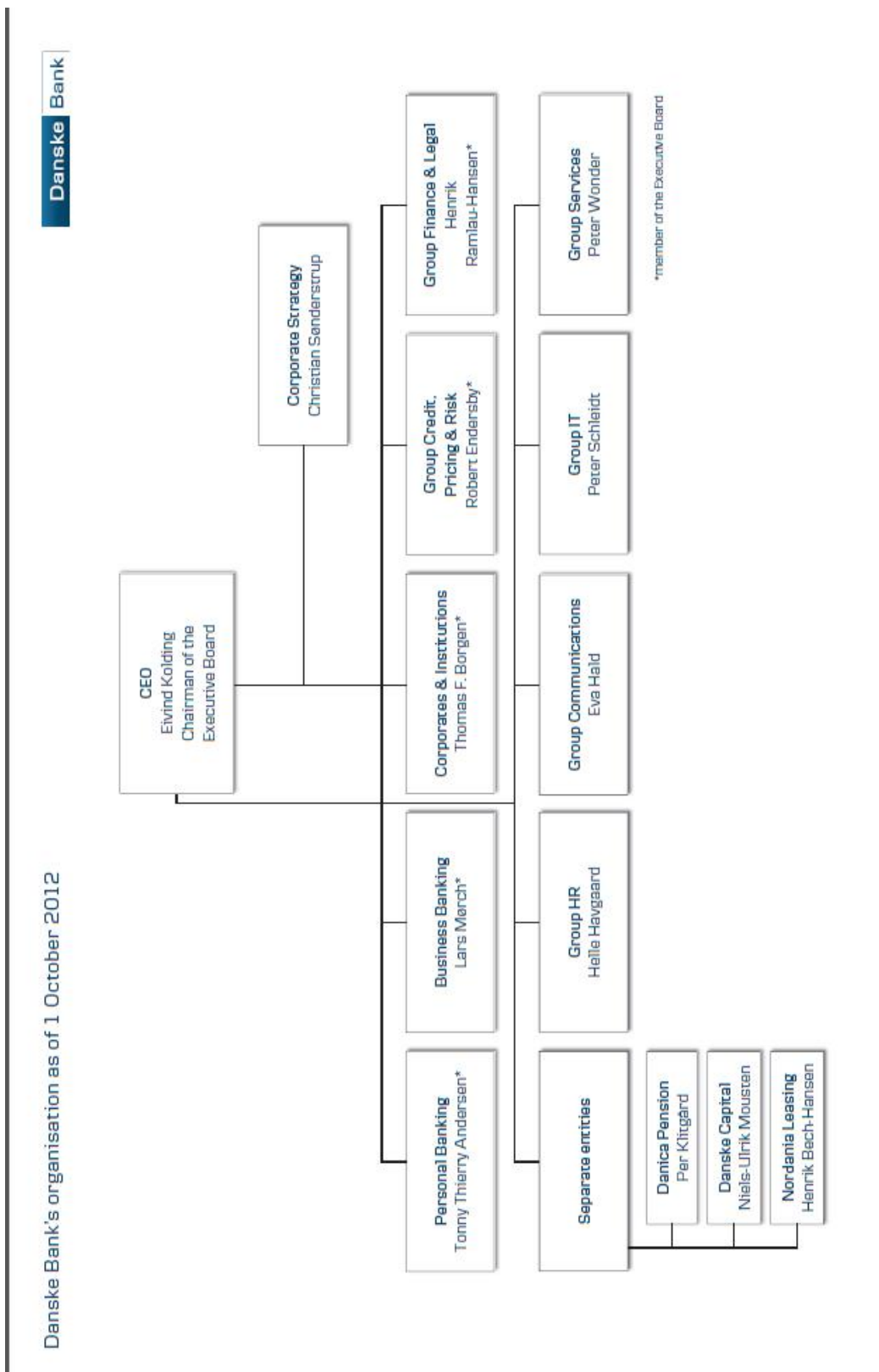
6.1.2 Mitä mieltä olette näiden viestintäkanavien ja -välineiden toimivuudesta?

6.1.3 Mitä mieltä olette näiden luotettavuudesta?

6.2 Onko Danske Bankin viestinnässä, liittyen etäjohtamiseen, jotain kehitettävää? Jos on, niin mitä ja miten sitä voisi mielestänne kehittää?

KIITOS VASTAUKSISTANNE!

Liite 3: Danske Bank's organisation as of 1 October 2012 (Danske Bank 2013)



Liite 4: Sähköpostiviesti 1

Hei

olemme kaksi tradenomi- opiskelijaa Laurea- ammattikorkeakoulusta Lohjalta. Teemme opinnäytetyötä, jonka aiheena on: Etäjohtaminen Danske Bankissa. Työtämme varten tarvitsimme haastatteluita, joissa kartoitamme etäjohtamisen tämän hetkisen tilan sekä siinä mahdollisesti ilmenneet ongelmat. Näiden pohjalta teemme kehitysehdotuksia Danske Bankille.

Tavoitteenamme olisi tehdä haastattelut kesä- ja heinäkuun aikana, jotta meille jää tarpeeksi aikaa myös vastausten analysoinnille. Olisimme kiitollisia jos voisitte auttaa meitä opinnäytetyömme tekemisessä.

Jos teillä tuli kysyttävää, voitte ottaa meihin yhteyttä.

Ystävällisin terveisin

Anne Tallgren ja Heidi Lastunen

anne.tallgren@laurea.fi heidi.lastunen@laurea.fi

Laurea-ammattikorkeakoulu

Liite 5: Sähköpostiviesti 2

Hei,

Olemme aiemmin lähettäneet teille viestin, jossa tarvitsimme haastatteluita opinnäytetyötämme varten. Nyt olemme muuttaneet alkuperäistä suunnitelmaamme ja toteutamme haastattelut sähköpostitse.

Tämän viestin liitteenä ovat meidän kysymyksemme, joilla haluaisimme kartoittaa Danske Bankin etäjohtamisen nykytilaa, haasteita ja kehittämistä.

Olisimme kiitollisia, jos teiltä löytyisi aikaa vastata kysymyksiimme. Aikaa niiden vastaamiseen menee vain noin 10 minuuttia. Olisimme myös kiitollisia, jos voisitte vastata niihin mahdollisuuksienne mukaan mahdollisimman pian. Vastaukset käsitellään anonyymisti, eikä niistä voida päätellä kenen vastaus on kyseessä. Vastauksen saatuaamme tulostamme siinä olevan liitteen ja poistamme tämän jälkeen välittömästi sähköpostin. Tällöin vastauksia ei voida enää yhdistää niiden antajaan. Kysely on luottamuksellinen.

Vastauksenne voitte lähettää minulle sähköpostin liitteenä osoitteeseen anne.tallgren@danskebank.fi

Terveisin

Anne Tallgren ja Heidi Lastunen

Laurea-ammattikorkeakoulu