



Etätyön johtaminen myyntityössä: Esihenkilön käsikirja

Emmi Mäkinen

Emma Autio

OPINNÄYTETYÖ
Lokakuu 2022

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Myyntiosaaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Myyntiosaaminen

MÄKINEN, EMMI & AUTIO, EMMA:
Etätyön johtaminen myyntityössä: Esihenkilön käsikirja

Opinnäytetyö 92 sivua, joista liitteitä 16 sivua
Lokakuu 2022

Tämä opinnäytetyö käsittelee etätyötä ja sen johtamista myyntityössä. Aihe valikoitui opinnäytetyöhön sen ajankohtaisuuden vuoksi. Vuoden 2020 alussa koronapandemia ajoi monet työntekijät etätyöhön ja monet esihenkilöt joutuivat uuden tilanteen äärelle, kun johtaminen tapahtuikin täysin etänä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda esihenkilöille käsikirja hyvästä etätyön johtamisesta myyntityössä. Esihenkilön käsikirja rajattiin koskemaan myynnin etätyön johtamista, sillä tutkintomme painottuu myyntiosaamiseen ja aihe koettiin kiinnostavaksi.

Opinnäytetyössä toteutettiin määrällinen kyselytutkimus, joka kohdistettiin myyntityötä etänä tekeville työntekijöille. Tässä tutkimuksessa kartoitettiin työntekijöiden ajatuksia hyvästä etätyön johtamisesta ja selvitettiin, millaista tukea he kaipaavat. Opinnäytetyön teoriaosuus painottuu etätyön- ja myyntityön johtamisen eri osa-alueisiin sekä määrällisen tutkimuksen toteutustapaan ja vaiheisiin. Määrällisen tutkimuksen lisäksi neljää myyntityön esihenkilöä haastateltiin. Esihenkilöhaastatteluilta haluttiin saada laajempi näkökulma opinnäytetyöhön ja käsikirjaan. Määrällisessä kyselytutkimuksessa sekä esihenkilöhaastatteluisissa vastaajat esiintyivät anonymieinä.

Tutkimuksen perusteella nousi esiin se, että ihmiset eivät ole valmiita enää palaamaan toimistoille kokoaikaisesti. Tutkimuksen vastaajat kokivat, että etätyö on mielekästä ja keskittyminen on helpompaa kotitoimistoilla. Tutkimuksessa nousi useissa kysymyksissä esiin myös, että vastaajat kokivat työmatkojen pois jäännin hyvänä asiana niin vapaa-ajan kuin myös perhe-elämän osalta. Tutkimukseen vastanneista henkilöistä osa koki etätyön tuoneen yksinäisyyden tunteita ja eristäytyneisyyttä työyhteisöstä. Etätyössä haasteellisena koettiin esihenkilön ja informaation huono saavutettavuus. Moni kaipasi tiimin läsnäoloa ympärilleen sekä palautetta ja kiitosta omasta työstään.

Asiasanat: etätyö, myyntityö, etäjohtaminen, myynnin johtaminen, hybridityömalli

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Marketing and Sales

MÄKINEN, EMMI & AUTIO, EMMA:
Managing Remote Work in Sales: Supervisor's Handbook

Bachelor's thesis 92 pages, appendices 16 pages
October 2022

This thesis discusses remote work and its management in sales work. The topic was chosen for the thesis because its actuality. The corona pandemic of 2020 drove many employees to remote work and many supervisors had to face a new situation when management must be done completely remotely.

The purpose of this thesis was to create a handbook for good remote management in sales work. Topic of the handbook was defined of our degree (Marketing and Sales) and our own interests.

The research was done using a quantitative method (survey) and the target group was employees doing sales work remotely. In this research employees' thoughts about good remote work management was researched. Also, the purpose was to find out what does a good remote work management include and what kind of support the employees need. The theory part of the thesis focuses on the different areas of the remote work management and sales management. In the theory part the stages of quantitative research and implementation method was explained. In addition to the quantitative research, four supervisors in different companies were interviewed. In the interviews the purpose was to get a better perspective on the thesis and the handbook. In the quantitative survey and in the interviews all of the respondents were kept anonymous.

The research revealed that none of the respondents were no longer willing to work in the office full-time. The respondents of this survey felt that remote work is meaningful and most of the respondents can concentrate in their work better in home offices. Several questions brought up that the absence of business travels was a good thing. Many respondents felt that increased free time is important to family life and spare time. Some of the respondents felt that remote work causes loneliness and isolation from the work community and teams. They also experienced challenges because of poor accessibility of information and supervisors. Also, many missed the presence of the teammates as well as feedback and praise of their own work from the supervisors.

Key words: remote work, sales work, remote work management, sales management, hybrid work model

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön tausta	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
1.4	Teoreettinen viitekehys	9
2	ETÄTYÖ JA SEN JOHTAMINEN	12
2.1	Etätyö.....	12
2.2	Etätyön historiaa	14
2.3	Vuorovaikutus etätyössä.....	14
2.4	Etätyön tulevaisuus ja hybridityö.....	15
2.5	Etätyön johtaminen	17
2.6	Työhyvinvointi etätyössä.....	18
2.7	Hankaliin tilanteisiin puuttuminen esihenkilönä.....	20
3	MYYNTITYÖN JOHTAMINEN.....	21
3.1	Modernin myyntityön johtaminen ja keskeiset tehtävät.....	21
3.1.1	CRM- järjestelmät johtamisen tukena	22
3.1.2	Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus	23
3.2	Myyntityön johtaminen etänä	25
3.2.1	Myyntisuorituksen mittaaminen ja mittarit	26
3.2.2	Tavoitteiden asettaminen	28
3.2.3	Motivaatio	30
3.2.4	Palkitseminen.....	31
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	34
4.1	Tutkimuksen tavoite	34
4.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne.....	34
4.3	Tutkimuskysymykset.....	36
4.4	Aineiston analyysi	36
4.5	Haastattelut.....	37
4.5.1	Esihenkilöhaastatteluiden tiivistelmä.....	37
5	TULOKSET	43
5.1	Suostumus vastauksien käyttöön	43
5.2	Vastaajien ikäryhmä.....	44
5.3	Vastaajien etätyöskentelyn tottumukset.....	45
5.4	Vastaajien etätyöskentelyn määrä viikossa	46
5.5	Kokemukset etätyöstä 1.....	47
5.6	Kokemukset etätyöstä 2.....	49

5.7	Etätyön vaikutukset perhe-elämään ja vapaa-aikaan	51
5.8	Esihenkilön apu ja tuki etätyössä.....	52
5.9	Vastaaajien toiveet esihenkilön avusta ja tuesta	53
5.10	Tärkeimmät asiat työssä suoriutumiseen	54
5.11	Tavoitteiden saavutettavuus etätyössä	55
5.12	Motivoituminen etätyöhön	56
5.13	Kokemukset etätyöstä 3	57
5.14	Vastaaajien ajatuksia työstä suoriutumisesta.....	59
5.15	Etätyö, hybridityö vai työpaikalla tehty työ.....	60
5.16	Kokemukset myyntityöstä etänä.....	61
5.17	Kokemukset myyntityöstä ja sen johtamisesta.....	62
6	POHDINTA	64
6.1	Luotettavuus ja eettisyys.....	64
6.2	Johtopäätökset.....	64
6.2.1	Esihenkilö	65
6.2.2	Työntekijä	65
6.2.3	Etätyö	66
6.2.4	Myyntityö	66
6.3	Kehittämisehdotukset.....	67
6.3.1	Esihenkilö	67
6.3.2	Työntekijä	68
6.3.3	Etätyö	69
6.3.4	Myyntityö	70
6.4	Uusi normaali, hybridityöskentely	70
6.5	Tämän opinnäytetyön merkitys tulevaisuudessa	71
6.6	Opinnäytetyöprosessin arviointi ja onnistuminen.....	72
6.7	Oman oppimisen arviointi	73
	LÄHTEET	75
	LIITTEET	77
	Liite 1. Esihenkilöhaastatteluiden kysymykset.....	77
	Liite 2. Kyselylomake	79
	Liite 3. Esihenkilön käsikirja	84

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Valitsimme opinnäytetyömme aiheen sen kiinnostavuuden ja ajankohtaisuuden vuoksi. Halusimme rajata aiheen etätyön johtamiseen myyntityössä, sillä emme uskoneet, että yleispätevä kaikille aloille sopiva käsikirja tulisi toimimaan. Myös aineiston kerääminen oli helpompaa kohdentaa, kun aihe on rajattu. Emme halunneet kohdentaa opinnäytetyötämme koskemaan vain yhden yrityksen etätyön johtamista myyntityössä. Halusimme ottaa mukaan useammasta yrityksestä esihenkilöitä haastatteluun sekä työntekijöitä vastaamaan kyselyyn, jotta saamme mahdollisimman erilaisia kokemuksia ja ajatuksia opinnäytetyön tueksi.

Koimme, että myyntityö ja sen johtaminen on asia, josta halusimme oppia lisää. Lisäksi monet myyntityötä tekevät siirtyivät etätyöhön koronapandemian alettua ja näimme, että kohderyhmä voisi olla sopiva tutkimukseemme, kun halusimme tutkia millaista johtamista myyntityötä etätyönä tekevät henkilöt ovat saaneet ja haluaisivat. Saimme hyvin liitettyä yhteen etätyön ja myyntityön.

Kun 2020 maailmaan iski koronaviruspandemia, vaikutti se yritysten toimintaan ja ihmisten työhön merkittävästi. Työpaikoilla otettiin nopealla tahdilla käyttöön etätyöskentely viranomaisten suositusten myötä. Koska muutos tapahtui nopeasti, ei näin laajaan etätyöskentelyyn ja sen johtamiseen ehditty kunnolla valmistautua. Etätyön myötä tullut fyysinen etäisyys voi tuoda erilaisia haasteita johtamiseen, esimerkiksi miten tukea ja ohjata työntekijöitä etänä. Hyvään johtamiseen on alettu kiinnittää enemmän huomiota ja siihen halutaan panostaa, sillä johtamisella on iso vaikutus myyntityössä saatuihin tuloksiin sekä työssä jaksamiseen. Meidän mielestämme etäjohtaminen on osa modernia johtamista ja johtamisen tulevaisuutta.

Etätyö on tuonut mukanaan sen, että työntekijöiden työhyvinvointia ja työstä suoriutumista ei nopean työmaailman mullistuksen vuoksi ole pystytty seuraamaan yhtä tehokkaasti, kuin lähityössä. Myös kommunikointi esihenkilön ja työntekijän

välillä saattaa olla suppeampaa digitalisaation tuomista mahdollisuuksista huolimatta. Myyntityö on vaativaa ja esihenkilön tuoma tuki ja valmennus ovat tärkeitä työssä jaksamisen ja hyvien tuloksien saavuttamisen kannalta.

Vasta nyt on pystytty tunnistamaan pitkään jatkuneen etätyön vaikutuksia ja sen tuomia haasteita. Vaikka pandemiatilanne ei enää rajoita työskentelyä niin paljoa, on etätyö eri muodoissa jäänyt moneen yritykseen pysyväksi toimintatavaksi ja siihen pyritään löytämään koko ajan toimivampia toimintatapoja. Fyysisen etäisyyden vuoksi vuorovaikutuksen tärkeys korostuu suuresti etätyössä. Etätöissä esimerkiksi tunteet eivät välity digitaalisten kanavien kautta samalla tavalla kuin ne välittyisivät kasvotusten.

Halusimmekin näiden seikkojen valossa lähteä kokoamaan opinnäytetyötä, jonka tuotoksena luotiin esihenkilön käsikirja. Käsikirjaan keräsimme opinnäytetyön tutkimuksella sekä esihenkilöhaastatteluilla tietoa, jotka voisivat auttaa esihenkilöitä johtamaan työntekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia sitä, millaista etäjohtamista myyntityötä tekevät toivoisivat ja tarvitsisivat esihenkilöiltään, jotta he pystyisivät suoriutumaan työssään. Halusimme löytää ratkaisuja etätyön tuomiin haasteisiin, joita myyntityön johtajat voivat kohdata työssään nyt ja lähitulevaisuudessa. Tarkoituksena oli myös tutustua hyvään myynnin johtajuuteen.

Opinnäytetyön tavoitteena on toimia käsikirjana esihenkilöille, jotka johtavat myyntityön ammattilaisia. Tekemästämme kyselytutkimuksesta tavoitteenamme oli saada tärkeää tietoa siitä, miten esihenkilöt pystyisivät vastaamaan ja täyttämään myyntityötä tekevien työntekijöiden tarpeet ja toiveet ja miten myyntityö etänä johdettuna on mahdollisimman hyvää ja tuloksellista. Tavoitteena oli myös antaa ohjeistusta siihen, miten johtaminen voidaan hajauttaa työn johtamisesta myös ihmisten johtamiseen ja näin tukea esimerkiksi työhyvinvointia.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa kuvataan aiheen valinnan taustaa ja opinnäytetyön tavoitetta ja merkitystä. Johdannossa avataan opinnäytetyön teoreettista viitekehystä.

Opinnäytetyön toinen osuus avaa tarkemmin etätystä ja sen johtamista. Tässä osuudessa käsitellään myös hybridityömallia. Halusimme ottaa mukaan myös työhyvinvoinnin näkökulman etätystössä, koska se on iso osa työssä suoriutumista ja jaksamista.

Opinnäytetyön kolmannessa osuudessa avataan tarkemmin myyntityön johtamista. Tämän osuuden tarkoitus on avata erilaisia johtamisen työkaluja ja esimerkiksi itsensä johtamista, sillä nämä tukevat hyvää suoriutumista myynti- ja etätystystä. Kolmannessa osuudessa avataan haastatteluiden avulla myyntityön esihenkilöiden näkökulmaa.

Neljännessä osuudessa kuvataan opinnäytetyön tutkimusprosessia. Tässä osuudessa käydään läpi tutkimuksen tavoite, tutkimusmenetelmät, tutkimuskysymykset, sekä miten aineisto tutkimukseemme kerätään. Tässä osuudessa avataan haastatteluiden avulla myyntityön esihenkilöiden ajatuksia ja kokemuksia. Osion lopussa käymme lyhyesti läpi kyselytutkimuksen tuloksia, kuten vastaajamääriä ja yleisiä tietoja tutkimuksen kulusta.

Viidennessä osuudessa paneudumme tutkimuksen tuloksiin syvällisemmin. Tässä osuudessa on kuvattu kuvaajien avulla tutkimuksen tulokset. Kuvaajat ovat selitetty myös auki, jotta lukijan on helpompi havainnoida oleellimmat asiat.

Kuudennen osuuden tarkoitus on tehdä yhteenveto opinnäytetyöstä ja pohtia mm. luotettavuutta ja eettisyyttä. Tässä osuudessa avaamme myös tutkimuksen johtopäätökset ja pohdimme kehittämissuhteita. Samaan osuuteen halusimme ottaa mukaan myös etätystyön hybridityöskentelyn, koska se on etätystyön tulevaisuutta. Tämä osio päättyy oman oppimisen arviointiin ja opinnäytetyöprosessin arviointiin.

Liitteissä on määrällisen tutkimuksen kyselyrunko, esihenkilöhaastatteluiden kyselyrunko, sekä opinnäytetyön konkreettinen tulos, esihenkilön käsikirja. Käsikirjaan on otettu kyselytutkimuksessa, esihenkilöhaastatteluissa sekä kehittämisehdotuksissa nousseet asiat, joihin koimme olevan tärkeää esihenkilöiden paneutua.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

1.4 Teorettinen viitekehys

Opinnäytteen tutkimusosuus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on saada tulos, joka on yleistettävissä. Määrällisessä tutkimuksessa ideana on kysyä pieneltä joukolta tutkittavaa ilmiötä tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä. Vastaajien halutaan edustavan koko joukkoa, jolloin tutkimustulosten uskotaan edustavan isompaa ryhmää. Tutkimus lähtee liikkeelle tutkimusongelmasta, johon haetaan ratkaisua ja vastausta. Tutkimusongelma on tarkoitus ratkaista tiedolla, joka saadaan tutkimustuloksista. Tutkimuksessa pyritään saamaan vastaus kysymykseen ”mitä tietoa tarvitaan ongelman ratkaisemiseksi?”. Kun on määritelty tarvittava tieto, tulee ratkaista, mistä tieto hankitaan ja miten se kerätään. (Kananen 2008, 10–11)

Vastaajajoukoksi tässä tutkimuksessa määritettiin myyntityötä tekevät henkilöt, joilla on kokemusta etätyöstä. Suurin osa vastaajista koostui Tampereen Ammatikorkeakoulun myyntiosaamisen opiskelijoista ja loput eri yritysten työntekijöistä,

jolloin saimme etukäteen varmistettua, että kaikilla vastaajilla on samat tietotekniset resurssit kyselyyn vastaamiseen. (Vilkkä 2021, 95) Vastajien anonymiteetin turvaaminen on tärkeää ja päädyimmekin siihen ratkaisuun, ettemme kerää vastaajilta edes sähköpostiosoitteita kyselyyn vastaamisen yhteydessä. Muulla tavoin vastaajan anonymiteetin turvaaminen olisi ollut haastavaa.

Määrällinen tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, johon luotiin kyselylomake Google Formsin kautta. Kyselylomakkeeseen haluttiin tuoda paljon strukturoituja kysymyksiä, jolloin vastaajalle on annettu valmiiksi vastausvaihtoehdot. Tämä helpottaa myös vastausten analysointia. Valmiit vastausvaihtoehdot hieman vaihtelivat, joissain kysymyksissä oli vastausvaihtoehtoina kyllä/ei ja joissain oli annettu useita eri vastausvaihtoehtoja ja väittämiä. Koska tavoitteena oli saada syvällisempi ymmärrys tutkittavasta aiheesta, päädyimme ottamaan kyselyyn mukaan muutaman avoimen kysymyksen.

Opinnäytetyössä teimme myös toisen tutkimuksen haastatteleamalla myyntityön esihenkilöitä. Halusimme haastatella useampaa henkilöä eri yrityksistä, jotta saamme paremmin näkökulmaa siihen, millainen johtaminen on etänä todettu hyväksi ja millaisia haasteita esihenkilöt työssään kohtaavat. Yksilöhaastattelut sopivat tällaiseen tutkimiseen, jossa keskiössä on yksilön omakohtaiset kokemukset (Vilkkä 2021, 122). Haastattelimme esihenkilöitä yksitellen, jolloin varmistettiin se, että vastaukset jäävät tässä kohtaa anonyymeiksi eikä esihenkilöt kuule toistensa vastauksia. Valitsimme haastattelutavaksi teemahaastattelun, johon olimme miettineet kysymykset etukäteen. Kysymysten määrän sijaan oli tärkeää keskittyä siihen, että haastateltava saatiin kuvaamaan ja vertailemaan omia kokemuksiaan käytännön esimerkein (Vilkkä 2021, 122). Annoimme esihenkilöille vapauden kertoa ajatuksistaan niin laajasti kuin ne halusivat, eikä kaikkiin kysymyksiin ollut pakko vastata. Esihenkilöt kuitenkin halusivat vastata kaikkiin kysymyksiin.

Opinnäytetyössä halusimme tuoda kyselytutkimuksella esiin työntekijöiden näkökulmia hyvästä johtamisesta etätyössä ja esihenkilöhaastatteluilla esihenkilöiden kokemuksia aiheesta. Näiden perusteella pystyimme luomaan käsikirjan esihenkilöiden käyttöön. Käsikirjaan saimme tietoperustan määrällisellä tutkimuksella,

esihenkilöhaastatteluilla sekä kirjoja lukemalla ja aiheeseen tutustumalla. Opin-
näytetyömme tutkimusongelmaksi muodostui kysymys: Millaista johtamista
myyntityötä tekevät työntekijät kaipaavat etätyössä?

Tutkimuksen kulku ja sen tarkat tutkimuskysymykset on kuvattu tarkasti opinnäy-
tetyössämme kohdassa 4.

2 ETÄTYÖ JA SEN JOHTAMINEN

2.1 Etätyö

Etätyö käsitteenä tarkoittaa joustavaa ja vapaaehtoisuuteen perustuvaa ansiotyötä. Etätyölle ominaista on se, että työtä tehdään ajasta ja erityisesti paikasta riippumattomilla työjärjestelyillä. Työtä voidaan tehdä etänä kokonaan tai osittain. (Työsuojelu 2020)

Etätyössä ominaista on se, että työtä tehdään jossain muualla, kuin normaalilla työnsuorittamispaikalla kuten esimerkiksi toimistolla. Työ vaatii usein tietoliikenneyhteydet (internet- yhteydet), joiden avulla työn teko on mahdollista. Etätyössä työntekijä itse päättää työntekopaikan. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijä voi halutessaan asua eri paikkakunnalla, kun missä työpaikan toimipiste sijaitsee. (Helle 2004, 13) Etätyön johdosta muuttuu ja on muuttunut yksilöllisemmäksi sekä vapaammaksi ja näistä johtuen työelämä saattaa muuttua työntekijöille vaativammaksi. Etätyössä korostuu itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen, johon kaivataan tukea työnantajan puolelta. (Kuisma & Sauri 2021, 13) Etätyötä tehdään eniten asiantuntija- ja tietotyössä, jossa työteko tapahtuu usein aika- ja paikkariippumattomasti. Nämäkin työtehtävät sisältävät usein kommunikointia työkaverien, asiakkaiden tai muiden sidosryhmien kanssa, mutta se ei ole esteenä etätyön teolle. Yhteydenpito tapahtuukin yleensä digitaalisesti eri järjestelmien kautta. (Vilkman 2020, 24)

Moni asia vaikuttaa siihen, millaisia etuja ja haittoja etätyössä koetaan. Tällaisia asioita voi olla mm. millaisesta liiketoiminnasta, työtehtävästä tai työstä on kyse. (Työterveyslaitos n-d b). Kuviossa 2 havainnollistetaan etätyön edut ja riskit.

ETÄTYÖN EDUT	ETÄTYÖN RISKIT
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Työajan joustavuus ❖ Lisääntynyt työrauha ja keskittyminen ❖ Työtyytyväisyyden ja työtehon paraneminen ❖ Ajan ja rahan säästöt työmatkoissa ❖ Mahdollisuus valita asuinpaikka muilla perusteilla kun työn sijaintipaikan perusteella ❖ Mahdollistaa työskentelyn poikkeustilanteissa 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Työajan venyminen, työn ja vapaa-ajan sekoittuminen ❖ Vaikeuden irrottautua työstä ja liiallinen kuormittuminen ❖ Sopimattomat tilat ❖ Yksinäisyyden ja eristyneisyyden kokemukset työyhteisössä ❖ Etäjohtamisen haasteet

KUVIO 2. Etätyön edut ja riskit (Työterveyslaitos n-d b).

Normaaleissa olosuhteissa etätyöhön siirrytään usein työntekijän aloitteesta. Työntekijä voi kokea, että haluaa rauhallisemman tilan työn tekemiseen, jotta pystyy keskittymään työhön paremmin tai työntekijä voi käytännöllisistä syistä haluta tehdä työtä etänä, jotta pystyisi sovittamaan paremmin yhteen työn ja vapaa-ajan. Näitä syitä yleensä on mm. perhe-elämä, mutta myös esimerkiksi harrastuksissa käyminen voi olla syy siihen, miksi työntekijä mieluummin on etätyössä, jolloin työmatkojen vähentyessä aikaa jää enemmän vapaa-aikaan. (Helle 2004, 18)

Monet yritykset nykyään käyttävät etätyömahdollisuutta houkuttimena uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Etätyön mahdollisuus viestii usein luottamuksesta työntekijöitä kohtaan ja työnhakijat pääasiassa arvostavat tätä. Kun työmatka ei vie ylimääräistä aikaa, jää työntekijöille enemmän vapaa-aikaa arkeen. Etätyössä on haittapuolia ja riskejä, koska työntekijät voivat alkaa tuntemaan yksinäisyyttä, kun kommunikointi tapahtuukin työkavereiden kanssa verkon yli ja kasvokkain tapahtuva kommunikaatio voi jäädä jopa kokonaan pois työpäivistä. Näissä tapauksissa nousee esiin hyvän johtamisen tärkeys, jotta työntekijät saadaan myös etänä työskennellessä pysymään työyhteisön jäsenenä ja innostuneena työhönsä.

2.2 Etätyön historiaa

Etätyö on saanut alkunsa vuonna 1970 Yhdysvalloissa olleen öljykriisin seurauksena. Etätyötä alettiin miettiä siitä näkökulmasta, paljonko kansantalous hyötyisi siitä, jos työtä tehtäisiin enemmän etänä, jolloin työmatkaliikennekin vähenisi. Tämän mukaan etätyön ensimmäiset perustelut olivatkin työmatkaliikenteen väheneminen, säästäminen kalliissa toimistotiloissa sekä luonnonsuojelu. Suomessa etätyötä perusteltiin luonnon- ja ympäristönsuojelun kautta, mutta pääasiassa Suomessa vaikutti kuitenkin pääkaupunkiseudun ruuhkien lisääntyminen, jolloin etätyöllä saatiin ihmiset säästämään työmatkoissa aikaa. (Helle 2004, 16) Myös globaali digitalisoituminen on vaikuttanut etätyön yleistymiseen merkittävästi.

2.3 Vuorovaikutus etätyössä

Työnantajan sekä esihenkilöiden tulee organisoida työ niin, että se saadaan siirrettyä verkkoon ja että se palvelee työntekijöiden ja johtajien yhteistyötä, että vuorovaikutusta. Hyvä vuorovaikutus ja yhteistyö edellyttää sitä, että työntekijät tuntevat toisensa sekä toistensa työskentelytavat. Etätyössä ihmisten keskeinen vuorovaikutus voi muuttua ja esimerkiksi ennen työpaikalla vähiten äänessä olleet hiljaisemmatkin työntekijät voivat saada äänensä paremmin kuuluviin. Etätyö voikin luoda tasa-arvoisemman tilanteen työntekijöille. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 92) Vuorovaikutus on olennaista etätyön onnistumisen kannalta. Kuulluksi tuleminen on inhimillinen perustarve ja aito vuorovaikutus edellyttää kuuntelemista.

Virtuaalinen työnteko vaikuttaa kaikkeen ja kaikkialla. Etätyössä voikin muodostua uusia yhteisöjä, jotka auttavat ihmisiä pitämään yhteyttä toisiinsa ja hyödyntämään työelämän tuomaa joustavuutta. (Sobel Lojeski & Reilly 2020,1) Tällainen tilanne voi tulla vastaan sellaisessa työyhteisössä, jossa työntekijät eivät työskentele samalla paikkakunnalla tai edes samassa maassa. Kun työpäivän kaikki kohtaamiset eivät ole enää vain saman tutun tiimin kanssa toimistolla kasvokkain, pääsevät työntekijät tutustumaan muuallakin työskenteleviin kollegoihin verkon kautta helpommin.

Ne työntekijät, jotka viihtyvät edelleen toimistomaailmassa etätöiden sijaan, voivat kokea ylenemismahdollisuutensa paremmiksi, koska heillä on läheisempi suhde ja yhteys johtajiin, kun he työskentelevät ”lähempänä” heitä ollessaan toimistolla. On mahdollista, että etätöitä tehdessä työntekijä tuntee olonsa eristetyksi tai eristäytyneeksi työyhteisöstä, kun työkavereita ei näe fyysisesti. Toimistoilla olevat työntekijät taas ovat usein paremmin kiinni työyhteisössä, jolloin myös usein he saattavat myös kuulla sellaisia asioita ja informaatiota, joka jää etätöläiseltä kuulematta. (Sobel Lojeski & Reilly 2020,1)

Useissa työpaikoissa käytössä on Microsoft Teams, jonka kautta suuri osa vuorovaikutuksesta tapahtuu. Teamsin avulla voidaan järjestää kokouksia, joilla työntekijöiden ja esihenkilöiden välille saadaan normaalitilannetta mukailevaa vuorovaikutusta. Nämä etäyhteydellä tapahtuvat vuorovaikutustilanteet ovat tärkeitä, ja niitä tulisi pitää tasaisin väliajoin työntekijän ja esihenkilön välillä. Teamsin kautta on helppo myös järjestää valmennuksia, joihin mahdollisesti saa ympäri organisaatiota osallistujia, kun valmennusta ei ole sidottu maantieteellisesti vain yhteen paikkaan. Etätöiden johtamisessa on paljon haasteita ja ne kulminoituvat pääasiassa aina vuorovaikutukseen. Hyvä esihenkilö tunnistaa nämä kulmakivet ja paneutuu niiden korjaamiseen ja ylläpitämiseen erityisesti.

Myyntityössä etänä kuten myyntityössä toimistoilla, on monia eri mittareita, joilla mitataan työntekijän suoriutumista työstä. Nämä mittarit voivat olla jo etätöihin siirryttäessä valmiiksi sähköisessä muodossa (esim. Excel- taulukot), joten etätöissä niiden osalta ei tarvitse välttämättä tehdä suuria muutoksia. Edelleen näidenkin mittareiden läpikäynti työntekijän kanssa on etätöissä yhtä tärkeää, kun toimistollakin. Mitkä asiat vaikuttavat mittaamiseen ja miten eri mittareita luetaan.

2.4 Etätöiden tulevaisuus ja hybridityö

Etätö on tullut jäädäkseen. Työelämä muuttuu jatkuvasti entistä joustavammaksi, eikä työntekoa tehdä enää pelkästään toimistolla. Koronapandemian jälkeen on melko varmaa, ettei työpaikoilla tulla palaamaan enää siihen vanhaan normaaliin, jossa työtä tehtiin toimistolla useissa yrityksissä kokoaikaisesti. Jo koronapandemian aikana etätöissä olleet yritykset ovat ottaneet työpaikoilla ahkerasti käyttöön hybridityömallin.

Hybridityö tarkoittaa työtä, jossa yhdistyy etätyö ja työpaikalla tehty läsnätyö (Työterveyslaitos n-d a). Hybridityö on yleistynyt viimeisen vuoden aikana, jolloin virallista etätyösuositusta ei ole enää annettuna. Kuten on todettu, etätyö on tullut useille aloille jäädäkseen. Monet yritykset ovat antaneet työntekijöilleen mahdollisuuden olla etänä enemmän, kun ennen koronaa. Monet työpaikat ovat kuitenkin halunneet pitää myös toimistolla käynnin osana työarkea, eikä välttämättä anna työntekijöidensä olla etänä 100 % työajasta. Hybridityömallissa positiivisena puolena on se, että hekin, jotka viihtyvät enemmän etänä, tulevat työpaikalle. Tässä hyvänä puolena on se, että nähdään työkavereita ja voidaan keskustella eri tavoin heidän kanssaan, kun etänä ollessa. Tällä tavalla useissa tiimeissä on helpompi pitää yllä yhteishenkeä ja varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet kokevat olevansa osa yhteisöä. Monet yritykset haluavat säilyttää toimistotyön osittain arjessa ja siksi ollaan siirtymässä koko ajan enenevässä määrin hybridityöhön.

Tutustuimme Työterveyslaitoksen teettämään tutkimukseen ”Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä” (Työterveyslaitos 2022). Tutkimuksessa tavoitteena oli löytää keinoja, joilla voidaan edistää työhyvinvointia työelämässä, joka muuttuu jatkuvasti. Tutkimus ajoittuu myös koronapandemian ajalle, jolloin vastauksia oli saatu myös siitä näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan 46 % etätyötä tehneistä vastaajista toivoi etätyön olevan mahdollista kokoaikaisesti, mutta loput olivat sitä mieltä, että haluavat edelleen joko osittain työskennellä työpaikoilla. Näistä vastaajista 1 % halusi jatkossa työskennellä kokoaikaisesti työpaikalla. Tutkimuksessa selvisi myös, että ne vastaajat, joilla on kotona lapsia, haluaisivat pääasiassa tehdä vähemmän etätyötä verrattuna heihin, joilla lapsia ei ollut. Myös nuoremmalla iällä nähtiin olevan yhteys haluun tehdä enemmän etätyötä. Tutkimuksessa mielenkiintoisena asiana oli se, että työuupumuksen oireista kärsivät vastaajat olivat niitä, jotka halusivat tehdä nykyistä enemmän etätyötä. (Työterveyslaitos 2022) Esihenkilöiden on syytä kiinnittää huomiota siihen, millaisten syiden takia työntekijät haluavat tehdä etätyötä. Tämän avulla voidaan paremmin ennaltaehkäistä sitä, että työntekijät eivät hakeutuisi etätyöhön työuupumuksen oireiden vuoksi.

Tutkimuksessa työn sujuvuuden kannatta huonot asiat kuten byrokratiahaitta tai kiire ja aikapaineet saivat vastaajat kokemaan etätyön mieleisemmäksi, kun työpaikalla tehtävän työn. Kun taas hyvät työhön vaikuttamismahdollisuudet, hyvä

ja kannustava johtaminen sekä yhteenkuuluvuus olivat asioita, jotka aiheuttivat vastaajissa halukkuutta tehdä nykyistä vähemmän etätöitä. (Työterveyslaitos 2022)

Tutkimuksessa esiin nousseet suositukset koskivat pääasiassa sitä, että työpaikat keskittyisivät lisäämään työpaikan vetovoimatekijöitä. Työoloihin, johtamiseen ja työhyvinvointiin panostaminen olivat tutkimuksen perusteella oleellisia tekijöitä. (Työterveyslaitos 2022)

Toinen mielenkiintoinen tutkimus (Blomqvist ym. 2020, 4–5) koski etätöitä Suomessa koronapandemia aikana. Tutkimuksessa kävi ilmi, että suomalaiset onnistuivat hyvin siirtymisessä etätöiden tekemiseen etätösuositusten myötä. Tutkimuksen mukaan maaliskuussa 50 % tutkimuksessa mukana olleista oli sitä mieltä, että suoriutuvat työstänsä paremmin kotitoimistolla ja lokakuussa luku oli noussut jo 60 prosenttiin. Maaliskuussa 66 % oli ollut sitä mieltä, että etätöiden myötä heidän on ollut helpompi sovittaa yhteen yksityiselämän menot työn kanssa ja lokakuussa jo 75 % oli ollut tätä mieltä. Tuloksista voi päätellä, että ajan myötä suuri osa ihmisistä ovat tottuneet etätöiden tekemiseen ja olleet tyytyväisiä siihen. Etätömalliin siirtyminen on ollut iso muutos tutkimukseen vastanneille, sillä 67 % vastaajista ei ollut työskennellyt lainkaan etänä tai oli ennen koronapandemiaa tehnyt korkeintaan yhden työpäivän viikosta etänä. (Blomqvist ym. 2020, 4–5)

2.5 Etätöiden johtaminen

Etätöitä on tehty useissa yrityksissä jo kauan, jopa vuosia. Etätöiden johtamista ei koettu alkuun erilaisena, joten uuteen työskentelymuotoon on sopeuduttu vaihtelevasti. Nykyaikana on jo yleistä, että useissa yrityksissä, erityisesti globaaleissa sellaisissa, työntekijöitä istuu ympäri maailmaa. (Vilkman 2016, 11)

Etätöiden johtamisessa tärkeää on saada yhteys jokaiseen työntekijään, jotta esihenkilö pystyy tukemaan ja auttamaan jokaista yksilönä. Etätöjohtamisen iso haaste on se, ettei työntekijöitä näe fyysisesti. Etäjohtajan tulee ottaa aikaa siihen, että työntekijöiden kanssa käydään säännöllisesti keskusteluja ja valmennuksia.

Työnantajilla ja esihenkilöillä voi olla etätyötä kohtaan epäluuloja, jolloin se heijastuu epäluottamuksena työntekijöihin. Työnantajat ja esihenkilöt eivät välttämättä ole varmoja tekevätkö työntekijät töitään, mikäli heitä ei näe työpäivän aikana konkreettisesti ruutujen äärellä. Jos työntekijään ei luoteta, etätyöhön sellaisen henkilön päästäminen ei työnantajalle ole mieluista. On kuitenkin selvää, että työnantajan tulee palkata vain sellaisia ihmisiä, joihin luottaa. Toisaalta myös työntekijän tulee miettiä, että haluaako tehdä työtään sellaiselle työnantajalle, joka ei luota häneen. (Fried & Hansson 2014, 55–58)

Joissain yrityksissä etätyöskentely nähdään poikkeuksena eikä normaalina työn tekotapana. Jotkut yritykset voivat sallia työntelijoilleen vain yhden etäpäivän viikossa, muina päivinä työntekijöiden tulee olla läsnä toimistoilla. Toiset yritykset sallivat työntekijöidensä tekevän työtä täysin etänä, mutta esimerkiksi uusien työntekijöiden toivotaan tulevan toimistolle. Yrityksissä voi olla johtoa myöten epäselvää mikä on yrityksen etätyöpolitiikka. (Stanier 2022, luku 13) Onkin tärkeää, että yrityksissä on yhtenevä ohje siihen, paljonko työntekijät saavat etätyötä tehdä ja että ohjeet pätevät kaikkiin samaa työtä tekeviin työntekijöihin.

2.6 Työhyvinvointi etätyössä

Nykykäsityksemme mukaan turvallinen työympäristö kuuluu jokaisen työntekijän oikeuksiin. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta vain fyysisesti turvallista työympäristöä, vaan tämän lisäksi työympäristön ja työyhteisön pitää olla psyykkisesti ja sosiaalisesti turvallinen. Myös lainsäädäntömme tukee tätä. Nykyään entistä enemmän puheissa on työhyvinvointi, joka on hyvästä työpaikasta puhuttaessa laaja, mutta tärkeä osa-alue. (Kauhanen 2016, 21)

Etätyön työhyvinvointiin voi työnantaja vaikuttaa paljon, vaikka työ tapahtuukin työpaikan ulkopuolella. Etätyössä työtunnit saattavat venyä ja tauot jäädä pitämättä. On mahdollista, että etätyössä työntekijä tekee hommansa tunnollisemmin, kun toimistolla, jossa häiriötekijöitä on enemmän ja jolloin työnteko saattaa keskeytyä helpostikin. Johtamisen näkökulmasta esihenkilön on hyvä seurata

työntekijöiden työtunteja siltä kantilta, että jos työntekijälle alkaa kertymään paljon ylitöitä, tulee miettiä, miksi näin tapahtuu ja milloin vapaata pidetään enemmän. Tällainen johtaminen auttaa työntekijää jaksamaan työssään paremmin.

Etätyössä jaksamisessa tärkeää on myös päästä irti työasioista työpäivän jälkeen. Joskus voi auttaa ihan konkreettisesti se, että tietokoneet, näytöt ja muut työhön liittyvät asiat piilotetaan kaappiin, jotta ne eivät ole koko ajan esillä ja muistuta työstä. Toisaalta taas, jos työntekijästä alkaa tuntumaan siltä, että hän ei pääse eroon työstä vapaa-ajalla, kannattaa aihe ottaa käsittelyyn oman esihenkilön kanssa. Keskusteluissa pystytään paremmin paneutumaan siihen, että miksi työt seuraavat vapaa-ajalle ja asialle voidaan keksiä ratkaisuja. Etätyössä hyvinvointia lisää myös se, että työpiste on ergonominen. Työnantaja usein tarjoaa lisänäyttöjä työntekijöilleen kotiin, jottei työntekijän tarvitse tehdä töitä pieneltä kannettavan tietokoneen näytöltä. Työntekijän kannattaa kuitenkin itse panostaa työpisteen ergonomisuuteen ja hankkia esimerkiksi hyvä tuoli ja pöytä. Epäergonomisesta työasennosta voi aiheutua kipua ja myöhemmin sairauspoissaoloja. Työntekijä voi hankkia työhuoneeseensa kalusteita esimerkiksi työpöydän tai työtuolin ja näiden hankinta-, huolto- ja korjausmenot voi vähentää tulonhankkimiskuluina, jos kalusteet ovat pääasiassa työkäytössä (Vero 2022).

Etätyön hyvinvoinnissa kaiken A ja O on avoin keskustelu oman esihenkilön kanssa, jossa vuorovaikutus toimii molempiin suuntiin. Esihenkilön pitää pysyä ajan tasalla työntekijöiden henkisestä jaksamisesta ja työntekijöiden tulee rohkeasti nostaa epäkohdat esiin työnantajalle. Hyvinvoivat työntekijät ovat kuitenkin yrityksen voimavara ja kilpailuetu.

Ylen tekemässä artikkelissa käsiteltiin työpsykologikäyntien kasvua erityisesti koronapandemian aikana. Artikkelissa Yle haastattelee Pihlajalinnan palvelupäällikköä Susanna Paarlahtea, joka kertoo mm., että vaikka käynnit työpsykologilla on kasvaneet, aiheet kuitenkin pysyvät edelleen samoina, kun aiemmin. Aiheita ovat esimerkiksi työn kuormittavuus, työssä jaksamisen haasteet ja uniongelmat. Paarlahden mukaan työntekijät ovat oireiden kanssa saattaneet aiemmin pärjätä työssään, mutta nykyään voi olla, ettei enää pärjääkään. Paarlahden mukaan on

hyvä asia, että työpsykologilla käydään enemmän, koska silloin asiasta tulee tavallisempi ja kynnyks avun hakemiseen saattaa näin pienentyä ja halu käsitellä asioita kasvaa. (Sullström 2021)

2.7 Hankaliin tilanteisiin puuttuminen esihenkilönä

Etätyössä, kuten myös lähityössä esiintyy ajoittain tilanteita, johon vaaditaan esihenkilön puuttumista. Lähityössä tilanteet ovat usein helpommin havaittavissa, kun työntekijöitä näkee ja heidän kanssaan pääsee vaivattomammin vaihtamaan kuulumisia ja ajatuksia. Etätyössä fyysinen etäisyys tuo ongelmia, jos kommunikatio ja vuorovaikutus ei toimi esihenkilön ja työntekijän välillä. Myös haasteet luottamussuhteessa voivat aiheuttaa sen, ettei työntekijä uskalla tai halua jakaa vaikeita asioita esihenkilön kanssa.

Etätyössä voi joskus tulla tilanteita, jossa työntekijä käyttää esimerkiksi väärin etätyön tuomaa vapautta, jolloin työnteko kärsii. On mahdollista, että työntekijän omassa henkilökohtaisessa elämässä on asioita, jotka haittaavat työntekoa. Ongelmia on niin monia, kun meitä ihmisiäkin on.

Tekemissämme esihenkilöhaastatteluissa saimme tärkeää tietoa siitä, mitkä asiat auttavat haastaviin tilanteisiin puuttumisessa. Esihenkilöiden keskuudessa nousi esiin mm. tärkeä pointti, jossa esihenkilön on rohkeasti osattava kysyä mieltä askarruttava kysymys ja oltava myös valmis kuulemaan siihen vastaus. Kuuntelu on kaiken A ja O, mutta ensin tulee kysyä kysymys, vaikkei se olisikaan helpointa. Tämä neuvo voi tuntua itsestään selvältä, mutta hankalassa tilanteessa vaaditaan myös esihenkilöltä rohkeutta puuttua epäkohtaan ja se on helpointa aloittaa puhumalla työntekijän kanssa.

Työntekijöillä on velvollisuus kertoa työkuuntoaan heikentävistä asioista joko työterveydelle tai esihenkilölle, joten kaikkea vastuuta ei voi syyttää esihenkilölle. Esihenkilön tehtävä on kuitenkin seurata työntekijöiden työntekoa ja pysyä kysymyksillä ja säännöllisillä jutteluhetkillä työntekijän tilanteesta ajan tasalla. Väkisin esihenkilö ei kuitenkaan voi muodostaa kaikkea vuorovaikutusta.

3 MYYNTITYÖN JOHTAMINEN

3.1 Modernin myyntityön johtaminen ja keskeiset tehtävät

Rubanovitschin ja Aallon (2007, 118–119) mukaan myyntityössä esihenkilö saavuttaa itselleen asetetut tavoitteet myyjensä työn kautta. Ilman työntekijöitä ei ole johdettavaakaan. Esihenkilön tehtävänä on pitää työntekijät tyytyväisinä ja sitoutuneina, koska vain lojaalit työntekijät muodostavat vahvan yrityksen, jota kilpailijoiden on vaikea vahingoittaa. Esihenkilön on pidettävä huoli, että myyjien työtehtävät ovat tasapainossa ja että myyjillä on tarpeeksi laadukkaita kontakteja, jotta he voivat tehdä työnsä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 118–119)

Myynnin johtaminen ei ole vain ihmisten johtamista, vaan se on myös asioiden johtamista. Myynnin johdon yksiin tärkeimpiin tehtäviin kuuluu myyntitavoitteisiin pääsemisen varmistaminen siten, että se myös tukee yrityksen strategiaa samalla. Myynnin johtamisen rakennusaineiksia ovat asiakkuuksien johtaminen, toimintaympäristön analysointi ja myyntikanavien valinta. Hyvän myynnin johtamisen onnistumisen avaintekijöihin kuuluu valmentava johtaminen, sekä koko henkilöstöä kannustava myyntikulttuuri ja sitä tukevat palkkausmalli. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 61)

Myynnin johtamisessa voidaan erottaa toisistaan asioiden (management) johtaminen ja ihmisten (leadership) johtaminen. Leadership-johtamisen merkitys ja siihen liittyvät kyvyt ovat tärkeitä asijahtamisen rinnalla. Johtajan tehtävänä voidaan nähdä muiden ohjaaminen haluttuun suuntaan. Yrityksen strategia määrittää tämän halutun suunnan. Hyvän johtajan tunnistaa siitä, että hän pystyy saamaan myyjänsä motivoituneiksi ja innostuneeksi työstänsä niin, että syntyy tuloa. Leadership on johtamista, jolla pyritään vaikuttamaan ihmisiin luomalla suuntaa ja motivaatiota niin, että organisaation yhteiset tavoitteet pystytään saavuttamaan. Hyvä ihmisten johtaminen on tärkeää, sillä sen avulla organisaatiossa pystytään vastaamaan esimerkiksi työn luonteen muutoksiin, markkinoiden dynamiikkaan, sekä sidosryhmien odotuksiin. Toimivan leadershipin avulla voidaan kasvattaa henkilöstön sitoutumista ja sitä kautta organisaation suoriutumista

sekä tuottavuutta. Organisaatioon/ työhönsä sitoutunut henkilöstö on myös kannattavaa tuottavuuden kannalta. Hyvällä leadership- johtamisella voidaan vaikuttaa ratkaisevasti myyjien motivoitumiseen ja sitä kautta tuloksentekoon. (Hänti ym. 2016, 81)

Myynnin johtajalla on vastuuta yrityksen tuottavuudesta, johdettavista henkilöistä, sekä liiketoiminnasta. Koska myyntijohtajan työ ei ole helppoa, täytyy kokemusta löytyä runsaasti. Hyvä tuntemus ja kokemus toimialasta, myynnistä ja halu kehittää itseään, sekä hyvä ja tavoitteellinen asenne ovat myyntijohtajalle tärkeitä työssä onnistumisen kannalta. Johdettavia myyjiä tulisi pystyä kannustamaan ja motivoitumaan saavuttamaan yhdessä sovitut tavoitteet. Kannustuksen on tärkeää olla positiivista ja palkitsevaa, eikä niinkään uhkailevaa tai rankaisevaa. Johdettavien kanssa toimiessa esimiehen hyvät johtamisen taidot korostuvat ja samoin korostuvat mahdolliset johtamistaitojen osaamisen puutteet. Myynnin johtajan tehtäviä voivat olla organisointi, motivointi sekä myyntitiimien johtaminen. Myös asiakkuuksien johtamisessa myynnin johto vastaa, että niitä johdetaan tavalla, joka lisää luottamusta ja täyttää vastuullisesti organisaation tavoitteet. Myyntityössä eteen tulee paljon haasteita maailman kehittyessä ja sen vuoksi myynnin johtajan on tärkeää pystyä tarjoamaan tukea, valmennusta ja koulutusta johdettavilleen. On selvää, että koko ajan kehittyä uusia ja tehokkaampia metodeja tehdä tulosta ja päästä tavoitteisiin ja jopa ylittää ne. Haasteita, joita myyntityössä voi tulla vastaan voivat olla esimerkiksi asiakkaiden kasvaneet vaatimukset, kiristynyt kilpailutilanne ja uudet teknologiat, joiden kehityksessä olisi tärkeää pysyä mukana.

3.1.1 CRM- järjestelmät johtamisen tukena

CRM- järjestelmät ovat muodostuneet myynnin ja markkinoinnin ykkösjärjestelmiksi viime vuosikymmenien aikana. CRM- järjestelmät ovat kehitetty edistämään yrityksen asiakkuuksien hallintaa. Nykyään CRM- järjestelmät sisältävät usein yrityksen asiakkaiden tietoja, kuten ostot, yhteystiedot, yrityksen tiedot ja muut erilaiset kerätyt tiedot. CRM- järjestelmät ovat kehittyneet huomasti ja ne tarjoavatkin nykyään entistä parempia työkaluja henkilökunnan käyttöön. Ennen CRM- järjestelmät miellettiin johdon työkaluksi, jonka avulla johto sai kontrollin-

tunnetta. Tämä on muuttunut ja nykyään markkinoilta löytyy entistä parempia järjestelmiä, jotka palvelevat etenkin myyjää. CRM:n hyötyjä ovat esimerkiksi se, että puhelut asiakkaalle kirjautuvat automaattisesti soittaessa sen kautta, sähköpostiviestit voidaan lähettää suoraan CRM:stä ja ne kirjautuvat oikean henkilön alle. Myös tapaamisten sopiminen ja jopa niiden pitäminen onnistuu tämän kautta. Nykyaikaiset CRM- järjestelmät tarjoavat myös myyjille, sekä myyntijohdolle arvokasta tietoa asiakkaidenmyynneistä ja käyttäytymisestä. (Kurvinen & Seppä 2016, 270)

CRM-järjestelmät kuuluvat myynnin johtajan tärkeimpiin työkaluihin. CRM- järjestelmät (Customer Relationship Management) ovat asiakkuuksien hallintajärjestelmiä, joita on tarjolla eri toimijoilta. CRM- järjestelmät ovat tuloksellisen myyntityön kannalta todella tärkeitä. Niiden avulla pystytään jättämään turhia työtehtäviä pois ja keskittymään niihin tuottaviin ja myyntityötä eteenpäin vieviin tehtäviin. Ne auttavat myyjää olemaan paremmin kartalla työstänsä, kun kaikki tärkeät tiedot löytyvät järjestelmistä. CRM- järjestelmien hyvänä puolena on myös se, että dokumentit ovat kaikkien saatavilla, eivätkä jää vain yhden myyjän tietoon. Lisäksi koska järjestelmien avulla saadaan tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä, pystytään resursseja kohdistamaan enemmän potentiaalisempiin asiakkaisiin.

3.1.2 Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus

Itseohjautuvuuteen kuuluu olennaisesti itsensä johtaminen, usein osana yhteisöä. Tämän vuoksi etätyö korostaa itseohjautuvuuden osaamisen vaatimusta entisestään. Itseohjautuvuus ei tee johtajista turhia vaan päinvastoin, itseohjautuvuutta havitteleva yhteisö saattaa tarvita jopa enemmän johtamista, kuin perinteinen malli, koska pystyäkseen olemaan itseohjautuva tarvitaan selkeät tavoitteet ja ohjeistukset. Etätyö korostaa sitä, että esihenkilön täytyy tukea johdettaviaan, vaikka ei olla fyysisesti läsnä. Tämän lisäksi itseohjautuvuus vaatii ihmiseltä paljon, täytyy osata priorisoida, organisoida ja tauottaa. Myös omaa ajankäyttöä tulisi pystyä hallitsemaan. Pitää myös ymmärtää, milloin on selviydyttävä yksin ja milloin pyytää apua. Valitettavaa on, jos ihminen pyristelee haasteiden kanssa kotona ja kun vihdoinkin ottaa yhteyttä esihenkilöön saadakseen tukea ja apua, esihenkilö ei olekaan tavoitettavissa. Tällainen saattaa luoda ahdistusta työntekijälle

ja esihenkilöiden tulisikin panostaa omaan tavoitettavuuteensa. (Haapakoski ym. 2020, 102–103)

Itsensä johtaminen on noussut esiin ja tärkeäksi teemaksi tänä päivänä. Yleisesti ajatellaan, että itsensä johtaminen toimii kaiken johtamisen lähtökohtana. Itsensä johtamisen tärkeyden kasvuun on monia yritykseltä tulevia ja yksilöllisiä syitä ja siihen vaikuttavat myös globaalit muuttujat. Yksi yritykseltä tuleva syy on esimerkiksi se, että työympäristöt muuttuvat niin nopeaan tahtiin. Tämänkaltainen nopeasti muuttuva työympäristö edellyttää ihmiseltä joustavuutta, nopeaa reagointia, luovuutta ja kykyä uudistua ja oppia uutta. Jos työskentelee työssä, joka ei kiinnosta/innostaa, uupuu helpommin, sillä silloin esimerkiksi halu ja kyky uudistua ja oppia uutta luultavasti puuttuu. Uupuminen työelämässä on lisääntynyt, minkä vuoksi itsensä johtamisen taidoista on tullut entistä tärkeämpää myös työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja siitä suoriutumisen kannalta. Itsensä johtaminen on prosessi, jossa johtaja, johdettava ja johtaminen ovat kaikki samaa kokonaisuutta. Usein asia on niin, että ihmisillä on yleensä riittävästi tietoa johtaa itseämme hyvin, mutta emme vie jostain syystä tuota tietoa käytäntöön. Itsensä johtaminen on konkreettista toimintaa, joka vaatii pitkäjänteisyyden lisäksi jämäkkyyttä. (Sydänmaanlakka 2010, 15–16)

Jokaisen ihmisen olisi hyvä kehittää itsensä johtamisen taitoja, sillä ne tukevat työelämän lisäksi arkielämän hyvinvointia. Kun tuntee itsensä hyvin, osaa tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet ja niiden osalta pystyy kehittämään itseään. Itsensä tunteminen auttaa myös tasapainoisen ja mielekkään arkielämän pyörittämisessä. Myös todennäköisemmin hyvän itsetuntemuksen omaava ihminen päätyy mieluisampaan työpaikkaan, sillä tällainen henkilö tietää, mitä haluaa ja pystyy käyttämään ominaisuuksiaan hyödyksi työssä. Nopeasti muuttuvassa maailmassa on tärkeää pysyä kehityksen tahdissa mukana, itseohjautuvalle ihmiselle tämä on helpompaa, kun pystyy reagoimaan nopeasti, sekä ajattelemaan luovasti. Myös johtajalle hyvä itsetuntemus on tärkeää, sillä miten voit johtaa muita ihmisiä, jos et osaa johtaa ensin itseäsi?

3.2 Myyntityön johtaminen etänä

Myynnin esihenkilön näkyvyys ja läsnäolo ovat merkittäviä asioita, eikä niitä tulisi unohtaa. Esihenkilön tärkeimpinä tehtävinä on keskustella, kuunnella, tukea, muistuttaa tavoitteista ja arvioida työntekijöitä. Tärkeää olisi kyky löytää myyjien eri heikkoudet ja vahvuudet. Esihenkilön osallistuminen päivittäin työntekijöidensä tekemiseen helpottaa selkeiden ohjeiden antamista. Mitä aktiivisemmin esihenkilö on läsnä työntekijänsä tekemisessä, pystyy hän myös tukemaan ja antamaan tarvittavan työntekijälle työssä onnistumiseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 128) Varsinkin etätyötä tehdessä korostuu esihenkilön kuuntelutaito, sillä kontaktin saaminen työntekijöihin ilman fyysistä läsnäoloa on hankalampaa. Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen etätyöaikana tulisi esimiehen erityisesti kiinnittää huomiota, sillä muuten tutustumisprosessi saattaa jäädä vajavaiseksi, eikä uusi työntekijä pääse työhön kunnolla kiinni ja saattaa tuntea itsensä ulkopuoliseksi. Kunnollinen perehdyttäminen ja tutustuminen auttavat esihenkilöä helpommin löytämään työntekijän heikkoudet ja vahvuudet. Kuuntelutaidon lisäksi olisi suotavaa, jos esihenkilö pystyisi ottamaan työntekijöiltään vastaan heidän kehitys ehdotuksiaan ja ideoita. Kun ollaan avoimia muiden ideoille, pystyy laajentamaan omaa näkökulmaa ja oppimaan toisilta, tämä on ehdottomasti rikkaus. Kaikkien tulisi kantaa vastuuta omasta toiminnasta, vaikka esihenkilöllä on enemmän valtaa ja vastuuta kuin työntekijöillä. Kun esihenkilö pystyy pitämään kokonaisuutta hallinnassaan, pystyy hän tarjoamaan mahdollisimman yksilöllistä tukea työntekijöilleen. Tärkeää on muistaa, että myös esihenkilöllä on oikeus ja velvollisuus pyytää apua, kun sitä tarvitsee.

Etätyö korostaa avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiriä ja esihenkilön työnä on pitää sitä yllä. Esihenkilön pitäisi kysyä, kannustaa ja jopa hienovaraisesti painostaa vastaamaan sekä kutsua kaikkia erikseen ja yhdessä refleктоimaan omaa työn sujumista, omaa tilaansa ja kompastuskiviään ja jakamaan havaintojaan muiden kanssa. Työasioiden lisäksi ei varmasti olisi haittaa, jos esihenkilö kysyisi työntekijöiden kuulumisia ja tunnelmia. Käytännössä hyvä etäjohtaja osaa luoda yhteyksiä itsensä ja muiden välille ja saa myös muut keskenään yhteyteen. Fyysisesti työpaikalla tapahtuvassa johtamisessa esihenkilön on helpompi tunnistaa työntekijöistään ne, jotka tarvitsevat enemmän apua ja tukea ja kenelle taas itsenäinen työskentely on helpompaa ja sujuvampaa. Läsnä myös tiimin keskeinen

dynamiikka ja toimintatavat tulevat tutuksi. Väistämättä etätyö muuttaa osaa näitä tutuiksi tulleita periaatteita. Sen lisäksi, että tiimi tarvitsee etätyössä aiempaa enemmän yhtenäisyyden vahvistamista, saattavat yksilöiden toiveet ja tarpeet muuttua. Sosiaaliset työntekijät saattavat etätyössä pystyä keskittymään paremmin ja muuttuvat tehokkaiksi yksinpuurtajiksi, samalla joku itsenäisempi työntekijä saattaa tarvita enemmän yhteydenpitoa esihenkilön kanssa. Viikoittaiset, mielellään kahdenkeskiset palaverit työntekijöiden ja esihenkilön kesken auttavat molempia pysymään kärryillä kuulumisista. (Haapakoski ym. 2020, 111)

Johtamisessa selkeyttä pidetään hyveenä ja se korostuu erityisesti virtuaalisessa johtamisessa. Kun ollaan fyysisesti läsnä, puhuja pystyy havaitsemaan tiedostamattaankin muiden ilmeistä ja kehonkielestä että, ovatko nämä kuunnelleet ja ymmärtäneet sanoman. Myös kuuntelijoiden on helpompi kysyä täsmentäviä kysymyksiä, jos jokin asia jää askarruttamaan. Etäyhteyttä käytettäessä tämä on hankalampaa. Väärinkäsityksiä saattaa tulla enemmän ja tämän vuoksi ohjeiden tulee olla mahdollisimman selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Työn ohjeistamisen voi tehdä esimerkiksi vaiheittain ja muistaa pitää taukoja kysymyksille. Hyödyllistä on myös varmistaminen välillä, että kuulijat ovat ymmärtäneet oikein. Myös strategisempaa tasoa koskee vaatimus selkeydestä. Etäyhteydessä tavoitteiden tulee olla selvillä ja jokaisen tietää, mikä asia on kenenkin vastuulla. Tavoitteiden asettamisen jälkeen niiden toteutumisen seuraaminen on tärkeää. Seuranta antaa luontevan pohjan palautteen antamiselle onnistumisista ja epäonnistumisista. Samalla voidaan käydä läpi sitä, miten onnistuminen varmistetaan tulevaisuudessa. (Haapakoski ym. 2020, 112–113)

3.2.1 Myyntisuorituksen mittaaminen ja mittarit

Salmisen mukaan (2017, 61–62) suoriutumisen arvioinnin mahdollistaa oman organisaation ja sen yksittäisten jäsenten toiminnan ja kehittämisen tarkka ja luotettava seuranta. Kaiken kehittymisen perustana toimii kattava ja luotettava seuranta joidenka pohjalta voidaan antaa korrektia palautetta. Suurimmassa osassa organisaatioista esimiehen tukena on erilaisia tietojärjestelmiä, jotka tekevät numeeristen tavoitteiden seurannasta melko helppoa. Tärkeää on pohtia, miten seuranta toteutetaan pitemmissä jaksoissa sen tehokkuuden kannalta. Seuran-

tajakson pituus vaikuttaa päivittäiseen toimintaan, esimerkiksi, mitä pidempi seurantajakso, sen vähemmän se vaikuttaa. Myyntiorganisaatioissa jopa 25 prosentin tulosta parantavaan vaikutukseen päästään seurantajakson lyhentämisellä viikosta yhteen päivään. Myös toiminnan laadun systemaattinen seuraaminen on tarpeellista, ja sitä käyttävät yhä useammat organisaatioista. Toimintaa pystytään seuraamaan lopputuleman lisäksi siihen johtaneita aktiviteetteja seuraamalla. Asiantuntijatyön ja asiakaspalvelun laatua voidaan arvioida ja seurata seuraavien tekijöiden avulla:

- Asiakaspalvelutaito
- Aikataulukien pitävyys
- Osaaminen työtehtävään verrattuna
- Työskentelyn asiakaslähtöisyys
- Vuorovaikutustaidot
- Tiimityötaidot
- Osallistuminen tiimin toiminnan kehittämiseen
- Osallistuminen tiimin palveluiden kehittämiseen.

Osa- alueita pystytään arvioitsemaan yksittäisen työntekijän, sekä esimiehen toimesta että erikseen ja sitten arvioita voi verrata keskenään. Tämän systeemin avulla saadaan olennaista sisältöä kehityskeskusteluihin. (Salminen 2017, 61–62) Tämän arviointityylin avulla pystytään muodostamaan hyvä näkemys siitä, missä mennään ja pystytään havaitsemaan, että ovatko kaikki samalla sivulla ja samaa mieltä suoriutumisesta. Jos samaa mieltä ei olla, voidaan etsiä arvioinneista eroavaisuuksia ja pohtia niiden avulla, miksi ne eroavat toisistaan. Aina arviointi ei kuitenkaan ole vain työntekijän ja esihenkilön välistä.

Oleellista on kuka sitten arvioinnin ja mittaamisen suorittaa? Vaihtoehtoja on käytännössä useita, mutta tiimi- ja yksilötasolla niitä on vain muutamia. Välttämättä arvioinnin suorittamiseen ei vaadita kuin muutama eri taho. Tämä tarjoaa jo tarpeeksi luotettavaa käsitystä tiimin ja yksilön suoriutumisesta. Yleisellä mitarilla ajateltuna, potentiaalisia arvioijia on useita. (Kauhanen 2016, 78–79)

POTENTIAALISET SUORITUKSEN ARVIOINTITAHOT

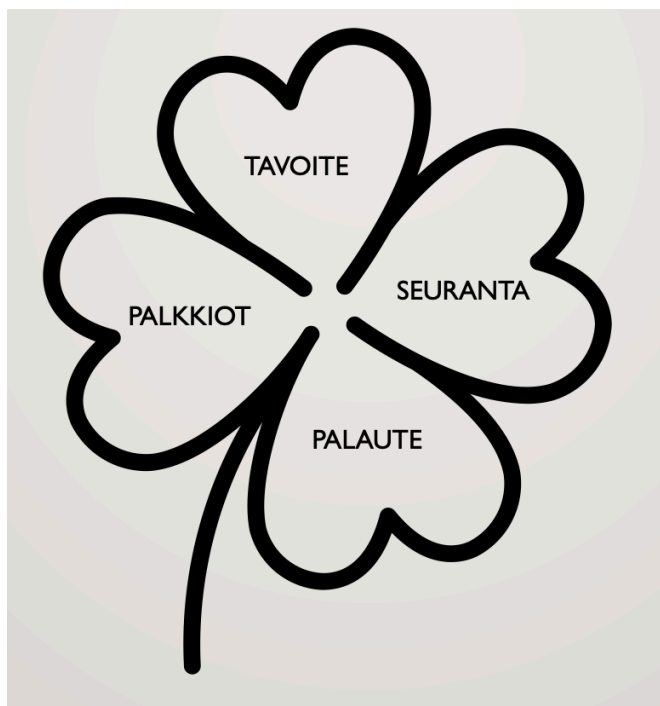
- Henkilö itse
- Esimies/ projektipäällikkö(t)
- Alaiset
- Kollegat
- Asiakkaat (sisäiset ja ulkoiset)
- Yhteistyökumppanit (sidosryhmä/ verkosto)
- Ulkopuolinen taho (esim. mystery shopping = testiasiointi)
- Tietojärjestelmät

KUVIO 3. Potentiaaliset suorituksen arviointitahot (Kauhanen, 2016, 79).

3.2.2 Tavoitteiden asettaminen

Kaikissa organisaatioissa moderni johtaminen tapahtuu niin, että ensimmäisenä asetetaan koko organisaatiolle tavoitteet. Visio voidaan lukea tavoitteeksi ja sitä ohjaavat organisaation omat arvot ja missiot. Näitä edellä mainittuja kutsutaan ylätasoon ohjausvälineiksi. Organisaatioiden ylätasoon tavoitteet yleensä ohjaavat tavoitteita, jotka asetetaan alemmille tasoille. Ylimmilläkin tasoilla yritysten tavoitteasetanta kohdistuu yleensä kahteen asiaan; halutaanko hakea kannattavuutta vai kasvua. (Kauhanen 2016, 69)

Tavoitteet kannattaa asettaa koko tiimin lisäksi myös sen yksittäisille henkilöille. Tämä auttaa ymmärtämään sen, mihin koko tiimi kokonaisuudessaan pyrkii. Kun tavoitteet ovat mitattavissa ja riittävän täsmälliset auttaa se kehittymisessä ja tarjoaa mahdollisuuden iloita onnistumisista, joiden avulla pystytään parantamaan organisaation yhteishenkeä. Salmisen (2017, 59) mukaan johtamisen neljällä pilalla (kuviokuva 4) kuvataan neljää keskeistä hyvän johtamisen osa- aluetta. (Salmisen 2017, 59)



KUVIO 4. Johtamisen neliapila. Johtamisen neliapila kuvaa neljää keskeistä hyvän johtamisen osa-alueetta (Salminen 2017, 59).

Tavoitteet jaotellaan kahteen eri "lokeroon", määrällisiin ja laadullisiin. Myynnin rahamäärälliset tavoitteet tulevat organisaation liikevaihtotavoitteista. Myyjät ja myyntijohto sopivat keskenään tavoitteet, jotka yhteen laskettaessa ovat saman verran, kun yrityksen kokonaistavoite. Myyntitavoitteiden lisäksi myyjillä voi olla myös muunlaisia tavoitteita työssään, esimerkiksi liikevaihtoon perustuvia tavoitteita voivat olla asiakastyytyväisyyteen tai projektin kannattavuuteen liittyvät tavoitteet. Nämä ovat määrällisiä tavoitteita. Tavoitteena voi olla myös myyjän uuden oppiminen ja pätevytyminen, sekä mittaristo, joka ohjaa myyjää menemään oikean suuntaan. Tämän kaltaiset tavoitteet ovat laadullisia tavoitteita. (Hänti ym. 2016, 84)

Hyvin asetetut tavoitteet auttavat myös onnistumisen mittaamisessa. Jos asetettuihin tavoitteisiin ei päästä, täytyy selvittää siihen syyt. Tavoitteiden tulisi olla kaikille työntekijöille selvät ja johtajan tehtävänä on antaa kaikille alaisilleen mahdollisuudet ja tarpeellinen tuki päästä tavoitteisiin. Tavoitteiden tulee toki olla kunnianhimoisia, mutta silti pitäisi pystyä säilyttämään realistisuus. Jos tavoitteet ovat määritelty liian korkeiksi, alentaa se työntekijän työhyvinvointia ja pitemmällä aikavälillä tämä saattaa alkaa näkyä myös heikompana suoriutumisenä työssä.

Puolestaan tavoitteisiin pääseminen ja palkitseminen innostavat ja motivoivat hyvään suoriutumiseen työssä.

3.2.3 Motivaatio

Motivaatio nähdään liikkeelle panevana voimana, jonka ansiosta ihmiset haluavat ja jaksavat ponnistella tärkeiksi kokemiensa asioiden eteen. Työssä viihtymine ja tuloksellinen myyntityö edellyttää hyvää motivaatiota työntekijältä. Motivaatio voi myös lisääntyä onnistumisten ja työn tekemisen myötä. Onnistumiset ovat erityisen tärkeitä varsinkin työtä aloittelevalle, sillä ne lisäävät itseluottamusta ja motivaatiota työtä kohtaan. Kun motivaatio on kohdallaan ja myyntityötä tekevä viihtyy työssään, ei kovaan työntekoon tai suoritusten jatkuvaan parantamiseen tarvitse pakottaa, vaan työ soljuu melkein itsestään. Yleensä tämän kaltaiset myyntityötä tekevät työskentelevät ahkerasti, sillä he kokevat työnsä palkitsevaksi ja motivoivaksi. (Hänti ym. 2016, 89)

Suuri osa työntekijöiden motivaatiosta työtänsä kohtaan koostuu työn mielekkyydestä. Usein ulkoisia motivaation lähteitä paremmin toimii sisäiset motivaation lähteet. Myyjän oma halu kehittyä alan huipuksi toimii sisäisenä motivaation lähteenä, kun taas esihenkilön kehoitus tehdä työt paremmin, on ulkoinen motivaation lähde. Vaikka raha toimii usein hyvänä motivaattorina, kaikilla se ei ole sitä. Tämän vuoksi työntekijöiden motivointiin yrityksessä kannattaa miettiä myös muunlaisia vaihtoehtoja. Positiivinen palaute työkavereilta ja esihenkilöltä voi olla esimerkiksi hyvä motivaattori. Positiivisella palautteella ja kiitoksen antamisella voi olla yllättävänkin suuri merkitys, valitettavasti tämä välillä tuppaa unohtumaan. Hyvän johtajan tunnistaa siitä, että tämä muistaa säännöllisin väliajoin kiittää työntekijöitään ja näin pitää motivaatiota ja hyvää yhteishenkeä yllä. Myös erilaiset yksilöt pitäisi muistaa huomioida. Jos tehtäviä ja tavoitteita ei ole määriteltä henkilökohtaisesti, on myyntityötä tekevän haastavaa pitää yllä hyvää motivaatiota. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 123)

Kirjan (Baumgartner, Homayoun & Valdivieso de Uster 2016, 220) mukaan palautteen saaminen sekä valmennus auttavat myyjiä löytämään sisäisen halun oppimiseen ja kehittymiseen työssään. Monet ei-rahalliset kannustimet, kuten tun-

nustus työstä usein auttaa myös motivaation kanssa. Kirjassa kuvataan esimerkiksi erään teleyrityksen tilannetta, jossa tähtimyyjille tarjotaan maksettavaksi isompaa palkkaa hyvistä suorituksista, mutta tämä ei välttämättä motivoikaan heitä, koska he tienaavat jo paljon. Tällöin motivaatiota pyritään kasvattamaan sillä, että tähtimyyjiä pyydetään jakamaan oppeja ja vinkkejä koko organisaatiolle. Kyseisessä yrityksessä pidetään vuosittain myyntitapahtuma, jossa nämä myyjät saavat puheenvuoron. Tällaisen näkyvyyden on huomattu inspiroivan myyjä pysyttelemään suorituksissaan hyvällä tasolla, koska he haluavat seuraavanakin vuonna päästä puhumaan kollegoille ja koko organisaatiolle työstään. Näistä myyjistä on tullut parhaita valmentajia ja muiden toivotaan saavan motivaatiota heistä ja heidän tarinoistaan. (Baumgartner ym. 2016, 220)

3.2.4 Palkitseminen

Kun suunnitellaan työntekijöiden palkitsemista, tulisi muistaa, että palkitsemiskeinoja on paljon muitakin kuin vain perinteinen rahapalkkio. Myös monet tutkimukset ovat osoittaneet, että antamalla vain rahapalkkioita, on sillä hyvin rajattu vaikutus työntekijöiden motivoitumiseen. Sen sijaan tehokkaampana motivoijana toimivat yleensä työyhteisöstä tai työstä tulevat palkkiot. Tällaisia palkkioita, jotka vaikuttavat sisäiseen motivaatioon voivat olla esimerkiksi kiitoksen antaminen hyvästä työstä, työntekijän työsuorituksen huomioiminen, mahdollisuus työntekijälle vaikuttaa omaan työhön, lisävastuun antaminen ja sen kautta suurempi rooli tiimissä. (Salminen 2017, 64)

Koska olemme kaikki erilaisia yksilöitä, ei kaikkia palkitse samat asiat, kuten raha. Myyjien kesken on myös paljon eroavaisuuksia, esimerkiksi myyjä, joka on oppimiseen orientoitunut, motivoituu enemmän sisäisistä palkkioista. Tällainen myyjä kokee oppimisen palkitsevaksi ja haluaakin jatkuvasti kehittää omia myyntitaitojaan ja kokeekin myyntitilanteet hyvänä mahdollisuutena lisätä omaa pätevyyttä ja oppia uusia taitoja. Myyjät, jotka ovat oppimisorientoituneita, kokevat oman henkilökohtaisen kehittymisen erittäin palkitsevaksi. Myyjä parantaa suoritustaan melkein automaattisesti, kun hänen saavuttamansa sisäiset palkinnot muodostavat positiivisen jatkumon. Suoritusorientoitunut myyjä taas motivoituu työssä saavuttamista ulkopuolisista palkinnoista. Suoritusorientoituneella myyjällä saat-

taa olla käsitys, ettei hän pysty parantamaan omia kykyjensä ja työskentely perustuu tämän vuoksi jo valmiiksi oleviin taitoihin ja kykyihin. Tällaiset myyjä saattavat jämähtää vanhoihin toimintatapoihin, sillä eivät usko saavuttavansa tavoitteita erilaisilla toimintatavoilla ja myös epäonnistumisen pelko saattaa vaikuttaa tähän. Tyypillistä on haastavien myyntitilanteiden välttely, eikä myyjä ole valmis ottamaan negatiivista palautetta omasta työstä. Kuitenkin suoritusorientoitunut myyjä on valmis tekemään kovasti töitä ja haluaa päästä parhaaseen suoritukseen, hyväksi toteamallaan toimintamalleilla. (Hänti ym. 2016, 89–90)

Koska kaikki yksilöt ovat erilaisia kannattaisi myynnin johtajan käydä keskusteluja johdettavan tiiminsä kanssa siitä, että minkä kukakin kokee palkitsevaksi. Palkitsemisen täytyy olla tasapuolista, eikä ketään saa suosia. Kannattaa kuitenkin huomioida, että jos myyjä on oppimisorientoitunut, hänelle voisi välillä tarjota erilaisia haasteita, sillä nämä myyjät kokevat yleensä myyntitehtävien haasteet kiinnostaviksi, sillä niiden avulla myyjä voi hankkia arvokasta kokemusta ja osaamista. Kun suoritusorientoitunut myyjä kohtaa haastavampia myyntitilanteita kannattaa hänelle tarjota tukea ja huomioida, että vanha hyvä tapa toimia voi tuoda turvaa tällaiselle myyjälle. Kun myynnin johtaja tunnistaa erilaisten myyjänsä positiiviset toimintatavat, on hänen myös helpompi valita heille sopivat motivoivat palkitsemiskeinot. Tärkeää on, että erilaiset palkitseviksi koetut asiat myyntityössä tukevat toisiaan.

Erilaiset myyjien palkitsemiskeinot voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan, taloudellisiin ja ei- taloudellisiin palkitsemiskeinoihin. Taloudellisia palkitsemiskeinoja voivat olla esimerkiksi erilaiset luontaisedut ja rahapalkka. Nykyään erilaiset yhdistelmäpalkkausmallit ovat nostaneet suosiotaan ja harva myyjä saa pelkästään provisiopalkkaa. Pelkkää provisiopalkkausta ei enää käytetä usein, sillä se johtaa yleensä lyhyen tähtäimen kauppojen tekoon ja tämä ei taas tue kannattavaa pidempää asiakassuhteiden kehittämistä. Toisaalta pelkkä kiinteä kuukausipalkka ei välttämättä anna tarpeeksi kannustetta myyjälle myymään enemmän. Kiinteä kuukausipalkka toimii kuitenkin tapauksissa, joissa moni eri myyjä on osana myyntiprosessia sen eri vaiheissa. Yhdistelmäpalkkaus on siis yleisin palkkausmalli ja yleensä se on joko kiinteän pohjapalkan ja myynnistä/ myyntikatteista maksetun provision yhdistelmä tai voi olla, että lisäksi annetaan erilaisia bonuksia, kun asetetut tavoitteet saavutetaan. Erilaiset luontaisedut, kuten puhelinetu,

autoetu tai lounasetu ovat taloudellisia palkanlisiä, kun taas ei- taloudellisia palkitsemiskeinoja voivat olla koulutus, vapaa-aika ja kiittäminen sekä muut erilaiset keinot osoittaa arvostusta. (Hänti ym. 2016, 91–92)

Myynnin johtamisessa kannattaisi suosia rahallisten bonusten lisäksi ei taloudellisia palkitsemiskeinoja. Esimerkiksi kun myyjä saa päivän tavoitteet täytettyä, voisi hän lähteä viettämään vapaa- aikaa aiemmin (toki tässäkin täytyy muistaa tasapuolisuus), lisäksi kehujen sekä kiitoksen antaminen ovat ilmaisia toimia, mutta saattavat merkitä paljon ja lisätä johdettava motivaatiota työtä kohtaan. Sitoutuneille alaisille voisi myös tarjota kiinnostavia lisäkoulutusmahdollisuuksia tai kursseja työn ohessa. Hyvänä motivoinnin keinona voi toimia myös se, jos myyjä saa olla itse mukana määrittelemässä omia tavoitteita.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksemme tavoitteena on saavuttaa hyvä tietoperusta esihenkilön käsikirjaa varten myyntityön ammattilaisilta. Tutkimus toteutetaan määrällisenä kyselytutkimuksena kohderyhmälle ja saatujen vastausten perusteella nostamme tärkeimmät etäjohtamiseen vaikuttavat asiat käsikirjaan esihenkilöille luettavaksi. Tutkimukseen haluamme ottaa vastaajia oikeasta kohderyhmästä mahdollisimman laajalla ikähaarukalla, jolloin päädyimme toteuttamaan sen määrällisenä tutkimuksena. Olisimme voineet ottaa tutkimusmenetelmäksi myös laadullisen tutkimuksen, mutta koemme, ettemme saisi tarpeeksi laajalta ryhmältä vastauksia käsikirjan tietoperustaksi. Tutkimuksen ja koko opinnäytetyön tavoitteena on antaa uusille ja kokeneille esihenkilöille avaimet hyvään etätyön johtamiseen myyntiyössä.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutetaan määrällisellä eli kvantitatiivisella kyselytutkimuksella myyntityötä tekeville henkilöille. Kyselyä jaettiin sähköpostitse sekä WhatsAppin välityksellä eri yrityksiin tiimeihin. Vastausaikaa oli yksi viikko. Halusimme kattavan vastaajajoukon niin iän kuin työkokemuksen perusteella, sillä se vastaa työelämää parhaiten. Tämän vuoksi päädyimme toteuttamaan määrällisen tutkimuksen. Tutkimuksen kyselyrunkoon laadimme erilaisia kysymystyyppejä, jotta saamme kattavasti tietoa vastaajien ajatuksista.

Kyselylomakkeella tehtävässä tutkimuksessa vastaaja itse lukee kysymykset ja vastaa niihin kirjallisesti. Kyselytutkimus sopi meidän tutkimuksemme hyvin, koska vastaajajoukkomme oli hajallaan ympäri Suomea. Tämän vuoksi päädyimme tekemään kyselyn sähköisesti netissä. Kyselylomakkeissa etuna on se, että vastaaja jää tuntemattomaksi. Emme halunneet, että saamme mitään ylimääräistä tietoa vastaajista, joten päädyimme siihen, ettemme kerää edes vastaajilta sähköpostiosoitteita. Kyselytutkimuksissa vaarana on se, että vastausprosentti jää alhaiseksi ja vastausten palautuksissa voi olla viiveitä. (Vilka 2021, 94)

Tutkimuksessamme tiedostimme, että vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi koska kysely lähetettiin noin 80 henkilölle. Kyselyyn vastaamisesta muistutimme vastaanottajia vielä viikon aikana, jotta saimme kaikilta halukkailta vastaajilta vastaukset kerättyä.

Kvantitatiivinen tutkimus koostuu Jorma Kanasen (2008, 12) mukaan kahdesta-toista osuudesta. Osuudet on kuvattu alla olevaan kuvioon (kuvio 5). Tutkimuksessamme lähdimme liikkeelle siitä, että mitä tietoa haluamme käsikirjaan saada vastaajilta. Mietimme tutkimuskysymykset valmiiksi ja niiden pohjalta saimme laadittua kysymykset lomakkeeseen. Päätimme, että tieto tutkimuksessamme kerätään kyselytutkimuksella. Kysymystyypit ovat pääasiassa strukturoituja, jolloin vastaajille on annettu valmiiksi vastausvaihtoehdot. Haluamme kuitenkin, että vastaajilla on myös muutama kohta lomakkeella, jossa he voivat kertoa vapaasti ajatuksiaan. Strukturoidut kysymykset helpottavat lopullista tulosten analysointia ja graafisten kuvaajien tekoa, mutta avoimia kysymyksiä kysyimme strukturoitujen kysymyksien lisäksi, koska uskomme että vastaajat eivät kaikkia ajatuksiaan saa esiin ilman vapaata tekstikenttää.

Lomakkeen ulkoasun halusimme pitää yksikertaisena mutta kiinnostavana. Lomake kyselyyn luotiin Google Formsilla, koska se osoittautui yksinkertaiseksi ja sen kautta myös tulokset saatiin helposti koottua. Lomaketta testattiin pienellä vastaaja määrällä ennen sen virallista lähetystä tutkimuksen kohderyhmälle. Tällöin saimme tietoomme, jos jokin kysymys on tulkittavissa liian monella tapaa tai jos jokin kysymys ei tunnu relevantilta. Esitestauksella saimme myös tietää testiryhmältä, että millaisia asioita vapaaseen vastauskenttään tulee, jolloin mietimme, tarvitaanko jostain aiheesta erillinen kysymys lomakkeelle. Testauksen myötä teimme pieniä korjauksia kysymysten muotoiluun, mutta mitään kysymystä ei tarvinnut poistaa. Lisäsimme testiryhmältä saadun palautteen perusteella yhden avoimen kysymyksen lisää.

Kun saimme tulokset, loimme niistä havaintomatriisin Excelliin ja kävimme tulokset läpi. Tämän jälkeen aloimme tutkimaan tarkemmin saatuja tuloksia ja raportoimme ne. Graafiset kuvat loimme Excelin kautta, koska havintomaisiisi oli viety ohjelmaan jo valmiiksi. Lopuksi vastauksia käytettiin esihenkilön käsikirjan tietoperustana.

KVANTITATIIVISEN TUTKIMUKSEN VAIHEET

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1. Mitä tietoa tarvitaan? | 7. Lomakkeen esitestaus |
| 2. Miten tieto kerätään? | 8. Havaintomatriisin laatiminen |
| 3. Mitä kysymyksiä esitetään? | 9. Tutkimuksen toteutus |
| 4. Mitä kysymystyyppejä käytetään? | 10. Lomakkeiden tarkastus ja numerointi |
| 5. Kysymyksen teksti | 11. Lomakkeiden tallennus |
| 6. Lomakkeen ulkoasu | 12. Raportin kirjoitus |

KUVIO 5. Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet (Kananen 2008, 12).

4.3 Tutkimuskysymykset

- Millainen etäjohtaminen on myyntityössä tuloksellista?
- Millaista johtamista työntekijät etätyössä ovat saaneet ja millaista he toivoisivat?
- Millainen etäjohtaminen tukee työntekijää työssä jaksamisessa?
- Miten olet kokenut etätyössä tavoitteiden saavutettavuuden?
- Mitä työntekijät ajattelevat hybridityöstä?
- Miten esihenkilö kokee hybridityöskentelyn johtamisen näkökulmasta?

4.4 Aineiston analyysi

Kyselyyn vastasi 17 henkilöä, joista 16, eli 94,1 % oli tehnyt etätöitä viimeisen kolmen vuoden aikana. Kysymyksien tuloksissa nousi selvästi esille tietyt teemat, jonka vuoksi 17 vastaajaa oli tarpeeksi suuri määrä luotettavien tutkimustulosten saamiseksi. Lähetimme kyselyn sähköpostilla noin 80 henkilölle, jolloin vastausprosentti oli hieman yli 20 %. Kyselylomaketta käytettäessä usein saattaa olla riskinä tutkimusaineiston kato. Tästä puhutaan silloin, kun vastausprosentti jää melko matalaksi. Osasimme ottaa tämän huomioon tutkimusta suunnitellessa ja varmistaaksemme tarpeeksi suuren vastausten määrän, päädyimme lähettämään kyselyn noin 80 henkilölle. Kaikki vastaajat antoivat luvan käyttää vastauksia anonyymisti tutkimuksessa sekä oppaan luomisessa. Kyselyyn vastaamiseen

oli annettu aikaa viikko ja valitsimme tämän siksi, että mielestämme pidempi aika ei olisi luultavasti tuonut paljoakaan lisää vastaajia. Opinnäytetyön kohdassa 5 analysoidaan tutkimuksen tuloksia tarkemmin.

4.5 Haastattelut

Haastatteluun saimme mukaan 4 esihenkilöä, jotka parhaillaan johtavat pääasiassa tiimejään etänä. Mukana on esihenkilöitä, joilla on eri pituiset kokemukset etäjohtamisesta ja tämä toi hyvää näkökulmaa siihen, millaisia ajatuksia heillä etäjohtamisesta on. Haastatteluiden kautta pyrimme saamaan lisää näkökulmaa opinnäytetyöhön ja lopulliseen esihenkilöiden käsikirjaan kyselytutkimuksen lisäksi. Haastattelut toteutettiin elokuun alussa. Harmillisesti kaksi ennalta sovittua haastateltavaa joutuivat perumaan osallistumisensa, mutta saimme silti hyviä näkökulmia haastatelluilta esihenkilöiltä. Pohdimme haastattelukysymyksiä siltä kannalta, että mitä erityisiä haasteita esihenkilöt kokevat etätyön johtamisessa, sekä toki pyrimme saamaan myös näkökulmaa heiltä siitä, mitkä asiat on todettu toimivaksi etäjohtamisessa. Esihenkilöhaastatteluiden kysymyksiä käytimme pohjana myös kyselytutkimuksessa ja niiden kysymyksien luomisessa.

4.5.1 Esihenkilöhaastatteluiden tiivistelmä

1. Ensimmäisenä halusimme selvittää, kuinka paljon haastateltavilla esihenkilöillä on kokemusta etätyön johtamisesta. Kokemusta haastateltavilla löytyi muutamasta kuukaudesta yli kahteen vuoteen. Eräs haastateltava kertoi, että heidän työpaikallaan tehtiin etätöitä satunnaisesti jo ennen pandemiaa, sillä se oli luontevaa henkilöille, jotka tekevät liikkuvaa myyntityötä. Silloin erillistä etätyön johtamista ei niinkään tarvittu, sillä etätyöpäiviä oli haastateltavan mukaan melko harvakseltaan. Haastateltava kertoi, että tilanne muuttui kuitenkin nopeasti pandemian alettua, jolloin kaikki myyjät siirtyivät työskentelemään kotikonttoreille ja asiakastapaamiset loppuivat. Vain muutaman kuukauden ryhmäpäällikkönä työskennellyt nosti esiin, että vaikka itse etätyön johtamisesta ei ole vielä paljoakaan kokemusta, häntä itseään on johdettu etänä ja siitä pystyy ammentamaan omakohtaista kokemusta.

2. Koska etätyön johtaminen ei ole täysin samanlaista kuin lähityössä, koimme tärkeäksi kysyä haastateltavilta, ovatko he saaneet valmennusta tai koulutusta etätyön johtamiseen omalta työnantajalta. Lisäkysymyksinä, jos et ole saanut, haluaisitko saada? Jos olet saanut, koitko sen hyödylliseksi? Miksi?

Kolme pidempään esihenkilötehtävissä toiminutta haastateltavaa oli saanut koulutusta etätyön johtamiseen liittyen. Haastateltavat kokivat, että koulutus on ollut tärkeää ja siitä on ollut apua. Vastauksissa nousi esiin, että etätyö perustuu suuresti molemminpuoliseen luottamukseen ja esimiehen on tärkeää huolehtia, että kommunikointi on etätyöstä huolimatta toimivaa ja sitä kautta johdettavien hyvinvoinnista ja jaksamisesta on helpompi huolehtia. Eräs haastateltavista nosti esiin sen, että miten johdettavien etätyöskentelyä pystyy seuraamaan ilman, että johdettavalle tulee olo, ettei häneen luoteta. On tärkeää osata esittää asiat niin, että on kiinnostunut johdettavan tekemisistä, ilman kyttäämistä. Toinen haastateltavista kertoi, että heillä isossa organisaatiossa uusille esihenkilöille tarjotaan paljonkin koulutusta, sillä myös vaihtuvuutta on paljon. Hän kertoi myös, että etenkin tuoreemmille esihenkilöille etätyön johtaminen saattaa olla haasteellista ja sen vuoksi kollegoiden sparraaminen on tärkeää.

Esihenkilö, jolla ei ollut vielä pidempää kokemusta johtamisesta kertoi, että varsinaista koulutusta esihenkilön tehtäviin hän ei ole saanut työnantajaltaan, mutta ohjeistusta ja apua on ollut tarjolla ja myös koulutusmateriaalit ovat hänen saatavilla. Hän oli sitä mieltä, että kaipaisi koulutusta enemmän tietyissä johtotehtävissä kuin etätyön johtamisessa. Hänen näkemyksensä oli, että monet asiat toimivat etänä työskennellessä melko samalla tavalla, jos vaan yhteydenpito johdettavien kanssa on sujuvaa. Hän korosti, että varsinkin ajanhallinnan kannalta koulutus on ollut tärkeää ja kaikki apu on ollut ehdottomasti hyödyllistä hänen työssään.

3. Kolmantena kysyimme haastateltavilta esihenkilöltä, mitkä ovat heidän mielestään etätyön johtamiset isoimmat haasteet ja edut. Etuina kerrottiin olevan sen tuoma joustavuus ja sen seurauksena myös työteho on saattanut kasvaa. Myös vapaa- aikaa jää enemmän, kun osalla pitkät työmatkat jäävät pois ja muutenkin

aikaa säästyy. Työt voi myös hoitaa reissussa, mikä tuo joustavuutta. Eduksi kerrottiin myös tavoitettavuus ja sen helppous ja nopeus. Työviihtyvyyttä tukee mahdollisuus mukauttaa omaa työskentelyä.

Yksi haastateltavista kertoi johtavansa virtuaalitiimiä, jossa suurin osa kommunikoinnista tapahtuu Teamsin välityksellä. Heillä etätyö on suuresti läsnä tiimin arjessa, ja he ovat tottuneet toimimaan sen mukaan. Tämä haastateltava kertoi haasteena olevan, jos jollain tiimiläisellä tai kollegalla ei ole tarvittavia taitoja käyttää Teamsiä. Tämä saattaa johtaa tiimiläisen etäännyntymiseen muusta tiimistä ja esihenkilön voi olla haastavaa saada tietoa etäännyntyneen tiimiläisen kuulumisista. Etätyön johtamisen haasteena nähtiin myös se, että johdettavien työskentelyä on haastavampi seurata, lisäksi montaa työntekijää on haastavaa seurata yhtä aikaa. Yksi esihenkilöistä kertoi haasteeksi sen, miten varmistaa työtehokkuus etätyössä. Hänen mukaansa osalla saattaa mennä koti ja työ sekaisin. Lisäksi tiimin yhteen kuluvuuden ylläpitäminen nähtiin haastavampana. Yhteenkuuluvuuden heikentyminen saattaa näkyä tiimihengen ja yhteisöllisyyden laskuna. Eräs esihenkilöistä kertoi, että varsinkin uutena esihenkilönä on haastavampaa oppia tuntemaan työntekijät ja jos ihmistä ei tunne, on häntä myös vaikeampi lukea. Myös informaation kulku voi olla tökkivämpiä.

4. Neljäntenä kysyimme haastateltavilta, että mitkä ovat heidän mielestään isoimmat erot lähityötä ja etätyötä johdettaessa. Yhteenkuuluvuuden varmistamisen koettiin olevan haastavampaa ja myös se, että keskustelu kasvotusten on vähentynyt. Muutama haastateltava kertoi, että kun ihmisiä ei tapaa kasvotusten ei synny myöskään spontaaneja keskusteluja ja ajatuksenvaihtoa. On myös haasteena, että joku työntekijöistä jäädä henkisesti etäisemmäksi ja näin saattaa syntyä helpommin väärinymmärryksiä.

Työntekijöiden tekemisen seuranta ja viestintä nähtiin eroavan etätyössä ja lähityössä. Eräs haastateltavista kertoi, että lähityötä tehdessä on helpompi käydä läpi nopeita palautteita ja palautteen antaminen suoraa tekemisestä on myös helpompaa. Etätyössä seuranta hänen mukaansa tapahtuu monesti hieman viiveellä. Toinen haastateltava taas kertoi, että etätyötä tehdessä työntekijän on helpompi "piilottaa" esimerkiksi asioita, joista ei haluaisi keskustella, kuten uupuminen. Hän kertoi myös, että lähityötä tehdessä kollegoiden tapaaminen tukee

työssä jaksamista ja taas etätyössä tapaamiset jäävät suurelta osin pois. Etänä oleminen myös tuo haasteita kommunikointiin, sillä esimerkiksi erilaisten ilmeiden erottaminen, kehonkieli ja nopea reagoiminen jäävät pois. Silti täytyy muistaa, että pienikin tsemppaus kesken etäkokouksen voi tuoda iloa toiselle.

5. Kysyimme esihenkilöiltä, kuinka he tukevat työntekijöitään etätyössä ja miten he varmistavat heidän työhyvinvointinsa. Vastauksissa nousi esiin erityisesti se, että esihenkilöt pyrkivät pitämään One to One- keskusteluita työntekijöidensä kanssa aktiivisesti, jotta pysyvät kärryllä siitä, kuinka työntekijöillä menee. Keskusteluissa mm. käydään läpi fiiliksiä, motivaatiota ja työntekijän omaa jaksamista työssään. Näissä keskusteluissa moni esihenkilö kertoi myös käyvänsä läpi tavoitteita ja niistä suoriutumista. Jokainen esihenkilö korosti, että keskusteluyhteys ja avoin kommunikaatio on kaiken A ja O.

Eräs esihenkilö nosti tähän kysymykseen liittyen myös näkökulman, joka vaikuttaa työntekijän normaaliin työntekoon etätyössä. Työnteon prosessit ja pelisäännöt tulee olla tarkkaan mietitty ennalta, jotta työntekijällä ja esihenkilöllä on selvät sävelet niiden kanssa. Ilman selkeitä prosesseja, tulee hankalia tilanteita.

6. Koska vuorovaikutus on iso osa etätyön johtamista, halusimme tiedustella esihenkilöiltä siihen liittyviä asioita. Halusimme selvittää ovatko esihenkilöt kokeneet vuorovaikutuksen haastavana työntekijöiden kanssa ja jos on, niin onko heillä antaa jotain vinkkejä, kuinka sitä voisi parantaa ja helpottaa.

Esihenkilöiden vastauksissa korostui kaikissa se, että vuorovaikutus on koettu haastavaksi etätyössä. Videopalavereissa eräs esihenkilö korosti sitä, että hän haluaa työntekijöiden pitävän kamerat päällä, jolloin hän näkee seuraako kaikki palaverin kulkua. Toinen esihenkilö kertoi järjestävänsä pari kertaa viikossa virtuaalikahtia, jossa saa keskustella vapaasti ja jossa keskustellaan niitä näitä. Koska fyysinen vuorovaikutus ja kahvipöytäkeskustelut on jääneet etätyössä pois, esihenkilö kokee tällä tavoin lisäävänsä ja parantavansa vuorovaikutusta tiimin sisällä.

Videopalaverit saattavat ajoittain olla hiljaisia, jolloin esihenkilön tulee ottaa vetovastuu siitä. Joskus taas palavereissa aiheet saattavat lähteä rönsyilemään ja

tällöin esihenkilön pitää katkaista keskustelu, jos esimerkiksi palaveriaika alkaa käymään vähiin. Vastauksissa korostui usean vastaajan osalta, että esihenkilö on lopulta se, joka tiimin sisäisissä palavereissa ohjaa palaverin kulkua.

Vuorovaikutuksesta voi tulla haasteellista, jos työntekijät eivät vastaa tai reagoi esihenkilön viesteihin syystä tai toisesta. Eräs esihenkilö kertoi, että on ottanut oman tiiminsä kanssa puheeksi viesteihin vastaamisen tärkeyden ja korostanut asian olevan tärkeä hänelle- tällöin kunnioitus on tasavertaista molempiin suuntiin.

7. Etätyön tulevaisuuden on jo todettu olevan hybridityö, jossa osa työnteosta tapahtuu etänä ja osa työpaikalla. Tähän työskentelytapaan on jo siirrytty Koronapandemian jälkeen, mutta edelleen on varmasti jokaisella työpaikalla muotoutumassa se uusi normaali, miten jatkossa työskennellään. Halusimme kysyä esihenkilöiltä mielipidettä hybridityöstä ja sen johtamisesta.

Esihenkilöt kokivat hybridityön mukavana asiana, jossa varmasti vaikuttaa esimerkiksi se, että työntekijöitään näkee aina välillä. Muutama esihenkilö koki, että hybridityön haittapuolia on se, että osa työntekijöistä on niin suuria etätyön kannattajia, että he eivät haluaisi tulla toimistolle. Tällöin mm. työn teon rutiinit ovat hukassa työntekijöillä, kun he ovat tottuneet tekemään työtään vain etänä. Tämän vuoksi kyseiset esihenkilöt kannattavat säännöllisiä toimistopäiviä, jotta rutiinit työntekoon pysyvät yllä työpaikallakin työtä tehdessä.

Hybridityön todettiin sopivan asiantuntijatyöhön ja myös myyntityöhön. Hybridityö- kuten etätyö vaatii johtamisen kannalta aktiivista yhteydenpitoa ja jämyyttä.

8. Koska opinnäytetyömme liittyy vahvasti etätyön johtamiseen myyntityössä, halusimme toki kysyä esihenkilöiltä myös myyntiin liittyvän kysymyksen. Halusimme saada vastauksia kysymykseen, että millaisella etätyön johtamisella esihenkilö on huomannut työntekijöidensä saavan parhaita tuloksia (myynnillisesti).

Usea esihenkilö nosti esiin luottamuksen ja sen tärkeyden. Eräs esihenkilö kertoi, että kun työntekijöillä on parhaaksi todettu tapa tehdä töitä, niin hän antaa työntekijän tehdä työnsä missä vaan, toki pelisäännöt mielessä pitäen. Eli myös joustavuus nousi esiin tässä yhteydessä.

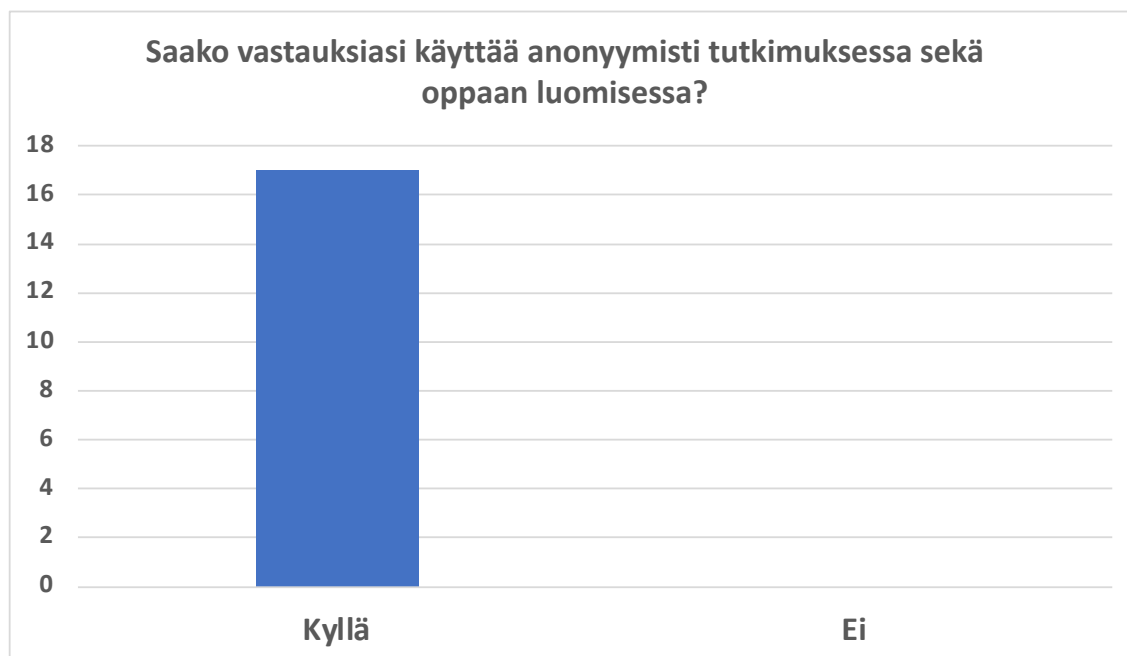
Eräs esihenkilö kertoi, että hän pyrkii aina myyjän onnistuessa reagoimaan siihen heti ja isosti. Tsemppaaminen ja tiimin kesken jaetut onnistumistarinat on toimineet tämän esihenkilön tiimissä hyvin. Toinen esihenkilö kertoi, että parhaimpia tuloksia työntekijät ovat saaneet erityisesti silloin, kun esihenkilö on pitänyt puhetta myynnistä yllä tiimin kesken ja antanut vinkkejä myyntityöhön.

Useampi esihenkilö nosti esiin vastauksissaan myös sen, että he antavat työntekijöillensä vastuuta ja sitä kautta myös vapautta tehdä päätöksiä. Tämän eräs esihenkilö on todennut tukevan työntekijöiden motivaatiota työhön.

Omasta miestämme ehdottomasti tärkein on kiitoksen antaminen. Eräs esihenkilö kertoi käyttävänsä kiitosta paljon ja palkitsevansa työntekijöitään erinomaisesta työstä. Nämä ovat tärkeitä pieniä asioita, jotka antavat työntekijöille motivaatiota ja tunteen siitä, että tehty työ on tärkeää.

5 TULOKSET

5.1 Suostumus vastauksien käyttöön

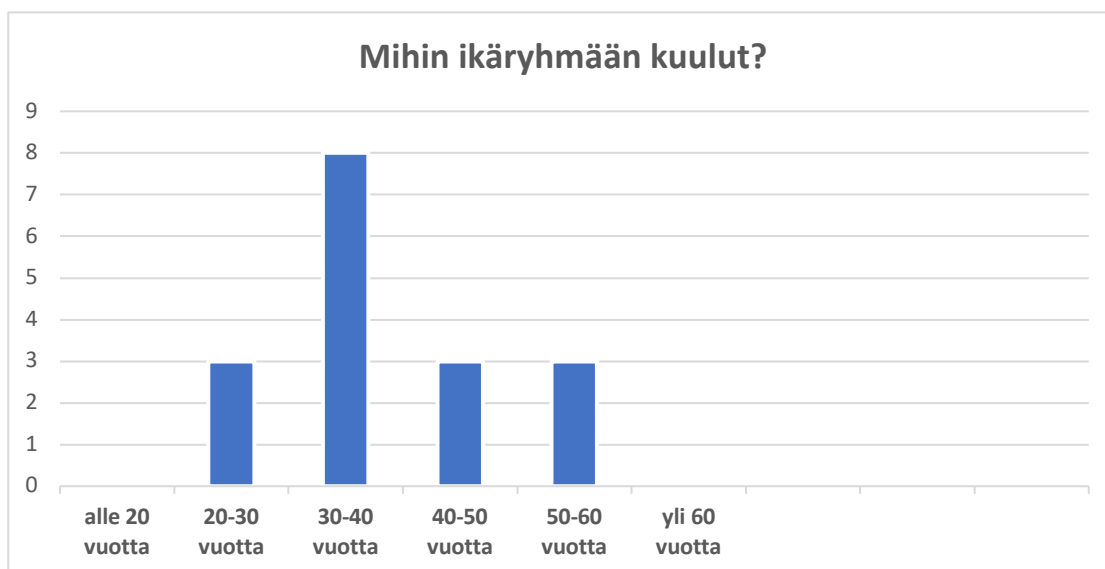


KUVIO 6. Saako vastauksiasi käyttää anonymisti tutkimuksessa sekä oppaan luomisessa?

Vastaajia: 17

Ensimmäisenä halusimme tietää, antavatko vastaajat luvan käyttää heidän vastauksiaan opinnäytetyössämme anonymisti. Kuten kuvaajassa näkyy, kaikki 17 vastaajaa (100 %) antoivat luvan vastauksien käyttöön, joten saimme hyödynnettyä kaikkia vastauksia tässä opinnäytetyössä. Jos joku olisi vastannut, ettei hänen vastauksiaan saa käyttää tutkimuksessa tai oppaan luomisessa, olisi se näkynyt kuvaajassa "ei"-kohdassa. Mielestämme oli eettisesti oikein kysyä asiasta, koska kyselylomakkeessa oli myös avoimia kysymyksiä (vapaaehtoisia), ja niihin vastaajat saivat kirjoittaa ajatuksiaan sillä laajuudella, kun koki tarpeelliseksi. Halusimme tällä ensimmäisellä kysymyksellä varmistua siitä, että vastaajat antavat luvan myös näiden avoimien kysymyksien vastauksien käyttöön.

5.2 Vastaajien ikäryhmä



KUVIO 7. Mihin ikäryhmään kuulut?

Vastaajia: 17

Toisena kysymyksenä kysyimme vastaajien ikää. Halusimme saada eri ikäisiä vastaajia kattavan tutkimustuloksen saavuttamiseksi, ja tämän vuoksi myös iän selvittäminen oli tärkeää. Kuviossa näkyy pystysuorassa vastaajien määrä per ikäryhmä ja vaakasuunnassa alhaalla on esitettyinä ikäryhmät. Onnistuimme saamaan eri ikäluokista vastaajia. Alle 20- vuotiaita tai yli 60- vuotiaita ei ollut, mutta nämä eivät olleetkaan kohderyhmäämme, sillä kyselyä varsinaisesti ei ollut osoitettu tämän ikäisille. Tulos ei siis yllättänyt. Vastaajista suurin määrä eli kahdeksan vastaajaa (47,1 %) oli 30–40-vuotiaita. Loput vastaajista jakaantui täysin tasan kolmen eri ikäryhmän kesken, eli 20–30-vuotiaita, 40–50- vuotiaita ja 50–60-vuotiaita vastaajia oli kaikkia tasan 17,6 % per ikäryhmä eli kolme vastaajaa.

5.3 Vastaajien etätyöskentelyn tottumukset



KUVIO 8. Oletko tehnyt etätyötä viimeisen kolmen (3) vuoden aikana?

Vastaajia: 17

Mielestämme tärkeää oli kysyä, että olivatko vastaajat tehneet etätöitä viimeisen kolmen vuoden aikana. Halusimme saada melko tuoretta etätyökokemusta, koska koronan aikana etätyön määrä kasvoi räjähdysmäisesti. Keskityimme tässä tutkimuksessa siihen, millaista etätyö on viimeisen kolmen vuoden aikana ollut. Kuviossa näkyy pystysuoralla sarakkeella vastaajien määrä ja alhaalla vaakasuunnassa on vaihtoehdot eli kyllä tai ei. Vastaajista 16, eli 94,1 % oli tehnyt etätöitä viimeisen kolmen vuoden aikana. Tämä tuki tutkimuksen luotettavuutta, sillä se kertoo, että lähes kaikki vastaajista olivat oikeaa kohderyhmää.

5.4 Vastaajien etätyöskentelyn määrä viikossa



KUVIO 9. Kuinka paljon etätyötä olet pääasiassa tehnyt viikossa?

Vastaajia: 17

Neljäs kysymys oli, että kuinka paljon vastaaja on tehnyt pääasiassa etätöitä viikossa. Etätyölle ominaista on, että työtä voidaan tehdä etänä kokonaan tai osittain (Työsuojelu 2020). Etätyössä työtä tehdään jossain muualla kuin normaalilla työnsuorittamispaikalla ja työntekijä päättää itse työntekopaikan (Helle 2004, 13).

Alhaalla vaakasuorassa näkyy vastaajien lukumäärä ja pystysuunnassa näkyvät vastaus vaihtoehdot. Vastaajista viisi, eli 29,4 % oli tehnyt viittä päivää etätöitä viikon aikana. Neljää ja kolmea etätyöpäivää viikossa oli molempia tehnyt neljä vastaajaa (yhteensä kahdeksan vastaajaa), jolloin molempiin vastausprosentti oli 23,5 %. Kahta päivää ei ollut tehnyt kukaan. Yksi vastaajista eli 5,9 % oli tehnyt yhtä etätyöpäivää viikossa. Muu kohdan valitsi vastaajista kolme eli 17,6 %. Voidaan siis todeta, että suurella osalla vastaajista etätyötä tehdään yli puolet työajasta viikossa.

5.5 Kokemukset etätystä 1



KUVIO 10. Mitä seuraavista olet kokenut etätössä...? Voit valita vapaasti niin monta kohtaa, kun haluat.

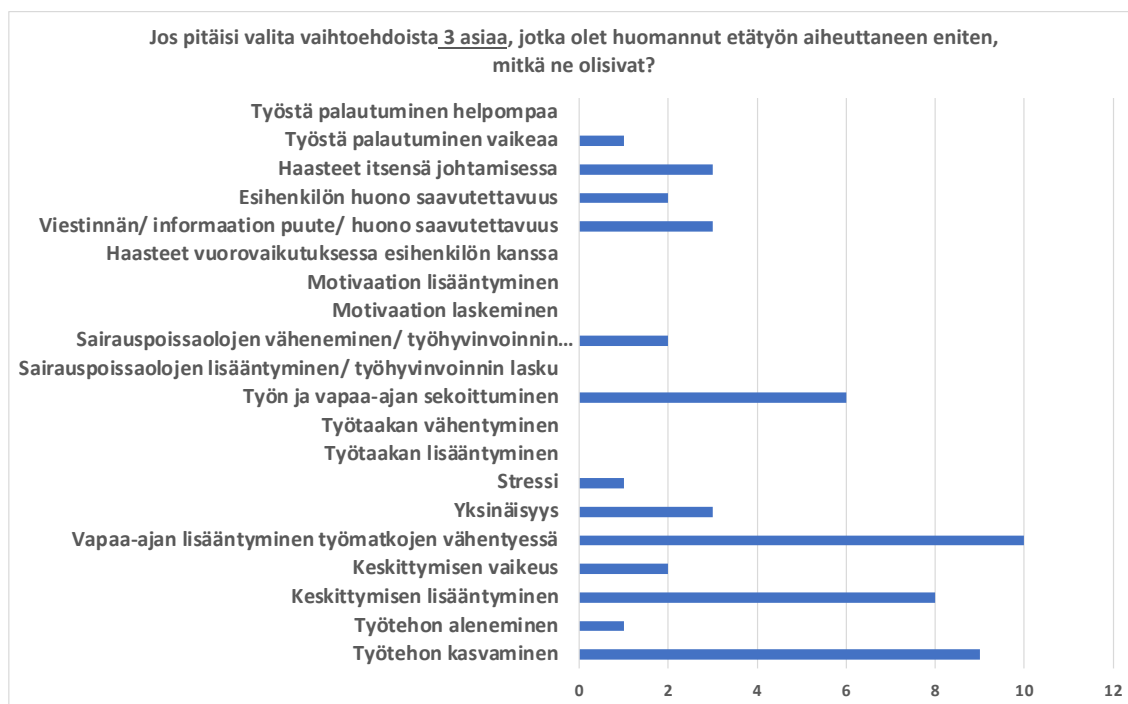
Vastaajia: 17

Viidennellä kysymyksellä halusimme selvittää, mitä eri asioita vastaajat ovat kokeneet etätössä. Vastaajat saivat vapaasti valita niin monta kohtaa kuin halusivat. Alhaalla kuviossa vaakasuorassa näkyy vastaajien lukumäärä ja pystysuunnassa näkyvät vastausvaihtoehdot.

Vastaajista kuusi (35,2 %) koki työstä palautumisen olevan helpompaa etätössä, kun taas kolme (17,6 %) koki sen olevan haastavampaa. Kolme (17,6 %) vastaajaa koki esihenkilön olevan huonosti saavutettavissa. Haasteita itsensä johtamisessa oli kuudella (35,3 %) vastaajalla. Vastaajista yhdeksän (52,9 %) koki viestinnän ja informaation olevan huonosti saavutettavissa. Haasteita vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa oli neljällä (23,5 %) vastaajalla. Sairauspoissaolot olivat vähentyneet kuudella vastaajalla (35,3 %). Kukaan ei kokenut sairauspoissaolojen lisääntyneen tai työhyvinvoinnin laskeneen. Motivaatio lisääntyi kahdella (11,8 %) vastaajalla ja laski yhdellä (5,9 %) vastaajalla. Yhdeksän (52,9 %) vastaajaa koki työn ja vapaa-ajan sekoittuvan etätötä tehdessä. Vastaajista kolme (17,6 %) koki työtaakan lisääntyneen, kun taas kaksi (11,8 %) koki työta-

kan vähentyneen. Stressiä etätyössä koki neljä (23,5 %) vastaajaa ja yksinäisyyttä koki kuusi (35,3 %) vastaajaa. 15 vastaajaa (88,2 %) koki vapaa-ajan lisääntyneen työmatkojen vähentyessä. Vastaajista kolme (17,6 %) koki keskittymisen olevan vaikeampaa, kun taas 12 vastaajaa (70,6 %) koki keskittymisen olevan helpompaa. Työtehon alentuneen koki vastaajista 1 (5,9 %) ja työtehon kasvaneen koki 13 vastaajaa (76,5 %).

5.6 Kokemukset etätyöstä 2



KUVIO 11. Jos pitäisi valita vaihtoehdoista 3 asiaa, jotka olet huomannut etätyön aiheuttaneen eniten, mitkä ne olisivat?

Vastaajia: 17

Alhaalla kuviossa vaakasuorassa näkyy vastaajien lukumäärä ja pystysuunnassa näkyvät vastausvaihtoehdot. Halusimme kysyä tämän kysymyksen vielä vastaajilta uudelleen siten, että vastaajien tulee valita vain kolme vaihtoehtoa, jotka kokevat eniten etätyön aiheuttaneen. Vastauksissa korostui samat asiat, kun edellisessäkin kysymyksessä eli vastaajat kokivat etätyön aiheuttaneen eniten:

- Vapaa-ajan lisääntymisen työmatkojen vähentyessä (10 vastaajaa eli 58,8 %)
- Keskittymisen lisääntyneen etätyössä (Kahdeksan vastaajaa eli 47,1 %)
- Työtehon kasvaneen etätyössä (Yhdeksän vastaajaa eli 52,9 %)

Kuvioiden 10 ja 11 vastauksissa eniten ääniä saivat keskittymisen lisääntyminen, vapaa-ajan lisääntyminen työmatkojen vähentyessä sekä työtehon kasvaminen etätyössä. Työntekijä voi kokea, että pystyy keskittymään työntekoon paremmin rauhallisessa työtilassa, jolloin työnteko on myös tehokkaampaa, kun häiriötekijöitä ei välttämättä ole samalla tavalla, kun toimistoympäristössä. Työmatkojen

jäädessä pois, jää enemmän vapaa-aikaa, jonka voi käyttää esimerkiksi harrastuksiin tai perheen kanssa olemiseen. (Helle 2004, 18)

Tässä kuviossa huomasimme, että useampi vaihtoehto ei saanut ollenkaan ääniä, eli niiden vaihtoehtojen ei koeta vaikuttaneen vastaajiin etätyössä. Vähiten vastaajat olivat kokeneet seuraavia asioita:

- Työtaakan lisääntyminen
- Työtaakan vähentyminen
- Sairauspoissaolojen lisääntyminen
- Motivaation laskeminen
- Motivaation lisääntyminen
- Haasteet vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa
- Työstä palautuminen helpompaa

Näihin kaikkiin vastausvaihtoehtoihin vastasi 0 henkilöä (0 %).

5.7 Etätyön vaikutukset perhe-elämään ja vapaa-aikaan

Kerro lyhyesti, miten etätyö on vaikuttanut perhe-elämääsi ja vapaa-aikaasi?

Vastaajia: 13

Seitsemännessä kysymyksessä pyysimme vastaajia kertomaan lyhyesti, miten etätyö on vaikuttanut vastaajan perhe-elämään ja vapaa-aikaan. Tämä avoin kysymys oli vapaaehtoinen, johon vastaaja sai itse kirjoittaa vastauksensa. Yksi vastaajista kertoi, että taukoa työstä voi ottaa keskellä päivää esimerkiksi kuntoulemalla. Erään mielestä työ ja vapaa-aika on helppo yhdistää, mutta koki työn sitovan enemmän. Kahdeksan vastaajaa kertoi, että vapaa-aika on lisääntynyt, kun esimerkiksi työmatkat ovat jääneet pois. Etätyömahdollisuutta käytetään monissa yrityksissä nykyään houkuttimena, kun rekrytoidaan uusia työntekijöitä. Selvästi etätyön tuomana etuna nähdään, että se tuo työntekijän arkeen lisää aikaa omille menoille.

Muutama vastaaja koki, että perhe-elämä on parantunut ja pystyy olemaan paremmin läsnä ja joustavuus on lisääntynyt. Tosin yksi vastaajista koki, että välillä on kitkaa perheen kesken, sillä työt ovat vaikeampi lopettaa etätyössä. Yksi vastaajista koki stressin lisääntyneen. Uupumus on lisääntynyt työelämässä, jonka vuoksi itsensä johtamisen taidoista on tullut tärkeitä työssä jaksamisen, työhyvinvoinnin ja työstä suoriutumisen kannalta (Sydänmaanlakka 2010, 15–16). Eräs vastaaja kertoi, että kotityöt ovat koko ajan läsnä ja tauot jäävät helposti pitämättä ja välillä tauot kuluvat kotitöiden tekemiseen. Etätyössä usein vaarana on, että työtunnit saattavat alkaa venymään ja tauot jäädä pitämättä. Etätyössä työhön on mahdollista syventyä paremmin, kun toimistolla, jossa häiriötekijöitä on enemmän. Tällöin työntekijä saattaa tehdä työnsä tunnollisemmin, joka voi tehdä työstä kuormittavampaa. Työhyvinvoinnista etätyössä kerrotaan tarkemmin kohdassa ”2.6 Työhyvinvointi etätyössä”.

Yksi vastaaja kirjoitti, että etätyö helpottaa perheen ja työn yhdistämistä. Yksi vastaaja kertoi, että omia menoja on helpompi toteuttaa, sillä palaverit eivät vaadi fyysistä läsnäoloa. Itsensä johtamisen taitoja kannattaa jokaisen kehittää, sillä ne tukevat myös arkielämän hyvinvointia työelämän lisäksi.

5.8 Esihenkilön apu ja tuki etätyössä



KUVIO 12. Koetko saavasi tarpeeksi apua ja tukea etätyössä esihenkilöltäsi?

Vastaajia: 17

Kuvaajassa vaakasuorassa on kysymyksen vastausvaihtoehdot eli kyllä ja ei ja pystyssä vastaajien kappalemäärät. Halusimme kysyä tämän kysymyksen tutkimuksessaamme sen vuoksi, koska halusimme saada tietoa siitä, kuinka moni kokee, ettei saa esihenkilöltään tarpeeksi apua ja tukea etätyössä. Kokonaisvastaajamäärä kysymykseen oli 17, joista viisi (29,4 % vastaajista) ei kokenut saavansa tarpeeksi apua ja tukea esihenkilöltään. 12 vastaajaa (70,6 %) koki saavansa tarpeeksi tukea esihenkilöltään etätyössä.

Mikäli työntekijä ei koe saavansa tarpeeksi tukea esihenkilöltään etätyössä, tulisi työntekijän ja esihenkilön yhteyttä vahvistaa. Kun esihenkilö tuntee työntekijänsä, pystyy hän auttamaan ja tukemaan heitä yksilöllisemmin. Esihenkilön tulisi pitää työntekijöiden kanssa säännöllisesti keskusteluja ja valmennuksia, jotka parantavat työntekijän ja esihenkilön luottamusta sekä suhdetta. Teoriaa asiasta käsitellään tarkemmin opinnäytetyössä kohdassa ”2.5 Etätyön johtaminen”.

5.9 Vastaajien toiveet esihenkilön avusta ja tuesta

Millaista apua ja tukea etätyössä esihenkilöltäsi kaipaa? Kerro vapaasti tässä kohtaa ajatuksiasi.

Vastaajia: 12

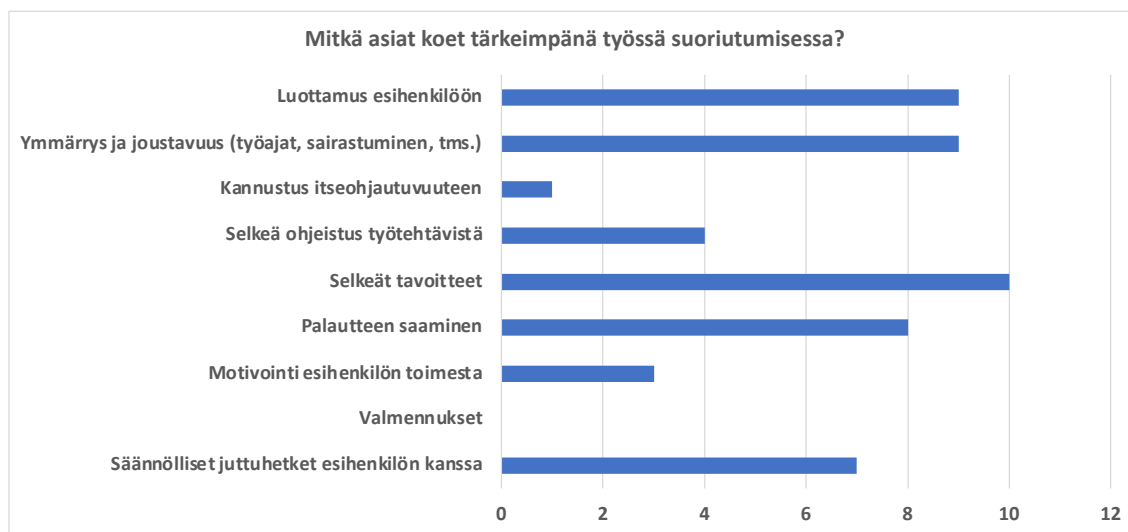
Tähän avoimeen kysymykseen saimme vastauksia 12 kappaletta. Jätimme kohdan vapaaehtoiseksi vastata, koska kysyimme vähän samantapaisen kysymyksen tämän jälkeen, mutta valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Osa vastaajista tässä kysymyksessä koki, ettei osaa sanoa tarkemmin millaista apua ja tukea kaipaa ja osa vastaajista oli sitä mieltä, että ei koe avun ja tuen tarpeen olevan mitenkään erilaista, kun lähityössä.

Saimme useita hyviä vastauksia ja alle on lueteltu millaisia asioita, vastaajat nostivat esiin:

- Esihenkilön tuki päätöksen teossa
- Selkeät prosessit, tavoitteet ja odotusarvot
- Säännöllinen yhteydenpito
- Sparrausta sellaisissa tilanteissa, joista ei ole aiemmin kokemusta
- Kannustamista
- Palautetta ja kiitosta
- Apua teknisissä asioissa
- Esihenkilön toivotaan olevan enemmän läsnä muutenkin, kun palaverin vetäjänä

Esihenkilön tulisi varmistaa, että tavoitteet ja työtehtävät ovat työntekijöille selkeitä, muuten motivaatiota voi olla haastavaa pitää yllä. Myös esihenkilöltä saatu kannustus, palaute sekä kiitos auttavat työntekijää motivoitumaan työssään. Väliillä saattaa unohtua, kuinka suuri merkitys näillä asioilla on. Hyvän johtajan tunnistaa siitä, että tämä muistaa säännöllisesti kiittää johdettaviaan ja näin pitää yllä motivaatiota ja hyvää yhteishenkeä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 123)

5.10 Tärkeimmät asiat työssä suoriutumiseen



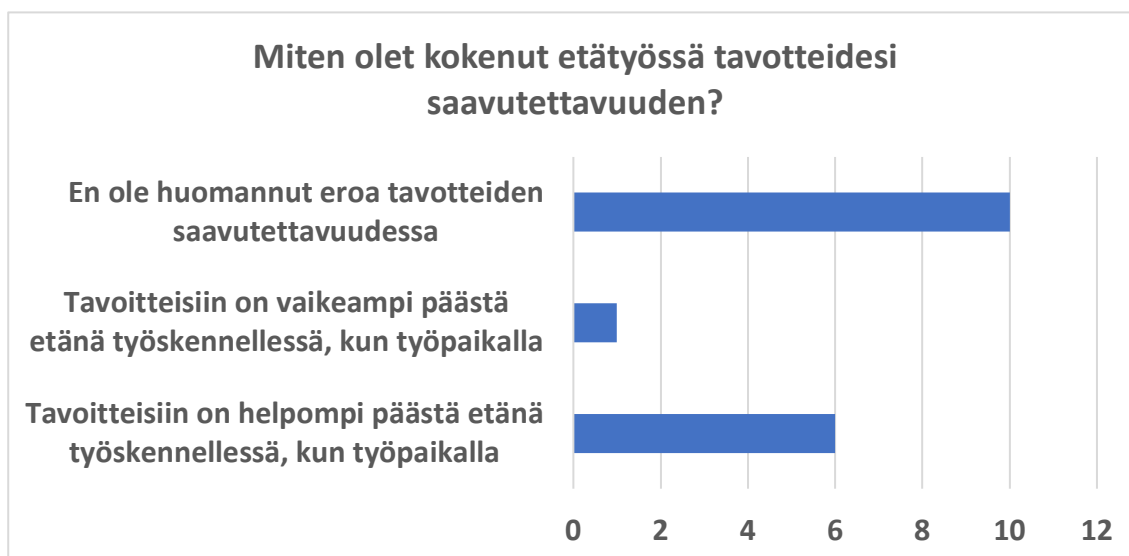
KUVIO 13. Mitkä asiat koet tärkeimpänä työssä suoriutumisessa?

Vastaajia: 17

Kuvaajassa vaakasuorassa on vastaajien kappalemäärät ja pystyssä valmiit väittämät. Kysyimme vähän vastaavan kysymyksen avoimena kysymyksenä, mutta koska kaikki eivät aina vastaa avoimiin kysymyksiin, päädyimme pohtimaan valmiit vastausvaihtoehdot, jotta saamme kaikilta vastaajilta tähän kohtaan ajatukset. Vastaajat olivat sitä mieltä, että työssä parhaiten suoriutumiseen vaikuttaa selkeät tavoitteet (58,8 % eli 10 vastaajaa). Seuraavaksi eniten ääniä sai luottamus esihenkilöön (52,9 % eli yhdeksän vastaajaa) ja ymmärrys ja joustavuus esim. työajoissa ja sairastumisissa (52,9 % eli yhdeksän vastaajaa). Valmennuksia ja kannustusta itseohjautuvuuteen ei koettu vastaajien kesken kovin tärkeäksi.

Tässä kysymyksessä vastaajat nostivat esiin selkeiden tavoitteiden tärkeyden ja kokivat sen olevan yksi isoimpia vaikuttajia työssä suoriutumisessa. Kaikille työntekijöille tavoitteiden tulisi olla selvät ja esihenkilön tehtävänä on antaa johdettavilleen tarpeellinen tuki ja mahdollisuudet päästä tavoitteisiin. Tavoitteet on hyvä asettaa kunnanhimoisesti, mutta niissä täytyy säilyttää realismia ja saavutettavuus. Tavoitteiden asettamisesta kerrotaan lisää opinnäytetyön kohdassa ”3.2.2 Tavoitteiden asettaminen”.

5.11 Tavoitteiden saavutettavuus etätyössä



KUVIO 14. Miten olet kokenut etätyössä tavoitteidesi saavutettavuuden?

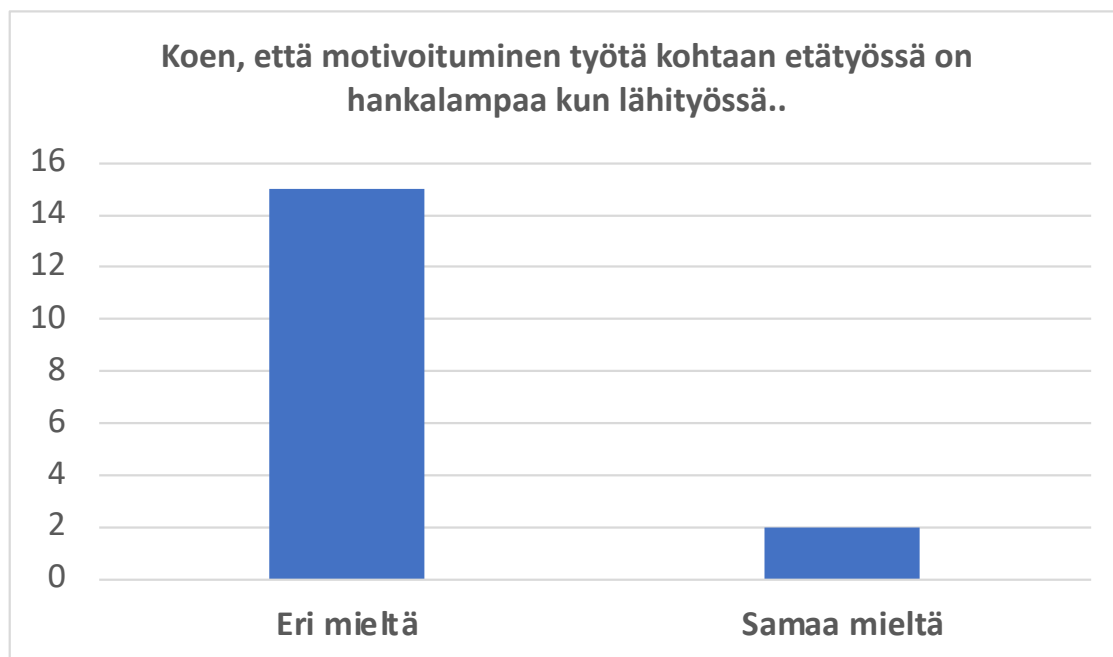
Vastaajia 17

Kuvaajassa vaakasuorassa on vastaajien kappalemäärät ja pystyssä vastausvaihtoehdot. Halusimme kysyä vastaajilta, miten he ovat kokeneet omien tavoitteidensa saavutettavuuden etätyössä. Kysymykseen emme tarkentaneet, että mitä tavoitteita tässä tarkoitetaan, vaan annoimme vastaajien vastata yleisellä tasolla.

Vastaajista 58,8 % (10 vastaajaa) koki, ettei etätyöllä ole vaikutusta tavoitteiden saavutettavuuteen. Vastaajista 35,3 % (kuusi vastaajaa) koki, että tavoitteisiin on helpompi päästä etänä työtä tehdessä, verrattuna työpaikalla tehtyyn työhön. Vastaajista yksi (5,9 % kaikista vastaajista) koki että etänä tavoitteisiin on vaikeampaa päästä, kun työpaikalla.

Kun tavoitteet ovat täsmälliset ja mitattavissa, auttaa se kehittämisessä ja tarjoaa mahdollisuuden saada onnistumisia (Salminen 2017, 59). Mikäli tavoitteet on asetettu liian korkeiksi, on sillä kielteisiä vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin, motivaatioon ja työssä jaksamiseen. Toisaalta taas tavoitteisiin pääseminen palkitsee ja innostaa työntekijää työssä suoriutumisessa.

5.12 Motivoituminen etätyöhön



KUVIO 15. Koen, että motivoituminen työtä kohtaan etätyössä on hankalampaa, kun lähityössä...

Vastaajia: 17

Kuvaajassa vaakasuorassa on vastausvaihtoehdot ja pystyssä vastaajien kappalemäärät. Halusimme kysyä tämän kysymyksen, koska etätyö antaa työntekijälle vapautta, mutta myös vastuuta omaan työhön. Etätyössä voi olla vaikeampaa motivoitua työntekoon, kun ympärillä ei olekaan muita ihmisiä ja työntekoa painetta. Vastaajista kuitenkin 88,2 % (15 vastaajaa) koki, ettei etätyössä ole vaikeampaa motivoitua työntekoon, verrattuna lähityöhön. Pieni osa vastaajista eli kaksi vastaajaa (11,8 %) koki kuitenkin, että etätyössä työntekoon on vaikeampaa motivoitua, kun lähityössä.

5.13 Kokemukset etätyöstä 3



KUVIO 16. Koskeeko jokin seuraavista väittämistä kokemuksiasi etätyössä?

Vastaajia: 16

Kuvaajassa vaakasuorassa on vastaajien kappalemäärät ja pystyssä väittämät, joihin halusimme vastaajien vastaavan. Halusimme tässä kysymyksessä kysyä eri kantilta vastaajien kokemuksia etätyöstä ja millaisia tuntemuksia heillä siitä on. Otimme kysymykseemme vastakkainasettelun väittämiin.

Kysyimme vastaajilta ovatko he saaneet vaikuttaa oman työnsä sisältöön enemmän vai vähemmän etätyössä. Suurempi osa vastaajista oli sitä mieltä, että he saavat vaikuttaa työhönsä ja sen sisältöön. Muutama vastaaja oli sitä mieltä, etteivät he saa/pysty vaikuttamaan omaan työhönsä tai sen sisältöön. Seuraava väittäjä oli, että saatto tiimissä isompaa roolia, niin halutessasi vai et. Vastaajista hiukan isompi osuus oli sitä mieltä, että he saavat isompaa roolia tiimissä niin halutessaan. Kysyimme seuraavaksi, että saako vastaajat lisävastuuta, jos sitä haluavat vai eivät. Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että he saavat lisävastuuta työssään niin halutessaan. Palkkio, joka vaikuttaa sisäiseen motivaatioon voi olla esimerkiksi työntekijän työsuorituksen huomioiminen ja mahdollisuuden antaminen työntekijälle vaikuttaa omaan työhön. Lisäksi työntekijälle voidaan antaa lisävastuuta ja sitä kautta suurempaa roolia tiimissä. (Salminen 2017, 64) Viimeisenä ja mielestämme yhtenä tärkeimmistä väittämistä oli se, että tuntee

vastaajat saavansa kiitosta työstään tarpeeksi vai eivät. Tämän väittämän vastauksissa enemmistö oli sitä mieltä, että he eivät saa tarpeeksi kiitosta omasta työstään.

5.14 Vastaajien ajatuksia työstä suoriutumisesta

Miten itse huolehdit siitä, että suoriudut etätyössä parhaalla mahdollisella tavalla?

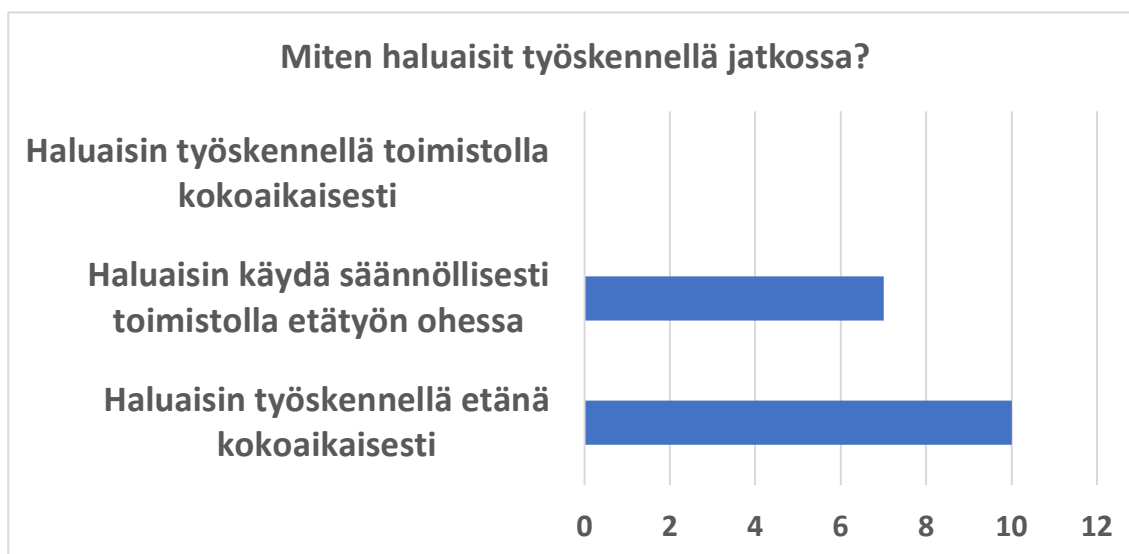
Vastaajia: 11

Tällä kysymyksellä halusimme selvittää, miten vastaajat itse huolehtivat siitä, että suoriutuvat etätyössä parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi selvensimme, että vastaaja voi ajatella kysymystä tavoitteiden saavuttamisen kannalta, työssä jakamisen kannalta jne. Tämä oli avoin kysymys, johon vastaaja sai itse kirjoittaa vastauksensa.

Kolmen vastaajan mielestä oma ajanhallinta on tärkeää. Yksi heistä kertoi, että jos päivät ovat pitkiä, pitäisi muistaa pitää taukoja. Toinen kertoi, että hyvä ajanhallinta helpottaa työtaakkaa. Kolmas vastaajista kirjoitti, että hänen päivänsä kostuu palavereista joko sisäisten tai ulkoisten sidosryhmien kanssa ja asioita tulee saada edistettyä ja tähän auttaa se, että omaa ajankäyttöä osaa johtaa itsenäisesti ja ymmärtää priorisoida tehtäviä. Yksi vastaajista koki selkeän suunnitelman ja riittävän seurannan olevan tärkeää. Työssä suoriutumisen kannalta itseohjautuvuus on tärkeää, sillä työntekijöiden tulee osata priorisoida, organisoida ja tauottaa. Työntekijän tulisi osata myös hallita omaa ajankäyttöään. Itsensä johtamisessa auttaa myös, jos työntekijä tunnistaa milloin hän tarvitsee apua ja milloin hän selviää työstään yksin. (Haapakoski ym. 2020, 102–103)

Yksi vastaaja kirjoitti, että etätyö ja joustava työaika mahdollistavat rauhalliset hetket hoitaa työasioita ilman konttorin hälinää. Vapaa-ajan ja työn pitäminen erillään etätyöskentelystä huolimatta oli yhden vastaajan mielestä tärkeää. Myös ulkoilu keskellä päivää oli yhden vastaajan mielestä hyvä keino työstä palautumisessa ja työpäivän tauottamisessa. Eräs vastaaja koki, että etätöitä varten tulisi olla oma erillinen työtila tai huone.

5.15 Etätyö, hybridityö vai työpaikalla tehty työ



KUVIO 17. Miten haluaisit työskennellä jatkossa?

Vastaajia: 17

Kuvaajassa vaakasuorassa on vastaajien kappalemäärät ja pystyssä vastausvaihtoehdot. Halusimme kysyä hybridityöstä kysymyksen, koska se on jo nyt suosittu työntekotapa niillä aloilla, jossa koronapandemian aikana tehtiin etätöitä. Kukaan vastaajista ei halunnut jatkossa työskennellä pelkästään työpaikalla/toimistoilla. Vastaajista 58,8 % (10 vastaajaa) haluaisi työskennellä etänä kokoaikaisesti. Vastaajista 41,2 % (seitsemän vastaajaa) haluaisi käydä toimistolla säännöllisesti etätöiden ohessa.

Jokaiseen työntekomalliin löytyy omat kannattajat, jolloin voi olla haastavaa saada kaikkia osapuolia miellyttävää ratkaisua aikaan työntekomallista. Etätöissä hyvinä puolina on esimerkiksi se, että työrauha ja keskittyminen lisääntyy. Myös aikaa ja rahaa säästyy, kun työmatkat jäävät pois. Riskinä kuitenkin voi olla yksinäisyys ja eristäytyneisyys työyhteisöstä. Lisäksi työaika saattaa venyä ja työstä voi olla hankalampaa irrottautua työpäivän jälkeen. (Työterveyslaitos n-d b) Hybridityössä etuna taas on, että myös he, jotka eivät muuten toimistoille tulisi, saapuvat paikalle ja tämä voi vähentää yksinäisyyden tunnetta ja lisätä yhteisöllisyyttä. Hybridityöllä pyritäänkin usein pitämään työntekijät osana työyhteisöä. Monet yritykset haluavat edelleen säilyttää toimistotyön osana työarkea, jolloin hybridityö on toimiva ratkaisu työnteolle. Hybridityöstä kerrotaan tarkemmin kohdassa ”2.4. Etätöiden tulevaisuus ja hybridityö”.

5.16 Kokemukset myyntityöstä etänä

Miten olet kokenut myyntityön etänä?

Vastaajia: 10

Halusimme kysyä avoimen kysymyksen liittyen siihen, miten vastaajat ovat kokeneet myyntityön etänä. Kyselyssä aikaisemmin oli kysymys, että onko ihmiset kokeneet, että myyntityö on helpompaa tai vaikeampaa etänä. Siitä saimme vastauksen, että suurin osa ei koe, että etätyö kauheasti vaikuttaisi myyntityöhön. Uskoimme kuitenkin, että vastaajat haluavat avata enemmän ajatuksiaan tästä ja siksi annoimme heidän vapaamuotoisesti kertoa ajatuksistaan.

Kuten aiemmissakin kysymyksissä ja vastauksissa on tullut esiin, vastaajista osa kertoi, että myyntityö etänä on mukavaa, koska työtä saa tehdä rauhassa ilman toimiston hälyä ja keskittyminen on tällöin parempaa. Asiakastapaamiset oli koettu vaikeammiksi etänä, koska asiakasta ei näy fyysisesti ja esim. kaikki epäviralliset keskustelut asiakkaan kanssa jäivät pois. Osa vastaajista myös kertoi, että korona-aika opetti myynnissä sen, että asiakkaatkin ovat alkaneet ymmärtää, että ostopäätöksiä pitää tehdä yhä enemmän etänä. Asiakastapaamisia on etänä kuitenkin helpompi sopia, koska ylimääräinen aika, joka kuluu esim. matkustamiseen, jää kokonaan pois. Etäpalavereja mahtuu päivään useampia, kun fyysisiä asiakaskäyntejä.

Vastaajat kokivat, että erityisesti kun koronapandemia on melkein ohi, niin palaveriteita kannattaa sopia naamatusten, jolloin asioista pystyy keskustelemaan asiakkaan kanssa luontevammin. Saman asiakkaan kanssa virallisemmat palaverit voi edelleen pitää etänä esim. projektien suunnittelupalaverit. Kun näistä virallisemmista asioista on päästy yli, voidaan siirtyä kasvokkain tapaamisiin, jolloin asioista pystyy keskustelemaan syvällisemmin.

Osa vastaajista nosti esiin sen seikan, että myyntityöhön ja myyntifiiilikseen saattaa olla vaikeampaa päästä kiinni, kun ympärillä ei ole muita kollegoita, joilta voisi saada kannustusta ja tsemppausta. Yhteydenpito kollegoiden kanssa koettiin olevan kuitenkin etänä tärkeää, avointa ja sujuvaa.

5.17 Kokemukset myyntityöstä ja sen johtamisesta



KUVIO 18. Väittämät myyntityöhön ja sen johtamiseen liittyen

Vastaajia: 16

Kuvaajassa vaakasuorassa näkyy vastaajien kappalemäärä ja pystyssä valmiiksi annetut väittämät. Vastauksissa kolme väittämää nousi vastaajien suosioon, sillä vastaajista 75 % (12 vastaajaa) oli sitä mieltä, että myyntityössä suoriutumiseen ei vaikuta etätyöskentely eli iso osa vastaajista on sitä mieltä, ettei myyntityö muutu, vaikka sitä tehdään etänä.

Vastaajista 11 (68,8 %) oli sitä mieltä, että tavoitteet myyntiin ovat saavutettavissa etätyössä. Vastaajista seitsemän (43,8 %) kaipaa tiimin fyysistä läsnäoloa etätyössä. Hyvä etäjohtaja luo yhteyksiä itsensä ja muiden välille ja pystyy saamaan myös muut yhteyteen keskenään (Haapakoski ym. 2020, 111). Tämä korostuu erityisesti, kun myyntityötä tehdään etänä, jolloin tiimin jäsenet eivät ole fyysisesti läsnä.

Pieni osa vastaajista (18,8 %) koki, etteivät he saa tarpeeksi tukea omalta esihenkilöltään. Etätyössä esihenkilön on hankalampaa tunnistaa ne työntekijät, jotka tarvitsevat enemmän tukea ja apua ja kenelle itsenäinen työskentely on helpompaa. Tämän vuoksi viikoittaiset, mielellään kahdenkeskiset palaverit olisi

suotavia työntekijän ja esihenkilön välillä, jotta esihenkilö pysyy ajan tasalla työntekijän kuulumisista. (Haapakoski ym. 2020, 111).

6 POHDINTA

6.1 Luotettavuus ja eettisyys

Perehdyimme opinnäytetyömme aiheeseen syvällisesti. Tutkimuskohteen ja aiheen valinnassa otimme huomioon omat mielenkiinnon kohteemme ja yleisen tarpeen tutkimiseen ja kehittämiseen. Opinnäytetyön tekemisen näimme oppimisprosessina ja halusimme sen edistävän asiantuntijuuttamme, työelämäntaitojamme sekä kehittymistä ammatillisesta näkökulmasta. Lähteinä työssä käytimme suurimmaksi osaksi enintään 10 vuotta vanhaa kirjallisuutta, jotta tieto olisi edelleen validia. Halusimme kuitenkin tutustua myös vanhempiin lähteisiin ja niistä löysimme myös hyvää materiaalia tukemaan uudempia lähteitä. Tietoperustassamme pidimme huolta siitä, että lähdeviittaukset kirjattiin tarkasti ja olemme tietoisia, että opinnäytetyö tarkastetaan plagiaatintunnistusjärjestelmässä. (Arene 2019)

Opinnäytetyötä tehdessä noudatimme hyvän tutkimuskäytännön periaatteita. Tutkimukseemme osallistuminen oli vapaaehtoista ja vastaajat pidettiin anonyymeinä. Pyysimme osallistujilta suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta, sekä luvan tietojen käyttämiseen. Tutkimustulokset esitimme anonyymisti. Tutkimusaineiston keräsimme kyselytutkimuksellamme ja saatuun aineistoon pääsi käsiksi vain opinnäytetyön tekijät. Opinnäytetyössämme noudatimme oppilaitoksemme määrittelemää raportointimallia tieteellisyyden takaamiseksi. Lisäksi perehdyimme ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiin suosituksiin. (Arene 2019)

6.2 Johtopäätökset

Tuloksia läpi käydessä nousi esiin erilaisia johtopäätöksiä, jotka jaoimme neljään kategoriaan: esihenkilö, työntekijä, etätö ja myyntityö. Käymme aluksi läpi kriittikkiä saaneet ja haastavaksi koetut seikat ja sen jälkeen positiiviset asiat.

6.2.1 Esihenkilö

Vastaajat kokivat, että esihenkilö on ajoittain huonosti saavutettavissa ja esihenkilön kautta tuleva informaatio ei aina saavuta kaikkia. Vastaajat kokivat myös, että esihenkilöltä ei saa tarpeeksi kiitosta.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että on saanut tarpeeksi tukea esihenkilöltä työssä suoriutumiseen ja vastaajat eivät ole pääasiassa kokeneet painostusta esimerkiksi myyntiin esihenkilön toimesta. Vastaajat toivoivat erityisesti säännöllisiä juttuhetkiä ja yhteydenpitoa esihenkilön kanssa, sekä kannustus ja palaute koettiin tärkeäksi. Esihenkilöiden toivottiin auttavan ja tukevan päätösten teossa ja esihenkilöiltä toivottiin sparrausta ja apua uusissa tilanteissa. Näiden asioiden lisäksi vastauksissa nousi esiin se, että vastaajat pitävät erittäin tärkeänä luottamussuhdetta esihenkilön kanssa. Esihenkilöiltä toivottiin myös ymmärrystä ja joustavuutta esimerkiksi työajoissa, sairastuessa/poissaoloissa ja vastaajat kokivat tärkeäksi mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön. Vastaajat toivoivat, että ylempää tulevat valmiiksi määritellyt prosessit, odotusarvot ja tavoitteet työssä suoriutumiseen on tehty selkeiksi.

6.2.2 Työntekijä

Työntekijöiden/ vastaajien näkökulmasta ainoina hieman negatiivisina asioina koettiin, että työstä irtaantuminen koettiin olevan etätöissä hankalampaa sekä työ ja vapaa- aika sekoittuu helposti. Etätyö voi myös aiheuttaa kitkaa perheen kesken, jos etätyöstä ei pääse irtaantumaan työajan loppuessa. Osa vastaajista kertoi työpäivän tauoillaan kuntoilevan ja tekevän kotitöitä, mutta vastauksista ei selvinnyt, että pitääkö nämä henkilöt muita taukoja palautuakseen.

Tärkeimpänä positiivisena asiana koettiin, että vapaa- aika on lisääntynyt työmatkojen jäädessä pois. Vastaajat nostivat esiin sen, kun etätöissä ollaan paljon kotona, niin perhe elämä on parantunut, kun pystyy olemaan enemmän läsnä omalle perheelle. Etätyön tuoman vapauden kerrottiin helpottavan omia menoja ja niiden suunnittelua. Vastaajat kokivat, että etätöissä hyvään suoriutumiseen vaikuttaa se, kuinka osaa hallita omaa aikaansa ja priorisoida asioita.

6.2.3 Etätyö

Vastauksissa saimme selville, että usea vastaaja on kokenut etätyön aiheuttaneen yksinäisyyttä ja eristäytyneisyyttä työyhteisöstä. Osa vastaajista koki, että etätyö on aiheuttanut stressiä ja vastaajat kokivat haastavaksi taukojen pitämisen etätöissä ja ne jäivätkin helposti pitämättä osalla vastaajista.

Vastaajat kokivat, että työstä palautuminen on helpompaa etätöitä tehdessä, sekä suurella osalla vastaajista motivaatio työtä kohtaan on kasvanut. Vastaajat kertoivat, että keskittyminen omaan työhön on parantunut, koska ulkoisia häiriötekijöitä, kuten työkavereiden ääniä ei ole kotitoimistolla.

Halusimme kysyä vastaajilta kysymyksen, siitä, missä he haluavat jatkossa työskennellä. Kukaan vastaajista ei halunnut jatkossa työskennellä kokoaikaisesti toimistolla. Isoin osa vastaajista koki, että haluaisi työskennellä jatkossa kokoaikaisesti etänä, mutta usea vastaaja halusi myös käydä toimistolla säännöllisesti etätyön ohessa.

6.2.4 Myyntityö

Osa vastaajista koki, että myyntifiiilikseen on vaikeampi päästä, kun työkavereita ei ole fyysisesti ympärillä. Vastaajat pitivät tärkeänä, että tiimi on ympärillä ja heiltä saa tukea. Iso osa vastaajista oli sitä mieltä, että myyntityön onnistumiseen ei vaikuta etätyöskentely, mutta saimme myös vastauksia jossa, henkilö koki myyntityön olevan haastavampaa etänä.

Myyntityötä tekevät vastaajat kertoivat etätyön vaikuttaneen siihen, että myyntipalavereita mahtuu päivään enemmän, koska matkustaminen on jäänyt pois. Nämä vastaajat kertoivat, että heillä on käytössä etäpalaverit virallisissa asioissa, mutta edelleen he käyvät asiakkaan luona, kun on tarkoitus keskustella syvällisemmin. Vastaajat pääasiassa kokivat, että tavoitteisiin ei ole vaikeampaa päästä etänä, kun toimistolla.

6.3 Kehittämisehdotukset

Lähdimme pohtimaan kehittämisehdotuksia aiemmin kertomiemme johtopäätöksien pohjalta. Pidimme kehittämisehdotuksissa saman jaottelun eli: esihenkilö, työntekijä, etätyö ja myyntityö.

6.3.1 Esihenkilö

Mietimme johtopäätösten perusteella asioita, mitä esihenkilö voisi tehdä toisin, jotta hänestä olisi mahdollisimman paljon tukea työntekijöille. Ensimmäisenä mieleen tuli, että esihenkilön olisi tärkeä ilmoittaa esimerkiksi aina päivän alussa, milloin hän on tavoitettavissa ja milloin kiinni palavereissa tai muissa menoissa. Koska vastaajat kokivat, että informaation puute ja saavutettavuus on ajoittain huonoa, niin tiimissä olisi hyvä sopia yhdessä vastuuhenkilö/henkilöt, jotka ottavat vastuulleen tärkeiden asioiden jakamisen muulle tiimille. Tässä tehtävässä vastuuhenkilöiden tulee myös huolehtia, että tärkeät informaatiot saavuttavat myös ne henkilöt, jotka eivät välttämättä ole paikalla esimerkiksi viikkopalaverissa. Mikäli tiimillä on käytössä esimerkiksi Teams- ryhmä voi sinne luoda oman sivun tärkeiden asioiden jakamiseen.

Vastauksissa nousi esiin, että kiitosta ja palautetta ei saa tarpeeksi esihenkilöltä. Tiimeissä kannattaa ottaa esimerkiksi viikko ajanjaksoksi, jolloin kiitoksen ja palautteen antamista korostetaan ja siihen kannustetaan. Tarvittaessa ajanjaksoa voi pidentää tai pitää tällaisia jaksoja useita lyhyemmän ajan sisään, jolloin kiitoksesta ja palautteesta tulee osa tiimin ja työpaikan kulttuuria. Palautteen antamisen tärkeyttä ei voi liikaa korostaa, mutta esihenkilön tulee myös tiedostaa, onko palaute sopivaa antaa suoraan yksilölle vai koko tiimille. Jos työntekijälle annetaan rakentavaa palautetta/kritiikkiä pitäisi se antaa aina henkilökohtaisesti, jotta työntekijä voi siitä oppia. Jos tällaisen palautteen antaa yleisesti koko tiimille, niin palaute ei välttämättä tavoita oikeaa henkilöä ja hämmentää muita tiimin jäseniä, kun ei tiedetä, koskeeko tämä omaa tekemistä vai jonkun muun. Positiivinen palaute kannattaa myös antaa henkilökohtaisesti, mutta sen voi myös nostaa esiin tiimissä yleisesti.

Vastauksissa nousi esiin se, että vastaajat toivoivat esihenkilön kanssa säännöllisiä juttuhetkiä. Koska esihenkilöillä voi olla kymmeniä johdettavia, olisi esihenkilö hyvä käydä jokaisen johdettavan kanssa läpi, kuinka usein juttuhetkiä kyseisen henkilön kanssa olisi hyvä pitää. Kaikki eivät tarvitse esihenkilön tukea yhtä paljon, joten esihenkilö voi säännöllisten juttuhetkien avulla johtaa yksilöllisemmin työntekijöitään.

Johtopäätöksissä nousi esiin, että työntekijät kaipaavat esihenkilöltä tukea ja sparrausta uusissa tilanteissa/isoissa päätöksissä. Esihenkilön tulee näissä tilanteissa kertoa työntekijöille luottamuksesta heidän ammattitaitoaan ja harkintakykyä kohtaan. Esihenkilö voi kertoa, että työntekijät saavat tehdä päätöksiä itsenäisesti, jos näin on tarpeen. Jos työ on sellaista, että esihenkilön apua kaivataan päätöksenteossa, tulee esihenkilön ammattitaidon olla työnkuvasta, sillä tasolla, että hän voi olla työntekijöiden tukena päätöksenteossa. Kun esihenkilön tukea tarvitaan, tulee työntekijöillä olla tiedossa, milloin esihenkilö on tavoitettavissa.

Jos luottamuksessa on työntekijän ja esihenkilön välillä haasteita, joista ei päästä yli, työntekijän voisi olla hyvä kääntyä esimerkiksi työterveyden puoleen ja selvittää olisiko esimerkiksi toinen tiimi ja esihenkilö mahdollinen.

6.3.2 Työntekijä

Johtopäätöksissä nousi esiin, että työntekijät käyttävät taukojaan esimerkiksi kuntoiluun ja kotitöihin. Näiden asioiden tekeminen tauoilla on toki tehokasta, mutta kaikkia taukoja ei näiden asioiden tekemiseen tulisi käyttää. Meidän mielestämme kannattaisi pitää taukoja myös siten, että vain lepää ja ottaa aikaa työstä palautumiselle. Vaikka muilla tauoilla puuhaisi kotitöitä, niin ruokatauko kannattaa ehdottomasti pitää syömistä varten, koska sillä on vaikutus työssä jaksamiseen. Jos työpäivän aikana ei ehdi palautua saattavat työpäivät tuntua pidemmiltä ja raskaammilta.

Johtopäätöksissä nousi esiin, että osalla vastaajista töistä irtaantuminen on vaikeaa etätöiden ja työmäärän vuoksi. Näissä tilanteissa asiat kannattaa ottaa rohkeasti puheeksi esihenkilön kanssa, jotta tilanteen juurisyihin voidaan paneutua ja keksiä niihin ratkaisu.

Työntekijöille vastausten perusteella voisi olla tärkeää, että työnantaja/esihenkilö antaa aikaa oman ajan hallinnan suunnitteluun ja sen voisi lukea jopa yhdeksi työtehtäväksi. Esimerkiksi maanantai aamuisin työntekijä suunnittelee ja laittaa ylös viikon tärkeät tehtävät/asiat ja suunnittelee haluamallaan tavalla viikon kulun. Kun viikko ja työpäivät ovat suunniteltuna etukäteen, niin työpäivät voivat tuntua helpommilta ja vähemmän stressaavilta.

Työntekijät toivoivat ymmärrystä ja joustavuutta esihenkilöltään. Jos työntekijälle tulee tärkeä meno ja tarvitaan vapaata, niin työntekijän tulee olla valmis joustamaan myös toiseen suuntaan.

6.3.3 Etätö

Johtopäätöksissä nousi esiin, että etätö on aiheuttanut yksinäisyyden tunnetta ja eristäytyneisyyttä työyhteisöstä. Työajalla vuorovaikutus etätöissä on usein virtuaalista, joten tässä kohtaa kannustaisimme tiimejä yhteisiin virkistysiltoihin/virkistyjäisiin ja ”after workien” järjestämiseen. Hybridityö tukee työajalla sitä, että tiimiläiset näkevät toisiaan, joka voi auttaa näihin yksinäisyyden tunteisiin.

Työntekijät kokivat myös stressiä työstään ja sitä asiaa olisi hyvä alkaa purkamaan esihenkilön kanssa keskustellen. Esihenkilölle kannattaa kertoa esimerkiksi, jos työtä on niin paljon, että taukojen pitäminen tuntuu mahdottomalta.

Johtopäätöksissä tuli esiin, että kukaan ei halua palata kokoaikaisesti toimistolle. Jos yrityksissä ollaan linjaamassa uutta hybridityömallia tai työntekoa toimistolla, on kannattavaa kuunnella työntekijöiden toiveita ja sopia esimerkiksi kompromisseja toimistotyöpäivien määristä.

6.3.4 Myyntityö

Myyntityön osalta johtopäätöksissä ilmeni, että työntekijöillä saattaa olla vaikeuksia päästä myyntifiilikseen etätyössä. Tätä varten kannattaa luoda tiimille jokin yhteydenpito kanava, jossa voi keskustella myynnistä, tavoitteista, onnistumisista ja muusta sellaisesta. Myyntifiilistä voi pitää yllä esihenkilön toimesta myös henkilökohtaista palautetta ja kiitosta antamalla.

Esihenkilön tulee tuoda esiin tavoitteet ja odotukset koko tiimille esimerkiksi kuukauden alussa, jotta kaikilla on selkeänä se, mitä tavoitellaan ja mitä heiltä odotetaan.

6.4 Uusi normaali, hybridityöskentely

Tekemässämme kyselytutkimuksessa työntekijöille erityisesti yhden kysymyksen vastaukset herättivät mielenkiintomme. Kysyimme työntekijöiltä, että mitä he ajattelevat hybridityöskentelystä ja miten he itse haluaisivat työskennellä jatkossa omassa työssään. Vastaajista kukaan ei halunnut jatkossa työskennellä pelkästään vain toimistolla/työpaikalla. Iso osa halusi työskennellä kokoaikaisesti etänä ja loput halusivat käydä jatkossa säännöllisesti toimistolla etätyön ohessa. Yritykset, joissa on voinut työskennellä jopa 100 % työajasta koronapandemian aikana etänä, ovat joutuneet luottamustestiin ja antamaan työntekijöilleen vapauden valita työntekopaikkansa. Uskomme, että niissä yrityksissä, joissa etätyön teko ollut onnistunutta, halutaan tulevaisuudessakin antaa työntekijöiden tehdä työtä etänä, koska se on todettu toimivaksi. Myös niissä yrityksissä, joissa työnteko etänä on onnistunut, mutta etätyötä ei työntekijöiden anneta tehdä, on kannattavaa miettiä, miksi työntekijöihin ei luoteta. Asia kannattaa ottaa esiin ja perustella kunnolla työntekijöille miksi etätyön tekoa rajoitetaan. Näissä yrityksissä työntekijät voivat alkaa äänestämään jaloillaan ja hakeutua sellaisten yritysten palvelukseen, jossa työtä saa tehdä myös etänä ja joustavuutta sen vuoksi annetaan enemmän. Työnantaja saa päättää paljonko työajasta tehdään etätyönä. Työnantajan kannattaa kuitenkin käydä omien työntekijöiden kanssa avoin keskustelu siitä, mikä määrä koetaan toimivaksi kummankin osapuolen osalta.

Esihenkilöhaastatteluissa nousi esiin, että hybridityö auttaa pitämään työnteon rutiinin myös toimistolla ja sen vuoksi säännöllisiä toimistopäiviä kannattaa jatkossakin olla. Esihenkilöt kokivat, että kun hybridityössä toimistopäiviä on säännöllisesti, niin pystyy paremmin pysymään kartalla siitä, miten työntekijöillä menee.

6.5 Tämän opinnäytetyön merkitys tulevaisuudessa

Opinnäytetyön aiheeksi valittiin nyt ajankohtaisena oleva aihe, mutta myös tulevaisuudessa merkittävä aihe. Etätyön tekoa jatketaan yrityksissä varmasti tulevaisuudessa, erityisesti hybridityön muodossa. Uusia esihenkilöitä koulutetaan jatkuvasti myynnin johtamistehtäviin ja usein tilanne uusilla esihenkilöillä on se, että yksilöt ja tiimit työskentelevät ainakin osittain etänä. Yrityksissä on yleensä uusille esihenkilöille johtamiskoulutuksia ja toivottavasti tulevaisuudessa enenevässä määrin myös etätyön johtamiskoulutusta. Tämä opinnäytetyö ja sen konkreettinen tuotos eli esihenkilön käsikirja auttaa uusia ja jo etätyön johtamiskokemusta omaavia esihenkilöitä. Käsikirjassa kerrotaan, mitä työntekijät haluavat johtajan olevan ja tekevän, millaisia asioita työntekijät nostavat oleellisiksi asioiksi työarjessa ja miten esihenkilö voi edesauttaa omalla toiminnallaan työntekijöiden työssä onnistumisessa. Opinnäytetyössä olemme käyneet myös läpi työntekijöille ohjeita ja kehitysehdotuksia siihen, miten etätyöarjesta voisi suoriutua mahdollisimman hyvin.

Halusimme pohtia myös opinnäytetyöllemme jatkotutkimusaiheita. Mielestämme etätyöhön perehdyttäminen niin esihenkilön kuin työntekijän näkökulmasta olisi mielenkiintoinen aihe jatkoon. Miten työntekijät perehdytetään työhön ja miten heidät saadaan mukaan työyhteisöön, jossa työskentely tapahtuu pääasiassa etänä. Miten työntekijän ja esihenkilön luottamus rakentuu ja kuinka esihenkilö oppii tuntemaan uudet työntekijät.

Mielestämme myös hybridityön vaikutuksia olisi mielenkiintoista tutkia jatkossa tarkemmin. Koronapandemia on ollut vielä osittain läsnä tätä opinnäytetyötä tehdessä, mutta hybridityöhön työpaikoilla on jo siirrytty. Miten hybridityö pidemmällä aikavälillä tulee vaikuttamaan työssä jaksamiseen, työssä onnistumiseen ja työpaikan yhteisöllisyyteen.

6.6 Opinnäytetyöprosessin arviointi ja onnistuminen

Opinnäytetyössä alkuun pääseminen vei aikaa aiheen valinnan suhteen ja aiheetta oli vaikea rajata sopivaksi. Alkuun mietimme liian laajaa aihealuetta eli yleispätevää käsikirjaa kaikille aloille etätöiden johtamiseen. Päädyimme kuitenkin pian siihen, että meidän tulee rajata käsikirjan sopivuus tietylle kohderyhmälle ja päädyimme myyntityön ammattilaisiin.

Opinnäytetyösuunnitelman teko oli alkuun haastavaa, koska siinä piti miettiä paljon esimerkiksi, että mikä tutkimusmenetelmä valitaan ja siinä vaiheessa piti olla jo melko tarkka hahmotelma opinnäytetyön rakenteesta. Aikataulusuunnitelman tarkoituksen ja tärkeyden tajusimme vasta opinnäytetyötä tehdessä. Myöhemmässä vaiheessa olimme onnellisia siitä, että olimme tehneet tarkan aikataulusuunnitelman viikkotasolla ja loppua kohden päivätasolla. Tarkan aikataulusuunnitelman teko oli tarpeellinen ottaen huomioon molempien työt, muut menot ja koulun muut kurssit. Prosessin alussa haasteeksi osoittautui se, että koulun opinnäytetyöohjaajien kesälomat alkoivat samaan aikaan, kun aloimme opinnäytetyötä tekemään. Tässä kohtaa ensimmäinen viikko kului siihen, että tutustuimme, millainen opinnäytetyön rakenne on yleisesti ja lähdimme hahmottelemaan sisällysluetteloja ja lopulta sen hahmotelman perusteella rakentui opinnäytetyön runko. Pääpiirteittäin opinnäytetyöprosessi on mennyt eteenpäin omalla painollaan ja innostanut meitä tutustumaan aiheeseen tarkemmin.

Panostimme etätöiden ja myyntityön teoriaosuuksiin ja niihin saimme kiitettävän laajasti tietoa erilaisista lähteistä. Kun pohdimme opinnäytetyön rakennetta nyt, teoriaosuuksiin olisimme ottaneet mukaan vielä perehdytyksen näkökulman ja olisimme käsitelleet laajemmin hankalia esihenkilötilanteita etätöissä.

Ajattelimme esihenkilöhaastatteluihin ensin kahta haastateltavaa, mutta pian tuli selväksi, että tarvitsemme useamman henkilön näkökulmia työhömmee. Saimme haalittua kasaan kuusi haastateltavaa esihenkilöä, mutta harmillisesti kaksi niistä joutui perumaan ja meidän tiukan aikataulumme vuoksi emme ehtineet haastatella heitä myöhemmässä vaiheessa. Lopulta saimme neljä esihenkilöä haastateltua ja olimme tyytyväisiä haastatteluiden laajuuteen ja niissä esiin tulleisiin seikkoihin.

Tekemässämme määrällisessä kyselytutkimuksessa aluksi kaikkien kysymysten piti olla valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Päätimme kuitenkin näiden kysymysten lisäksi ottaa useampia avoimia kysymyksiä mukaan. Avoimien kysymysten vastaukset tuottivat lisäarvoa tutkimukseen ja opinnäytetyöhön ja niissä nousi esiin asioita, joita emme olisi osanneet muuten huomioida.

Kun pohdimme tämän opinnäytetyön keskeisiä tuloksia suhteessa alkuosan viitekehukseen, voimme todeta, että saimme kattavat vastaukset tutkimuskysymyksiimme ja tutkimusongelmaamme eli millaista johtamista myyntityön tekijät kampaavat etätyössä.

6.7 Oman oppimisen arviointi

Suoriuduimme mielestämme opinnäytetyöstä kiitettävästi ja opinnäytetyöstä tuli parempi ja laajempi kuin osasimme aluksi suunnitella. Opinnäytetyö on opettanut meille tekijöille laajasti etätyön ja myyntityön teoriaa. Olemme tutustuneet lukuihin eri lähteisiin aihealueista ja olemme päässeet haastamaan itseämme esimerkiksi englanninkielisten artikkeleiden kanssa. Oman oppimisen kannalta erityisen tärkeää oli se, että löysimme mielenkiintoisen aiheen, jonka ympärillä jaksoi tehdä töitä. Eniten voimme sanoa oppineemme esihenkilohaastatteluiden sekä tekemämme kyselytutkimuksen kautta. Kyselytutkimuksessa oli mielenkiintoista päästä näkemään miten myyntityötä tekevät ihmiset kokevat etätyön ja sen johtamisen ja millaisia ajatuksia heillä aiheeseen on.

Opinnäytetyötä tehdessä opimme määrällisen tutkimuksen kulun. Aihetta on käyty läpi aiemmissa opinnoissa, mutta opinnäytetyötä tehdessä pääsi tutkimukseen ja sen vaiheisiin perehtymään toden teolla. Koimme opettavaiseksi myös tutkimuksessa sen, kuinka kysymykset kannattaa kyselylomakkeelle asetella, missä järjestyksessä ja millaisilla sanamuodoilla, jotta kysymys on helposti tulkittavissa ja vastattavissa. Tutkimustuloksia läpi käydessä totesimme, että muutama kysymys lomakkeella oli muotoiltu monimutkaisesti, vaikka kysymys itsessään oli helppo ja yksinkertainen. Testasimme kyselylomaketta pienellä testiryhmällä, mutta kaikki puutteet lomakkeesta eivät tulleet esiin, kun vasta tutkimuksen ollessa jo käynnissä.

Tässä opinnäytetyössä tehty tutkimus oli iso projekti, mutta olemme sen onnistumisesta tyytyväisiä. Vastaajajoukkomme ei ollut suuri, mutta koemme, että se oli riittävä johtopäätöksien ja erityisesti kehitysehdotuksien ja käsikirjan luomiseen.

LÄHTEET

Arene Ry. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Verkkosivu. Viitattu 13.6.2022. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportti/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINNÄYTETÖIDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf? t=1578480382>

Baumgartner, T., Homayoun, H. & Valdivieso de Uster, M. 2016. Sales Growth: Five Proven Strategies from the World's Sales Leaders. Second edition. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated

Blomqvist, K., Siivunen, A., Vartiainen, M., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K. & Zoonen, W. 2020. Etätyö Suomessa koronaviruspandemian aikana. Viitattu 29.9.2022. <https://cocodigiresearch.files.wordpress.com/2020/12/etacc88tyocc88-suomessa-koronaviruspandemian-aikaan-2020.pdf>

Dr. Stanier, J. 2022. Effective Remote Work. Pragmatic Bookshelf.

Fried, J., Hansson, D. & Heiskanen, M. 2014. Etänä : toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppakamari.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.

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

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö : asiakkaana organisaatio. 1. painos. Helsinki: Edita

Kananen, J. 2008. Kvantti : kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana : aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, J. 2016 Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä : kehittämisohjelman laatiminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kuisma, J. & Sauri, P. 2021. Etätyö Ja monipaikkaisuus Suomessa. KAKS: Kunnallisan kehittämissäätiö.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja : yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. 1. p. Helsinki: Kauppakamari.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Imperial Sales.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja: tulevaisuuden johtajalle. 2. painos. Helsinki: J-Impact.

Sobel Lojeski, K. & Reilly, R. 2020. The Power of Virtual Distance: a Guide to Productivity and Happiness in the Age of Remote Work. Second edition. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Sullström, H. 2021. Työterveyspsykologilla käynnit reippaassa kasvussa- Ahdistuneisuus lisääntynyt poikkeusaikana: "Kaikki hauska on jäänyt pois". Verkkosivu. Viitattu 31.08.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-11932456>.

Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 3., tarkistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Työsuojelu. 2020. Etätyö. Verkkosivu. Viitattu. 28.6.2022. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>

Työterveyslaitos. 2022. Kuormitus ajaa etätyöhön – hyvä johtaminen ja yhteenkuuluvuus vetävät työpaikalle. Verkkosivu. Viitattu 12.9.2022. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/kuormitus-ajaa-etatyohon-hyva-johtaminen-ja-yhteenkuuluvuus-vetavat-tyopaikalle>

Työterveyslaitos. n-d a. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Verkkosivu. Viitattu 28.6.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Työterveyslaitos. n-d b. Joustava työaika. Verkkosivu. Viitattu 12.7.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika>

Vero. 2022. Etätyö ja vähennykset. Verkkosivu. Viitattu 05.10.2022. <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot-ja-vahennykset/etatyo-ja-vahennykset/>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen : tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Alma Talent.

Vilkman, U. 2020. Etätyö ulkomailla : unelmasta todeksi. Helsinki: Basam Books.

LIITTEET

Liite 1. Esihenkilöhaastatteluiden kysymykset

Hei,

Teemme Tampereen ammattikorkeakoulussa opinnäytetyötä, jonka tavoite on koota esihenkilöitä tukeva käsikirja etätyön johtamiseen. Teetämme opinnäytetyössämme myös kyselyn työntekijöille/johdettaville, jossa selvitämme heidän ajatuksiaan hyvästä etäjohtamisesta.

Esihenkilöhaastatteluiden avulla pyrimme saamaan opinnäytetyöhömme myös esihenkilöiden näkökulmaa.

Toivomme vastauksesi 14.08 mennessä pysyäksemme aikataulussa. Vastaukset voi palauttaa sähköpostilla. Kyselyyn ja kysymyksiin vastaaminen on vapaaehtoista ja täysin anonyymiä (emme kerro mitään tunnistettavia tietoja lopullisessa työssämme). Kyselyyn vastaaminen vie jonkin verran aikaa, mutta kaikki vastaukset ovat tärkeitä ja niiden avulla pyrimme löytämään kehitysideoita etäjohtamiseen.

Esihenkilöhaastattelun kysymykset:

1. Kerro lyhyesti paljonko sinulla on kokemusta etätyön johtamisesta?
2. Oletko saanut valmennusta tai koulutusta etätyön johtamiseen omalta työnantajaltasi?
 - Jos et, haluaisitko saada?
 - Jos olet, koitko sen hyödylliseksi? Miksi?
3. Mitkä ovat mielestäsi etätyön johtamisen isoimmat haasteet ja edut?
4. Mitkä koet olevan isoimmat erot lähityötä ja etätyötä johdettaessa?
5. Miten tuet/varmistat työntekijöidesi työhyvinvoinnin etätyössä?
6. Koetko vuorovaikutuksen haastavaksi työntekijöidesi/johdettavien kanssa etätyössä?
 - Jos koet, oletko huomannut jotain keinoja, joilla sitä voisi helpottaa ja parantaa? Onko sinulla antaa vinkkejä onnistuneeseen vuorovaikutukseen?
7. Mitä mieltä olet hybridityöstä ja sen johtamisesta? Mitä haasteita johtamisen näkökulmasta siinä olet huomannut?

8. Millaisella etätyön johtamisella olet huomannut työntekijöidesi saavan (esim. myynnillisesti) parhaita tuloksia?

Kiitos vastauksistasi ja ajastasi.

Liite 2. Kyselylomake

Kysely etätyöstä (myyntityössä)

Tällä kyselyllä haluamme selvittää etätyötä tekevien työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia etätyön johtamisesta. Vastauksia käytetään opinnäytetyösämme, kun luomme esihenkilöille käsikirjaa hyvästä myyntityön etäjohtamisesta.

Etätyön myötä tullut fyysinen etäisyys voi tuoda erilaisia haasteita johtamiseen, esimerkiksi miten tukea ja ohjata työntekijöitä etänä. Hyvään johtamiseen on alettu kiinnittää enemmän huomiota ja siihen halutaan panostaa, sillä johtamisella on iso vaikutus myyntityössä saatuihin tuloksiin sekä työssä jaksamiseen.

Kyselyyn vastataan anonymisti eikä vastauksien perusteella voida tunnistaa henkilöitä. Emme kerää vastaajien sähköpostiosoitteita. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Kyselyyn vastaaminen kestää n. 10 min.

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

1. Saako vastauksiasi käyttää anonymisti tutkimuksessa sekä oppaan luomisessa?

- Kyllä
- Ei

2. Mihin ikäryhmään kuulut?

- alle 20 vuotta
- 20–30 vuotta
- 30–40 vuotta
- 40–50 vuotta
- 50–60 vuotta
- yli 60 vuotta

3. Oletko tehnyt etätöitä viimeisen kolme (3) vuoden aikana?

-Kyllä

-Ei

4. Kuinka paljon etätöitä olet pääasiassa tehnyt viikossa?

-1 päivä/ viikko

-2 päivää/ viikko

-3 päivää/ viikko

-4 päivää/ viikko

-5 päivää/ viikko

-Muu

5. Mitä seuraavista olet kokenut etätöissä... ? Voit valita vapaasti niin monta kohtaa, kun haluat.

-Työtehon kasvaminen

-Työtehon aleneminen

-Keskittymisen lisääntyminen

-Keskittymisen vaikeus

-Vapaa-ajan lisääntyminen työmatkojen vähentyessä

-Yksinäisyys

-Stressi

-Työtaakan lisääntyminen

-Työtaakan vähentyminen

-Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen

- Sairauspoissaolojen lisääntyminen/ työhyvinvoinnin lasku

- Sairauspoissaolojen väheneminen/ työhyvinvoinnin paraneminen

- Motivaation laskeminen

-Motivaation lisääntyminen

-Haasteet vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa

-Viestinnän/ informaation puute/ huono saavutettavuus

- Esihenkilön huono saavutettavuus

-Haasteet itsensä johtamisessa

-Työstä palautuminen vaikeaa

-Työstä palautuminen helpompaa

6. Jos pitäisi valita vaihtoehtoista 3 asiaa, jotka olet huomannut etätyön aiheuttaneen eniten, mitkä ne olisivat?

- Työtehon kasvaminen
- Työtehon aleneminen
- Keskittymisen lisääntyminen
- Keskittymisen vaikeus
- Vapaa-ajan lisääntyminen työmatkojen vähentyessä
- Yksinäisyys
- Stressi
- Työtaakan lisääntyminen
- Työtaakan vähentyminen
- Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen
- Sairauspoissaolojen lisääntyminen/ työhyvinvoinnin lasku
- Sairauspoissaolojen väheneminen/ työhyvinvoinnin paraneminen
- Motivaation laskeminen
- Motivaation lisääntyminen
- Haasteet vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa
- Viestinnän/ informaation puute/ huono saavutettavuus
- Esihenkilön huono saavutettavuus
- Haasteet itsensä johtamisessa
- Työstä palautuminen vaikeaa
- Työstä palautuminen helpompaa

7. Kerro lyhyesti, miten etätyö on vaikuttanut perhe-elämääsi ja vapaa-ajaksi?

8. Koetko saavasi tarpeeksi apua ja tukea etätyössä esihenkilöltäsi?

- Kyllä
- Ei

9. Millaista apua ja tukea etätyössä esihenkilöltäsi kaipaa? Kerro vapaasti tässä kohtaa ajatuksiasi.

- Vapaa tekstikenttä

10. Mitkä asiat koet tärkeimpänä työssä suoriutumisessa? Valitse 3 tärkeintä asiaa.

- Säännölliset juttuhetket esihenkilön kanssa
- Valmennukset
- Motivointi esihenkilön toimesta
- Palauteen saaminen
- Selkeät tavoitteet
- Selkeä ohjeistus työtehtävistä
- Kannustus itseohjautuvuuteen
- Ymmärrys ja joustavuus (työajat, sairastuminen, tms.)
- Luottamus esihenkilöön
- Muu, mikä?

11. Miten olet kokenut etätyössä tavoitteiden saavutettavuuden?

- Tavoitteisiin on helpompi päästä etänä työskennellessä, kun toimistolla
- Tavoitteisiin on vaikeampi päästä etänä työskennellessä, kun toimistolla
- En ole huomannut eroa tavoitteiden saavutettavuudessa

12. Koen, että motivoituminen työtä kohtaan etätyössä on hankalampaa, kun lähityössä...

- Samaa mieltä
- Eri mieltä

13. Koskeeko jokin seuraavista väittämistä kokemuksiasi etätyössä?

- Saatan tarpeeksi kiitosta työstäni
- En saa tarpeeksi kiitosta työstäni
- Saatan lisävastuuta, jos sitä haluan
- En saa lisävastuuta, vaikka haluaisin
- Saatan isompaa roolia tiimissä, niin halutessani
- En saa isompaa roolia tiimissäni, vaikka haluaisin
- Saatan vaikuttaa omaan työhöni ja sen sisältöön enemmän
- En saa/pysty vaikuttamaan omaan työhöni tai sen sisältöön tarpeeksi

14. Miten itse huolehdit siitä, että suoriudut etätyössä parhaalla mahdollisella tavalla? Voit ajatella kysymystä tavoitteiden saavuttamisen kannalta, työssä jaksamisen kannalta jne.

-Vapaa tekstikenttä

15. Mitä ajattelet hybridityöstä / miten haluat työskennellä? Hybridityöskentely on etätyön ja lähityön yhdistelmä, jossa työn teko tapahtuu osittain etänä ja osittain työpaikalla.

-Haluaisin työskennellä etänä kokoaikaisesti

-Haluaisin käydä säännöllisesti toimistolla etätyön ohessa

-Haluaisin työskennellä toimistolla kokoaikaisesti

16. Miten olet kokenut myyntityön etänä? Kirjoita vapaasti esimerkiksi mitä hyviä ja mitä huonoja puolia olet huomannut.

-Vapaa tekstikenttä

17. Vastaa seuraaviin väittämiin liittyen myyntityöhön ja sen johtamiseen...

-Olen saanut riittävästi tukea esihenkilöltäni

-En ole saanut riittävästi tukea esihenkilöltäni

-Tavoitteet myyntiin tuntuvat liian isoilta

-Tavoitteet myyntiin on saavutettavissa

-Koen painostusta myynnissä esihenkilöltäni

-En koe painostusta myynnissä esihenkilöltäni

-Myyntityö on ollut haastavampaa etänä

-Myyntityö on ollut helpompaa etänä

-Myyntityöhöni ei vaikuta etätyöskentely

-Kaipaen tiimin fyysistä läsnäoloa ympärilleni

-En kaipaa tiimin fyysistä läsnäoloa ympärilleni

- Muu

Liite 3. Esihenkilön käsikirja

ESIHENKILÖN KÄSIKIRJA

ESIHENKILÖILLE - ESIPUHE

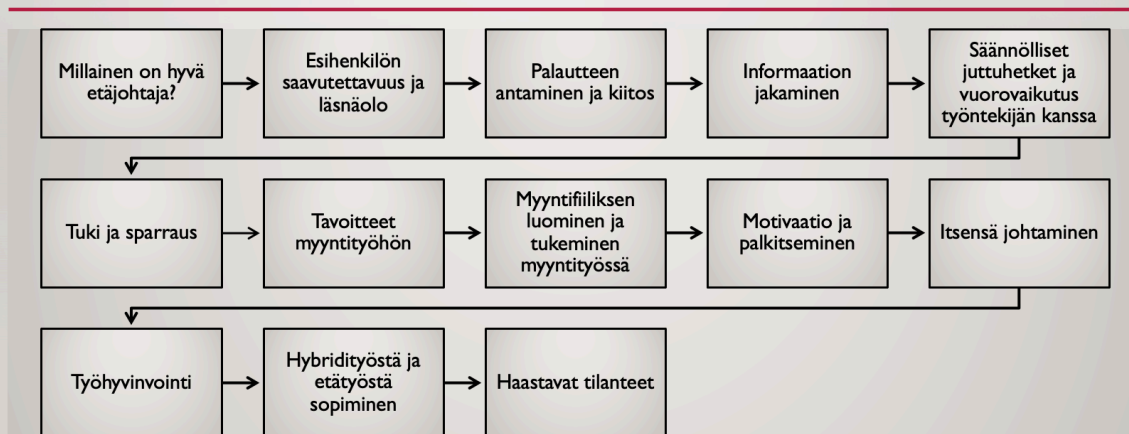
Halusimme luoda käsikirjan, koska etätöiden johtaminen on ajankohtaista. Halusimme rajata käsikirjan koskemaan myyntityötä omien kiinnostuksen kohteiden mukaan. Etätöissä fyysinen etäisyys aiheuttaa erilaisia haasteita johtamiseen, kuten miten tukea ja ohjata työntekijöitä etänä. Hyvään johtamiseen kiinnitetään nykyään enemmän huomiota, koska sillä on iso vaikutus myyntityössä saatuihin tuloksiin ja työhyvinvointiin.

Käsikirjan tarkoitus on auttaa esihenkilöitä ymmärtämään paremmin, millaista etäjohtamista työntekijät toivovat. Käsikirja on luotu tekemämme tutkimuksen pohjalta ja se sisältää työntekijöiltä nousseita ajatuksia ja niistä tärkeimmät nostamme esiin. Käsikirja sisältää eri aihealueita myynnin etäjohtamisesta ja niihin mietittyjä vinkkejä sekä tehtäviä.

Käsikirja on tarkoitettu kaikille esihenkilöille, jotka johtavat etänä tehtyä myyntityötä tai ovat aiheesta muuten kiinnostuneita. Käsikirja sopii niin uusille kuin jo kokemusta omaaville esihenkilöille.

Tämä käsikirja on luotu esihenkilöhaastatteluiden, kyselytutkimuksen ja tekemämme johtopäätösten pohjalta.

SISÄLLYSLUETTELO



MILLAINEN ON HYVÄ ETÄJOHTAJA?

omaa hyvät sosiaaliset taidot
 omaa hyvät ongelmanratkaisutaidot
 halukas kehittymään
 joustava
 hyvä ihmistuntija
 kuunteleva
 luovasti ajatteleva
 rohkea
 ongelmatilanteissa
 empaattinen
 innostava motivoiva
 omaa tavoitteellisen asenteen
 luotettava
 auttavainen
 tasa-arvoinen
 kannustava
 yhteisöllisyyttä tukeva
 inhimillinen
 helposti lähestyttävä

ESIHENKILÖN SAAVUTETTAVUUS JA LÄSNÄOLO

Tekemässämme tutkimuksessa nousi esiin, että esihenkilön saavutettavuus ja läsnäolo on tärkeää. Koska työtä tehdään etänä ja työntekijät ovat itseohjautuvia, niin esihenkilön tuki ja saavutettavuus tuo turvallisuuden tunnetta esimerkiksi hankalissa tilanteissa.

Vinkki: Pyri olemaan helposti lähestyttävä, jolloin työntekijät kokevat, että voivat pyytää sinulta apua matalalla kynnyksellä.

Vinkki: Kerro työntekijöillesi esimerkiksi joka työpäivän alussa, että milloin olet tavoitettavissa ja milloin kiinni esimerkiksi palavereissa. Tällöin työntekijät tietävät milloin sinuun saa yhteyden.

PALAUTTEEN ANTAMINEN JA KIIITOS

Tekemässämme tutkimuksessa nousi esiin, että monet työntekijät eivät koe saavansa tarpeeksi kiitosta omasta työstään. Kiitoksen lisäksi myös palautteen antaminen on tärkeää, sillä se tukee oppimista ja motivoitumista.

Vinkki: Tiimeissä kannattaa ottaa esimerkiksi viikko ajanjaksoksi, jolloin tiimin sisällä annetaan kiitosta ja palautta korostetusti. Tämän avulla pyritään saamaan kiitoksen ja palautteen antaminen pysyväksi osaksi arkea.

Vinkki: Kun annat työntekijällesi palautetta, mieti, kannattaako se jakaa yksilön lisäksi myös tiimin kesken. Tämä erityisesti positiivisen palautteen kohdalla.

Tehtävä: Sopikaa viikosta yksi päivä, jolloin tiimin jäsenet äänestävät keskuudestaan viikon onnistujan. Onnistumisen kriteereinä voi olla oikeastaan mikä vaan, päättäkää tämä tiimin kesken. Esimerkkejä kriteereistä voi olla mm. ryhmähengen nostattaminen, kannustaminen, työssä onnistuminen, positiivisuuden luominen, vaikeasta tilanteesta selviytyminen jne..

Tehtävä: Kun annat palautetta työntekijälle, pyydä häneltä palautetta myös omasta toiminnastasi ja työstäsi. Tämän avulla pystyt kehittämään omia johtamisen taitojasi.

INFORMAATION JAKAMINEN

On tärkeää että informaatio tavoittaa kaikki työntekijät mahdollisimman pian. Työntekijöillä on monta eri kanavaa, josta informaatiota tulee, jolloin työntekijöiltä saattaa mennä ohi tärkeitäkin asioita.

Vinkki: Sopikaa tiimissä vastuu henkilö(t), jotka ottavat hoitaakseen tärkeiden informaatioiden keräämisen ja jakamisen muulle tiimille. Mikäli tiimillä on käytössä esimerkiksi Teams, voisi sinne luoda oman kanavan tärkeille informaatioille.

SÄÄNNÖLLISET JUTTUHETKET JA VUOROVAIKUTUS TYÖNTEKIJÄN KANSSA

Tekemässämme tutkimuksessa selvisi, että työntekijät kaipaavat säännöllisiä juttuhetkiä esihenkilöiden kanssa. Kun tällaisia hetkiä järjestetään, kehittyy myös työntekijän ja esihenkilön välinen vuorovaikutus ja luottamus.

Vinkki: Pyydä työntekijöitä reagoimaan viesteihin ja informaatioihin, joita heille jaat. Tällöin tiedät, että ketkä ovat viestit lukeneet. Tällöin kunnioitus on tasavertaisesta molempiin suuntiin, kun jakamiisi sisältöihin reagoidaan.

Vinkki: Pyydä työntekijöitä pitämään etäpalaverissa kamerat päällä, jotta näet, seuraavatko kaikki palaverin kulkua.

Vinkki: Tarjoa työntekijöille aikaa pitää esimerkiksi virtuaaliset kahvihetket päivän aikana, jossa työntekijät pääsevät keskustelemaan työn ulkopuolisistakin asioista.

Tehtävä: Sovi työntekijän kanssa kuinka usein yhteisiä juttuhetkiä olisi hyödyllistä pitää. Nämä juttuhetket kannattaa merkitä kalenteriin jo valmiiksi, jos ne pidetään virtuaalisesti. Tällöin molemmilla osapuolilla on tiedossa milloin seuraavan kerran keskustellaan.

TUKI JA SPARRAUS

Etätyössä ongelmatilanteen sattuessa kohdalle, työntekijän ei välttämättä ole niin helppoa saada apua esihenkilöltä kuin mitä toimistolla olisi.

Tämän vuoksi työntekijöiden sparraaminen ja luottamuksen/ tuen antaminen päätöksenteossa esihenkilön toimesta on työn sujumuuden kannalta tärkeää.



Vinkki: Käy työntekijöiden kanssa läpi, millaisissa tilanteissa päätökset voi työntekijä tehdä itse. Kerro että luotat työntekijöiden omaan päätöksentekoon ja harkintakykyyn. Ole kuitenkin itse valmis auttamaan, jos työntekijä tarvitsee apua päätöksien teossa. Kerro milloin olet tavoitettavissa ongelmatilanteiden varalta.



Tehtävä: Käy työntekijöiden kanssa läpi säännöllisesti, että millaisissa asioissa he kaipaavat tukea ja millaisista asioista valmennusta. Jos esiin nousee toiveita esimerkiksi valmennuksista, pyri antamaan työntekijälle niistä aikataulusuunnitelma mahdollisimman pian, jolloin työntekijä tietää että häntä on kuunneltu.

TAVOITTEET MYYNTITYÖHÖN

Usein tavoitteet myyntityössä ovat sellaisia, joihin esihenkilö tai työntekijä ei pysty vaikuttamaan. Näissä tilanteissa tavoitteiden läpikäynti on tärkeää ja samalla voidaan yhdessä miettiä keinoja miten tavoitteisiin tullaan pääsemään.

Vinkki: Jos on mahdollista, niin anna työntekijöiden vaikuttaa omaan tavoitteisiinsa, jolloin niistä tulee työntekijälle yksilöidympiä ja henkilökohtaisia.

Vinkki: Tavoitteet kannattaa tuoda tiimille ja yksilöille esiin esimerkiksi kuukauden alussa, jolloin jokaisella on tiedossa heti, että mitä tavoitellaan ja mitä heiltä odotetaan.

Tehtävä: Mikäli työntekijä ei saavuta tavoitteita tai jää niistä useasti jälkeen, kannattaa työntekijän kanssa keskustella asiasta ja miettiä yhdessä mikä on haasteena. Pohtikaa keinoja millä tilanteesta päästään yli ja asettakaa alkuun esimerkiksi pienempiä välitavoitteita, joilla kuitenkin tähdätään päätavoitteeseen.

MYYNTIFIILIKSEN LUOMINEN JA TUKEMINEN MYYNTITYÖSSÄ

Varmista että työntekijöillä on ajantasainen tietotaito tuotteista ja kampanjoista. Anna tukea ja sparrausta myyntiin.

Vinkki: Kannattaa luoda tiimille esimerkiksi Teams- kanava, jossa voi keskustella myynnistä, tavoitteista, onnistumisesta ja muusta aiheeseen liittyvästä. Myyntifiilistä voi pitää yllä myös antamalla aktiivisesti palautetta työntekijöille onnistumisista.

Tehtävä: Pohdi työntekijöiden kanssa esimerkkien kautta miten erilaisissa myyntitilanteissa voisi toimia. Tämä voi auttaa työntekijöitä ymmärtämään mitkä asiat vaikuttavat esimerkiksi kauppojen onnistumiseen tai epäonnistumiseen.

Muista antaa erityisesti positiivista palautetta ja kiittää työntekijöitä onnistumisista ja muista hyvistä suorituksista. Myyntityötä johdettaessa muista antaa palautetta ja kiitosta myös muistakin asioista, kun kaupallisista onnistumisista.

Vinkki: Kehota tiimiä myös kannustamaan toisiaan ja luomaan näin motivoitunutta yhteishenkeä.

Palkitsemisen ei tarvitse olla aina rahallista, vaan se voi olla esimerkiksi mahdollisuuden antaminen työntekijälle vaikuttaa omaan työhön/sen sisältöön. Se voi olla myös lisävastuun antamista tai suurempaa roolia tiimissä.

Tehtävä: Käy työntekijöidesi kanssa yksitellen läpi, millaiset asiat heidän omaan motivaatioon vaikuttaa ja millaista motivointia ja palkitsemista he toivovat?

MOTIVAATIO JA PALKITSEMINEN

ITSENSÄ JOHTAMINEN

Muista keskittyä myös
oman itsesi
johtamiseen
esihenkilönä!

Etätyössä itsensä johtamisen tärkeys korostuu, kun työntekijä työskentelee yksin eikä esihenkilö ole kokoajan läsnä. Itsensä johtaminen vaatii ihmiseltä paljon, sillä täytyy osata priorisoida, organisoida ja tauottaa. Myös omaa ajankäyttöä tulee hallita.

Vinkki: Kerro selkeästi työntekijälle, mitkä asiat kuuluvat tämän vastualueeseen ja mitkä ovat hänen työnsä rajat. Näiden tiedostaminen auttaa työntekijää keskittymään oikeisiin asioihin ja helpottaa itsensä johtamista.

Tehtävä: Anna työntekijöille aikaa oman ajanhallinnan suunnitteluun esimerkiksi maanantaina, jolloin työntekijä voi rauhassa suunnitella tulevan viikon tärkeät asiat jo valmiiksi. Työntekijä pystyy näin myös priorisoimaan asioita helpommin. Käy läpi työntekijän kanssa esimerkiksi loppuviikosta, että onko hän pysynyt aikataulussa, onko muistanut pitää tauot ja oliko aikataulun suunnittelusta apua.

TYÖHYVINVOINTI

Myös etätyötä tehdessä on tärkeää huolehtia työhyvinvoinnista. Se että työntekijällä on ergonominen työpiste, mahdollistaa työntekijän työhyvinvoinnin mm. fyysisesti. Työntekijällä pitää olla sopiva työkuorma, jotta hän jaksaa työssään myös psyykkisesti. Sosiaalista puolta voi ylläpitää korostamalla tiimihenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Vinkki: Kehota työntekijöitä pitämään työpäivän tauot ja mahdollisesti ylimääräisiä pienempiä taukoja, jos tuntuu että ajatus ei luista tai on ollut vaikeampia asioita käsiteltävänä.

Vinkki: Näytä omalla esimerkillä työntekijöille ettei tarvitse olla aina tavoitettavissa. Kun työaika päättyy, ei esihenkilön tai työntekijöiden tarvitse enää vastata puhelimeen tai olla aktiivisena työpaikan keskusteluissa (esim. Chatissa) mukana. Tämä auttaa irtaantumaan työasioista etätyössä.

Vinkki: Seuraa työntekijöiden työtunteja. Jos työntekijälle alkaa kertymään etätyössä paljon ylityötunteja, ota asia mahdollisimman pian puheeksi työntekijän kanssa ja sovi milloin työntekijä voi pitää enemmän vapaata. Tällä tavalla autat työntekijää jaksamaan työssä paremmin.



HYBRIDITYÖSTÄ JA ETÄTYÖSTÄ SOPIMINEN

Jos johdettavana on henkilöitä, jotka eivät mielellään tulisi toimistolle tekemään työtä, kannattaa heiltä kysyä että mitkä asiat tähän vaikuttaa. Jos ongelmana on esimerkiksi keskittymisen vaikeus, mieti voisiko työntekijälle järjestää jonkin rauhallisen työtilan. Mikäli yrityksessä on käytössä hybridityömalli ja toimistopäivät kuuluvat työhön, niistä on hyvä koittaa tehdä kaikille työntekijöille mieluisia. Pyri olemaan joustava tarpeen tullessa.



Vinkki: Mieti tiimin yhteisiin toimistopäiviin yhteistä tekemistä esimerkiksi myyntikisa tai muu yhteisöllisyyttä tukeva asia. Yhteinen tekeminen tukee toimistolla työntekijöiden viihtyvyyttä ja tiimihenkeä.

Esihenkilön tulisi olla helposti lähestyttävä, jotta työntekijä pystyisi avoimesti kertomaan esimerkiksi vahinkotilanteista tai ongelmista esihenkilölle. Myös esihenkilön pitää pystyä ottamaan kritiikkiä vastaan. Jos joku työntekijä aiheuttaa huolta esihenkilölle, tulee esihenkilön pystyä kysymään viivyttelemättä työntekijältä tästä ja olla valmis kuulemaan vastaus. Muista korostaa avointa ilmapiiriä ja tue tätä omalla esimerkillä.

Vinkki: Säännölliset jutteluhetket työntekijöiden kanssa ja heidän työskentelyn sekä tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen auttavat esihenkilöä pysymään paremmin ajan tasalla työntekijän tilanteesta.

Tehtävä: Kovassa kiireessä työntekijän "avunhuudot" saattavat mennä esihenkilöltä ohi. Ota aikaa ja pohdi työntekijä kerrallaan, onko kyseisen työntekijän käyttäytymisessä, työssä suoriutumisessa tai sairauspoissaoloissa ollut muutoksia. Nämä voivat olla merkkejä esimerkiksi työntekijän uupumisesta tai muusta ongelmasta työn kanssa tai henkilökohtaisessa elämässä. Ota asiat puheeksi, jos huomaat tällaisia muutoksia.

HAASTAVAT TILANTEET

