

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), liiketoiminnan kehittäminen

2022

Janne Vuorinen

ESIHENKILÖTYÖ JA ETÄJOHTAMINEN MYYNTIORGANISAATIOSSA

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK), liiketoiminnan kehittäminen

2022 | 45 sivua

Janne Vuorinen

Esihenkilötyö ja etäjohtaminen myyntiorganisaatiossa

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millaisilla toimintatavoilla myyntiorganisaatio x voi kehittää nykyistä lähijohtamisen mallia muuttuneessa toimintaympäristössä. Tutkimus suoritettiin teemahaastattelun sekä havainnoin keinoin, joiden avulla haettiin vastausta tutkimuskysymyksiin: Miten etäjohtamisen toimintatavoilla voidaan kehittää lähijohtamisen mallia? Miten etätyön lisääntyminen on vaikuttanut esihenkilötyöhön sekä lähijohtamiseen?

Tutkimusmenetelmiksi valittiin havainnointi ja teemahaastattelut, koska tutkijan ollessa suorassa yhteydessä tutkittavaan ilmiöön, havainnointi on erinomainen keino kerätä tietoa käytännön toimista ja ilmiöistä. Teemahaastattelut taas laajensivat kokonaiskuvaa rakenteista sekä prosesseista.

Teemahaastatteluihin valittiin teemoiksi yhteistyö, luottamus, läsnäolo, kommunikaatio ja sitoutuminen. Nämä valitut teemat yhdessä havainnoin kanssa rakensivat eheän kokonaisuuden esihenkilötyön sekä lähijohtamisen kehittämiseen.

Tutkimustulosten perusteella suurimmiksi kehityskohteiksi havaittiin tavoitteiden mukainen johtaminen, viestintä, prosessi ja järjestelmät sekä sopeutuminen etäjohtamisen maailmaan. Itse etäjohtaminen ja sen tunnistaminen koettiin haasteena, vaikka myyntiorganisaatiossa suurin osa johtamista on aiemminkin ollut etäjohtamista, liikkuvan työn takia.

Tutkimuksesta saaduilla tuloksilla on mahdollista konkreettisesti kehittää koko tutkimusyrityksen toimintaa sekä lähijohtamisen mallia.

Asiasanat:

esihenkilötyö, etäjohtaminen, myynnin johtaminen

Master's Thesis | Virtual management in the sales organization

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Business Development

2022 | 45 pages

Janne Vuorinen

Virtual management in the sales organization

The purpose of this thesis was to research what kind of operating methods sales organization x can use to develop their immediate leadership methods in a current changed operational environment. Main research questions were: How can virtual management practices develop a model of immediate leadership? How does the fact that remote work increased affected to managerial work and immediate leadership?

The research was done by using focused interviews and observations. These methods were chosen as the researcher is in direct contact with the phenomenon. Observation is an excellent way to gather information about practical activities and phenomena. On the other hand, the focused interviews expanded the overall picture of structures and processes.

For the focused interviews and observations researcher chose five different themes, which were cooperation, trust, presence, communication, and commitment. These selected themes together with observations built a complete entirety about how to develop immediate leadership and managerial work on the sales organization x.

Based on the research results management according to goals, communication, processes, systems, and adaptation to the world of virtual management were the biggest areas of improvement. With these results obtained from the research, it is possible to concretely develop the operation of the research company.

Keywords:

managerial work, remote management, leadership

Sisältö

1 JOHDANTO	6
1.1 Taustaa	6
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymys	7
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	8
2 ESIHENKILÖNÄ TOIMIMINEN MYYNTIORGANISAATIOSSA	10
2.1 Lähijohtaminen	10
2.1.1 Lähi- ja henkilöstöjohtamisen erot	10
2.1.2 Lähijohtaminen henkilöstöjohtamisen porrasmallissa	11
2.1.3 Lähijohtamisen kehittäminen	13
2.2 Etäjohtaminen	14
2.2.1 Etäjohtamisen muodot	15
2.2.2 Etäjohtamisen keinot	16
2.2.3 Etäjohtamisen hyödyt	18
2.2.4 Etäjohtamisen haasteet	19
2.3 Esihenkilötyö myyntiorganisaatiossa	21
2.3.1 Myynnin johtaminen	21
2.3.2 Esihenkilötyön vaatimukset etätyössä	24
3 SELVITYS ETÄJOHTAMISESTA MYYNTIORGANISAATIOSSA	25
3.1 Tutkimuksen taustaa	25
3.2 Teemahaastattelun tulokset	27
3.2.1 Yhteistyö	27
3.2.2 Luottamus	28
3.2.3 Läsnäolo	28
3.2.4 Kommunikaatio	29
3.2.5 Sitoutuminen	30
3.3 Havainnoinnin tulokset	32
3.3.1 Yhteistyö	32
3.3.2 Luottamus	32
3.3.3 Läsnäolo	33

3.3.4 Kommunikaatio	33
3.3.5 Sitoutuminen	33
4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	34
4.1 Johtopäätökset	34
4.2 Kehittämisehdotukset	36
4.2.1 Tavoitteiden mukainen johtaminen	37
4.2.2 Viestintä	37
4.2.3 Prosessi ja järjestelmät	38
4.2.4 Etäjohtamistapa	39
4.3 Työn luotettavuustarkastelu (reliabiliteetti ja validiteetti)	40
5 YHTEENVETO	43
Lähteet	45
Kuvat	
Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (Viitala 2021).	11
Kuva 2. Henkilöstöjohtamisen porrasmalli (Viitala 2021).	12
Kuva 3. Työyhteisön sähköinen viestintä (Työturvallisuuskeskus 2018).	21
Kuva 4. Toimintasuunnitelma 2022–2026.	30

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Suomeen pystytettiin keväällä 2020 yhdessä yössä valtava etätöiden, etätöiden sekä etäjohtamisen laboratorio. Sadat tuhannet työntekijät siirtyivät tekemään töitä kotonaan, josta monella työntekijällä, eikä organisaatiolla ollut aiempaa kokemusta. Mikäli kokemusta oli, niin harva oli kokenut koko organisaation yhtäaikaisen etätöiden. Tämä vaati sopeutumista niin työntekijältä kuin työntekijältä. Varsinkin jatkuvaan valvontaan totuneet esimiehet olivat haasteissa uuden arjen edessä. (Haapakoski ym. 2020.)

Etäjohtaminen ei silti missään tapauksessa ole johtamisen uusi trendi viimeaikaisten muutosten takia, vaan se on hiljalleen vuosien varrella lisääntynyt ja muuttunut osaksi arkea monessa yrityksessä (Vilkman 2019). Globaali pandemia COVID-19, ja sen aiheuttamat ulkonaliikkumiskiellot tekivät etäjohtamisesta nopeasti päivittäistä arkea kaikissa yrityksissä ympäri maailman. Sopeutumisen tähän on pitänyt olla nopeaa ja siksi johtamisen sekä työnteon muotoihin on myös sopeuduttu vaihtelevasti eri yrityksissä. Osissa yrityksistä tämä sopeutuminen on edelleen kesken, ja Catherine Mattisken mukaan suurimman virheen johtajat tekevät, mikäli he jatkavat etänä samalla tavalla kuin ovat toimineet nykyisessä toimintoympäristössä. (Mattiske 2020, 28.)

Suuri ja nopea muutos yrityksen toimintamalleissa on myös aiheuttanut haasteita. Yrityksissä, joissa on ollut vajavaiset viestintätyökalut, ovat joutuneet päivittämään nämä nopealla aikataululla tai työskentely sekä johtaminen on ollut erittäin haasteellista. Myös yhteisöllisyys on voinut nopeasti kadota, mikäli keskinäisestä kanssakäymisestä ei ole pidetty huolta erilaisten kahvihetkien sekä yhteisprojektien muodossa. Samalla osa työntekijöistä on voinut upota työmaailmaan liian kiinteästi ja vapaa-ajan sekä työn erottaminen on täysin unohtunut. Tässä muuttuvassa hetkessä ja kulttuurissa johtamiselta vaaditaan paljon, jotta työn kuormitus ei kasva liian suureksi, ja selkeä sekä looginen viestintä eri kanavissa on avainasemassa. (Kokko 2020.)

Etätyön ja sitä myötä etäjohtamisen oletetaan yleistyvän myös pandemian päätyttyä, mutta näin ei välttämättä tule tapahtumaan. Tulevaisuuden tutkija Osmo Kuusi haluaa huomauttaa, että ihminen on fyysinen olento, ja sillä on täten fyysisen läheisyyden ja läsnäolon tarve. Teknologia on myös antanut mahdollisuuden etätyön tekemiseen jo vuosien ajan, mutta silti ihmiset ovat jatkaneet työskentelyä konttorista käsin. Nämä väitteet puoltaisivat työntekijöiden paluuta konttorille. Tosin virtuaalitekniikan kehitys voi tuoda muutoksia ja teknologian avulla pystymme olemaan enemmän fyysisesti läsnä. Kuusi mainitsee silti, että luottamuksen luominen fyysisesti on paljon helpompaa ja varsinkin isomman ryhmän yhteenkuuluvuutta on hankala luoda etänä. Alueellinen eriytyminen voi kuitenkin tuoda isoja muutoksia työn tekemisen muotoihin. Suomessa varsinkin asuntojen hinnat saattavat vaikuttaa etätyön yleistymiseen. Pääkaupunkiseudun asunnotilanne voi ajaa ihmisiä muualle ja tämä mahdollisesti luoda erilaisen etätyökulttuurin. (Haapakoski ym. 2020.)

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymys

Työn toteuttamismuodon muuttuessa nopeasti tai yllättäen voi olla hankalaa muuttaa toimintatapoja yhtä nopeasti. Johtaminen voi olla yksi muuttumattomista tekijöistä ja varsinkin yrityksissä, joissa etäjohtamiseen ei ole totuttu tai henkilöstöjohtamisessa tähän ei ole varauduttu tai laadittu suunnitelmaa muutosten varalle. Muutoksiin adaptoituminen pitäisi tapahtua kuitenkin välittömästi, jotta tämä ei vaikuttaisi työn tuloksiin sekä työhyvinvointiin. Muutos ei myöskään saisi olla yksilökohtaista, vaan organisaation pitäisi pystyä mukautumaan yhtenäisesti.

Työn tavoitteena on selvittää millaisilla etäjohtamisen toimintatavoilla myyntiorganisaatio x voi kehittää nykyistä lähijohtamisen mallia. Tarkoituksena on kartoittaa nykyiset lähijohtamisen toimintatavat sekä miten yrityksessä on otettu huomioon muuttunut toimintaympäristö etätyön lisääntyessä radikaalisti. Tutkimus tulaa suorittamaan teemahaastattelun sekä havainnoinnin keinoin, jossa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Miten etäjohtamisen toimintatavoilla voidaan kehittää lähijohtamisen mallia? Miten etätyön lisääntyminen on vaikuttanut esihenkilötyöhön ja lähijohtamiseen?

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmiksi on valittu havainnointi sekä teemahaastattelut. Nämä ovat valittu menetelmiksi, koska tutkija on suorassa yhteydessä tutkittavaan ilmiöön ja havainnointi on luokiteltu yhdeksi tieteellisen aineistonhankinnan perusmenetelmistä. Tieteellinen havainnointi tarkoittaa systemaattista aineiston keruuta arjen tilanteissa esimerkiksi osallistumalla reaaliaikaisesti todellisiin tilanteisiin tutkittavassa kohteessa. Usein havainnoinnin avulla on mahdollista tarkastella ilmiöitä prosesseina ja pidemmän ajan kuluessa. Havainnointi itsessään antaa mahdollisuuden todentaa haastattelujen avulla kerrottujen asioiden toimintaa käytännössä. Se voi myös kumota kerrottua totuutta, mutta tämä on yleisesti todennettua poikkeamaa, joka kertoo käyttäytymisen välisestä epäsuhdasta. Havainnointi antaa myös mahdollisuuden tarkastella henkilöitä sekä ilmiöitä yhdessä ja erikseen. Tämä kaikki antaa mahdollisuuden laajemmalle kuvalle pelkän teemahaastattelun sijaan. (Puusa ym. 2020.)

Teemahaastattelu soveltuu tähän tutkimukseen hyvin, koska haastattelun lähtökohtana on aina oletus, että tutkittavat ovat läpikäyneet tai kokeneet tietyn asian tai prosessin. Samalla tutkijalla itsellään pitää olla selkeä käsitys tutkimuskohteeseen liittyvistä rakenteista sekä prosesseista, jotta hän voi ymmärtää kokonaisuuden. (Puusa ym. 2020.)

Teemahaastattelu etenee aina valittujen teemojen sekä niitä koskevien tarkentavien kysymysten mukaan. Osa haastattelun lähtökohdista on aina ennalta sovittu, ja sitä kautta tutkija pyrkii ohjaamaan keskustelua, kuitenkin kontrolloimatta keskustelua liikaa. Teemahaastattelu on kuitenkin lähtökohtaisesti hyvin vapaamuotoinen ja joustava haastattelumenetelmä, jossa tutkittavaa kannustetaan puhumaan aihepiiristä hyvin vapaasti. Teemahaastattelussa korostetaan usein ihmisten tulkintoja sekä heidän antamiaan merkityksiä asioilla, ja miten nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Puusa ym. 2020.)

Teemahaastattelun onnistumiselle tärkeintä on yhdistää kirjallisuuskatsauksen tuottama materiaali sekä tutkijan esiyymmärrys ja luoda näistä hyödynnettävä teemarunko haastatteluun. Valittujen teemojen avulla ilmiö puretaan osa-alueisiin,

joiden sisältöä sekä merkityksiä tutkija pyrkii ymmärtämään kysymysten avulla. Yksittäisen teeman käsittely tarkoittaa muutakin kuin yhden kysymyksen esittämistä. Tässä pitää pystyä ottamaan huomioon monta näkökulmaa, jotta siitä on mahdollista saada laajempi teema. Nämä haastattelut harvoin etenevät samalla tavalla, ja tästä syystä tutkijan osa voi muodostua erilaiseksi, riippuen haastattelavasta. Joissakin tapauksissa tutkija on aktiivinen kuuntelija sekä kannustaja ja huomioiden esittäjä. Toisissa tapauksissa keskustelua on ohjattava aktiivisilla suorilla kysymyksillä. Teemarungon on tarkoitus lähtökohtaisesti tukea tutkijaa sekä varmistaa hänelle kaikkien oleellisten asioiden käsittelyn. (Puusa ym. 2020.)

Teemahaastattelun keinoin halutaan saada vastauksia, miten yritys x on toteuttanut toimintaympäristönsä muutoksen, varmistanut yhteistyön jatkumisen, mahdollistanut läsnäolon, tukenut kommunikaatiota joka tasolla sekä lisännyt luottamusta ja sitoutumista yritystä kohtaan. Näiden teemojen avulla on tarkoitus karhottaa nykyiset etäjohtamisen toimintatavat ja löytää niille kehityskohteet sekä luoda vaihtoehtoinen toimintamalli teorian ja tutkimuksen avulla.

2 ESIHENKILÖNÄ TOIMIMINEN MYYNTOORGANISAATIOSSA

2.1 Lähijohtaminen

Lähijohtajia ovat organisaatiossa ne kaikki, joilla on johdettavanaan työntekijöitä suorassa alaisuudessaan. Lähijohtajia on kaikilla organisaatiotasoilla, myös ylimällä johtoportaalalla oleva on joillekin lähijohtaja. Yrityksissä on lähijohtajia tyypillisesti keskimäärin jokaista 10–20 henkilöä kohden. Johdettavien määrä kuitenkin vaihtelee riippuen alasta, työn luonteesta ja yrityksestä. (Viitala 2021.)

Lähijohtamiseen eli käytännön esihenkilötyöhön kuulu ihmisten tavoitteiden mukainen johtaminen, palautteen antaminen suoriutumisesta, viestintä ja sen ohjeistaminen, delegointi tiimin sisällä sekä palaverikäytäntöjen luominen. (Joki 2018.)

2.1.1 Lähi- ja henkilöstöjohtamisen erot

Lähijohtaminen eli esihenkilötyö voidaan jossain yhteydessä sekoittaa henkilöstöjohtamiseen. Nämä kaksi liittyvätkin erittäin läheisesti toisiinsa, koska kaikkien organisaatiotasojen lähijohtajat toteuttavat henkilöstöjohtamisen keinoja käytännössä, kuten valitsevat, palkitsevat, auttavat kehittymään, ohjaavat, irtisanovat, motivoivat, innostavat, arvioivat ja kannustavat työntekijöitä. Tässä yhteydessä on kuitenkin hyvä erotella henkilöstö- ja lähijohtaminen. (Viitala 2021.)

Henkilöressurssien johtaminen eli henkilöstöjohtaminen on yrityksessä keskeinen johtamisen kenttä. Se määrittää tuleeko yrityksen henkilöstöstä menestystekijä vai ei. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on huolehtia, että yrityksellä on kulloinkin oikein kohdennettuna oikea määrä työvoimaa, joka pystyy suoriutumaan tehtävistä erikseen asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Henkilöstöjohtamiselle itsessään on asetettu useita tehtäviä, mutta yleisesti sen toimintaa määrittelee neljä keskeistä tehtäväaluetta: suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja arviointi.

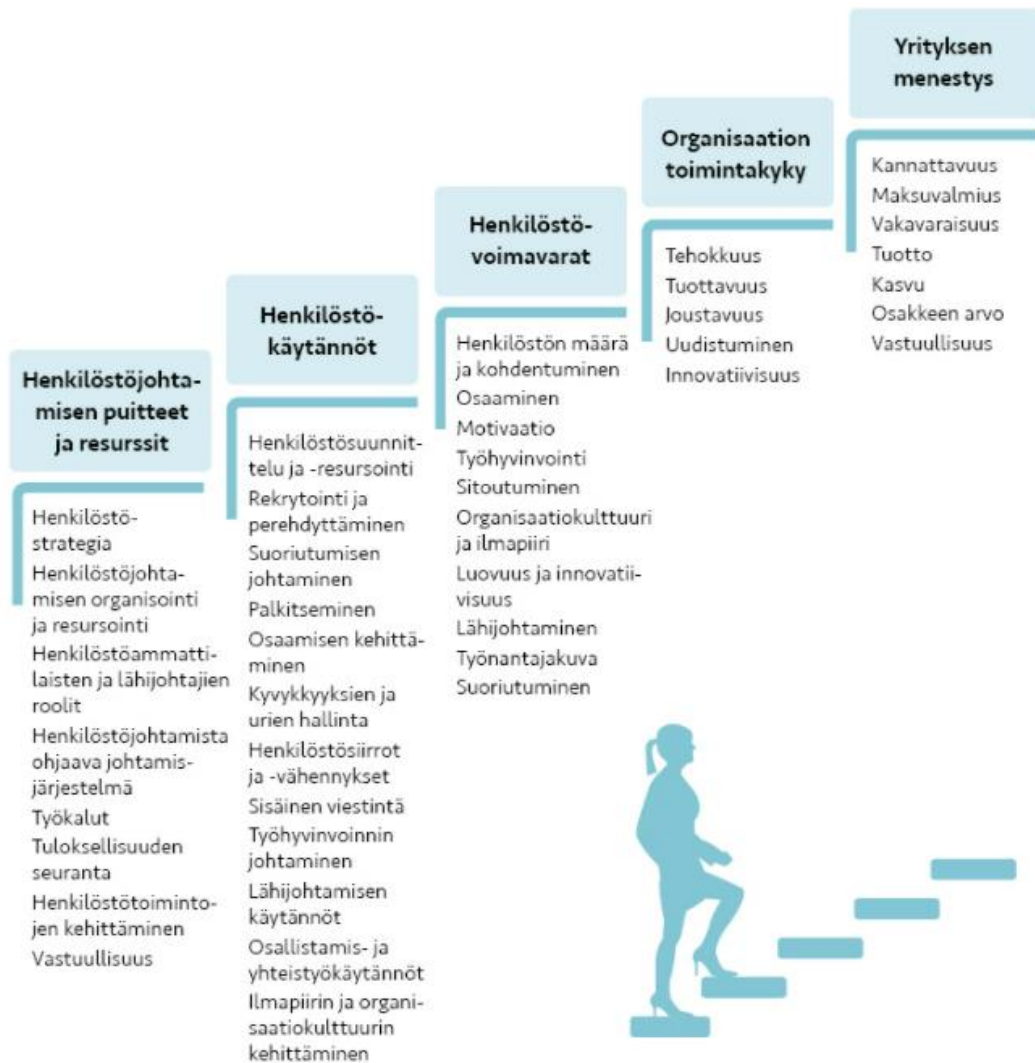
Kuvassa 1 on tarkemmin kerrottu näihin tehtäväalueisiin sisältyvät tehtävät. (Viitala 2021.)



Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (Viitala 2021).

2.1.2 Lähijohtamisen henkilöstöjohtamisen porrasmallissa

Riitta Viitala (2021) on pyrkinyt kuvaamaan henkilöstöjohtamisen tuottaman strategisen arvon yritykselle yksinkertaisella henkilöstöjohtamisen porrasmallilla (Kuva 2), joka yhdistää henkilöstöjohtamisen tutkimuksista saatuja tuloksia. Portaiden on tarkoitus olla vertauskuva sille, miten henkilöstöjohtamisen arvoa tuottava prosessi rakentuu. Portaita kiivetään alhaalta ylöspäin ja ylöspäin pääseminen on mahdollista, kun edellinen porras on valmis. Portaikko sisältää seuraavat elementit: henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit, joiden varassa syntyy yrityksen henkilöstökäytännöt ja joiden tuloksena muodostuvat henkilöstövoimavarat, jotka vaikuttavat suoraan organisaation toimintakykyyn, ja tällä on suora yhteys yrityksen menestykseen.



Kuva 2. Henkilöstöjohtamisen porrasmalli (Viitala 2021).

Henkilöstöjohtamisen porrasmallin mukaisesti lähijohtaminen kuuluu henkilöstövoimavarojen alaisuuteen. Lähijohtajia ovat organisaatiossa kaikki esihenkilöt, joilla on johdettavanaan muita työntekijöitä jollakin osa-alueella. Työntekijöillä on raportointivastuu omalle esihenkilölle, mikä tarkoittaa vastuuta työn tavoitteiden saavuttamisesta, työn sujuvuudesta, kehitystarpeista ja poissaoloista. Lähijohtamisen tavat tulevat organisaatiokulttuurista ja henkilöstöjohtamisella on tähän merkitystä. Mikäli tapa on aidosti vuorovaikutteinen, ihmistä arvostava, tavoitteita selkiyttävä, yhteistyötä rakentava ja tukee onnistumista sekä jatkuvaa kehittymistä. Lähijohtamisella on mahdollista vaikuttaa yrityksen menestykseen sekä ennen kaikkea henkilöstön työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, sitoutumiseen,

suoriutumiseen ja osaamisen kehittymiseen. Näillä kaikilla on myös suora vaikutus organisaation innovaatiokykyyn sekä muutosten onnistumiseen. (Viitala 2021.)

2.1.3 Lähijohtamisen kehittäminen

Lähijohtamista johdetaan henkilöstöjohtamisen avulla, ja se tapahtuu määrittelemällä yrityksen lähijohtamiselle missio ja visio. Näiden on tarkoitus kuvata lähijohtamisen tarkoitusta sekä tavoitetilaa vuosien päästä. Lähijohtamiselle on myös tärkeää määritellä arvot ja strategia, näiden olisi hyvä myötäillä yrityksen omia arvoja sekä strategioita. Käytännössä lähijohtamista voidaan kehittää myös määrittelemällä seuraavat asiat:

- Yrityksen lähijohtamisen arvot ja päämäärät
- Lähijohtajan roolit ja tehtävät
- Lähijohtamiseen kohdennetut resurssit
- Lähijohtajalta vaadittavat kompetenssit
- Lähijohtajien:
 - o Rekrytointiprosessi
 - o Perehdytysprosessi
 - o Palkitsemisen keinot
 - o Työhyvinvoinnin edistämisen keinot
 - o Kehittämisen polut
 - o Keskustelu ja yhteistyöfoorumit
- HR asioiden tuki
- Lähijohtamisen arviointi
- Lähijohtamisen laatuongelmien puuttumisen keinot (Viitala 2021)

Henkilöstöjohtaminen toteutuu käytännön tasolla lähijohtajien kautta. Esihenkilöillä on suuri rooli siinä, miten ja missä määrin henkilöstöjohtamisen arvot sekä käytännöt toteutuvat. Lähijohtamiseen annettavat resurssit vaikuttavat olennaisesti yrityksen henkilöstöjohtamisen laatuun. Esihenkilöiden rooli korostuu seuraavissa asioissa:

- Tehtävääalueiden, prosessien ja tehtävänkuvien muotoilu.
- Henkilöstövoimavarojen muodostaminen: Määrällinen ja laadullinen suunnittelu, rekrytoinnit, perehdyttäminen, henkilösiirrot ja irtisanominen.
- Suoriutumisen johtaminen: tavoitteiden asetanta ja seuranta, puuttuminen sekä palautteenanto.
- Henkilöstön osaamisen uudistaminen ja kehittäminen: tiedon levittäminen, kehityskeskustelut, kehityssuunnitelmien laadinta ja kehittämisen toimenpiteet.
- Palkitseminen: palkan tason määrittely ja aineeton palkitseminen.
- Hyvinvoinnista huolehtiminen: hyvän yhteistyön ja ilmapiirin vaaliminen, työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainosta huolehtiminen sekä työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu ja varhainen välittäminen.
- Henkilöstön osallistaminen: työpaikkapalavereissa ja muissa yhteyksissä tapahtuva keskustelu, ideointi sekä osallistaminen päätöksentekoon.
- Organisaatiokulttuurin kehittäminen (Viitala 2021)

Tärkeintä strategisesti lähijohtamisen osaamisen kehittämiseen on esihenkilöiden roolin selkeyttäminen sekä ajan varaaminen tälle työlle. Käytännössä tämä kuitenkin harvoin tapahtuu, koska esihenkilöiden työnkuvaan ei ole määritelty aikaa henkilöstötyölle. (Viitala 2021.)

2.2 Etäjohtaminen

Työelämä on koko ajan muuttunut vähemmän paikkasidonnaiseksi, ja tämän myötä etätyöt yleistyvät ja samalla etäjohtamisen keinot korostuvat johtamisessa. Tulevaisuuden työntekijät näkevät mahdollisuuden etätyöhön merkittävänä vetovoimatekijänä työmarkkinoilla, ja näin ollen se on iso osa rakennettaessa työnantajamielikuvaa. Mahdollisuus etätyöhön sekä onnistunut etäjohtaminen sitouttavat työntekijöitä paremmin kuin perinteinen paikkaan sidonnainen työ sekä lähijohtamisen keinot. (Vilkman 2019.)

Etäjohtaminen korostuu erityisesti globalisoituvassa maailmassa, jossa aika- sekä paikkasidonnaisuus ovat kadonneet. On tärkeää ymmärtää rooli johtajana

muuttuvassa työympäristössä sekä tämän avulla rakentaa silta eri kommunikaatioväylien välille. Näiden toimien sekä eri etäjohtamistaitojen avulla päätavoitteena on tarkoitus saada työntekijöistä parhaimmat kyvyt irti. (Mattiske 2020, 31.)

Ihmisten johtaminen sekä kyky hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita monipuolisesti on avainasemassa etäjohtamisessa. Lähijohtamisen keinoja pitää pystyä muokkaamaan ja yksiä oikeita toimintatapoja ei ole, vaan jokaisen tiimin sekä organisaation on hyvä kokeilemalla sekä keskustelemalla löytää sopivimmat tavat työskennellä yhdessä. (Vilkman 2016.)

2.2.1 Etäjohtamisen muodot

Johtamistyyliä voidaan karkeasti jakaa paikalliseen, virtuaaliseen ja hybridiin. Paikallinen eli lähijohtaminen on mahdollista yrityksissä, joissa työntekijät kommunikoivat ainoastaan samassa rakennuksessa tai yrityskompleksissa ja näin ollen työskentelevät samassa toimipisteessä tai sijainnissa. Kaikissa muissa tapauksissa on käytettävä etäjohtamisen keinoja, virtuaalisesti sekä hybridinä, vaikka suurin osa työntekijöistä työskentelisivikin samassa sijainnissa. (Mattiske 2020, 62.)

Etäjohtamisen muotoja käytetään myös, kun työntekijä tekee ajasta ja paikasta riippumatonta työtä, etätyötä, hajautettua työtä tai liikkuvaa työtä. Näille kaikille työmuodoille on yhteistä, että etäjohtaja tapaa työntekijän harvoin toimistossa fyysisesti. Kasvotusten näkemien ei ole viikoittaista ja saattaa tapahtua ainoastaan muutaman kerran vuodessa. Työn muotojen muuttuessa, vanhoja lähijohtamisen malleja ei myöskään voi suoraan siirtää etäjohtamiseen ja tehokkaaseen etäjohtamiseen tarvitaan uusia organisaatioissa yhteisesti sovittuja toimintamalleja, joissa hyödynnetään tieto- ja viestintäteknologioita monipuolisesti. (Vilkman 2019.)

Yleisimpiä muotoja virtuaaliselle tiimille ovat: Osittaiset etätyöläiset, jossa suurin osa työskentelee yhdessä toimipisteessä, mutta osa ryhmästä samanaikaisesti etänä muualta. Jaetut tiimit, joissa konttoreita on useita, voivat toimia esimerkiksi kahdessa eri sijainnissa tai satelliitti konttoreissa. 100 % virtuaalisesti toimivat

tiimit eivät ole vielä kovin yleisiä, mutta yleistyvät kovaa vauhtia ja näille on jo muodostunut kaupunkeihin yleisiä etätyötiloja. Suurin osa organisaatioista hankkii palvelua myös ulkopuoliselta toimijalta ja näille kaikille on toteuttava eri etäjohtamisen keinoja. (Mattiske 2020, 62–63.)

2.2.2 Etäjohtamisen keinot

Hyvän johtamisen kulmakivet virtuaalityössä ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Nämä kulmakivet linkittyvät vahvasti toisiinsa ja ovat tärkeitä rakennuselementtejä kaikenlaisissa työyhteisöissä. (Vilkman 2016.)

Etäjohtajan on erittäin tärkeää tarkkailla työntekijöiden merkkejä mahdollisesta ahdistuksesta, luoda avoin vuorovaikutus uhkaavien tilanteiden ratkaisemiseksi, ja varmistaa tarpeellinen teknologia sekä ohjeistaa työntekijöitä niiden käytössä. Tekniikan pitää tukea työssä menestymistä sekä vähentää ahdistusta etätyön aiheuttamista haasteista. (Gartner 2021.)

Kommunikoinnin sekä vuoropuhelun edistäminen on erittäin tärkeässä roolissa etäjohtamisen onnistumisessa. Kaksisuuntaisella viestinnällä on mahdollista edistää työntekijän sitoutumista sekä ymmärrystä organisaation tekemistä päätöksistä. Samalla tällä tavalla on mahdollista lisätä luottamusta työntekijöiden sekä esihenkilön välillä ja vähentää mikrojohtamisen tarvetta, jolla ei ole sijaa etäjohtamisessa (Gartner 2021.). Virtuaaliset kommunikaatiovälineet ovat kehittyneet huomattavasti viime vuosina, ja kommunikoinnissa on tärkeä käyttää sujuvasti puhelinta, sähköpostia, pilvessä sijaitsevia palveluita, kuten Zoom, Slack, Trello, Teams yms. Näitä kaikkia pystyy myös käyttämään pelkästään puhelimen välityksellä, ja jokaiselle on mahdollista löytää näille itselle sopivin toimintapa. (Mattiske 2020, 65.)

Tavoitteiden asettaminen ja luominen on erittäin tärkeää etäjohtamisessa. Näiden avulla pystyy luomaan selkeyttä, ja näin ollen roolimääritykset eivät hajoa, ja työntekijät pystyvät keskittymään ydinosaamiseensa. Tavoitteiden avulla on hel-

pompi konkretisoida yksittäisen työntekijän tuloksen merkitystä yrityksen menestyksessä. (Gartner 2021.) Tavoitteiden pitää olla näkyviä ja mahdollisuuksien mukaan ryhmän itsensä päättämiä. Tärkeätä on käyttää positiivista kieltä ja osoittaa nykytila sekä aikataulu tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden on hyvä sisältää eri osa-alueita ja näiden pitää olla helposti seurattavissa. Parhaimmassa tapauksessa ryhmän sisällä voi tehdä myös erilaisia seurantaryhmiä, jolloin konkreettista tavoitteesta on vastuussa toiselle työntekijälle, ei suoraan esimiehelle. (Mattiske 2020, 134.)

Yhteisöllisyyden lisääminen ja organisaation vahvistaminen etätyössä voi olla haastavaa. Esihenkilöiden on tärkeä vahvistaa organisaation arvoja, jotta työntekijät ymmärtävät heidän tärkeytensä ja samalla vakuutettava heille, että heistä pidetään huolta samalla tavalla myös etänä. Samanaikaisesti viestintäkanavat kaikissa väärinkäytöksissä on pidettävä avoinna, jotta yrityksen arvot tasapuolisuudesta tulisivat täytettyä myös etämaailmassa. (Gartner 2021.)

Etäjohtamisessa itse prosessi ei saa olla keskiössä. Työnteon keinot sekä aikataulut pitää olla joustavia. Prosessi ei saa ajaa työn tulosten edelle ja näin ollen esihenkilöiden on pystyttävä luopumaan prosessien johtamisesta ja keskittyttävä tuloksiin. Tämä tapahtuu helpoiten joustamalla ja luomalla jokaiselle tiimin jäsenelle mahdollisuus työskennellä motivoivassa ympäristössä itselleen sopivana ajankohtana. Teknologioita hyödyntämällä tiimi voi parhaimmassa tapauksessa tuottaa enemmän verrattuna aiempaan. (Gartner 2021.)

Etäjohtamisessa on tärkeä lisätä tunnistettavuutta. Tehokas tunnustaminen ei ainoastaan motivoi, vaan se voi toimia myös signaalina muille työntekijöille, miten pitäisi toimia. Tunnustus ei aina tarvitse olla rahallista, vaan se voi myös olla arvostusta, kehitysmahdollisuuksia tai muita edullisia etuja. Fyysisesti läsnä olevana työntekijöiden panos on helpommin tunnistettavissa, joten seurantatekniikoiden parantaminen sekä mittareiden ja raporttien ajantasaistaminen on erittäin tärkeässä roolissa. (Gartner 2021.)

2.2.3 Etäjohtamisen hyödyt

Etäjohtamisen hyötyjä voi katsoa monista näkökulmista. Taloudelliset näkökulmat yrityksessä, maantieteellinen sijainti, markkinoiden jakaantuminen, maailmantalouden paineet ja työntekijöiden terveys sekä turvallisuus. Näillä kaikilla aspekteilla on eriävät, mutta selkeät hyödyt organisaatioille, joissa etäjohtaminen tuo selkeän hyödyn päivittäiseen tekemiseen. (Mattiske 2020, 27.)

Pelkästään taloudellisesta näkökulmasta katsottuna on järkevää, että yritykset ja organisaatiot omaksuvat hajautetun lähestymistavan organisaatioon. Näin ollen on mahdollista päästä lähemmäs markkinoita, sijoittamalla tekijöitä eri puolelle maata tai maapalloa, yrityksen markkinapotentiaalin mukaan. Tämä voi olla selkeä kilpailuetu keskitettyyn yhden sijainnin toimintaan nähden. Paikalliset tekijät ymmärtävät myös toimintatavat paremmin ja sitä kautta on mahdollista synnyttää kilpailuetua. (Mattiske 2020, 27.)

Etätyö- ja johtaminen tuo yleisesti myös enemmän vaihtoehtoja. Tiimi voi toimia vapaammin parhaalla mahdollisella tavalla sijainnista välittämättä. Työntekijämäärästä riippumatta, ei välttämättä tarvitse investoida isoihin tiloihin ja näin ollen on mahdollista säästää yrityksen kiinteissä kustannuksissa. Samalla on mahdollista palkata parhaimmat osaajat ympäri maailmaa sijainnista riippumatta. (Fried ym. 2014, 43.)

Etäjohtaminen vähentää matkustamista ja sitä kautta antaa aikaa enemmän vapaa-ajalle, ja tällä on suora vaikutus ihmisten terveyteen. Etänä on mahdollista keskittyä työtehtäviin tai antaa joustoa yksittäisiin tarpeisiin. Samalla fyysiset kontaktit vähenevät, mutta tämä voi myös vähentää sairastapauksia. COVID-19 on tästä konkreettinen esimerkki, josta emme olisi selvinneet ilman kunnollista etäjohtamista. (Mattiske 2020, 27.)

2.2.4 Etäjohtamisen haasteet

Suurin haaste etä- ja virtuaalityöskentelyssä on luottamus sekä sen luominen esihenkilön ja alaisten välille. Tämän puute näyttäytyy usein esihenkilön epäluottamuksena alaiseen, joka on seurausta kontrollin menettämisen pelosta, kun alaiset eivät jatkuvasti työskentele valvovan silmän alaisena (Vilkman 2016). Tämän tyyppistä johtamista voidaan kutsua tuolien johtamiseksi, jota käytetään edelleen osissa organisaatioissa tuottavuuden mittarina. Etätyö on kuitenkin puhkaissut tällaisen johtamistyylin kuplan ja on siirryttävä enemmän työn johtamiseen, päiden johtamisen sijasta. Tämä vaatii esihenkilöltä tietoa työn sisällöstä, jotta hän voi menestyksekkäästi johtaa tiimiä. Tämä ei tarkoita, että esihenkilö osaa kaikki alaisen työt, mutta hän osaa olla luova ongelmanratkaisija, joka jakaa työt kohutuullisiin kokonaisuuksiin ja osoittaa oikeat ihmiset oikeisiin projekteihin. (Fried ym. 2014.)

Asioiden aikaansaaminen etänä vaatii avoimuutta organisaatiossa. Työn etene-
misen esteiden poistaminen on tärkeässä asemassa. Oletusarvoisesti ihmisillä pitäisi olla pääsy tietoihin ja työkaluihin, joita he työssään tarvitsevat. Tämä tarkoittaa, että käytännössä alaisten ei tarvitse kierrättää töitä esihenkilöiden tai muiden työntekijöiden pöydän kautta. Tämä vaatii esimiehiltä ennen kaikkea luottamusta sekä avoimuutta asioiden hoidossa. Parhaimmassa tapauksessa tämä vapauttaa esihenkilöiden aikaa työlle, joka tuottaa enemmän arvoa liiketoiminnalle sekä asiakkaille. (Fried ym. 2014.)

Pelikentän eli toimintaympäristön tasoittaminen on etäjohtamisessa erittäin tärkeää. Etätyöntekijöillä sekä konttorilla työskentelevillä pitää olla tasapuoliset oikeudet sekä vaikuttamismahdollisuudet. Tätä ei ole helppoa suorittaa käytännössä, mutta käytännössä tämä vaatii kaikilta etätyön kokemista ja tämän kautta epäkohtien havainnointia. Varsinkin palaverikäytäntöjen tasapäistäminen teknologian avulla on erittäin tärkeässä asemassa. (Fried ym. 2014.)

Toimiva tiimi tarvitsee aina yhteisöllisyyttä, joka vaatii luottamusta. Virtuaalisessa ympäristössä luottamuksen rakentaminen on haasteellisempaa ja tutkimusten

mukaan tähän menee neljä kertaa enemmän aikaa, verrattuna perinteiseen ympäristöön (Vilkman 2016). Tästä syystä henkilökohtaisia tapaamisia ei voi täysin poissulkea virtuaalisessa maailmassa. Erilaiset kokoukset sekä sprintit ovat oiva tapa lisätä yhteisöllisyyden tunnetta. Pari kertaa vuodessa järjestetyt yhteiset tapaamiset yhdistävät ihmiset sekä antavat kasvot muulle viestinnälle. Tällä tavalla on mahdollista myös saada olemassa olevia projekteja eteenpäin sekä päättää yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista. Nämä tapaamiset antavat myös eri tavalla aikaa sosiaaliseen kanssakäymiseen työasioiden ohella ja näin ollen mahdollisuuden tutustua ihmisiin persoonina. Yhteisten tapaamisten ohella henkilökohtaiset tapaamiset ovat etäjohtamisessa tärkeitä. Nämä ovat tärkeä käydä esimerkiksi puhelimen välityksellä säännöllisin väliajoin, jotta työmoraaali sekä motivaatio tiimin yksittäisillä työntekijöillä pysyy korkeana. (Fried ym. 2014.)

Yhteiset toimintatavat tukevat työyhteisön työskentelyä ja vaikuttavat positiivisesti tehokkuuteen. Varsinkin etäjohtamisessa näiden selkeyttäminen on erittäin tärkeää. Viestintätavoille on tärkeää luoda selkeä kaava (kuva 4) ja näiden lisäksi kokouskäytänteet, päätöksentekoprosessit sekä muut työhön liittyvät roolit pitää olla selkeästi viestitty, jotta on mahdollista luoda tiimille toimivat työympäristö. (Työturvallisuuskeskus 2018.)



Kuva 3. Työyhteisön sähköinen viestintä (Työturvallisuuskeskus 2018).

2.3 Esihenkilötyö myyntiorganisaatiossa

2.3.1 Myynnin johtaminen

Myynnin johtamista voidaan kuvata asioiden sekä ihmisten johtamiseksi. Yrityksen näkökulmasta tärkeintä on myyntitavoitteisiin pääseminen ja käytännössä tämä tarkoittaa toimintaympäristön analysointia, myyntikanavien valintaa sekä asiakkuuksien johtamista. Henkilöstön johtaminen ja kannustavan myyntikulttuurin luominen tukevat mahdollisuutta onnistua määrällisissä tavoitteissa. (Hänti ym. 2016.)

Myynnin johtamisessa on tärkeää erottaa strateginen sekä operatiivinen taso. Strateginen johtaminen tapahtuu johtoryhmätasolla ja käytännössä tämä on myynnin ohjaamista, jossa määritetään asiakasluokat, seurataan niiden arvoa ja

luodaan toimintamallit asiakkuuksien hoitoon. Myynnin operatiivisella tasolla johtamisella tarkoitetaan käytännössä tavoitteiden asettamista strategian edellyttämällä tavalla sekä varmistetaan käytännön toimintamallit ja prioriteetit myyjätasolle. (Hänti ym. 2016.)

Asiakashallinnan järjestelmät eli CRM-järjestelmät ovat myyntiorganisaatioiden yleisesti käyttämiä myyntiä tukevia työkaluja. CRM on itsessään järjestelmä, mutta asiakkuudenhallinnassa on aina kyse ihmisistä, prosesseista ja teknologiasta. Pelkkä järjestelmä ei ratkaise yrityksen asiakkuudenhallinnan haasteita, ja se vaatii tekijöiltä sitoutumista sekä varsinkin esihenkilöiltä vaadittavien prosessien määrittämistä. Myyjille CRM on päivittäinen työkalu, joka oikein käytettynä mahdollistaa kokonaisvaltaisen asiakkuudenhallinnan ensimmäisestä kontaktista jälkihoitoon. Järjestelmät toimivat myös markkinoinnin työkaluna, ja näin ollen mahdollistaa erinomaisesti myynnin kokonaisvaltaiset tukitoimet. Tehokkaimmillaan käytettynä CRM-järjestelmä tarjoaa myyntijohtolle kokonaisvaltaisen näkyvän myynnistä, asiakkuuksista, hoitomalleista sekä antaa mahdollisuuden ennustaa tulevaisuutta ja esihenkilöille mahdollisuuden reagoida myynnin poikkeamiin. (Hänti ym. 2016.)

Myyjien johtamisessa on myös syytä erottaa toisistaan ihmisten johtaminen sekä asioiden johtaminen. Ihmisten johtamisen merkitys ja kyvyt ovat erittäin tärkeitä asiajohtamisen rinnalla. Ihmisten johtamisella pyritään vaikuttamaan ihmisten toimintatapoihin jokapäiväisessä työssä, ja hyvä johtaja saakin myyjänsä toimimaan motivoituneesti sekä innostuneesti siten, että samalla syntyy haluttua tulosta. Hyvällä ihmisjohtamisella pyritään vastamaan työn luonteen muutoksiin ja samalla kasvattamaan henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Hyvä ihmisjohtaja tuntee myös tiiminsä ja sitä kautta pyrkii saamaan jokaisesta yksilöstä parhaimman irti yksilöidyn keinoin. Motivaatio lähtee aina työntekijästä itsestään, mutta kannustavalla ilmapiirillä on mahdollista yhdessä tekemällä lisätä tätä huomattavasti. (Hänti ym. 2016.)

Coaching eli valmentava johtamistapa on yleistynyt ja varsinkin urheilupiireistä tuttu termi. Coachingin avulla esihenkilö pyrkii saamaan myyjästä parhaan potentiaalinsa irti, löytämällä vahvuudet yksilöidysti ja fokusoimaan toimintaa kohti

tavoitteiden saavuttamista. Esihenkilö on coachingissa sivusta aktiivisesti ohjaava, kehittävä valmentaja, joka tuntee hyvin toimintaympäristön sekä toimintaedellytykset. Hyvässä coachingissa ei ole kyse valmiiden ratkaisuiden antamisesta, vaan tärkeintä on nostaa esiin oleelliset kysymykset sekä varmistaa toiminnan sujuvuus, jotta ohjattava osaa itse löytää sopivan toimintatavan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hänti ym. 2016.)

Asioiden johtaminen eli varsinaisen myyntityön johtamisessa on kyse työskenteilyn suunnittelusta ja myynnin tehokkuudesta. Myyntijohdon tehtävänä on arvioida organisaation edellytykset ja vaadittavat toimenpiteet, jotta on mahdollista saavuttaa strategian ja tavoitteiden mukaiset tulokset. (Hänti ym. 2016.)

Asioiden johtamisessa on määriteltävä ja kehitettävä myyntiprosessia, niin että yrityksessä on yhtenäinen ja tehokas tapa toteuttaa myyntiä. Tämä tarkoittaa toimintatavan sekä vastuiden määrittämistä organisaatiossa. Tavoitteet sekä mittarit ovat tärkeä tapa seurata sekä ohjata ja kehittää toimintaa. Myyntijohdon vastuulla on luoda toimivat, tasapuoliset ja motivoivat laadulliset sekä määrälliset mittarit, jotka johtavat yrityksen antamiin liikevaihtotavoitteisiin. (Hänti ym. 2016.)

Esihenkilön asioiden johtamisessa tärkeänä osana on myös myyjien rekrytointi sekä palkitseminen. Rekrytointia tapahtuu myyjien vaihtaessa työtä tai mahdollisesti liiketoiminnan kehittyessä. Rekrytointiprosessissa on tärkeä ottaa huomioon koko tiimi, ja mitä lisäarvoa henkilö pystyisi tuomaan tähän. Prosessi ei kuitenkaan pääty palkkaukseen, vaan esihenkilö usein osallistuu myös perehdytysprosessiin. (Hänti ym. 2016.)

Palkitsemisen on todettu lisäävän motivaatiota ja varsinkin myyjän työssä tämä korostuu. Myyjän motivoinnin on perustuttava asioille, jotka ovat hänelle merkittäviä. Myyjien palkitseminen voidaan jakaa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin palkitsemiskeinoihin. Taloudelliset palkitsemiskeinot liittyvät yleensä aina myyntiin tai myyntikatteeseen ja siitä muotoutuvaan provisioon. Eitäloudellisia palkitsemiskeinoja ovat esimerkiksi koulutus, ylimääräinen vapaa-aika sekä muut erilaiset arvostamisen keinot. Esihenkilön tehtävä on luoda yhdessä yrityksen johdon

kanssa motivoiva palkkausmalli, joka kannustaa työntekijöitä yhdessä tuottamaan asiakkaalle parhaimman mahdollisen ratkaisun. (Hänti ym. 2016.)

2.3.2 Esihenkilötyön vaatimukset etätyössä

Hyvä etäjohtaja pystyy keskittymään seitsemään ydinalueeseen: Alaisen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, toiminnalliseen johtamiseen, ryhmän rakentamiseen, ihmisten johtamiseen, päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun, kommunikaatioon sekä teknisiin ja hallinnollisiin taitoihin. Ymmärtämällä nämä alueet, roolit sekä vastuut, hyvä johtaja pystyy hyödyntämään ryhmälle parhaiten soveltuvaa ratkaisua päivittäisessä työssä. (Mattiske 2020, 30-31.)

Virtuaalisen ryhmän jäsenenä esihenkilön sekä myös alaisten roolit korostuvat. Tutkimusten mukaan seuraavat ominaisuudet ovat tärkeitä virtuaalisen ryhmän jäsenelle:

- Hyvät päätöksenteko- sekä ongelmanratkaisutaidot.
- Vahva kyky kommunikoida kirjallisesti sekä suullisesti etätyövälineitä käyttäen
- Itsenäisiä ja motivoituneita työntekijöitä, jotka omaavat hyvän ryhmähengen.
- Pystyvät toimimaan erilaisissa ympäristöissä sujuvasti, ilman jatkuvaa ohjausta (Mattiske 2020, 69)

3 SELVITYS ETÄJOHTAMISESTA MYYNTIORGANISAATIOSSA

3.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimus tehtiin yrityksessä, joka on Suomen ja Baltian markkinoilla valmistajiensa myyntiorganisaationa toimiva maahantuontiyritys. Yrityksessä on aiemmin työskennelty pääsääntöisesti lähityömallilla yhdessä yksikössä. Näin ollen johtaminen on ollut lähijohtamista, ja päivittäinen kommunikointi on pystytty organisomaan kasvotusten. Yrityksen kasvaessa toimipisteiden määrä on lisääntynyt, ja samalla päivittäinen lähijohtaminen ei ole aina kasvotusten mahdollista. Vuoden 2020 aikana yrityksessä myös siirryttiin COVID-19 pandemian takia etätöyömalliin, ja tulevaisuudessa tämä malli tulee ainakin osittain jatkumaan. Tämän takia etäjohtamisen malleja organisaatiossa olisi syytä selkeyttää, jotta esihenkilöiden työ helpottuu ja alaisten on helppoa kääntyä esimiehen tukeen.

Organisaation koko yrityksessä X on tällä hetkellä noin 160 henkilöä, josta noin 70 % toimii suoraan myynnissä. Myyntiorganisaatioon käytännössä kuuluvat omiin tuotealueisiinsa perehtyneet tekniset myyjät, tuote- sekä myyntipäälliköt. Myyntiorganisaatiossa vastuut ovat jaettu tuote- sekä aluekohtaisesti ja esihenkilöroolit tuotealuekohtaisesti. Lähtökohtaisesti alaisia esihenkilöllä voi olla maksimissaan kymmenen kappaletta, ja näin ollen henkilökohtaiseen lähijohtamiseen on hyvät lähtökohdat. Tyypillisen myyntiorganisaation tapaan esihenkilöillä on lähes aina myös suoraa asiakasvastuuta myynnillisesti.

Tutkimus suoritettiin teemahaastattelun sekä havainnoin keinoin. Varsinaista havainnointia etäjohtamisen laadusta on tehty vuodesta 2020 lähtien, mutta systematisemmin tietoa on kerätty viimeisen 12 kuukauden aikana. Havainnointi on pieni kuva yrityksen yhden toimintayksikön toiminnasta, jossa työskentelee 14 henkilöä, ja esihenkilövastuut on jaettu kahdelle henkilölle.

Teemahaastattelu suoritettiin syys-lokakuussa 2022 ja tähän osallistui kuusi henkilöä, joilla suorien alaisten määrä vaihteli kolmentoista ja neljän välillä. Haastateltavina oli toimitusjohtaja, liiketoimintayksikön vetäjä, osastopäälliköitä sekä myyntipäällikkö. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava kuva lähijohtamisesta organisaatioiden eri tasoilta.

Teemahaastattelu oli jaettu seuraaviin viiteen eri aihealueeseen: Yhteistyö, luottamus, läsnäolo, kommunikaatio ja sitoutuminen. Nämä aihealueet kerrottiin haastateltavalle ennen haastattelun aloittamista, jotta aiheessa oli helpompi pysyä, rajaamatta kuitenkaan keskustelua liikaa. Aihealueiden lisäksi haastattelussa esitettiin tarkentavia kysymyksiä aihealueen mukaan.

Yhteistyössä oli tarkoitus selvittää miten yritys / haastateltava on varmistanut yhteistyön sekä yhteisöllisyyden jatkumisen etänä ja läsnä. Keskustelun tueksi valittiin seuraavia tarkentavia lisähuomioita aihealueeseen: Ryhmädynamiikka, raportointi, tavoitteet ja työnjako sekä kehittymistarpeiden havainnointi.

Luottamuksessa oli tarkoitus selvittää miten yritys / haastateltava on lisännyt luottamusta etänä sekä läsnä. Keskustelun tueksi valittiin seuraavia tarkentavia lisähuomioita aihealueeseen: Ryhmädynamiikka, palautteen anto, asetetut tavoitteet ja millaisia nämä olivat, arvojen ja yhteistyön vahvistaminen, tasapuolisuuden vahvistaminen sekä turhan valvonnan poistamisen.

Läsnäolossa tarkoitus oli selvittää miten yritys / haastateltava on mahdollistanut läsnäolon fyysisesti sekä etänä. Keskustelun tueksi valittiin seuraavia tarkentavia lisähuomioita aihealueeseen: Ryhmädynamiikka, työn johtaminen, seurantatyökalut ja mittarit, tasapuoliset oikeudet sekä poissaolojen muutokset.

Kommunikaatiossa oli tarkoitus selvittää miten yritys / haastateltava on tukenut kommunikaatiota etänä sekä läsnä. Keskustelun tueksi valittiin seuraavia tarkentavia lisähuomioita aihealueeseen: Ryhmädynamiikka, viestintä ja palaverikäytännöt, vuorovaikutteinen kommunikaatio ja mitä työkaluja käytetty, tehtävien ja tehtäväalueiden jakaminen, palautteen anto sekä kaksisuuntaisen viestinnän vahvistaminen.

Sitoutumisessa oli tarkoitus selvittää miten yritys / haastateltava on lisännyt sitoutumista yritystä kohtaan etänä sekä läsnä. Keskustelun tueksi valittiin seuraavia tarkentavia lisähuomioita aihealueeseen: Ryhmädynamiikka, tavoitteiden asetanta ja niistä kommunikoiminen, työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen, organisaatiokulttuurin kehittäminen, uhkaavien ja haasteellisten asioiden käsittely sekä tunnistettavuuden lisääminen ja palkitseminen.

3.2 Teemahaastattelun tulokset

3.2.1 Yhteistyö

Etänä työskentelyn ei yleisesti koettu heikentävän ryhmätyöskentelyä sekä henkeä. Tosin kokonaan etänä olo Covid-19 pandemian aikana aiheutti esihenkilöille haasteita olla lähellä ja tietoisia työn sisällöstä. Työkalut tehdä etätöitä ja etäjohtamista on koettu hyväksi. Käytössä ovat Outlookin työkalut ja näiden käyttöönotto vuonna 2020 on tuonut yritykselle pienimuotoisen digiloikan. Työkalujen hyödyntäminen on kuitenkin vaihtelevaa ja varsinkin pakotetusti etänä työskennellessä näiden hyödyntäminen koettiin sujuvammaksi. Pelisääntöihin toivottiin selkeytystä, jotta johtaminen ja työskentely olisi tasapuolista sekä sujuvaa.

Tavoitteiden asetanta ei ole muuttunut ja edelleen numeroita seurataan Excel pohjaisesti. CRM järjestelmän hyödyntäminen pitäisi olla parempaa ja automaattia tähän toivottaisiin organisaatiotasolta. Järjestelmien parempi hyödyntäminen toisi näin sujuvuutta sekä yhtenäisyyttä raportointiin. Samalla kehittymistarpeiden havainnointi on koettu haasteelliseksi, koska työn sisältöön ei päästä tarpeeksi helpolla käsiksi.

Lähellä olo etämallissa oli jokaisen esihenkilön haaste. Varsinaisiin coaching tilanteisiin oli hankala päästä puhelimen sekä videoiden välityksellä ja sen takia hybridimalli koettiin ainoaksi mahdollisuudeksi, jotta pystytään kehittämään yhteisöä tavoitteiden mukaisesti.

3.2.2 Luottamus

Lähtökohtaisesti jokainen haastateltava kertoi luottavansa työntekijöihin. Luottamusta ei erikseen tarvitse ansaita, vaan se on esihenkilöille lähtökohta. Kontrollin menettämisen pelkoa oli osittain ilmassa. Tämä johtui kuitenkin suurimmalla osalla yleisestä maailmantilanteesta, joka on yrityksen toimimilla markkinoilla hieman epävakaa. Samalla kaksisuuntaista yhteydenpitoa pidettiin tärkeänä, jotta luottamus työn suorittamiseen kasvaisi.

Yrityksen ylemmän johdon suhtautuminen etätyöhön koettiin hieman epäselväksi ja osittain jopa negatiiviseksi historiaan peilaten. Tässä on kuitenkin ollut kehitystä nähtävissä ja kaikkien mielestä jokaisella on tasapuoliset oikeudet työn tekemiseen. Jokainen kuitenkin myönsi viestinnän olevan heikkous, ja tämän takia tasapuolisuus ei aina toteudu. Tiedonkulku on kuitenkin tiedostettu haaste yrityksessä ja tähän on perustettu työryhmä, jonka vastuulla on sen kehittäminen yhteisiä työkaluja hyödyntäen.

3.2.3 Läsnäolo

Poissaolojen koettiin vähentyneen lisääntyneen etätyön aikana, tosin tätä ei välttämättä nähty positiivisena asiana. Huolena on, että työskennellään kotona enemmän sekä mahdollisesti myös sairaana. Virallisesti pandemian aikana poissaolot vähenivät mutta normaaliin palatessa ne ovat palanneet samalle tasolle, kuin ennen pandemiaa.

Haastateltavat korostivat kaikki etätyön suomia mahdollisuuksia, mutta johtamisen näkökulmasta sen nähtiin hankaloittavan asioita. Yritys tulee jatkossakin toivomaan läsnäoloa ja kokonaan etätöihin ei tulla siirtymään. Hybridi mallin uskotaan kuitenkin tuovan tehokkuutta työntekoon.

Työn johtaminen etänä koettiin haasteelliseksi ja varsinkin tunnelman havainnointi mahdotonta. Tavoitteet eivät myös aina ole selkeitä ja näiden seuranta koettiin haasteellisenä. Yleisinä mittareina käytössä ovat aktiivisuus, liikevaihto sekä

erikseen yksilöidyt tavoitteet asiakas- sekä työntekijäkohtaisesti. Nämä kuitenkin vaihtelivat myös hieman osastokohtaisesti.

Esihenkilöille raportoidaan eri järjestelmien kautta. Työajan seuranta hoidetaan kulunvalvonta ohjelman kautta. Myyntityön raportointi tapahtuu CRM järjestelmän kautta, josta seurataan asiakaskäynnit, tarjoukset, projektit sekä sopimukset. Myynnin johto seuraa myös BI järjestelmän kautta liikevaihtoa, varastoa sekä yleistä kannattavuutta. Erillisen Excel raportoinnin avulla seurataan asiakaskohtaisesti aktiviteetteja. Raportointi näihin on kuitenkin henkilöstä riippuvaa ja näin ollen tulokset sen mukaista. Nämä eivät myös ole automatisoituja, joten ne nähdään osittain myös aikavarkain. Esihenkilöt toivoivat myös CRM järjestelmän kehittämistä, jotta markkinointi sekä markkinatietous olisi helpommin saatavilla kompaktissa muodossa.

Jokaisella työntekijällä on tasapuoliset oikeudet tehdä etätöitä ja siinä mielessä tasapuolisuus toteutuu. Esihenkilöt kokivat, että pienen tiedon jakaminen tapahtuu konttorilla ja siinä mielessä oikeudet eivät ole tasapuolisia. Jokainen koki viestinnän haasteena ja samalla kontrolli työntekijöiden aikataulujen suhteen on haastavampaa.

3.2.4 Kommunikaatio

Palautteen antaminen sekä saaminen etänä koettiin heikoksi ja varsinaisia osoitettuja työkaluja tälle ei ole. Käytössä ovat normaalisti puhelin, videoyhteydet sekä sähköposti ja epäviralliset WhatsApp ryhmät, joissa suoranaisesti palautetta ei anneta. Suora palaute alaisille pyritään aina antamaan kasvotusten, tilanteen salliessa. Yrityksellä on kehitteillä virtuaalinen palautesysteemi, jotta jokaisella oli helppo tapa antaa palautetta, vaikka yleisesti koettiin avoimen ilmapiirin helpottavan, kaksisuuntaista viestintää.

Viestintä tapahtuu monissa yllä mainituissa kanavissa mutta varsinaista ohjeistusta viestintään ei esihenkilöillä tai yrityksillä ole. Palaverikäytännöt ovat myös vaihtelevia ja säännönmukaisuutta näissä ei ole. Toive jokaisella haastateltavalla

oli kuitenkin palaverien ja varsinkin teemapalavereiden lisääminen, jotta vuoro-vaikutteisuus sekä yksilöllisyys toteutuisivat. Virallisia kehityskeskusteluja on ker-
ran vuodessa ja työtyytyväisyyskysely tehdään joka toinen vuosi. Näiden pohjalta laaditaan kehityssuunnitelma henkilökohtaisesti sekä yritys tasolla.

3.2.5 Sitoutuminen

Tavoitteiden asetanta oli hyvin sekavaa. Osa haastateltavista toimi suoraan yri-
tyksen johdon antamien määrällisten mittarien mukaan ja osa taas oli pilkkonut
tavoitteet osiin, keskustelemalla alaisten kanssa, jolloin työntekijät itse saavat
asettaa tavoitteensa määrällisesti sekä laadullisesti. Haastateltavat toistivat use-
asti vastuun lisäämistä työntekijöille ja konkreettisenä esimerkkinä oli yhden
osaston kehityssuunnitelma, jossa tarkasteltiin alla olevan kuvan mukaisesti nel-
jää eri näkökulmaa ja jaettiin kehityskohteet vastuuhenkilöittäin.

TOIMINTASUUNNITELMA 2022-2026			
MITÄ	KUKA	MILLOIN	SEURANTA
<i>MITÄ TOIMENPITEITÄ TULEMME TEKEMÄÄN</i>	<i>KUKA TEKEE, MIKSI TEKEE</i>		<i>MISTÄ TIEDÄMME ONNISTUNEEMME</i>
SUUNNITELLUT TOIMENPITEET	VASTUUHENKILÖ(-T)	AIKATAULU	MITTARI/SEURANTA
HENKILÖSTÖN/ TULEVAISUUDEN NÄKÖKULMA			
PALVELUPROSESSINÄKÖKULMA			
ASIAKAS-/ YHTEISTYÖKUMPPANINÄKÖKULMA			
TALOUDELLINEN NÄKÖKULMA			

Kuva 4. Toimintasuunnitelma 2022–2026.

Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen koettiin tärkeäksi, vaikka tekoja ei osattu pukea sanoiksi. Työkuorman tasaaminen säännöllisellä yhteydenpidolla koettiin tärkeäksi mutta samalla haastavaksi. Lähtökohtaisesti nopea reagointi ja avoin keskustelu koettiin avaintekijöiksi hyvinvoinnista huolehtimiseen.

Myyntiorganisaatiossa huomioiminen tehdään usein kilpailujen kautta, kuten tässäkin organisaatiossa. Haastateltavat myönsivät kuitenkin, että tämä ei ole kovinkaan tasapuolinen tapa huomioida. Siksi jokainen haastateltava näki kehityskohteena sanallisen kehumisen, jonka uskotaan olevan aineellista palkitsemista parempi sitouttamisen keino. Palkkioihin jokainen toivoi muutosta nopeampaan sykliin, koska nykyinen vuosittainen palkitseminen ei välttämättä motivoi parhaimmalla tavalla. Jokainen haastateltava kuitenkin totesi toteutuksen tälle olevan haasteellista tasapuolisuuden takia.

Organisaatiokulttuuria pyritään jalkauttamaan jo rekrytointivaiheessa, jolloin tiedotetaan mahdollisista urapoluista organisaatiossa sekä testataan henkilön soveltuvuutta yhteisöön. Rekrytoinnit pyritään myös pitämään avoimina ja nämä annetaan ensimmäiseksi aina sisäisesti tietoon sekä haettavaksi. Haastateltavat näkivät kulttuurin kehittämisen olevan erityisesti esihenkilöiden vastuulla, jolloin viestintä nousee isoon rooliin.

Jokaisen haastateltavan mielestä etätyö on tuonut haasteen kulttuurin kehittämiseen. Talon yhtenäisyys on kadonnut ja tähän toivottiin muutosta esimerkiksi yhteisellä tekemisillä koulutusten tai muiden aktiviteettien muodossa. Myös sisäiset siirrot, joita on viime aikoina harvemmin tapahtunut, nähtiin positiivisena asiana. Yleisesti organisaatiossa on kehitteillä aikaisemman sitouttamisen malli, joka tällä hetkellä vaatii yli kymmenen vuoden uraa organisaatiossa.

Yrityksellä on erilliset johdon asettamat johtamisen tavoitteet, jolla pyritään takaamaan organisaation sekä työntekijöiden kehittyminen. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilöstölle luotuja erilaisia urapolkuja sekä henkilökohtaisten koulutustarpeiden huomioimista. Esihenkilöiden vastuulla on tunnistaa tarpeet ja henkilöt sekä viestiä mahdollisuuksista eteenpäin. Jalkautus ei tässä kuitenkaan ole parhaimmalla tavalla kaikkien mielestä onnistunut.

3.3 Havainnoinnin tulokset

3.3.1 Yhteistyö

Yhteistyössä ja yhteisöllisyyden jatkumisessa Covid-19 pandemian alussa oli selkeitä haasteita. Osa työntekijöistä jatkoi työskentelyä konttorilta sen mahdollisuuden saatuaan ja osa taas jatkoi täysin etänä. Tästä syystä muutos aiempaan kollektiiviseen ryhmätyöhön oli suuri. Tämä aiheutti esihenkilöille päänvaivaa, miten yhteistyö saadaan mahdollisimman sujuvaksi etätyökaluja käyttäen.

Työtehtävien koordinointi suoritettiin ilman suurempaa seuranta. Erilaisia työryhmiä rakennettiin yrityksen kehitystarpeiden mukaan ja näiden seuranta oli esihenkilöiden vastuulla. Tavoitteita asetettiin ja muutettiin tilanteen mukaan, mutta näissä on palattu vanhaan malliin pandemian helpotettua. Seurantatyökaluina käytetään edelleen Exceliä, CRM järjestelmää ja palaverit suoritetaan konttorilla. Näihin on kuitenkin lisänä tullut mahdollisuus osallistua etänä videoiden välityksellä. Henkilökohtainen huomiointi on siis lisääntynyt mutta varsinainen kehitystarpeiden havainnointi on haasteellista.

3.3.2 Luottamus

Luottamuksen lisääminen sekä sen edistäminen etänä on ollut haasteellista. Lähtökohtaisesti yrityskulttuurissa luotetaan työntekijöihin mutta tämä on tapahtunut läsnäolon kautta. Etänä tätä ei ole pystytty lisäämään seurantatyökalujen kautta. Kontrollin menettäminen on ollut tiedostettua ja aiheuttanut pieniä haasteita mutta yrityksessä olevat työkalut, kuten CRM ja Outlookin työkalut edesauttavat tunteen hälvenemistä. Tulosten esittäminen näiden kautta alaisille pitäisi kuitenkin olla läpinäkyvämpää sekä helposti seurattavaa.

3.3.3 Läsnäolo

Läsnäoloa toimistolla vaaditaan yrityksessä ja varsinainen etätyö kokoaikaisesti on kiellettyä. Perusteluna tälle pidetään ryhmdynamiikan ylläpitoa, jonka laskeminen oli jossain määrin havaittavissa Covid-19 pandemian aikana. Yleinen mielipide etätöiden rajoittamisesta on työntekijöiden joukossa negatiivinen ja tämä ei näin ollen luo tasapuolisia oikeuksia kaikille työntekijöille. Tekniset toteutukset etätyölle on kuitenkin olemassa mutta työn johtamisessa on parannettavaa. Seurantatyökalujen parempi käyttö ja kehittäminen yrityksen johdon kanssa olisi ensiarvoisen tärkeää.

3.3.4 Kommunikaatio

Kommunikaatio etänä sekä läsnä on eriarvoista. Läsnä olevat saavat tiedot vieläkin kahvipöytäkeskusteluissa ja yleistä foorumia kommunikaatioon ei ole. Intranet toimii tiedotuskanavana mutta päivittäinen jakaminen on harvinaista. Keskusteluportaalien luominen sekä näiden käyttö on harvinaista koko työyhteisölle. Esihenkilöiden rooli olisi tässä ensiarvoisen tärkeää.

3.3.5 Sitoutuminen

Sitoutuminen työhön sekä työyhteisöön on ollut haasteellista etäaikana. Tavoitteiden selkeä ilmaiseminen tai näiden puute on aiheuttanut motivaatiossa haasteita. Tavoitteita on voinut olla mutta niitä ei ole osattu kommunikoida oikein tai selkeästi. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen voisi myös olla parempaa. Tämä johtuu kommunikaation puutteesta tai sen vähyydestä. Näiden takia myös tunnistettavuus on ollut haasteellista ja samalla organisaatiokulttuurin kehittäminen on jäänyt heikoksi.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

4.1 Johtopäätökset

Haastattelujen sekä havainnoin tulokset olivat yleisesti samankaltaisia ja eroavaisuuksia oli hyvin vähän. Kaikki haastateltavat sekä havainnoija olivat työskennelleet yrityksessä pitkään, ja tämän takia tavat toimia ovat hyvin samankaltaisia. Tuloksista oli kuitenkin helppo löytää pääsääntöiset haasteet, ongelmakohtat sekä toimivat tavat.

Etänä työskentelyn ja johtamisen ei koettu heikentävän yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä, vaikka havainnoinnissa oli huomioitu yhteisöllisyyden muutos etätöön alkaessa. Haasteita aiheuttivat työkalujen käyttö, seuranta sekä tietoisuus työn sisällöstä. Työkalut koettiin kuitenkin asianmukaisiksi ja näistä olisi oikein käytettynä mahdollista saada täydellinen hyöty irti etäjohtamisessa.

Tavoitteiden asetanta on edelleen suunniteltu lähityön pohjalta ja numeraalisesti seuranta suoritetaan Excel pohjaisesti. CRM järjestelmä on käytössä ja sen parempaa hyödyntämistä sekä automatisointia toivottiin kollektiivisesti. Organisaatiotasolta tähän toivottiin enemmän huomiointia, jotta raportointi olisi tasapuolista, selkeää, yhtenäistä ja sujuvaa. Tavoitteiden asetanta myös erosi esihenkilökohtaisesti, sillä osalle tavoitteet tuli suoraan ylemmältä johdolta, ja osa pyrki jakamaan nämä osiin sekä keskustelemalla alaisten kanssa löytämään motivoivat tavoitteet. Tämän seurauksena epäselvä tavoitteiden asetanta koettiin vaikuttavan negatiivisesti motivaatioon.

Lähellä olo etäjohtamisessa koettiin erittäin haasteelliseksi, ja siitä syystä hybridimalli johtamisen näkökulmasta on ainoa toimiva vaihtoehto. Puhelimet ja videot eivät toimi ja aitoa coaching tilannetta on vaikea saavuttaa näiden avulla. Samalla kehittymistarpeiden havainnointi on haasteellista, mikäli toimitaan pelkästään etänä, koska työn sisältöön ei päästä tarpeeksi hyvin käsiksi.

Lähtökohtaisesti yrityskulttuurissa luotetaan työntekijöihin ja haastateltavat korostivat, ettei luottamusta tarvitse erikseen ansaita. Kontrollin menettämisen pelkoa oli ilmassa ja havainnoinnissa huomioitiin tämän tapahtuvan pitkälti läsnäolon kautta. Työnteon ohjeistuksessa on myös ollut epäselvyyksiä, ja tämä on aiheuttanut ongelmia johtamisessa sekä työntekijöiden tasapuolisessa huomioidmisessa. Varsinkin johdon suhtautuminen etätyöhön on koettu, ainakin historiassa hieman negatiiviseksi. Etätyön mahdollisuudet on kuitenkin tiedostettu, vaikka tähän ei täydellisesti haluta nojautua.

Kaksisuuntaista viestintää korostettiin luottamuksen vahvistajana, mutta viestintä yleisesti koettiin heikkona, jonka seurauksena tasapuolisuus ei aina toteudu etätyössä. Havainnoinnissa huomioitiin kahvipöytäkeskustelujen olevan edelleen yleinen viestintäkanava, joka aiheuttaa eriarvoisuutta sekä tiedonkulun katkoja.

Viestintään ei myöskään ole mitään yleistä ohjeistusta. Varsinaisia keskusteluportaaleja ei aktiivisesti käytetä ja esihenkilöstä sekä osaston käytäntöjen mukaan eri kanavissa kommunikoidaan sattumanvaraisesti. Palaverikäytännöt myös vaihtelivat ja ohjeistusta sekä yhdenmukaisuutta näissäkään ei ole. Osallistuminen palavereihin on kuitenkin nykypäivänä etänä mahdollista, joka on tuonut läpinäkyvyyttä toimintaan.

Palautteen saaminen sekä antaminen etänä oli kaikille haasteellista. Tämä on totuttu tekemään kasvotusten ja näin sen koetaan toimivan parhaiten. Kerran vuodessa pidettävät kehityskeskustelut sekä kahden vuoden välein pidettävät työtyytyväisyyskyselyt, ovat nykyiset foorumit palautteen antoon. Kaksisuuntaiseen viestintään sekä palautteen antoon on perustettu työryhmä, jotta tämä olisi helpompaa sekä läpinäkyvämpää.

Jokaisella haastateltavalla oli kollektiivinen huoli työntekijöiden jaksamisesta etätyön aikana. Poissaolojen koettiin vähentyneen, mutta jokainen oli huolissaan työskentelystä esimerkiksi sairaana tai liian paljosta työskentelystä. Etätyöt suovat mahdollisuuden tällaiselle lieveilmiölle.

Työntekijöiden hyvinvointi koettiin haastatteluissa tärkeäksi, mutta konkretiaa ei osattu pukea sanoiksi. Puhuttiin yhteydenpidosta ja työkuorman tasaamisesta,

mutta varsinaista konkretiaa ei löytynyt. Havainnoinnissa tämä koettiin puutteelliseksi ja näin ollen asiaan kannattaisi ainakin paneutua. Alaiset voivat kokea tilanteet eri tavalla verrattuna esihenkilöihin.

Organisaatiokulttuuri ja sen kehittäminen etäjohtajana koettiin haasteelliseksi. Yritys pyrkii rekrytointivaiheesta lähtien jalkauttamaan yrityskulttuuria, mutta tämä havainnoijan mielestä jää vähän pimentoon. Tätä yritetään, mutta viestintä ei välttämättä toimi kulttuurin jalkauttamisessa. Yhteiset tekemiset ja koulutukset koettiin tärkeänä väylänä jalkauttaa kulttuuria sekä luoda yhtenäisyyttä. Tähän ei koettu mahdollisuutta pelkässä etätyössä.

Sitouttaminen organisaatiossa tapahtuu palkitsemalla lisäeduilla työuran keston mukaan. Tämä koettiin hyväksi vaihtoehdoksi, tosin tähän on toiveissa sekä suunnitelmissa aikaisemman sitouttamisen malli, joka palkitsisi sekä sitouttaisi nopeammassa tahdissa. Osa esihenkilöistä oli ottanut kehityssuunnitelman käyttöön, jonka avulla pyrittiin sitouttamaan sekä kehittämään työntekijöitä. Havainnoijan näkökulmasta tämä on erittäin hyvää kehitystä organisaation sisällä.

4.2 Kehittämisehdotukset

Parhaimmillaan myyntiorganisaatio on itseohjautuva ja motivoitunut. Lähijohtaminen on parhaimmillaan valmentamista ja sparraamista (Hänti ym. 2016). Lähijohtamisen toimintatapoihin kuuluvat olennaisesti ihmisten tavoitteiden mukainen johtaminen, palautteen antaminen suoriutumisesta, viestintä ja sen ohjeistaminen. Työntekijöillä on vastuu työn tavoitteiden saavuttamisesta, työn sujuvuudesta, kehitystarpeista ja poissaoloista. Lähijohtamisen mallin ollessa aidosti vuorovaikutteinen, tavoitteita selkiyttävä, yhteistyötä rakentava ja onnistumisia sekä jatkuvaa kehittymistä tukeva. Tällä mallilla on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen menestykseen sekä ennen kaikkea henkilöstön tyytyväisyyteen, sitoutumiseen suoriutumiseen sekä osaamiseen. (Viitala 2021.)

4.2.1 Tavoitteiden mukainen johtaminen

Etäjohtamisessa on erittäin tärkeä asettaa tavoitteita, jotta luodaan selkeyttä ja työntekijät pystyvät keskittymään ydinosamiseensa. Tavoitteiden avulla on helppompaa konkretisoida yksittäisen työntekijän tuloksen merkitystä yrityksen menestyksessä (Gartner 2021). Tavoitteiden pitää olla näkyviä ja mahdollisuuksien mukaan ryhmän itsensä päättämiä sekä johtamia, näiden on myös hyvä sisältää eri osa-alueita, jotka ovat helposti seurattavissa (Mattiske 2020, 134).

Haastattelujen perusteella tavoitteet olivat hieman epäselviä ja varsinaista selkeää linjaa johtamisessa ei ollut. Tulevaisuudessa tavoitteet pitää pystyä selkeästi asettamaan ja kommunikoidaan alaisten sekä työryhmän kanssa yhdessä. Pelkästään Excel- pohjainen, numeraalinen ja ylhäältä annettu johtaminen ei riitä. Tavoitteiden pitää olla yksilöllisiä, seurattavia ja saavutettavissa olevia, jotta näillä voidaan motivoida työntekijää. Jatkossa esihenkilöiden pitäisi pystyä luomaan yksilökohtaisemmat tavoitteet esimerkiksi työnkuvan mukaan.

Tavoitteiden ollessa näkyviä ja selkeitä sekä ryhmän mukaan toteutettuja, on mahdollista tehdä lähijohtamisesta läpinäkyvämpää sekä tuoda jokaisen työntekijän tulokset helpommin todennettavaksi työntekijälle ja esihenkilölle. Näin ollen henkilökohtaisuus sekä yksilöllinen kehittäminen ovat helpompia. Samalla tämän avulla työntekijän tyytyväisyys sekä sitoutuminen kasvavat.

4.2.2 Viestintä

Virtuaalityössä hyvän johtamisen kulmakiviä ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys (Vilkman 2016). Kommunikoinnin edistäminen sekä helpottaminen hyödyntämällä tieto- ja viestintäteknologioita on avainasemassa näiden kehittämisessä. Lähijohtajan on tärkeää varmistaa tarpeellinen teknologia sekä ohjeistaa työntekijöitä niiden käytössä. Tekniikan pitää tukea työssä menestymistä ja samalla myös vahvistaa lähijohtamisen toimintatapoja. (Gartner 2021.) Kommunikointi pitää olla helppoa sekä sujuvaa kasvotusten, puhelimitse, sähköpostilla ja pilvessä sijaitsevilla palveluilla

(Mattiske 2020,65). Näitä toimintatapoja hyödyntämällä lähijohtamisessa viestinnän sekä vuorovaikutuksen on mahdollista kehittyä yhteisössä.

Viestintäkanavien sekä viestintätapojen valinta on erittäin tärkeää. Tämän lisäksi ohjeet viestimiseen tuo selkeyttä sekä johdonmukaisuutta toimintaan. Havainnoin ja haastattelujen perusteella viestinnässä on joka alueella kehitettävää. Esihenkilöiden ja alaisten pitää tietää, mitä järjestelmää käytetään ja millaiseen viestintään. Ohjeistus tästä pitää luoda organisaation sekä työryhmän mukaan. Isossa kuvassa pitää olla selkeät pelisäännöt, mutta työryhmässä voi olla yhteisesti sovittuja poikkeuksia. Järjestelmien sekä välineiden pitää tukea helppoa saavutettavuutta kaksisuuntaisesti.

Tulevaisuudessa esihenkilöiden pitää pystyä luomaan yritykseen helppo ja selkeä viestintätapa sekä kanavat kahdenkeskiselle ja ryhmän väliselle kommunikoinnille. Tarpeellinen tieto ja dokumentit pitää olla kaikkien saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta.

4.2.3 Prosessi ja järjestelmät

Tunnistettavuuden lisääminen etäjohtamisessa sekä johtamisessa itsessään on haastavaa. Tehokas tunnustaminen on keino motivoida, mutta samalla se voi myös toimia signaalina muille työntekijöille, miten pitäisi toimia. Etäjohtamisessa seurantatekniikoita sekä mittareita ja raportteja kehittämällä on mahdollista luoda tunnistettava kehittymisen ja onnistumisen polku. Samalla läsnäolon vaikutusta työn tunnistettavuuteen on mahdollista pienentää. Näin ollen tasapuolisuus etä- sekä läsnäolijoille on mahdollista toteuttaa. (Gartner 2021.)

Tulosten mukaan yrityksestä löytyy tarvittavat järjestelmät, mutta näiden hyödyntäminen on hieman heikkoa. Tulevaisuudessa järjestelmistä CRM, BI saatavien raporttien automatisointi helpottaisi johtamista sekä mahdollistaisi tunnistettavuuden myös alaisille. Näin ollen motivointi sekä yksilöllinen kehittäminen olisi huomattavasti helpompaa. Lähtökohtaisesti raporttien pitäisi olla yksilöityjä, mutta

samalla tasapuolisia koko talon seurantaan. Järjestelmäkehitykseen pitäisi panostaa, jotta johtaminen kehittyisi sekä samalla työntekijöiden sitoutuminen kasvaisi.

Lähijohtamisessa prosessi voi myös nousta työn tulosten edelle. Etäjohtamisessa prosessi ei saa olla keskiössä. Esihenkilöiden on pystyttävä luopumaan prosessien johtamisesta ja keskittyttävä tuloksiin. Tämä on helpointa toteuttaa luomalla jokaiselle tiimin jäsenelle mahdollisuus työskennellä motivoivassa ympäristössä itselleen sopivana ajankohtana. Teknologioita hyödyntämällä tiimi voi parhaimmassa tapauksessa tuottaa enemmän verrattuna aiempaan. (Gartner 2021.)

Tutkimusten mukaan luottamusta ei tarvinnut ansaita, mutta esihenkilöillä oli huoli jokaisen työnteon tehokkuudesta. Tämä kertoo enemmän prosessin johtamisesta ja työn sisältöön eikä tuloksiin osata keskittyä oikealla tavalla. Järjestelmien sekä työvälineiden ollessa kunnossa, kuten yrityksessä on, pitäisi teknologioita uskaltaa hyödyntää enemmän ja keskittyä alaisten työn sisältöön. Luomalla tavoitteet ja luottamalla järjestelmiin, luodaan läpinäkyvä ympäristö jokaiselle työskennellä itselleen motivoivassa ympäristössä, jonka avulla on mahdollista myös tuottaa enemmän.

4.2.4 Etäjohtamistapa

Etäjohtamisessa on seuraavat seitsemän ydinaluetta: Alaisen henkilökohtaiset ominaisuudet, toiminnallinen johtaminen, ryhmän rakentaminen, ihmisten johtaminen, päätöksenteko, ongelmanratkaisu, kommunikaatio ja tekniset sekä hallinnolliset taidot. Hyvä etäjohtaja pystyy keskittymään näihin kaikkiin. (Mattiske 2020, 30–31.)

Tutkimuksen perusteella toiminnallinen johtaminen, kommunikaatio ja tekniset sekä hallinnolliset taidot aiheuttivat isoimmat haasteet. Tulevaisuudessa olisi syytä keskittyä teknisiin ja hallinnollisiin taitoihin organisaatiotasolla. Järjestelmien käyttö sekä yhtenäistäminen voisi tuoda selkeätä kilpailuetua ja kehitystä

lähijohtamiseen. Kommunikaatio ja tässä eri välineiden hyödyntäminen on avainasemassa. Koulutukset välineiden käytöstä ja selkeä ohjeistus lisäävät varmasti luottamusta sekä tyytyväisyyttä, koska viestinnän taso sekä laajuus kehittyisi automaattisesti.

Toiminnallinen johtaminen on työn sisältöön käsiksi pääsemistä. Esihenkilön pitää päästä lähelle ja ymmärtää alaisten kohtaamat haasteet sekä onnistumiset päivittäin. Tällä tavalla vältetään pelkästään numeroilla johtaminen sekä samalla saavutetaan kollektiivinen tunnistettavuuden taso. Onnistumiset ruokkivat onnistumisia tässä tapauksessa.

Etätyön lisääntyminen on lisännyt vaadetta kommunikoida, ja tuoda kaikkien työ näkyville. Aiemman työn ja tulosten johtamisen on pitänyt muuttua enemmän valmentavaan suuntaan, joka keskittyy yhdessä ongelmien ja haasteiden ratkaisuun. Tässä ei kuitenkaan organisaatiossa kaikkialla ole vielä onnistuttu. Luottamuksen sekä kokemuksen lisääntyessä tämän on mahdollista kehittyä työntekijöiden sekä esihenkilöiden sopeutuessa paremmin etäjohtamiseen.

4.3 Työn luotettavuustarkastelu (reliabiliteetti ja validiteetti)

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa keskeisiä käsitteitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkitaanko valituilla mittareilla luotettavasti kohdeilmiötä, jotta mittaustilanne, mittaaja tai satunnaiset tekijät eivät vaikuta tutkimustuloksiin. Validiteetilla arvioidaan, mitataanko kohdeilmiötä harhattomasti ja tarkasti sekä tutkitaanko juuri sitä ilmiötä, jota on tarkoitus tutkia. (Puusa ym. 2020.)

Laadullista tutkimusta on hieman haastavaa arvioida edellä mainittujen määritelmien avulla tutkimuksen luonteen takia, joka eroaa huomattavasti määrällisestä tutkimuksesta. Validiteetti laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa tutkimuksessa määritellyn ilmiön eheyttä, kuten etäjohtaminen myyntiorganisaatiossa. Toisaalta se voi myös lisätä ymmärrystä ilmiöstä ja tutkimusten tulosten pitää puhutella sekä tiedeyhteisöä että arkitodellisuutta. Reliabiliteettia laadullisessa tutkimuk-

sessä lisää kahden mittauksen tuottama samanlainen tulos, kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä. Käytännössä tämä on kuitenkin mahdoton yhtälö, koska ihmisten käyttäytyminen on kontekstisidonnaista ja näin on mahdotonta olettaa, että kahdella eri menetelmällä saavutettaisiin täysin samanlainen tulos. (Puusa ym. 2020.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus on ymmärrettävä laajemmin kuin pelkästään kahden käsitteen kautta. Tutkijan asema tutkimusprosessi on usein hyvin interaktiivinen ja kaiken kaikkiaan tutkimuksen toteuttamiseen liittyy paljon kysymyksiä, jotka ovat luonteenomaisia juuri kyseiseen kohteeseen. Luotettavuutta arvioitaessa idea siirrettävyydestä on elintärkeä, eli pohditaan, voisivatko tutkimustulokset olla mahdollisia jossakin toisessa tutkimusympäristössä ja olisiko aihetta mahdollista tutkia siellä uudelleen. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy tärkeänä osana myös uskottavuus, jota pystyvät arvioimaan parhaiten tutkimuksen kohdehenkilöt sekä kriittinen tiedeyhteisö. (Puusa ym. 2020.)

Työn tavoite, millaisilla etäjohtamisen toimintatavoilla myyntiorganisaatio x voi kehittää nykyistä lähijohtamisen mallia, syntyi tarpeesta yrityksen sisällä yksittäisten työntekijöiden korostamana. Tähän tavoitteeseen olisi paremmin päästy, mikäli nykyistä lähijohtamisen mallia olisi analysoitu ulkopuolisin silmin. Sisäinen tarkastelu luo usein kapean kuvan nykyisestä mallista ja näin ollen ongelmien havainnointi voi myös olla hankalampaa ja kokonaiskuvan hahmottaminen yksipuolista.

Tutkimusmenetelmien valinta oli oikea, vaikka haastattelujen suorittaminen oli haasteellista. Tutkijan omat vahvat mielipiteet ohjasivat haastattelutilannetta ehkä liikaa, ja näin ollen ulkopuolinen apu olisi myös tässä ollut tarpeellista. Haasteista huolimatta teemahaastattelu antoi laajan näkemyksen eri toimintatavoista yrityksen sisällä ja kehityskohteiden sekä toimivien asioiden löytäminen oli helppoa. Määrällinen tutkimus ei olisi antanut tarpeeksi laajaa kuvaa eri lähijohtamisen tavoista talon sisällä ja tulokset olisivat jääneet suppeammiksi.

Tutkimusmenetelmien valinnasta ja omien mielipiteiden vaikutuksista huolimatta tulokset ovat täysin valideja, ja kehityskohteet lähijohtamisen malliin löydettiin tämän tutkimuksen avulla. Haasteet oli selkeästi tiedostettu jo haastatteluvaiheessa ja tulosten perusteella näihin on mahdollista paneutua jatkossa. Tulokset eivät itsessään tuo ratkaisua, mutta jatkon kehitys- ja tutkimuskohteet ovat selkeämmät. Saaduilla tuloksilla on mahdollista konkreettisesti kehittää koko yrityksen toimintaa, mutta tulokset eivät kuitenkaan ole yleistettävissä muihin myyntiorganisaatioihin ilman selvitystä nykyisistä lähijohtamisen toimintatavoista. Tämän tutkimuksen tulokset koskevat ainoastaan yksittäistä yritystä ja sen sisällä toimivia yksiköitä, jota tutkimus oli jo alkuvaiheessa rajattu koskemaan.

5 YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisilla etäjohtamisen toimintatavoilla myyntiorganisaatio x voi kehittää nykyistä lähijohtamisen mallia nykyisessä muutuneessa toimintaympäristössä. Tutkimus suoritettiin teemahaastattelun sekä havainnoinnin keinoin, jossa haettiin vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Miten etäjohtamisen toimintatavoilla voidaan kehittää lähijohtamisen mallia? Miten etätyön lisääntyminen on vaikuttanut esihenkilötyöhön ja lähijohtamiseen?

Tutkimusmenetelmiksi valittiin havainnointi sekä teemahaastattelut. Koska näiden avulla saatiin laajennettua kokonaiskuvaa, pelkän teemahaastattelun sijaan. (Puusa ym. 2020.) Teemahaastattelu soveltui tähän tutkimukseen hyvin, vaikka haastattelujen suorittamisessa oli haasteita ja omat mielipiteet ohjasivat ehkä liikaa haastattelujen etenemistä. Selkeä käsitys tutkimuskohteeseen liittyvistä rakenteista sekä prosesseista, auttoi ymmärtämään kokonaisuutta paremmin ja ennalta valitut teemat yhteistyö, luottamus, läsnäolo, kommunikaatio ja sitoutuminen rakensivat eheän kokonaisuuden kehityskohteiden havaitsemiseen.

Suurimmiksi kehityskohteiksi todettiin tutkimuksen perusteella tavoitteiden mukainen johtaminen, viestintä, prosessi ja järjestelmät sekä sopeutuminen etäjohtamisen maailmaan.

Etäjohtamisen tavoiteasetanta koettiin haastavaksi ja epäselväksi yrityksen sisällä. Etäjohtamisessa on erittäin tärkeää asettaa tavoitteita, jotta luodaan selkeyttä, ja työntekijät pystyvät keskittymään ydinosamiseensa. Tavoitteiden avulla on helpompaa konkretisoida yksittäisen työntekijän tuloksen merkitystä yrityksen menestyksessä (Gartner 2021). Tavoitteiden pitää olla näkyviä ja mahdollisuuksien mukaan ryhmän itsensä päättämiä sekä johtamia, ja näiden on myös hyvä sisältää eri osa-alueita, jotka ovat helposti seurattavissa (Mattiske 2020, 134). Jatkossa esihenkilöiden pitää lähijohtamista kehittääkseen luoda yksilökohtaisempia, helposti seurattavia ja saavutettavissa olevia tavoitteita, jotta työntekijöiden motivointi sekä työn todennettavuus tulee kaikkien saataville.

Yleinen kompastuskivi viestintä sekä viestintäkanavien valinta ja näiden ohjeistus koettiin yrityksessä puutteelliseksi. Kommunikoinnin pitäisi olla helppoa sekä sujuvaa kasvatusten, puhelimella, sähköpostilla ja pilvessä sijaitsevilla palveluilla (Mattiske 2020,65). Järjestelmien käyttö sekä ohjeistus pitää olla jatkossa selkeämpää ja yrityksen linja on näissä vielä epäselvä, jopa työryhmätasolla.

Prosessit ja järjestelmät varsinkin myyntiorganisaatiossa ovat avainasemassa lähijohtamisen onnistumiselle. Etäjohtamisessa seurantatekniikoita sekä mittareita ja raportteja kehittämällä on mahdollista luoda tunnistettava kehittymisen ja onnistumisen polku (Gartner 2021). Yrityksestä löytyy tarvittavat järjestelmät, mutta näiden hyödyntäminen on hieman heikkoa. Järjestelmistä CRM, BI saatavien raporttien automatisointi helpottaisi johtamista sekä mahdollistaisi tunnistettavuuden myös alaisille. Tämä ei kuitenkaan saa nostaa prosessia keskiöön, jotta työntekijöiden työskentely itselleen motivoivassa ympäristössä tuottavasti mahdollistetaan sekä luodaan läpinäkyvä ympäristö kaikille työntekijöille kehittyä ja onnistua.

Etäjohtamisen maailma oli yrityksessä tuttua liikkuvan myyntityön takia. Varsinaista etäjohtamista ei kuitenkaan tunnistettu. Etäjohtamisen seitsemän ydinaluetta ovat: alaisen henkilökohtaiset ominaisuudet, toiminnallinen johtaminen, ryhmän rakentaminen, ihmisten johtaminen, päätöksenteko, ongelmanratkaisu, kommunikaatio ja tekniset sekä hallinnolliset taidot (Mattiske 2020, 30–31). Näistä toiminnallinen johtaminen, kommunikaatio ja tekniset sekä hallinnolliset taidot aiheuttivat isoimmat haasteet. Varsinkin tekniset taidot koettiin kehityskohteeksi ja jopa vaadittiin koulutusta tarpeellisten työkalujen osalta.

Saaduilla tuloksilla on mahdollista konkreettisesti kehittää koko yrityksen toimintaa sekä lähijohtamisen mallia.

Lähteet

Fried, J. Heinemar Hansson, D. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Kauppakamari 2014

Gartner. 2021. Smarter With Gartner. 9 Tips for Managing Remote Employees.
<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-tips-for-managing-remote-employees/>

Haapakoski, K. Niemelä, A. Yrjölä E. 2020 Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent E-kirja

Hänti, S. Kairisto-Mertanen, L. Kock, H. 2016 Oivaltava myyntityö. Asiakkaana organisaatio. Edita E-kirja

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari.

Kokko, T. 2020. Etäjohtaminen on taitolaji. <https://www.vitriini.fi/ilmio/etajohtaminen-on-taitolaji.html>

Mattiske, C. 2020. Leading Virtual Teams: Managing from a distance during coronavirus

Puusa, A. Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja

Työturvallisuuskeskus 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. E-kirja

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja