



Myynninjohtamisen haasteet etä- ja hybridityössä

Enemmän tuloksia etätyöstä Soldem Oy:ssä

Tradenomitutkinnon opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus

Kevät, 2025

Markus Luoto

Opinnäytetyön aiheena oli ottaa selvää myynnin johtamisen haasteista, joita myyntitiimien esihenkilöt kohtaavat, kun tiimiensä myyntineuvottelijat työskentelevät etänä. Samalla tavoitteena oli tarkoitus kartoittaa, kuinka esihenkilöt pyrkivät näistä haasteista selviämään. Lisäksi haluttiin selvittää, onko lähiesihenkilön hyvällä johtamistyöllä mahdollisuus saada käännettyä etänä työskentelevän myyntineuvottelijan laskeneet myyntitulokset jälleen paremmiksi.

Tämän opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin myynnin johtamisen, etätöön ja esihenkilötöön käsitteitä. Taustana tälle opinnäytetyölle olivat tutkimuksen tekijän työelämälähtöiset havainnot etätöissä laskeneista myyntituloksista. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Soldem Oy ja tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena kyseisessä organisaatiossa. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelemalla viittä Soldem Oy:ssä esihenkilöasemassa työskentelevää henkilöä. Aineiston analyysiin käytettiin laadulliselle tutkimukselle tyypillistä teemoittelun menetelmää.

Tutkimustuloksena saatiin tietoa esihenkilöiden kokemista haasteista etänä työskentelevien myyntineuvottelijoiden myynnin johtamisessa ja osoitettiin, että esihenkilöiden johtamistyöllä voitiin vaikuttaa tuloksentekoon hyödyntämällä käytössä olevia työkaluja ja johtamalla työsuorituksia. Keskeisiksi haasteiksi nousivat kommunikaation, fyysisen läsnäolon ja yhteisöllisyyden puute. Lisäksi työnteon seurantaan ja raportointiin toivottiin kehitystä. Tulokset myös korostivat palautteen ja valmennuksellisen tuen merkitystä tavoitteisiin pääsemisessä sekä sopimisen tärkeyttä etätöissä.

Avainsanat etätö, hybridityö, myynnin johtaminen, esihenkilötö, etäjohtaminen

Sivut 23 sivua ja liitteitä 2 sivua

The topic of the thesis was to investigate the challenges of sales management faced by team leaders when their sales negotiators work remotely. The aim was also to map out how team leaders strive to overcome these challenges. Additionally, the goal was to determine whether good leadership by team leaders can turn around the declining sales results of remote sales negotiators.

The theoretical part of this thesis addressed the concepts of sales management, remote work, and leadership. The background for this thesis was the author's work-related observations of declining sales results in remote work. Soldem Ltd was the commissioning company for this thesis, and the research was conducted as an interview study within the organization. The research material was collected by conducting thematic interviews with five individuals in leadership positions at Soldem Ltd. The analysis of the material used the thematic method typical of qualitative research.

The research results provided information on the challenges experienced by team leaders in managing the sales of remote sales negotiators and demonstrated that leadership could impact results by utilizing available tools and managing work performance. The main challenges identified were the lack of communication, physical presence, and community. Additionally, there was a desire for improvement in monitoring and reporting work performance. The results also emphasized the importance of feedback and coaching support in achieving goals and the significance of agreements in remote work.

Keywords Remote work, Hybrid work, sales management, leadership, remote leadership
Pages 23 pages and appendices 2 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Tavoitteet ja rajaukset	2
2	Toimeksiantajan esittely	3
3	Myynnin johtaminen	4
3.1	Esihenkilötyö.....	6
3.2	Myynnin johtamisen työkalut	7
4	Etä- ja hybridityö	8
4.1	Etä- ja hybridityön edut ja haasteet	8
4.2	Esihenkilötyö etä- ja hybridityössä	10
5	Tutkimuksen toteutus	10
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	11
5.2	Haastattelut.....	11
5.3	Aineiston analyysi ja luotettavuus	12
5.3.1	Esihenkilöiden kokemat haasteet	12
5.3.2	Myynnin mittareiden seuranta	13
5.3.3	Palautteen antaminen.....	13
5.3.4	Yhteydenpito etänä työskenteleviin	13
5.3.5	Itseohjautuvuuden vahvistaminen.....	14
5.3.6	Työsuoritusten johtaminen.....	14
5.3.7	Esihenkilöiden kehitystoiveet	15
6	Tutkimuksen tulokset	15
6.1	Myyntitiimin esihenkilön myynnin johtamisen haasteet etätyössä.....	15
6.2	Esihenkilön rooli heikentyneiden myyntitulosten parantamisessa.....	16
7	Johtopäätökset.....	18
8	Pohdinta.....	20
	Lähteet	23

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1. Etätyötä tehneet 1997-2023, osuus palkansaajista (Tilastokeskus, 2023).....	2
Kuva 2. Polku (Soldem, n.d.-c)	4
Kuva 3. Myynnin johtamisen osa-alueet (Bergström & Leppänen, 2021, Myynnin johtaminen - luku).....	5
Kuva 4. Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit (Nieminen & Tomperi, 2008, s. 46)	7
Kuva 5. State Of Remote Work 2023 Biggest Struggle (mukaillen Buffer, n.d.).....	9

Liitteet

Liite 1.	Aineistonhallintasuunnitelma
Liite 2.	Haastattelurunko

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkin myynnin johtamisen haasteita, joita myyntitiimien esihenkilöt kohtaavat päivittäisessä työssään myyntiorganisaatiossa etänä työskentelevien myyntineuvottelijoidensa tuloksenteossa. Käytettävä menetelmä on haastattelu ja tutkittavat työskentelevät esihenkilöroolissa myyntiorganisaatio Soldem Oy:ssä, joka toimii pääasiassa telemarkkinointialalla. Myöhemmin tutkimuksessa käytetään nimitystä Soldem. Työskentelin Soldemilla myyntineuvotelijana ja hyödynnän tutkimuksessa myös omaa kokemustani ja tietämystäni yrityksestä.

Rakenne työssä on kolmiosainen. Näistä kolmesta erilaisesta osiosta pyritään luomaan johdonmukaisesti etenevä kokonaisuus. Tässä ensimmäisessä osiossa kerrotaan opinnäytetyön taustoista, käydään läpi tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaukset. Lisäksi kerrotaan lyhyesti Soldemista. Opinnäytetyön toinen osio käsittelee tutkimuksen aiheen tietoperustaa. Osiossa avataan etätyön, esihenkilötyön ja myynnin johtamisen käsitteistöä, joihin tutkimuksessa paneudutaan. Käsitteistön moniselitteisyyden vuoksi tarkennetaan myös, mitä käsitteet tässä työssä tarkoittavat. Tietoperustaa on avattu hyödyntäen sekä verkko-, että painettuja kirjallisuuslähteitä. Kolmas osio tässä opinnäytetyössä käsittelee tutkimusta ja sen tuloksia. Osiossa käydään läpi valittua tutkimusmenetelmää ja valinnan perustelut. Tämän lisäksi esitellään tutkimuksesta saadut tulokset ja niistä tehtävät johtopäätökset. Osion lopussa pohditaan työn onnistumista ja arvioidaan omaa suoriutumista opinnäytetyöstä ja projektin vaiheista.

1.1 Työn tausta

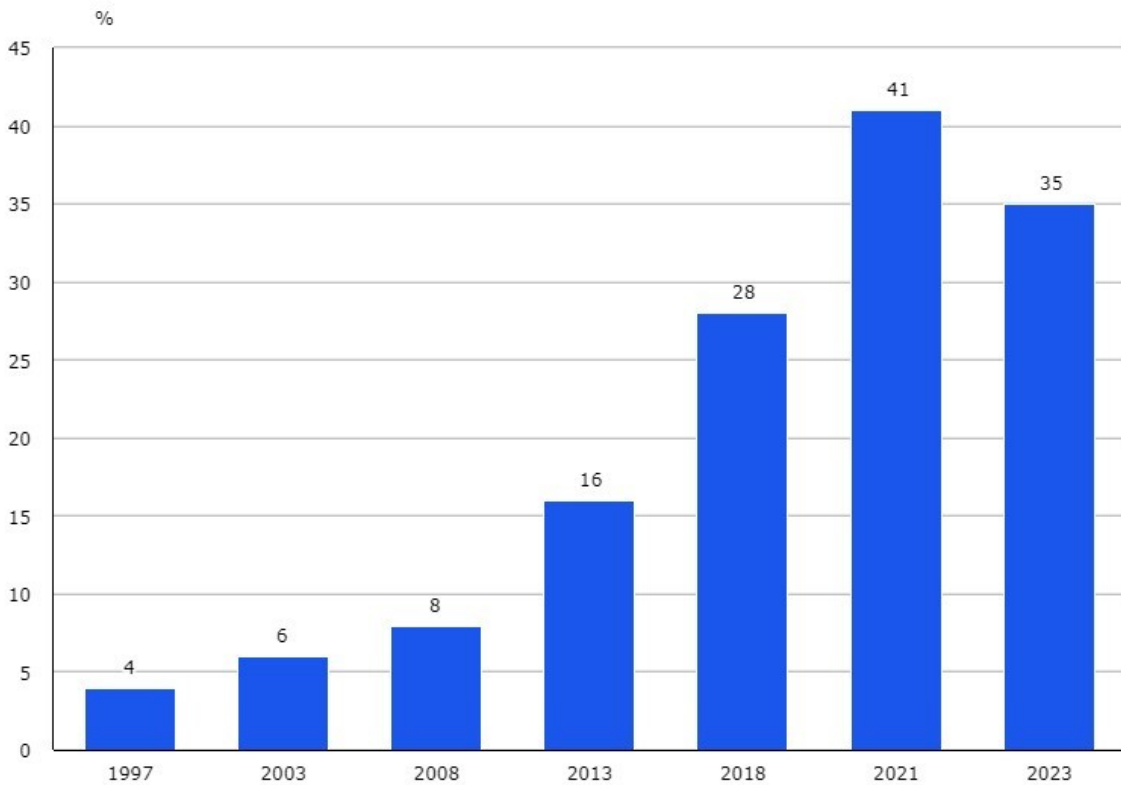
Tämän työn aihepiirin valinta liittyy COVID-19-pandemiaan. On arvioitu, että vuonna 2019 maailmanlaajuisesti etänä työskenteli n. 260 miljoonaa ihmistä ja vuonna 2020 pandemian puhjettua ja riehussa voimakkaimmillaan, kotoaan käsin työskentelevien ihmisten määrä nousi maailmassa noin 560 miljoonaan. Tämä globaali muutos koski erityisesti toimistotyöntekijöitä. (International Labour Organization, 2021)

Pandemian myötä myös Soldemilla siirryttiin suurimmaksi osaksi etätyöhön ja vaikka pandemia sittemmin helpotti, on mahdollisuus etätyöhön yrityksessä säilytetty. Mielestäni tämän voi nähdä osana tilastoistakin ilmenevää työelämän muutostrendiä, sillä Suomessa voimassaolleen etätyösuosituksen päättymisen jälkeen Valtioneuvoston päätöksellä

28.2.2022, etänä työskentelevien osuus palkansaajista on kuitenkin suurempi, kuin se oli ennen pandemiaa (Valtioneuvosto, 2022; Tilastokeskus, 2023).

Kuva 1. Etätöitä tehneet 1997-2023, osuus palkansaajista (Tilastokeskus, 2023)

Etätöitä tehneet 1997–2023, osuus palkansaajista



Lähde: Tilastokeskus, työolot

Työelämälähtöisen kokemukseni ja tilastoista ilmenevän etätöiden lisääntymisen perusteella voidaan opinnäytetyön aihetta pitää mielestäni erittäin ajankohtaisena.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Oma työelämälähtöinen havaintoni on, että myyntineuvottelijoiden tuloksissa on havaittavissa vaihtelua etänä ja toimistolla työskentelyn välillä. Tämän työn tavoitteena on ottaa selvää etänä työskentelevien myyjien myyntituloksen tekemiseen liittyvistä haasteista, joita myyntiorganisaation myyntitiimien esihenkilöt kohtaavat päivittäisessä työssään. Samalla pyritään ottamaan selvää näiden haasteiden voittamiseksi muodostuneista toimivista käytännöistä ja saattaa tieto koko organisaation käyttöön. Tämän avulla voidaan jatkossa helpottaa tiimien esihenkilöiden päivittäistä työtä ja myös tukea tulevaisuudessa

aloittelevia uusia tiimiesihenkilöitä jo perehdytysvaiheessa. Työtä ohjaavat tutkimuskysymykset:

- Mitkä ovat myyntitiimin esihenkilön myynnin johtamisen haasteet etätyössä?
- Onko haaste etätyössä heikentyneiden myyntituloksien kääntämisessä selätettävissä hyvällä esihenkilön johtamistyöllä?

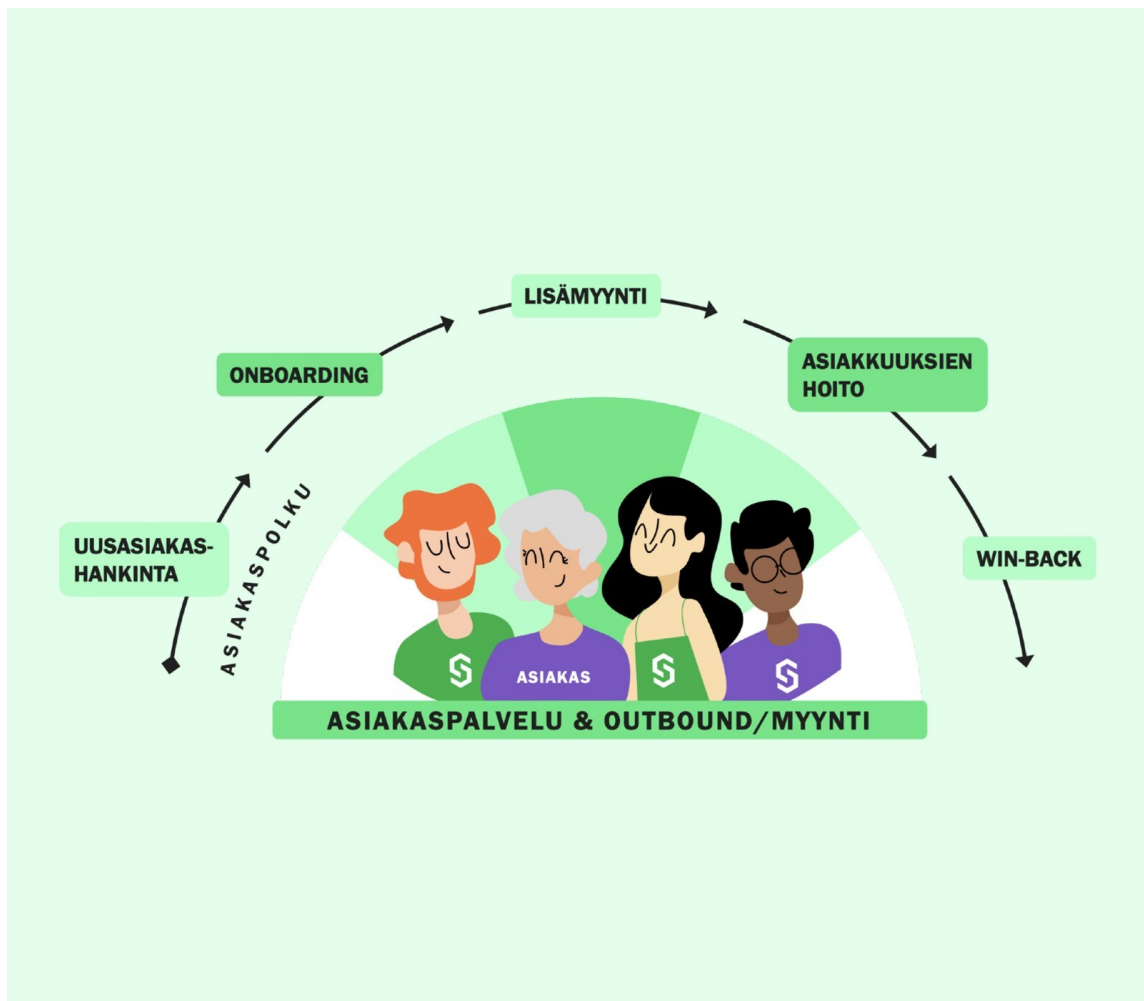
Tutkimuksen rajauksilla pyritään siihen, että tutkimuksesta saatava hyöty olisi helposti hyödynnettävissä Soldemin päivittäisessä toiminnassa. Rajaus johtamisen kokonaisuudessa keskittyy myynnin johtamiseen, sillä Soldem on erikoistunut yritysasiakkaiden ulkoistamaan myyntiin. Myynti on tästä syystä korostetun keskeistä organisaation toiminnassa. Lisäksi rajausta on tehty sen suhteen, että tutkimuksessa haastateltavat ovat tai ovat olleet etänä työskentelevien myyjien esihenkilöitä. Tämä rajaus liittyy havaintoon ongelmasta, että osalla myyntineuvottelijoista myyntituloksissa ilmenee voimakasta vaihtelua etänä ja toimistolla työskentelyn välillä. Haastateltavat tiimiesihenkilöt ovat niitä organisaation henkilöitä, jotka tähän ensimmäisenä törmäävät ja pyrkivät tätä ongelmaa ratkaisemaan.

2 Toimeksiantajan esittely

Soldem on vuonna 2009 perustettu osakeyhtiö, jonka toimipaikka on Tampere ja pääasiallinen toimiala telemarkkinointi. Viralliselta nimeltään yhtiön nimi on Suomen Telecenter Oy. Viimeisimmän tilinpäätöksen mukaan tilikauden 2023 liikevaihto oli 7,43 miljoonaa euroa ja työntekijöitä yhtiössä on yli 200. (Finder, n.d.)

Soldem tuottaa ulkoistettua myyntiä ja asiakaspalvelua asiakasyrityksilleen, joiden toimialoja ovat energia-, ICT-, rahoitus- ja vakuutus sekä sosiaali- ja terveysala. Yhtiö tekee uusasiakashankintaa, asiakaspalvelua ja asiakkuuksien hoitoa monikanavaisesti ja dataohjatusti. Asiakasyritysten asiakkaiden kanssa pyritään tekemään kauppaa koko asiakkuuden elinkaaren ajan. (Soldem, n.d.-a; Soldem, n.d.-b)

Kuva 2. Polku (Soldem, n.d.-c)



Asiakasyritysten ulkoistamaa toimintoa kutsutaan Soldemilla toimeksiannoksi ja toimeksiannoissa on vaihteleva määrä myyntitiimejä. Tässä työssä haastateltavat ovat myynnillisessä asiakaspalvelussa toimivien myyntitiimien esihenkilöitä.

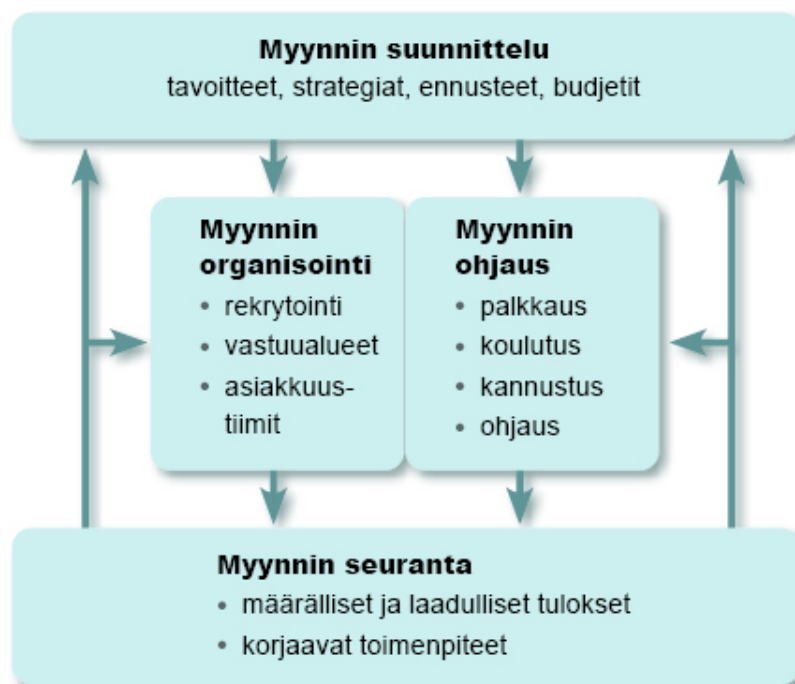
3 Myynnin johtaminen

Myynnin johtamista on kirjallisuudessa määritelty ja eritelty erilaisin tavoin. Heiskanen (2019, ss. 21–23) kuvaa myynnin johtamista prosessina, jonka alku on toimivan strategian laatiminen organisaatiolle ja sen jälkeen tapahtuvaa strategian käytäntöön panemista, eli operatiivisia toimintatapoja, joiden tulisi aina tuottaa asiakasetua ja hyötyä asiakkaalle.

Myynnin johtamisen prosessia voidaan tarkastella osissa. Yksi tapa tarkasteluun on jakaa se neljään osa-alueeseen, jotka ovat myynnin suunnittelu, organisointi, ohjaus ja seuranta.

Suunnittelun lähtökohtana ovat ulkoinen toimintaympäristö, tulostavoitteet ja yrityksen liiketoiminnan strategia. Näiden lähtökohtien pohjalta asetetaan myyntitavoitteet, arvioidaan tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat resurssit ja suunnitellaan keinot myyntitavoitteiden saavuttamiseksi. Organisoinnin tarkoitus on varmistaa suunnitelmien toteutuminen. Organisointiin kuuluvat päätökset koskevat henkilöstön määrää ja heidän osaamistaan, tehtäväjakoja vastualueineen ja organisaation rakennetta. Ohjaamiseen sisältyvät myyjien toiminnan arviointi ja kehittäminen, koulutus, motivointi, sekä palkkiomallien kehitys. Yksittäistä myyjää eniten työssään motivoiva tekijä ei ole kaikilla sama ja esihenkilön tulisi tunnistaa se kunkin myyjän kohdalla. Seuranta voidaan myyjän työn osalta tehdä sekä määrällisesti, että laadullisesti. (Bergström & Leppänen, 2021, Myynnin johtaminen -luku)

Kuva 3. Myynnin johtamisen osa-alueet (Bergström & Leppänen, 2021, Myynnin johtaminen -luku)



Tässä opinnäytetyössä tutkimusosassa keskitytään tämän nelijaottelun näkökulmasta ohjaamiseen ja seurantaan. Koen, että tällä jaottelulla ne ovat keskeisimmät myynnin johtamisen osa-alueet myyntitiimiä johtavan esihenkilön päivittäisessä työssä. Näen, että niihin sisältyy myyntitiimin esihenkilön ja myyntineuvottelijan välinen kanssakäyminen, joka on myös tässä työssä keskeisen tarkastelun kohteena. Lisäksi työelämälähtöinen kokemukseni myynnin johtamisesta koskee näitä osa-alueita, joissa olen myyntineuvottelijan roolissa ollut suoraan johdettavana. Puhuttaessa myynnin johtamisesta tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä toimintaa, jota myyntitiimin esihenkilö tekee sen eteen, että tiimensä myyjät

saavat itsestään irti mahdollisimman hyviä myyntituloksia. Tätä tulkintaa tukee mielestäni myös tulosvastuusta esitetty näkemys, jonka mukaan myyntitiimin esihenkilön tulee tarkastella myyntitiimin tekemisiä kokonaisuutena ja kantaa myös vastuu tästä kokonaisuudesta (Rubanovitsch & Aalto, 2007, s. 25).

3.1 Esihenkilötyö

Kauhasen (2015, ss 28–32) mukaan johtamisen tutkimus on tuottanut ajan saatossa erilaisia teorioita, ja esihenkilön työstä hän kiteyttää, että käytännössä se on alaisten mielenkiinnon ohjaamista organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamiseen. Tässä työssä tutkitaan lähijohtamiseen liittyviä kokemuksia myyntitiimien esihenkilöitä haastatteleamalla, eli tarkastellaan juuri sitä, mitä esihenkilötyö pitää sisällään, kun johdetaan myyntitiimiä kohti tavoitteita.

Esihenkilön työhön sisältyy paljon erilaisia tehtäviä ja työn moninaisuutta voidaan kuvata sen kautta, että esihenkilön on kyettävä omaksumaan erilaisia rooleja. Valmentajan roolissa esihenkilö tukee alaisiaan saavuttamaan parhaan mahdollisen potentiaalinsa, kun taas tuomarin roolissa esihenkilön tulee valvoa yhteisten pelisääntöjen noudattamista ja arvioida tasapuolisesti alaistensa työsuorituksia. Lisäksi esihenkilön on puolustettava tilanteesta riippuen sekä alaistensa, että myös organisaation etuja. Organisaation sisällä esihenkilön on toimittava kehityksen ohjaajana ja viestien välittäjänä. Tavoitteiden saavuttamiseksi on kyettävä näyttämään suuntaa ja johtaa esimerkillä. Vaikeissa tilanteissa esihenkilö joutuu lisäksi tuottamaan myös pettymyksiä ja toimimaan tarvittaessa sovittelijan roolissa. Näiden roolien ja tehtävien ohella on tärkeää, että esihenkilöllä on kykyä ottaa vastaan palautetta omasta työstään ja halua kehittää itseään ja osaamistaan jatkuvasti. (Rötkin, 2015, ss. 30–43)

Esihenkilötyötä voidaan myös tarkastella korostamalla organisaation vastuuta esihenkilön aseman määrittelijänä. Esihenkilötyö tulisikin nähdä erilaisten toimenpiteiden kokonaisuutena, joiden ansiosta alaisten työpanos organisaation hyväksi olisi paras mahdollinen. Turvatakseen esihenkilötyön laadun, tulisi organisaation johdon puolestaan määrittää esihenkilörooli ja valtuuttaa esihenkilö toimimaan tästä roolista käsin. Tämä tarkoittaa, että henkilöstön tulee tiedostaa esihenkilölle annetut valtuudet ja velvollisuudet. Tärkeää on myös, että esihenkilö on itse sisäistänyt roolinsa ja organisaation antaman muodollisen vallan lisäksi, esihenkilön tulisi omilla toimillaan ansaita asemansa alaistensa silmissä. (Aarnikoivu, 2008, ss. 25, 28)

3.2 Myynnin johtamisen työkalut

Jotta organisaatiossa myynnistä vastaavat henkilöt, kuten myyntitiimien esihenkilöt, voivat onnistua työssään, heidän tulisi edellyttää organisaation ylemmältä johdolta toimenpiteitä työnsä tueksi. Näitä toimenpiteitä ovat selkeän strategian laatiminen, sitoutuminen jatkuvaan tuotteiden ja toiminnan kehitykseen ja riittävien henkilöstöresurssien varmistaminen. Strategian jalkauttamiseksi käytäntöön on annettava vapautta ja aikaa, sekä tarvittavaa tukea. Tämä tarkoittaa, että hyväksytyään myynnistä vastaavien henkilöiden suunnitelmat myyntitavoitteiden saavuttamiseksi, tulee ylemmän johdon antaa heille myös vapautta toteuttaa niitä. Samalla myynnistä vastaavien henkilöiden tulee voida luottaa siihen, että ylemmältä johdolta löytyy kykyä tehdä konkreettisia päätöksiä, mikäli niille ilmenee organisaatiossa tarvetta myyntitavoitteisiin pääsemisen tueksi. (Rubanovitsch & Aalto, 2007, ss. 30–31)

Sekä myyntineuvottelijat, että myyntitiimien esihenkilöt tarvitsevat työssään onnistuakseen oikeanlaisia tavoitteita ja mittareita. Niiden avulla organisaatiossa laadittu strategia selkeytyy osaksi myyntineuvottelijan päivittäistä työntekoa ja innostaa heitä työssään. Ne ovat myös välttämättömyys lähiesihenkilön johtamistyön kannalta, sillä sellaista ei voi johtaa, jota ei voi mitata ja mittaaminen taas edellyttää vertailukohtaa, eli tavoitetta. (Nieminen & Tomperi, 2008, s. 46)

Kuva 4. Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit (Nieminen & Tomperi, 2008, s. 46)

Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit

- 1. muuttavat strategian toiminnaksi*
- 2. ohjaavat toimintaa ja tukevat päätöksentekoa*
- 3. innostavat ja sytyttävät ihmiset*

Voidaan todeta, että organisaatioilla on yleensä käytössään monenlaisia mittareita, jotka antavat tietoa liiketoiminnasta. Niemisen ja Tomperin (2008, s. 47) mukaan mittarit ovat myös keskeinen keino, joiden avulla organisaation strategia muunnetaan todelliseksi käytännön toiminnaksi. Tässä opinnäytetyössä mittaamisen osalta olennaisia ovat ne mittarit,

joita myyntitiimin esihenkilö seuraa saadaksesen tietoa etänä työskentelevän myyntineuvottelijan työskentelystä.

4 Etä- ja hybridityö

Etätyön määritelmä ei ole täysin yksiselitteinen vaan siitä on olemassa vaihtelevia määritelmiä tutkimuslähteestä riippuen. Yleisesti etätyönä pidetään kuitenkin työtä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella ja tyypillisin etätyön muoto on työntekijän kotoaan käsin tekemä työ. Tietoteknisten työvälineiden hyödyntäminen työtehtävien suorittamiseen katsotaan myös olevan keskeinen osa etätyöksi määriteltyä työtä. (Tuomivaara ym., 2016, s. 61)

Tilastokeskus (n.d.) toteaa etätyön määritelmässään edellä mainittujen seikkojen lisäksi seuraavasti: ”etätyö on työtä, jota voisi työn luonteen puolesta tehdä myös työpaikalla”. Etätyö voi olla yhtäältä epäsäännöllistä ajan ja paikan suhteen, mutta se voi myös olla tarkasti ajoitettua ja säännöllisesti tiettyinä aikoina toistuvaa, riippuen kaikissa tilanteissa kuitenkin siitä, mitä työntekijän ja työnantajan välillä on sovittu (Eklund ym., 2021, s. 17).

Hybridityölle ei ole varsinaista vakiintunutta määritelmää, mutta voidaan kuitenkin todeta, että hybridityössä työskentely jakaantuu varsinaisella työpaikalla ja etänä tehtyyn työhön (Työterveyslaitos, n.d.).

4.1 Etä- ja hybridityön edut ja haasteet

Etätyön edut ja haasteet vaihtelevat sen mukaan, minkälaisesta organisaatiosta, liiketoimintamallista, työtehtävästä ja työn luonteesta on kyse. Yleisellä tasolla etujen voidaan kuitenkin katsoa liittyvän työn hallintaan, työhön keskittymiseen ja työmatkoista syntyneisiin säästöihin. Työntekijän näkökulmasta etuna voidaan pitää myös mahdollisuutta valita asuinpaikka työpaikan sijainnista riippumatta. Lisäksi etätyö parantaa myös osatyökykyisten mahdollisuuksia osallistua työelämään. Työnantajan eduiksi voidaan katsoa työpaikan houkuttelevuuden lisääntyminen ja kustannussäästöt, sillä etätyö on rekrytointivaltti ja se vähentää tarvetta toimitiloille. Työnantajan eduksi voidaan katsoa myös työntekijöiden tuottavuuden parantuminen ja työssä jaksamisen lisääntyminen, jolla on vaikutusta työurien pitenemiseen. (Työterveyslaitos, n.d.)

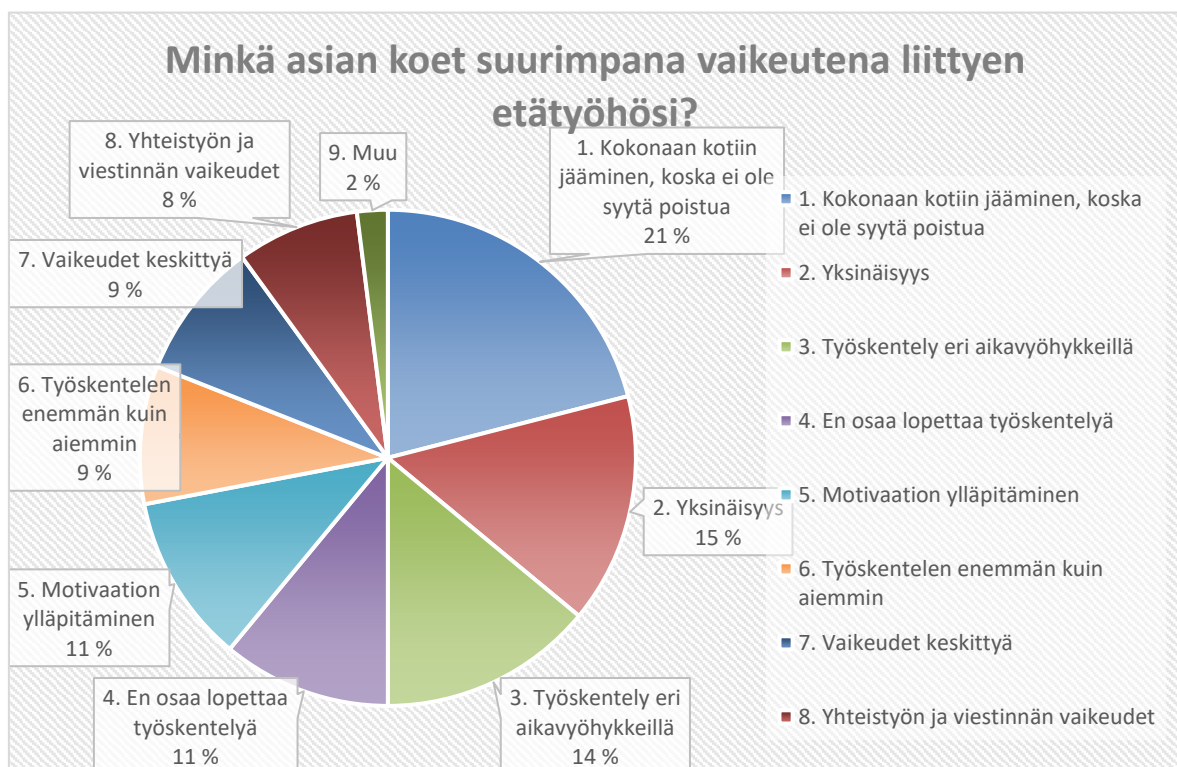
Eklund ja ym. (2021, ss. 47–49) listaavat osin samoja etuja ja tuovat lisäksi esiin, että etätö vähentää työstressiä, säästää ympäristöä matkustamisen vähentymisen myötä, ehkäisee tartuntatautien leviämistä, pienentää työmatkojen tapaturmariskiä ja parantaa ikääntyvän väestön työskentelymahdollisuuksia.

Haasteet etätöissä liittyvät puolestaan työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtymiseen, sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien kaventumiseen työpaikan asioihin liittyen. Kotona työskentely voi myös edellyttää perheeltä sopeutumista, ja työhön sopimattomat tilat sekä kalusteet voivat olla huonon ergonomian myötä jopa terveysriski. Lisäksi ongelmia voi syntyä fyysisten kontaktien ja luontaisen sosiaalisen vuorovaikutuksen vähäisyydestä.

Yhteisöllisyyden kokemus myös vähenee etätöiden myötä, etenkin esihenkilön ja kollegoiden tuen ollessa niukkaa. (Työterveyslaitos, n.d.)

Bufferin (n.d.) etänä työskenteleville tekemässä maailmanlaajuisessa kyselyssä nousivat niin ikään yleisimpinä vastauksina esiin sosiaalisen kanssakäymisen vähenemiseen liittyvät ongelmat, eli yksinäisyys ja se, että etätö johtaa siihen, ettei kotoa poistuta ollenkaan.

Kuva 5. State Of Remote Work 2023 Biggest Struggle (mukaillen Buffer, n.d.)



Erilaisten hybridimallien kehittämisellä organisaatiot tavoittelevat sekä lähi-, että etätöiden hyviä puolia tasapainoilun tuomista haasteista huolimatta (Eklund ym., 2021, s. 12).

4.2 Esihenkilötyö etä- ja hybridityössä

Etä- ja hybridimallissa työskenneltäessä esihenkilötyö koetaan monesti hankalaksi, koska työntekijöihin ei päästä ottamaan toimisto-olosuhteissa totutulla tavalla kontaktia. Tämän takia myös yksityiskohtainen ohjaaminen voi olla hankalaa, joten etänä työskenneltäessä on toimivampi tapa antaa työntekijöille enemmän vapautta ja vastuuta. Esihenkilön tulisikin toiminnallaan pyrkiä työntekijöiden itseohjautuvuuden vahvistamiseen. Tämä lisää yleensä myös työntekijöiden sisäistä motivaatiota työtään kohtaan. Työn tavoitteiden seuraaminen on myös korostetun tärkeää ja esihenkilön on kiinnitettävä huomiota edistymiseen ja nostettava tätä esiin, sillä positiivinen palaute lisää myös motivaatiota. Itseohjautuvuuden vahvistumisen myötä myös esihenkilön motivaatio omaa työtään kohtaan lisääntyy. Esihenkilö voi myös edistää yhteisiä tavoitteita ja motivaatiota kannustamalla työntekijöitä jakamaan pienempiäkin onnistumisia yhdessä tiimin kesken. Tämä lisää yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, joita esihenkilön on pidettävä yllä sekä tiimitasolla, että myös kahdenvälisesti. (Vilkman, 2023, ss. 247–254)

Etänä työskentelevien on koettava, että esihenkilön tuki ja apu ovat tarpeen vaatiessa kohtuullisen nopeasti saatavissa, sillä se vähentää työn kuormittavuutta ja lisää työtyytyväisyyttä. Riittävän läsnäolontunteen saavuttamiseksi on tarpeellista käyttää pikaviestintävälineitä ja pitää yhteyttä kahdenvälisesti muissakin kuin ongelmatilanteissa, sekä käydä keskustelua myös muista kuin akuuteista työhön liittyvistä kysymyksistä. (Vilkman, 2023, ss. 258, 264)

Vapauden ja vastuun antamisen lisäksi voidaan etä- ja hybridityötä tukevaa johtamista tarkastella myös sopimisen tärkeyden näkökulmasta. Etänä tehtävästä työstä olisi hyvä sopia aina kirjallisesti ja sisällyttää sopimukseen ainakin kohtia työajoista, -määristä, -välineistä ja raportoinnista. Näin toimimalla organisaatio ennaltaehkäisee epäselvyyksiä ja erimielisyystilanteita, sekä helpottaa esihenkilön työskentelyä. Samalla on kuitenkin varottava kasvavaa mikrojohtamisen riskiä, sillä jatkuva seuraaminen ja tavoitettavuuden vaade heikentävät aiemmin mainittua itseohjautuvuutta, jonka voidaan katsoa olevan yksi keskeisimpiä tekijöitä etätyön onnistumiselle. (Eklund ym., 2021, ss. 26–28)

5 Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tyypillinen lähtökohta on ottaa selvää siitä, mikä on tutkittavien henkilöiden

näkökulma tarkasteltavaan ilmiöön. Keskeistä ei niinkään ole eksaktin, mitattavissa olevan tiedon löytyminen, vaan pikemminkin tärkeämpää on pyrkimys selvittää tutkittavien kokemuksia, ajatuksia ja tunteita, joita käsiteltävään ilmiöön liittyy. (Puusa ym., 2020, Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?)

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan tyypillisesti tapoja, joilla tutkimusaineistoa hankitaan ja analysoidaan (Puusa ym., 2020, Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?). Tässä tutkimuksessa menetelmänä on puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Teemahaastattelussa ennalta valitut teemat ohjaavat haastattelun kulkua, mutta tarpeen vaatiessa kysymyksiä voidaan vastausten perusteella tarkentaa. Kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, mutta järjestyksestä ja tarkoista sanamuodoista voidaan poiketa. Teemahaastattelu nostaa esille tutkittavien tulkintoja ja asioille antamiaan merkityksiä. Teemahaastattelun kysymykset pohjautuvat tutkimuksen tarkoitukseen, ongelmanasetteluun ja tutkimustehtävään. Käytännössä tutkimuksen kysymysten pohjana on tutkimuksen viitekehys eli se, mitä tutkittavasta aiheesta tiedetään. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, ss. 87–88)

Koska tutkittava ongelma liittyy yksilön kokemukseen siitä, minkä kokee haasteeksi, valitsin kyseisen laadullisen tutkimusmenetelmän tässä tutkimuksessa. Lisäksi halusin myös minimoida omien kokemusten vaikutusta tutkimustulokseen ja siitä syystä välttää valmiiden vastausvaihtoehtojen laatimista, joka olisi ollut keskeistä mm. lomakehaastattelulle tai kyselytutkimukselle. Tutkimuksessa haastateltaville esitetyt kysymykset laadin teoriaosuuden pohjalta. Kysymykset käsitelivät kolmea teemaa, jotka olivat haasteet, työkalut ja toimenpiteet. Lisäksi kysyin lopuksi haastateltavien omista toiveista kehitystoimenpiteiden osalta tutkimuksen kohteena oleviin haasteisiin liittyen, sillä haastattelutilanne oli mielestäni hyvä tilaisuus kartoittaa myös tätä, vaikkei se tutkimuksen varsinainen tarkoitus ollutkaan kehitystoiveiden selvittäminen. Liitteenä aineistonhallintasuunnitelma. (Liite 1.)

5.2 Haastattelut

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin haastatteleamalla Soldem Oy:ssä työskenteleviä myyntitiimien esihenkilöitä ja heidän esihenkilöään. Haastatteluja tehtiin 5 ja haastateltavat myyntitiimien esihenkilöt johtavat myyntitiimejä, joihin kuuluvat myyntineuvottelijat

työskentelevät erään Soldemin asiakasyrityksen asiakaspalvelussa. Haastateltavien myyntitiimien esihenkilöiden myyntitiimeissä on sekä etänä, että toimistolla työskenteleviä myyntineuvottelijoita.

Haastateltavat saivat tutustua kysymyksiin etukäteen ja ne toimitettiin haastateltaville noin kaksi viikkoa ennen haastattelun ajankohtaa. Kaikki haastattelut tehtiin videopuheluna tammikuun 2025 aikana Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä. Videopuhelut tallennettiin ja haastattelut litteroitiin Microsoft Teams -sovelluksen ominaisuuksia hyödyntäen. Kyseiset sovelluksen tekemät litterointikirjaukset tarkistettiin oikeinkirjoituksen varmistamiseksi ja litterointi tehtiin lopulta karkeasti jättämällä pois tarpeettomat täytesanat ja -äänteet, sekä sanojen toistot. Liitteenä haastattelukysymykset. (Liite 2.)

5.3 Aineiston analyysi ja luotettavuus

Haastatteluilla kerätty aineisto käytiin läpi kysymys kysymykseltä ja vastauksista saatu aineisto teemoiteltiin kysymyskohtaisesti, joka tarkoittaa sitä, että laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. Kuhunkin kysymykseen saadut vastaukset käytännössä asetettiin rinnakkain ja niistä etsittiin toisteisesti esiintyviä ilmaisuja ja samankaltaisuuksia, mutta samalla huomioitiin erilaisuudet vastauksissa, sillä teemoittelussa on keskeistä se, mitä on sanottu eikä se montako kertaa asia koko aineistossa mainitaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 105)

Analyysitavan valintaan vaikutti keskeisesti aineistonkeruumenetelmä sekä se, että mielestäni analyysitapa ottaa huomioon hyvin haastateltavien vastauksissa ilmenevät yhteneväisyydet, mutta myös eriäväisyydet. Tällä analyysimenetelmällä myös yksittäisen haastateltavan muista haastateltavista eriävät havainnot saavat huomion.

5.3.1 Esihenkilöiden kokemat haasteet

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin haastateltavien kokemuksia suurimmista haasteista etänä työskentelevien myyntineuvottelijoiden myynninjohtamisessa ja vastauksien perusteella kokemuksissa oli selvästi eroavaisuuksia. Selkeimpänä teemana kuitenkin nousi esiin spontaanin vuorovaikutuksen ja palautteen puute. Käytännössä tämä ilmenee ns. käytäväkeskusteluiden ja nopeiden spontaanien palautteiden puuttumisena etätyötä tekevien arjesta. Toinen tärkeä esille noussut teema oli työn seuranta, joka koettiin myös haastavaksi, johtuen juuri fyysisen läsnäolon puutteesta. Tällä uskottiin olevan suoraan vaikutusta

työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja johtavan siihen, että myyntineuvottelijat kokevat myyntitavoitteet etäiseksi. Yhteisöllisyyden puute ja motivaation haasteet olivat myös esille nousseita teemoja.

5.3.2 Myynnin mittareiden seuranta

Toiseksi kysyttiin erilaisten mittareiden seuraamisesta erityisesti etänä työskentelevien myyntineuvottelijoiden osalta ja millaista tietoa ne esihenkilön mielestä tarjoavat. Selvästi tärkeimpänä teemana esiin nousivat tehokkuudesta kertovat mittarit. Toisena nousivat esiin myynnin laatua kuvaavat mittarit. Vastauksissa millaista tietoa mittarit antavat, nousivat esiin etätöihin liittyvät erityishaasteet. Mittareiden avulla on haastateltavien mukaan mahdollista saada tietoa, onko tehokkuus parempaa vai heikompaa etänä ja lisäksi tehokkuuden mittarit antavat haastatteluiden perusteella tietoa myös siitä, sujuuko työ ylipäättään itsenäisesti.

5.3.3 Palautteen antaminen

Kolmannen kysymyksen tarkoituksena oli saada selville palautteen antoon liittyviä eroavaisuuksia etänä ja toimistolla työskentelevien välillä ja hallitsevimpana teemana nousi vastauksissa esiin palautteen määrä, jota poikkeuksetta jokainen haastateltava kertoi antavansa enemmän toimistolla kuin etänä työskenteleville. Vastauksissa ilmeni, että suurempi määrä johtui pienien spontaanien palautteiden antamisesta, josta etänä työskentelevät jäävät käytännössä kokonaan paitsi. Palautteen antamiseen itseensä koettiin jonkin verran myös liittyvän haasteita etänä työskentelevien osalta. Tähän liittyen nousi esiin teemana suunnitelmallisuus. Vastauksista ilmeni, että palautteen antoon kiinnitettiin tietoisesti enemmän huomiota etänä työskentelevien kohdalla. Taustalla vaikutti vastauksien perusteella se, että etänä tapahtuvaan kommunikointiin liittyy tunnistettu riski väärinymmärryksistä, jotka voivat liittyä palautteen sävyyn tai varsinaiseen palautteen asiasisältöön.

5.3.4 Yhteydenpito etänä työskenteleviin

Neljännellä kysymyksellä pyydettiin tiimin esihenkilöä kuvailemaan yhteydenpitoaan etänä työskenteleviin myyntineuvottelijoihin myyjä- ja tiimitasolla. Myyjätason yhteydenpidossa selkeä teema oli suurimman osan mainitsemat viikoittaiset keskustelut, joissa käydään tuloksia ja palautteita läpi. Tiimitason yhteydenpidossa mainittiin yhteiset vastaavat säännölliset tapaamiset, eli tiimipalaverit ja aamun startit, joissa ajankohtaisia asioita käytiin

läpi. Sisällöllisenä teemana tiimitason viestinnässä esiin nousi tulosten seuranta ja onnistumisten esiin nostaminen. Useamman haastateltavan esille ottama tarve lisätä kasvokkaista vuorovaikutusta nousi myös teemana esiin. Monet kertoivatkin pyrkivänsä käyttämään videoyhteyttä mahdollisimman paljon viestien sijaan, jotta viestintä olisi henkilökohtaisempaa.

5.3.5 Itseohjautuvuuden vahvistaminen

Viidennen kysymyksen tarkoituksena oli pyrkiä selvittämään, pyrkiikö esihenkilö lisäämään myyntineuvottelijoidensa itseohjautuvuutta ja millä keinoilla. Vastaukset eivät olleet aivan yhteneväisiä, mutta eniten esille nousi teemana tavoitteiden selkeys. Tässä yhteydessä keinona mainittiin, miten myyntineuvottelijoita pyydetään asettamaan itselleen viikkokeskusteluissa viikkokohtaisia myyntitavoitteita ja arvioimaan niiden toteutumista. Toinen vastauksista noussut teema olivat työohjeet ja niiden hyödyntäminen. Useampi haastateltava kertoikin kannustavansa myyntineuvottelijoita hakemaan vastauksia ongelmatilanteisiin itsenäisesti työohjeista sen sijaan, että antaisivat myyntineuvottelijoiden kysymyksiin heti suoria vastauksia. Joidenkin haastateltavien vastauksissa esiin nostettiin myös oman työn tarkempaa analysointia ja reflektointia, jota pyritään opettamaan myyntineuvottelijoille. Tässä teemana voidaan pitää myyntidatan käyttöä.

5.3.6 Työsuoritusten johtaminen

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin millaisia ovat esihenkilön tekemät toimenpiteet siinä tilanteessa, kun etänä työskentelevän myyntineuvottelijan tulokset eivät vastaa tavoitteita tai tulosten huomataan laskevan jatkuvasti. Vastaukset olivat erittäin yhteneviä. Osa haastateltavista kuvasi toimenpiteiden prosessia hyvin tarkasti vaihe vaiheelta ja osa taas suppeammin. Vastauksissa täysin yhteneväisenä toimenpiteenä, mutta kuitenkin vasta viimesijaisena keinona, todettiin toimistolle siirtyminen eli teemana voidaan pitää toimistokutsua. Ensisijaisena keinona haastatteluista esille noussut teema oli kuitenkin tilanteen kartoitus keskustelemalla. Useampi mainitsi, kuinka esihenkilö ja myyntineuvottelija yhdessä avoimesti keskustellen sopivat tavoitteista ja toimenpiteistä tilanteen parantamiseksi. Toinen teema oli valmennuksellinen tuki, johon liittyi yhdessä tehty myyntipuheluiden kuuntelu ja analysointi. Tässä yhteydessä mainittiin myös useaan otteeseen, että korjaaviin toimenpiteisiin annettiin myyntineuvottelijalle tietty aikaikkuna. Yksi teema oli myös itseohjautuvuuden tukeminen. Vastauksissa korostui, että

myyntineuvottelijoille halutaan antaa mahdollisuus itse kehittää myyntiään ennen toimistolle siirtymistä.

5.3.7 Esihenkilöiden kehitystoiveet

Viimeiseksi haastattelussa kysyttiin, että millaisia kehitystoimenpiteitä esihenkilöt toivoisivat, jotta he voisivat tukea etätyötä tekevien myyjijensä suorituksia ja auttaa näitä saavuttamaan parempia tuloksia. Vahvimmin esille nousi teemana yhteisöllisyyden vahvistaminen ja tähän konkreettisina keinoina esitettiin yhteisen tekemisen lisäämistä, joka ei liity suoraan asiakastyöhön. Toinen esille noussut teema oli reaaliaikainen seuranta, johon liittyivät toiveet erilaisista järjestelmistä, jotka tarjoaisivat automaattisesti tietoa keskeisistä myynninmittareista. Tähän teemaan liittyivät myös toiveet tekoälyn tuomista mahdollisuuksista antaa myyntineuvottelijoille palautetta puheluistaan reaaliaikaisesti eikä vasta esihenkilön toimesta paljon jälkikäteen.

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää myyntitiimien esihenkilöiden kokemuksia myynnin johtamisen haasteista etätyössä ja tarkastella myös sitä, voidaanko heikentyneitä myyntituloksia parantaa hyvällä johtamistyöllä. Haastatteluissa kerätyn aineiston analyysin pohjalta johdetut tulokset on jaettu kahteen osaan tutkimuskysymysten mukaan.

6.1 Myyntitiimin esihenkilön myynnin johtamisen haasteet etätyössä

Etänä työskentelevien myyntineuvottelijoiden myynninjohtamiseen liittyy monenlaisia haasteita esihenkilön näkökulmasta. Keskeisimpiä näistä haasteista ovat erilaiset kommunikaatioon ja läsnäolon puutteeseen liittyvät haasteet, joihin liittyvät teemat toistuivat läpi aineiston.

...sieltä puuttuu kaikki semmoinen niin kuin käytäväkeskustelu ja semmoinen, tota noin niin sivukorvalla kuuleminen, että se sanoi, että tolleen, toi oli hyvä, hyvä tapa niinku käydä joku tuote lävitse ja näiden vahvistaminen ja näin, että se puuttuu niinku etätyössä kokonaan. Semmoinen niinku käytäväkeskustelu.

Läsnäolon puutteesta johtuvat myös työnteon seurannan haasteet, jotka tulevat myös esille useaan otteeseen läpi aineiston. Fyysisen läsnäolon puute vaikeuttaa työn seuraamista ja

vastauksissa käy selvästi ilmi, että etänä työskentelevien työnteon seuraamisessa keskeistä onkin tehokkuuden mittareiden kautta saatava tieto. Tiedon saantia ei kuitenkaan koeta aina riittävän nopeaksi.

...henkilökohtaisesti se mitä mä itse toivoisin niin, jos mietitään niinku raportoinnin näkökulmasta, että se olisi tota huomattavasti siis niinku nopeampaa järjestelmien puolesta.

Läpi aineiston toistuu myös kommunikaatioon ja läsnäolon puutteeseen liittyvä vähäisempi palautteen määrä etänä työskentelevien kohdalla. Palautteen vähäisemmän määrän lisäksi palautteen antoon liittyy myös kohonnut väärinymmärryksen riski, jonka lähes kaikki haastateltavat mainitsivat. Haasteet palautteen antamiseen on tiedostettu ja haastateltavat kertoivatkin kiinnittävänsä siihen enemmän huomiota ja suunnittelevansa sitä enemmän etänä työskentelevien kohdalla.

...saatan niinku antaa ehkä vielä vähän semmoista spesifimpää palautetta, jotta sitten se tulee oikeasti niinku ymmärretyksi, että ei tule niinku väärinymmärretyksi ja sitten taas niinku toimistolla työskentelevien kanssa niin semmoista suorempaa, koska huomaan että silloin en tule niin herkästi väärinymmärretyksi.

Etänä työskentely on myös haastavaa yhteisöllisyyden näkökulmasta. Aineiston perusteella haastateltavat kokevat, että etänä työskentelevät voivat jäädä eristyksiin muusta tiimistä ja tällä nähdään olevan vaikutusta myös myyntituloksiin.

...ihan myöskin tiimitasolla, että on haastavaa, että kun useita myyjiä on niin kun etänä ja sitä vuorovaikutusta on niinku vähän niin heillä. Jos esimerkiksi tähän toimistoympäristöön vertaa, niin täällähän helposti rakentuu, mikä nytkin on näkyvissä, niin on monella tiimillä semmoinen tosi kova myyntinälkä päällä, kilpailee jopa vähän keskenään, haastaa toisiaan, jakaa vinkkejä suoraan toisilleen, niin se on myöskin pois pelistä.

6.2 Esihenkilön rooli heikentyneiden myyntitulosten parantamisessa

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että myyntitiimien esihenkilöillä on mahdollisuuksia vaikuttaa myönteisesti myyntineuvottelijoiden myyntituloksiin etätyössä. Tärkeimpänä tekijänä eri yhteyksissä läpi aineiston nousi useaan otteeseen esille

yhteydenpidon tärkeys. Säännöllinen yhteydenpito yhdistettynä suunnitelmalliseen palautteenantoon on tärkeä johtamisen keino pitää yllä ja myös kehittää myyntineuvottelijan tuloksenteekokykyä. Sen avulla luodaan lisäksi erittäin tärkeää yhteenkuuluvuuden tunnetta etänä työskentelevälle.

... jos mietitään etänä olevaa niin totta kai ihan teamsin välityksellä kirjoittaen, soittaen, soittaessa myös avaan omaa kameraani useimmiten. Ja tuossa on niinku tavoitteena ihan päivittäin, että vaikka ei mitään asiaa olisi niin ihan vaikka, mitä kuuluu -yhteydenotto, jotta saa sitä niinku yhteenkuuluvuuden tunnetta, että on niinku mukana asioissa ja päivittäisissä tekemisessä...

Palautteenannon merkitys etätyöntekijöille korostui useaan otteeseen aineistossa eri asiayhteyksissä ja haastateltavat myös tiedostivat tämän tärkeyden mielestäni varsin hyvin. Vaikka kaikki haastateltavat kertoivat antavansa etänä työskenteleville myyntineuvottelijoilleen vähemmän palautetta kuin toimistolla työskenteleville, on kuitenkin selvää, että sitä halutaan antaa mahdollisimman paljon ja pyritään antamaan enemmänkin.

...jos tota noin niin mä en anna sitä palautetta, vaikka niin kun tarpeeksi, niin sitten sitä ei myöskään kysytä, kun nää etänä työskentelevät ei niin herkästi kysy, niin sen takia mä pyrin siihen, että mä annan vielä enemmän palautetta sellaisille, jotka työskentelee etänä.

Etänä työskentelevän myyntineuvottelijan myyntituloksien laskiessa ensisijainen keino on tarjota kohdennettua tukea, joka tarkoittaa käytännössä kartoituskeskustelua. Sen yhteydessä sovitaan yhdessä tavoitteet, toimenpiteet ja tarkastelujakso, jonka puitteissa seurataan, saadaanko myyntitulokset käännettyä paremmiksi.

...ensimmäkin otan kyseisen henkilön juttutuokiolle, eli käydään ihan avoimesti läpi suoraan, että okei, mikä on tilanne, että missä meidän tarvitsee olla ja missä me ollaan nytten ja sitten vähän toisen osapuolen näkemystä, että okei, mistähän tuo saattaa johtua, mikä on hänen näkemys asioista ja tän pohjalta sitten yhteisesti sovitaan ne toimenpiteet siitä eteenpäin, että mikä on se selkeä tavoite, mihin tähdätään, miten sinne päästään, mitä tekemällä ja sitten tätä seurataan...

Esihenkilöt tarjoavat myös valmennuksellista tukea, johon kuuluu keskeisenä osana myyntineuvottelijan puheluiden ja analysoiminen yhdessä. Näin pystytään osoittamaan

myyntineuvottelijalle konkreettisesti, mihin yksittäisiin tilanteisiin hänen tulee kiinnittää työssään huomiota.

...niin nauhalta kuin livenä sitten myös kuunnellaan, ja sitä kautta myös auttaa häntä niinku onnistumaan ja jälkeensä, kun vedetään yhteen niitä kuunneltuja puheluita, niin siinä kohtaa käydään läpi eli avataan ihan yksityiskohtaisesti, että minkälaisella tekemisellä, minkälaisilla tarjouksilla tai argumenteilla, minkälaisia vaikutuksia työntekijän omalla tekemisellä, minkälaisia vaikutuksia niillä on siihen lopputulemaan.

Aineiston perusteella viimesijaisin ja voimakkain keino, jolla esihenkilöt voivat vaikuttaa etänä työskentelevien myyntineuvottelijoiden laskeneisiin tuloksiin, on määrätä työntekijä työskentelemään toimistolle. Mikäli keskustelut ja valmennukselliset toimet eivät ole riittäviä, on työntekijän palattava tekemään työtään toimistolle. Aineistosta ilmeni, että tällä on havaittu olevan selvää vaikutusta heikentyneisiin tuloksiin. Etänä työskentelemisen nähdään myös olevan eräänlainen palkinto, jolla myyntineuvottelijoita voidaan motivoida parempiin tuloksiin.

...siinä on tiimipäällikkö totta kai aina tukemassa ja auttamassa, mutta mikäli noin niin tavoitteisiin ei päästä tiimipäällikön tuesta huolimatta niin silloin, etätyöntekijä siirtyy toimistolle vähintään kuukaudeksi tekemään töitä, jonka jälkeen voidaan sitten harkita uudestaan sitä etätyötä. Ollaan huomattu, että varsinkin niin kun uudemmilla työntekijöillä, kelle tosiaan työsuhde on ollut lyhyempi, niin etätyö, jos ne haluaa tehdä etätyötä, niin etätyö toimii semmoisena porkkanana, millä saadaan myös niinku palkittua työntekijää ja se on mun mielestä niin kun hyvä systeemi, toimiva systeemi.

Kuvatut toimintatavat ja sitaattien esimerkit ilmentävät mielestäni esihenkilöiden työkaluja etänä työskentelevien myyntineuvottelijoiden tueksi hyvin kattavasti ja avaavat myös prosessia, joka etenee lopulta etänä työskentelevän myyntineuvottelijan toimistokutsuun, mikäli tulokset eivät parane edeltävistä pehmeämmistä tukitoimista huolimatta.

7 Johtopäätökset

Haastattelututkimus antoi kattavasti tietoa esihenkilöiden kokemista haasteista liittyen etänä työskentelevien myyntineuvottelijoiden myynnin johtamiseen. Tulokset antoivat myös selkeän vastauksen siihen, että esihenkilöt voivat johtamistyöllään vaikuttaa etänä työskentelevien

myyntineuvottelijoiden tuloksentekoon hyödyntämällä käytössään olevia työkaluja ja johtamalla työsuorituksia. Esihenkilöt esittivät myös hyvin yhdenmukaisia toiveita kehityskohteista, jotka auttaisivat heitä johtamaan etänä työskentelevien myyntineuvottelijoiden myyntiä. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tuloksien voidaan mielestäni katsoa olevan pääasiassa hyvin linjassa sen suhteen, mitä tietoperustassa on esitelty. Tutkimuksen perusteella voidaan myös mielestäni todeta, että yleisesti tunnistettuja etänä työskentelyyn liittyviä haittoja ilmenee myös Soldemilla. Omia näkemyksiäni tukee myös toimeksiantajalta saatu palaute työstä.

Opinnäytetyö tuo hyvin esiin ajankohtaisia ja käytännönläheisiä näkökulmia etätyön johtamisen haasteisiin. Työssä näkyy selvästi tekijän ymmärrys organisaation arjesta ja halu tuottaa käytännön hyötyä kehitystyön tueksi. Työssä myös tunnistetaan realistisesti sekä nykyiset vahvuudet että kehityskohteet. On myös hienoa, että työn tulokset voivat suoraan tukea organisaation toimintatapojen kehittämistä.

Työterveyslaitoksen (n.d.) mainitsemista haasteista liittyen etätyöhön, tutkimuksessa tulivat esille luontaisen sosiaalisen vuorovaikutuksen vähyyteen liittyvät ongelmat, fyysisen läsnäolon puute ja heikentynyt kokemus yhteisöllisyydestä. Tutkimuksen tuloksissa keskeisimpiä kokemuksia esihenkilöiden kokemista haasteista olivat juuri kommunikaatioon ja läsnäolon puutteeseen liittyvät haasteet. Useampi haastateltu esihenkilö käyttikin ilmaisua ”käytäväkeskustelujen puute”, joka on mielestäni hyvä kiteytys luontaisen vuorovaikutuksen vähäisyydestä ja fyysisen läsnäolon puutteesta. Yhteisöllisyyden kokemuksen puute oli myös keskeinen tulos koetuista haasteista, jonka myös Työterveyslaitos (n.d.) mainitsee keskeisenä etätyöhön liittyvänä haasteena.

Bergströmin & Leppäsen (2021, Myynnin johtaminen -luku) nelijaottelussa myynnin johtamisen osa-alueista tässä työssä keskityttiin ohjaamiseen ja seurantaan. Näistä seurantaan kuuluu keskeisenä osana määrälliset ja laadulliset tulokset. Tutkimuksessa työnteon seurantaan koettiin liittyvän haasteita, jotka johtuivat fyysisen läsnäolon puutteesta, mutta myös käytössä olevien mittareiden rajallisuudesta tarjota reaaliaikaista tietoa myyntineuvottelijoiden määrällisistä ja laadullisista tuloksista. Kehitystoimenpiteistäkin kysyttäessä, haastatteluissa toivottiin lähes poikkeuksetta parempia ratkaisuja raportointiin, eli käytännössä myynnin seurantaan. Mielestäni kokemukset seurantaan liittyvistä haasteista ovat yksi tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista, sillä myynnin seuranta on juuri myyntitiimin esihenkilön työn kannalta keskeistä koko organisaation myynnin johtamisen prosessille. Myös Nieminen & Tomperi (2008, s 46) korostavat oikeanlaisten mittareiden

välttämättömyyttä niin myyntineuvottelijan arjessa kuin myös lähiesihenkilön johtamistyössä. Ajattelenkin, että erilaisten myyntidatan raportointia nopeuttavien teknisten ratkaisujen kartoittaminen ja sen myötä raportoinnin kehittäminen reaaliaikaisemmaksi, toisi paljon etua Soldemille organisaationa, koska sillä on paljon etänä työskenteleviä myyntineuvottelijoita.

Vilkmanin (2023, ss. 247–254) esittämät esihenkilötyön ulottuvuudet etätyössä, eli kommunikaation ja tavoitteiden seuraamisen hankaluudet, sekä työntekijöiden itseohjautuvuuden ja palautta- antamisen tärkeys, tulivat hyvin esille myös tutkimuksen tuloksissa. Erityisesti palautteen antaminen ja kokemukset sen tärkeydestä näkyivät tuloksissa. Myös niissä tilanteissa, kun etänä työskentelevän myyntineuvottelijan tulokset eivät vastanneet tavoitetta tai ne laskivat jatkuvasti, oli palaute ensisijainen keino, jolla tähän tilanteeseen puututtiin.

Tulokset osoittivat myös, että etänä työskentelevän myyntineuvottelijan jäädessä tulostavoitteistaan, tarjoavat esihenkilöt valmennuksellista tukea. Tähän liittyy olennaisesti yhdessä sovitut toimenpiteet, tavoitteet, sekä aikaikkuna, jonka puitteissa myyntineuvottelijalla on mahdollisuus parantaa myyntituloksiaan. Tämä on linjassa etätyön johtamisesta esitetyn näkemyksen kanssa, jonka mukaan sopimisen tärkeys on keskeistä etätyössä onnistumisen kannalta (Eklund ym. ss. 26–28).

Viimesijainen toimenpide, joka esihenkilöillä on etätyöntekijöiden myyntituloksen jäädessä tavoitteista pehmeämpien toimenpiteiden jälkeenkin, on määrätä työntekijä työskentelemään takaisin toimistolle. Vilkmanin (2023, s. 248) peräänkuuluttaman itseohjautuvuuden vahvistamisen tärkeys on keskeistä etänä työskentelyn onnistuessa. Kun tämä ei muuten onnistu, on tutkimuksen tuloksien perusteella selvää, että etätyön toimiessa ikään kuin palkintona, työskentelevät myyntineuvottelijat motivoituneemmin kohti tulostavoitteita toimistolla vietetyn jakson jälkeen.

8 Pohdinta

Siirryin ensimmäisenä toimeksiantoni työntekijänä työskentelemään etänä kevättalvella 2020 ja varsinaisissa Soldem Oy:n toimistotiloissa kävin tämän jälkeen alle kymmenen kertaa, sillä Soldem mahdollisti etätyön myös pandemian päätyttyä. Omaan työskentelyyni ja työtehooni etätyöllä oli voimakas positiivinen vaikutus. Kaikille kollegoilleni etänä työskentely ei tuloksien perusteella sopinut kuitenkaan yhtä hyvin ja jäin pohtimaan, mitä esihenkilö voi tehdä

tällaisessa tilanteessa. Koin, että itselleni yhteydenpito ja tuloksien läpi käyminen esihenkilön kanssa säännöllisesti oli tärkeää, mutta myös riittävää etätyön sujumiseksi.

Tästä kokemuksesta opinnäytetyöni sai aikanaan idean tasolla alkunsa. Matka valmiiksi oli pitkä ja työnteon intensiteetti opinnäytetyön kohdalla vaihteli suuresti. Prosessin aikana rajasin tutkimuksen kohteena olevat esihenkilöt käsittämään pelkästään yhden Soldemin asiakasyrityksen myynnillisen asiakaspalvelun myyntitiimien esihenkilöitä ja heidän esihenkilöään. Kävi myös ilmi, että myyntineuvottelijat työskentelevät lähes poikkeuksetta joko etänä tai toimistolla, eikä erilaisia hybridimalleja, joissa työnteko jakautuu jossakin suhteessa, ollut juurikaan käytössä myyntineuvottelijoiden kohdalla. Tämä myös selkeytti mielestäni haastattelujen asetelmaa, jossa oli mielestäni koko ajan läsnä tietynlainen vertailu sen välillä, miten esihenkilö toimii etänä työskentelevien kohdalla suhteessa toimistolla työskenteleviin.

Tutkimuksen työelämälähtöinen tarkoitus oli ottaa selvää koetuista haasteista etätyön myynnin johtamisessa ja selvittää, millä keinoilla näitä haasteita pyritään päihittämään. Ajatuksenani oli, että tämän tiedon saattaminen koko Soldemin organisaation käyttöön toisille hyötyä, varsinkin voimakkaasti lisääntyneen etänä työskentelyn myötä. Tutkimuksen myötä minulle jäi tunne, että haasteet ja keinot niiden ylittämiseksi ovat Soldemilla varsin hyvin organisaatiotasolla tiedostettuja. Sen sijaan esiin tulleet haasteet liittyen raportointityökaluihin ja toiveet teknisistä ratkaisuista, jotka nopeuttaisivat ja automatisoivat tiedonkulkua ja palautteensaamista, voisivat olla organisaation näkökulmasta tuottoisia jatkotutkimuksen kohteita.

Tutkimuksen lopputuloksen kannalta tutkimusmenetelmä oli mielestäni hyvä valinta, sillä vaikkei tuloksena ollutkaan mitään mullistavaa, on haastattelujen vastauksien yhdenmukaisuus monessa kohdassa minulle merkki siitä, että organisaatiossa jaetaan tietoa esihenkilöiden kesken hyvin avoimesti ja toimintamallien yhdenmukaisuus kertoo mielestäni hyvin systemaattisista ja johdonmukaisista johtamismalleista. Myös kehitystoiveiden yhdenmukaisuus liittyen teknisiin ratkaisuihin, kertoo mielestäni siitä, että organisaatiossa ollaan selvästi avoimia ottamaan käyttöön uusia työkaluja, jotka kehittävät johtamisprosesseja eteenpäin.

Viime aikoina mediassa on ollut esillä uutisia yritysten linjaamista etätyökielloista (Saarinen, 2024). Mielestäni etänä työskentelyä ei pitäisi kategorisesti pelkästään kieltää. Pikemminkin olisi hyvä miettiä erilaisia hybridityönmalleja, jotka kullekin organisaatiolle toisivat mahdollisimman paljon etua työtekijöiden tyytyväisyyden myötä yhdistäen etä- ja lähityön

parhaita puolia, sekä minimoimalla haittoja. Peräänkuuluttaisinkin rohkeaa kokeilemistä, jolla saataisiin kartoitettua sopivat mallit kulloiseenkin tilanteeseen. Mielestäni Soldemin tapa pitää etätyön mahdollisuus vaihtoehtona toimistolla työskentelylle tuo etua organisaatiolle. Samalla käytössä ovat selkeät vaateet työsuorituksille, joiden täyttymisen tulee etänä työskentelevillä työntekijöillä toteutua ja mikäli näin ei käy, jatkuu työskentely lopulta toimistolla.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2008). *Esimiehenä arjessa*. WSOY.
- Bergström, S. & Leppänen, A. (2021). *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Edita.
- Buffer. (n.d.). *State Of Remote Work 2023*. [kuva]. Haettu 3.11.2024 osoitteesta <https://buffer.com/state-of-remote-work/2023>
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J., & Lindholm, T. (2021). *Hybridijohtaminen*. BRIK.
- Finder. (n.d.). *Soldem*. Suomen Telecenter Oy. *Telemarkkinointi*. Haettu 15.10.2024 osoitteesta <https://www.finder.fi/Telemarkkinointi/Soldem/Tampere/yhteystiedot/2185581>
- Heiskanen, A. (2019). *Tietoisesti taitava myynnin johtaja*. Alma Talent.
- International Labour Organization. (2021) *Working from home: From invisibility to decent work*. <https://webapps.ilo.org/digitalguides/en-gb/story/working-from-home>
- Kauhanen, J. (2015). *Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse*. Kauppakamari.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. (2008). *Myynnin johtamisen uusi aika*. WSOY [kuva].
- Nieminen, T. & Tomperi, S. (2008). *Myynnin johtamisen uusi aika*. WSOY.
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. (2007). *Haasteena myynnin johtaminen*. Imperial Sales.
- Rötkin, L. (2015). *Terveisiä pomolle*. Talentum.
- Saarinen, M. (2024) Taas uusi iso suomalaisyritys kielsi etätyön maanantaina ja perjantaina – Nyt johtaja kertoo miksi. *Talouselämä* 24.9.2024.
- Soldem. (n.d.-a). *Myynnin ja asiakaspalvelun ammattilainen*. Haettu 5.10.2024 osoitteesta <https://soldem.fi/>
- Soldem. (n.d.-b). *Me olemme Soldem!*. Haettu 23.10.2024 osoitteesta <https://soldem.fi/tutustu-soldemiin/>
- Soldem. (n.d.-c). *Me olemme Soldem!* [kuva]. Haettu 23.10.2024 osoitteesta <https://soldem.fi/tutustu-soldemiin/>
- Tilastokeskus. (2023). *Etätyötä tekevien osuus vuonna 2023 laskenut korona-ajasta, mutta korkeampi kuin pandemiaa edeltävinä vuosina* [kuva]. <https://stat.fi/julkaisu/cln0h1j6d8j1h0avttwdum2q2>
- Tilastokeskus. (2023). *Etätyötä tekevien osuus vuonna 2023 laskenut korona-ajasta, mutta korkeampi kuin pandemiaa edeltävinä vuosina*. <https://stat.fi/julkaisu/cln0h1j6d8j1h0avttwdum2q2>
- Tilastokeskus. (n.d.). *Etusivu > Tietoa tilastoista > Käsitteet > E > Etätyö*. Haettu 29.8.2024 osoitteesta <https://stat.fi/meta/kas/etaty.html>

- Tuomivaara, S., Ropponen, A., & Kandolin, I. (2016). *Jousto-opas : Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla*. Työterveyslaitos.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto_opas.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos. (n.d.). *Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ*. Haettu 29.8.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>
- Valtioneuvosto. (17.2.2022). *Etätyösuositus päättyy helmikuun lopussa, jonka jälkeen työpaikoilla siirrytään etä- ja läsnätyön yhdistämiseen riskiarvioiden ja tautitilanteen mukaan*. <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/etatyosuositus-paattyy-helmikuun-lopussa-jonka-jalkeen-tyopaikoilla-siirrytaan-eta-ja-lasnatyon-yhdistamiseen-riskiarvioiden-ja-tautitilanteen-mukaan>
- Vilkman, U., & Alma Talent. (2023). *Näin menestyt monipaikkaisessa työssä*. Alma Talent.

Liite 1. Aineistohallintasuunnitelma

Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

Opinnäytetyön nimi: Myynninjohtamisen haasteet etä- ja hybridityössä

Enemmän tuloksia etätyöstä Soldem Oy:ssä

Opinnäytetyön tekijä: Markus Luoto

1 Opinnäytetyön aineiston kuvaus

Aineistohankinnan menetelmä on haastattelututkimus. Kohteena ovat myyntitiimien esihenkilöt, joiden myyntitiimeissä on tai on ollut etänä työskenteleviä myyntineuvottelijoita. Analysoitava aineisto kerätään haastattelemalla Teams-viestintätyökalun välityksellä ja haastattelut tallennetaan videotiedostoina, jotka litteroidaan tekstitiedostomuotoon.

2 Aineiston tallennus ja säilytys

Aineisto tallennetaan ja sitä käsitellään opinnäytetyön tekijän omalla salasanalla suojatulla tietokoneella. Aineistosta tallennetaan erilliseen kansioon varmuuskopiot HAMKin tarjoamaan OneDrive-pilvitalennustilaan, jotka säilytetään erillään analysoitavista tiedostoista. Opinnäytetyön tekijän lisäksi aineistoa käsittelee mahdollisesti myös opinnäytetyön ohjaaja.

3 Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Opinnäytetyössä ei käsitellä henkilötietoja tai arkaluonteisia tietoja.

4 Aineiston omistajuus

Opinnäytetyön tekijä omistaa opinnäytetyössä käytetyn keräämänsä aineiston ja tulokset.

5 Aineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Opinnäytetyön tekijä säilyttää aineiston tietoturvallisesti vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jotta opinnäytetyön tulokset voidaan tarvittaessa varmistaa ja hävittää tämän jälkeen aineiston tietoturvallisesti.

Liite 2. Haastattelurunko

Haastattelu

Haastattelut toteutetaan etänä Teams-viestintätyökalun avulla. Avoimien kysymysten avulla pyritään saamaan vastauksia henkilökohtaisista havainnoista ja kokemuksista liittyen johtamisesta tulostavoitteisiin.

1. Mitkä koet suurimmiksi haasteiksi etänä työskentelevien myyntineuvottelijoiden myynnin johtamisessa?
2. Mitä mittareita seuraat erityisesti etätyötä tekevien myyjien osalta, ja millaista tietoa ne mielestäsi tarjoavat?
3. Onko palautteenantosi erilaista toimistolla työskenteleville verrattuna etänä työskenteleviin, ja jos on, millä tavoin?
4. Miten kuvailisit yhteydenpitokäytäntöjäsi etänä työskenteleviin:
 - a. myyjätasolla?
 - b. tiimitasolla?
5. Pyritkö vahvistamaan etänä työskentelevien myyjien itseohjautuvuutta ja jos, niin millä keinoin?
6. Millaisia keinoja käytät, kun etätyötä tekevän myyjän tulokset eivät vastaa tavoitteita tai kun huomaat niiden laskevan jatkuvasti?
7. Millaisia kehitystoimenpiteitä toivoisit, jotta voisit tukea etätyötä tekevien myyjiesi suorituksia ja auttaa heitä saavuttamaan parempia tuloksia?