



CONTACT CENTER - ASIAKASPALVELUTYÖN JOHTAMINEN ETÄTYÖSSÄ – VIESTINNÄLLINEN NÄ- KÖKULMA

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma		
Työn tekijä(t) Leena Hyvönen		
Työn nimi Contact center -asiakaspalvelutyön johtaminen etätyössä – viestinnällinen näkökulma		
Päiväys	Sivumäärä/Liitteet	57/2
Ohjaaja(t) Virpi Laukkanen ja Nina Huotari		
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tietotekniikan nopea kehittyminen on mahdollistanut uusia, joustavia työn tekemisen muotoja, joilla tavoitellaan työhyvinvoinnin paranemista, parempaa työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen mahdollisuutta, asiakaspalvelijan itsemääräämisoikeuden tunteen kasvattamista, työn vaihtelevuuden mahdollistamista sekä työn tehokkuuden kasvamista. Eräs näistä uusista työn jouston muodoista on etätyö. Etätyötä on yleisesti tehty asiantuntija- ja esimiestehtävissä, mutta viime vuosina etätyön tekemistä on mahdollistutettu contact center –tyyppisessä asiakaspalvelutyössä, jossa työn tekemistä ohjaavat asiakkaiden tarpeet ja ennalta aikataulutetut työvuorot. Etätyö on kasvattanut esimiestyön osaamistarpeen laajentamista virtuaalijohtamisen suuntaan. Esimiestyön tasalaatuisuuden näkökulmasta, etätyötä tekevä asiakaspalvelija on pystyttävä huomioimaan esimiestyössä samalla tavalla, kuin hänen toimistolla työskentelevä kollegansa.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten etätyötä tekevä asiakaspalvelija olisi huomioitava contact center – tyyppisen asiakaspalvelutyön esimiestyössä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, jossa teemahaastattelulla kartoitettiin kokemuksia siitä, miten asiakaspalvelussa tehty esimiestyö oli toteutunut etätyössä. Kokeuksia kartoitettiin esimiestyön toteutumisesta viestinnän näkökulmasta etätyön perehdytysvaiheessa sekä etätyöskentelyn aikana. Tutkimuksen tavoitteena oli teoriaan ja tutkimusaineistoon pohjautuen tuottaa organisaatiolle tietoa etätyön johtamisen erityispiirteistä sekä miten etätyön johtamista voitaisiin kehittää organisaatiossa, jotta varmistetaan esimiestyön tasalaatuinen toteutuminen sekä mahdollistetaan asiakaspalvelijoiden tehokas työskentely.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että etätyön mahdollistaminen oli kasvattanut etätyötä tehneiden asiakaspalvelijoiden työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen mahdollisuutta sekä tunnetta lisääntyneestä vapaa-ajasta. Etätyön tekeminen koettiin yksinäiseksi työskentelymuodoksi, jossa korostui itsenäinen tiedonhankinta ja päätöksentekokyky. Etätyötä ei haluttu ainoaksi työn tekemisen muodoksi asiakaspalvelutyössä. Etätyössä korostui viestinnän ja viestintäkanavien suuri määrä, joilla oli vaikutusta työn tekemiseen. Organisaatiolle ehdotetut johtamisen kehittämiskohteet liittyivät keinoihin, joilla etätyön esimiestyötä voidaan yhdenmukaistaa, etätyön perehdytyksessä hyödynnettyjen ohjeistuksien tarkentamiseen sekä etätyötä tekevän henkilön viestinnälliseen huomioimiseen.</p>		
Avainsanat etätyön johtaminen, contact center, viestintä, esimiestyö		

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Leena Hyvönen			
Title of Thesis Contact center customer service management work in telecommuting – a communicative perspective			
Date		Pages/Appendices	57/2
Supervisor(s) Virpi Laukkanen ja Nina Huotari			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>The rapid development of information technology has enabled the development of new, flexible forms of performing the job, whose aims are at the improvement of well-being, a better coordination of family and working life and the possibility to grow the sense of self-determination, diversity of tasks as well as work effectiveness. One of these new forms of work flexibility is teleworking. Telework is generally done in specialist and managerial positions, but in recent years the teleworking possibility has been enabled in contact center customer service type of work, where the work is more controlled. As teleworking has increased its expansion to contact center customer service work, the need of managerial expertise in the direction of virtual management has grown. From the supervisory work point of view, a customer service teleworker must be able to be taken into account in the managerial work in a similar manner as their colleagues who are working in the office.</p> <p>The aim of this study was to find out how the customer service teleworker should be taken into account in the contact center - customer service type of work in regard to managerial work. Qualitative research was chosen as the research method. With theme interviews were surveyed experiences of how leadership of customer service had been implemented in teleworking. Such experiences were surveyed in the manifestation of managerial communication point of view during the telework orientation period as well as during remote working. The aim of this study was based on theory and research material to produce knowledge of the specific characteristics of telework management for the organization under scrutiny. A further aim was to investigate how telework management could be developed in the organization in order to ensure uniform implementation of leadership as well as to enable the efficient working of customer service personnel.</p> <p>The results yielded by this study showed that among customer service personnel, the option of telework had both improved the possibility of better combining work and family life and facilitated their sense of increased leisure time. Telecommuting was felt a lonely form of work, but it has grown a person's independent fact-finding and decision-making ability. Teleworking was not wanted to be the only way of working in customer service. In teleworking in contact center customer service work, a lot of information is processed and the use of multiple communication channels is highlighted affecting the performance of work. The proposed development targets are related to the ways in which telework can be harmonized in supervisory work, how telework orientation guidelines can be focused and how an employee involved in telework is taken into account from the communication viewpoint.</p>			
Keywords telework management, contact center, communications, leadership			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet	7
1.2	Tutkimustehtävät ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Opinnäytetyön rakenne	10
2	OPINNÄYTETYÖN KEHITTÄMISKOHTTEEN KUVAUS JA PERUSTELUT	11
2.1	Kehittämiskohde ja perustelut.....	11
3	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS	14
3.1	Laadullinen tutkimus	14
3.2	Teemahaastattelu	15
3.3	Aineiston analyysi	16
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	17
4	ETÄTYÖN MÄÄRITELMÄ JA YLEISYYS.....	19
4.1	Etätyön alkuvaiheet.....	19
4.2	Etätyön määrittely.....	19
4.3	Etätyön yleisyys	20
5	ETÄTYÖN JOHTAMINEN CONTACT CENTER -TYYPPISESSÄ ASIAKASPALVELUSSA	24
5.1	Johtaminen toimeksiantajayrityksen contact center –toiminnassa.....	24
5.2	Etätyön johtaminen contact center -toiminnassa	25
5.3	Etäjohtamisen haasteet	28
6	VIESTINTÄ ETÄTYÖN JOHTAMISEN TUKENA	29
6.1	Viestinnän merkitys etätyön johtamisessa.....	29
6.2	Eri viestintäkanavien ominaisuudet.....	30
6.3	Etätyön eri viestintäkanavat.....	31
7	ETÄTYÖN JOHTAMINEN JA SIIHEN LIITTYVÄ VIESTINTÄ KOHDEORGANISAATIOSSA	34
7.1	Viestintä etätyöhön valmistautumisessa.....	34
7.2	Viestintä etätyöpäivän aikana	37
7.3	Muita haastatteluissa esille tulleita asioita	42
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	43
8.1	Kehittämisehdotukset.....	45
8.2	Etätyön ohjeistus	45
8.3	Etätyöskentelyn jaksoista sopiminen	47

8.4 Etätyötä tekevän asiakaspalvelijan viestinnällinen huomiointi	47
8.5 Etätyössä olevan henkilön viestinnällinen huomiointi	48
9 POHDINTA.....	50
LÄHTEET	53
LIITE 1: SAATE	56
LIITE 2: HAASTATTELURUNKO	57

1 JOHDANTO

Tietoyhteiskunnan nopea kehittyminen on kasvattanut sähköisen tieto- ja viestintätekniiikan roolia työn tekemisessä sekä muuttanut työn tekemisen organisointia. Työtä voidaan tehdä paikka- ja aikariippumattomasti miltei missä tahansa, missä tietotekniset yhteydet mahdollistavat sen. Näistä uusista tavoista organisoida työtä joustavasti ajasta ja paikasta riippumatta hyödyntäen teknisiä välineitä, voidaan käyttää nimitystä eTyö, mobiilistyö, monipaikkainen työ tai etätyö (TTL 2014). Etätyön tekeminen on yleistynyt sitä mukaa kun tietotekniikka on kehittynyt ja nopeat tiedonsiirtotekniikat ovat laajentuneet kattamaan aiempaa syrjäisempiä seutuja Suomessa.

Etätyö on profiloitunut asiantuntijatyössä ja ylemmän johdon tehtävissä joustavaksi työn tekemisen muodoksi ja vähitellen etätyön mahdollistaminen on levinnyt contact center -tyyppiseen asiakaspalvelutyön tekemiseen. Asiakaspalvelutyön luonne ei etätyötä tehdessäkään muutu yhtä joustavaksi kuin asiantuntijatehtävät yleisesti ovat. Asiakaspalvelutyön joustavuutta voi heikentää ennalta aikataulutetut työvuorot sekä työssä suoriutumiseen asetetut tavoitteet ja tästä näkökulmasta tarkasteltuna contact center -tyyppisessä asiakaspalvelutyössä tehty etätyö poikkeaa perinteisesti mielletystä etätyöstä.

Etätyön johtaminen asettaa uudenlaisia haasteita esimiestyölle. Johtamisen hyvät käytännöt on pystyttävä siirtämään virtuaaliympäristöön ja johtamisen osaamisen on laajennuttava viestinnällisten sekä teknisten valmiuksien alueelle. Onnistuneen johtamisen lisäksi etätyö tarvitsee onnistuakseen selkeät pelisäännöt ja seurantamittarit, joilla mahdollistetaan etätyön tekeminen myös niissä tehtävissä jossa työ on aikasidonnaista ja tuen tarve on ehkä suurempi kuin perinteisissä asiantuntijatehtävissä.

Etätyön yleistymisestä huolimatta sen kasvu on ollut hidasta. Osaksi kasvun esteenä ovat olleet työnantajien asenteet ja luottamuksen puute. Työterveyslaitoksen (2014) tekemän selvityksen mukaan työntekijöiden näkökulmasta etätyön etuja olivat tehokkuuden lisääntyminen, työympäristön rauhallisuus ja työmatkoihin kuluvan ajan säästyminen. Lisäksi etuina koettiin, että työtä pystyttiin tekemään omaan tahtiin jonka koettiin kasvattavan työn tekemisen joustavuutta. Työmotivaation koettiin kasvavan oman työn vastuullisuuden lisääntymisen ansiosta ja työn sekä muun elämän yhteensovittaminen helpottui. Näitä työntekijöille koituvia "ei materiaalisia" hyötyjä on työnantajien vaikea rahallisesti ulosmitata. Yrityksille etätyön tekemisen mahdollistaminen antaa mahdollisuuden luoda imagollisesti positiivista kuvaa yrityksen vihreistä arvoista, lisäksi etätyö voi olla eräs työkalu työelämän joustoja mietittäessä tai kun tavoitellaan työurien pidentämistä. Rahallista hyötyä työnantajalle voi kertyä työntekijöiden tehokkuuden parantumisen, vähentyneiden sairauspoissaolojen, yleisen työhyvinvoinnin, vihreitä arvoja arvostavien asiakkaiden lojaalisuuden sekä toimitiloihin käytettyjen kustannusten pienentymisen kautta.

Asiakaspalvelutyössä tehtävä etätyö on vielä toimeksiantajayrityksessä uusi toimintamalli, eikä sen johtamiselle ole ehtinyt muotoutua vakiintuneita käytäntöjä. Siksi on tärkeää, että tässä etätyön varhaisessa vaiheessa luodaan oikea suunta etätyön johtamiselle. Tämän opinnäytetyön tavoitteena

on tarkastella sitä, miten etätyön johtaminen poikkeaa työpisteellä tehtävän työn johtamisesta contact center –tyyppisen asiakaspalvelutyössä. Toimeksiantajayrityksen henkilöasiakasyksikön contact center –tyyppisessä asiakaspalvelutyössä etätyön tekeminen on vielä uutta ja etätyön johtamisen käytännöt ovat muotoutumassa. Tutkimukseen ja teoriaan pohjautuvan tiedon avulla on tavoitteena tuottaa organisaatiolle tietoa etätyön johtamisen erityispiirteistä ja ymmärrystä siitä, miten etätyön johtamista voitaisiin kehittää kaikkia hyödyntävällä tavalla.

1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet

Oman työni kautta olen havainnut ICT-alalla tapahtuneen muutoksen siinä, miten asiakkaat ovat yhteydessä toimeksiantajayritykseen ja asiakaspalveluiden vähittäisen siirtymisen vaihtoehtoihin viestintäkanaviin. Perinteisen puhelinasiakaspalvelun sijaan asiakkaat ovat siirtyneet enenevässä määrin internetiin ja itsepalvelukanavien käytön kasvua on nähtävissä sitä mukaa kun asiakkaille niiden käyttöä mahdollistetaan. Internetin ja itsepalvelukanavien käyttö on asiakkaiden näkökulmasta vaivatonta. Palvelua on saatavilla juuri silloin, kun se itselle sopii, kellonajasta tai viikonpäivästä riippumatta. Asiakaspalvelukanavien modernisoitumisella ympäri vuorokauden saatavilla oleviin itsepalvelukanaviin on ollut vaikutusta perinteisen asiakaspalvelutyön organisointiin. Työtä on pystyttävä tekemään joustavasti kellonajoista riippumatta. Itsepalvelukanavat ja sähköiset asiakaspalvelut tarvitsevat nekin valvontaa. Haasteellisissa tilanteissa asiakkaat hyödyntävät asiakaspalvelijan asiantuntemusta ja asiakkaita on tarvittaessa pystyttävä auttamaan myös silloin, kun he asioivat internetissä ja käyttävät itsepalvelukanavia.

Perinteinen ICT-alan contact center -tyyppinen asiakaspalvelutyö on kokenut myös sisällöllisen muutoksen viime vuosien aikana. Eräänä syynä muutokselle ovat olleet lisääntyneet järjestelmät, joilla asiakkaiden tietoja hallitaan. Vaikka toimeksiantajayritys on yhdenmukaistanut asiakashallintajärjestelmiä, on niitä yhä edelleen käytössä runsaasti. Asiakkaille tarjottavat palvelut ovat monimutkaistuneet ja asiakaspalvelijoiden osaamisvaatimukset ovat kasvaneet. Asiakkaille tarjottava yksittäinen tuote voi sisältää useita eri tuotteita, joilla kaikilla on omat erityisohjeet joiden ymmärtämistä asiakaspalvelijalta vaaditaan. Tuotteiden määrän lisääntymisen lisäksi merkittävänä muutos on tapahtunut asiakaspalveluajatustavan kehittämisessä perinteisestä neuvovasta asiakaspalvelutyöstä entistä enemmän myynnin avulla ratkaisua tarjoavaksi asiakaspalveluksi.

Oman haasteensa tuo toiminnalta haettava tehokkuus. Tekniikka on mahdollistanut ajantasaisemman tavoitteiden seurannan sekä asettamisen. Vaatimustason kasvaminen voi joissakin tapauksissa heikentää asiakaspalvelijoiden työssä jaksamista, johon oman haasteensa tuo mukanaan työn- ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Asuntojen hintojen nousu isoissa kasvukeskuksissa on ajanut perheet hakemaan asumisen väljyyttä kasvukeskusten ulkopuolelta, jolloin työmatkojen pituudet ovat kasvaneet ja pendelöinti on yleistynyt. Työministeriön vuonna 2012 teettämän tutkimuksen mukaan kiireen kokeminen on 2000-luvulla lisääntynyt yhtenä kuormitustekijänä työssä tuotantotapojen ja työn palveluvaltaistumisen lisäksi. Työn kuormittavuutta ja työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista pyritään helpottamaan työn joustojen avulla. (TEM 2012, 6.) Työn jouston eräänä keinona

on etätyömahdollisuuden mahdollistaminen perinteisessä contact center -tyyppisessä asiakaspalvelutyössä.

Toimeksiantajayrityksen contact center –tyyppisessä asiakaspalvelussa on etsitty joustavamman työn tekemisen mallia yleisesti käytetyn lyhennetyn työajan rinnalle. Osastolla pilotoitiin 2014 keväällä ensimmäisen kerran etätyön tekemistä contact centerin henkilöasiakasyksikön puhelinasiakaspalvelutehtävissä. Testijaksosta kertyi positiivisia kokemuksia ja etätyön tekemisen mahdollisuutta jatkettiin. Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksen contact centerin henkilöasiakaspalvelussa etätyö on yksi työn tekemisen malli.

Etätyön pilotointijaksolta kerättiin kokemuseräistä tietoa. Etätyötä pilotoiville henkilöille pidettiin keskustelutilaisuuksia ja seurattiin tehokkuuslukuja. Varsinaista tutkimuksellista analyysiä ei tuolloin tehty. Kokemuksena todettiin, että etätyön hallinta tuo omat erityispiirteensä johtamiseen ja tätä halettiin selvittää syvällisemmin tutkimuksellisin keinoin.

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on tarkastella, miten etätyön johtaminen eroaa työpisteellä tehtävän työn johtamisesta contact center -tyyppisessä puhelinasiakaspalvelutyössä. Etätyössä työkennelleiden asiakaspalvelijoiden kokemukseen ja etätyöstä tehtyihin tutkimuksiin pohjautuen tavoitteena on tuottaa organisaatiolle tietoa etätyön johtamisen erityispiirteistä sekä tuottaa mahdollisia kehitysehdotuksia siitä, miten toimeksiantajayrityksen contact center -asiakaspalvelussa etätyötä voidaan johtaa entistä paremmin, niin että se hyödyttäisi kohdeorganisaatioita ja etätyötä tekeviä asiakaspalvelijoita. Tavoitteena on kerätyn tiedon avulla helpottaa esimiesten työtä ja mahdollistaa johtamisen yhdenmukaisuuden toteutumisen asiakaspalvelijoille riippumatta siitä, työskenteleekö kiinteällä työpisteellä vai etänä. Opinnäytetyöni aihe tukee toimeksiantajayrityksessä meneillään olevaa päivittäisjohtamisen kehittämistyötä, jonka tavoitteena on tiimien vuorovaikutusmahdollisuuksien ja vuorovaikutuksen kasvattaminen.

Etätyöhön liittyen on tehty useita yrityskohtaisia tutkimuksia, joissa tapaustutkimusten avulla on selvitetty erilaisten yritysten etätyöratkaisujen toimivuutta. Suurimmassa osassa tutkimuksista on keskiytetty asiantuntijatehtävissä tehtyyn etätyöhön. Näissä tutkimuksissa on syvennytty tutkimaan etätyötä tekniikan, työergonomian sekä työssä jaksamisen näkökulmasta. Contact center -tyyppisen toiminnan etätyön johtamiseen liittyviä tuoreimpia tutkimuksia on vuodelta 2014 sekä 2015. Vastavaanlaisessa toimintaympäristössä tehdyissä tutkimuksissa on ehdotettu yrityskohtaisia toimintamalleja, jotka ovat tutkimuksissa salaisia.

Tämä tutkimus eroaa aiemmin tehdyistä asiantuntijatehtäviä koskevista etätyön tutkimuksista tutkimuksen kohteen määrittelyn osalta. Tässä opinnäytetyössä tutkittu etätyön tekeminen on kontrollidumpaa kuin perinteiset asiantuntijatehtävät, joita useissa etätyöhön liittyvissä tutkimuksissa on käsitelty. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on contact centerissä asiakaspalvelutehtävissä tehty etätyön johtaminen. Asiakaspalvelutehtävät eivät ole tässä tapauksessa toiminnaltaan yhtä itsenäistä, kuin mitä asiantuntijatehtävät ovat ja etätyön joustavuus ei ole samantasoista kuin mitä se on asiantuntijatehtävissä. Tämän tutkimuksen toimeksiantajayrityksen contact center -

asiakaspalvelussa työajat ovat ennalta määrätyt ja asiakaspalvelijan päivä on ennalta aikataulutettu lounaita ja lyhyitäkin taukoja myöten. Näitä ennalta aikataulutettuja työvuoroja asiakaspalvelijan on noudatettava riippumatta siitä, työskenteleekö hän etänä tai omalla kiinteällä työpisteellä. Tämän lisäksi asiakaspalvelijoille on asetettu tavoitteita, joiden toteumista esimiehet päivittäin seuraavat.

Tämä tutkimus on rajattu käsittämään contact centerissä asiakaspalvelutyössä tehtävää etätyötä. Etätyöllä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan toimeksiantajan contact center -tyyppistä asiakaspalvelutyötä, jota tehdään muualla kuin omalla työpisteellä, työnantajan- tai asiakkaan tiloissa. Tämän opinnäytetyön etätyötä tekevien asiakaspalvelijoiden työajat ja tauot sekä muut työpäivää katkaisevat aktiviteetit on määritelty viiden minuutin tarkkuudella toimeksiantajayrityksen käytössä olevassa työaikajärjestelmässä. Etätyötä tekevän asiakaspalvelijan edellytetään noudattavan aikataulutettuja työaikoja myös silloin kun hän työskentelee etänä. Tässä tutkimuksessa tehtävä etätyö tapahtuu työnantajan välineillä ja työssä käytetään työnantajan tuottamia järjestelmiä. Tässä tutkimuksessa etätyö tarkoittaa normaalia asiakaspalvelutyötä, ei kotona tehtävää lisätyötä.

1.2 Tutkimustehtävät ja tutkimuskysymykset

Tutkimustehtävänä on selvittää, miten etätyön johtaminen eroaa työpisteellä tehtävän työn johtamisesta contact center -tyyppisessä puhelinasiakaspalvelutyössä sekä tuottaa organisaatiolle tietoa etätyön johtamisen erityispiirteistä. Tavoitteena on selvittää etätyön johtamisen nykytilanne ja missä on vielä kehitettävää.

Asiakaspalvelun esimies on tiiviisti läsnä asiakaspalvelijan työpäivässä. Asiakaspalvelutyö tapahtuu avokonttorissa, jossa esimiehen oma työpiste on lähellä omaa ryhmäänsä. Tavoitteena on, että esimies on helposti lähestyttävissä. Esimiehen päivittäiseen johtamiseen kuuluu lukuisia kommunikointitapahtumia, joista osa tapahtuu virallisten kanavien, kuten sähköpostin, palaverien ja sisäisen intran välityksellä. Näiden lisäksi viestintää tapahtuu myös epävirallisten kanavien, kuten käytäväkeskustelujen välityksellä.

Etätyötä tekevä asiakaspalvelija voi parhaimmillaan kokea esimiehen läsnäolon tunteen samanlaisena, työskentelipä hän sitten etänä tai omalla kiinteällä työpisteellä. Pahimmassa tapauksessa etätyötä tekevä voi kokea johtamisen eriarvoisuutta kiinteällä työpisteellä töitä tekeviin henkilöihin nähden. Johtamisen eriarvoisuutta voi aiheuttaa se, että viestit eivät saavuta etätyötä tekevää asiakaspalvelijaa samalla tavalla, kuin ne saavuttavat toimistolla työskentelevän asiakaspalvelijan tai esimiehen läsnäolo ei välity samalla tavalla kuin toimistolla työskenneltäessä. Nämä seikat voivat heikentää asiakaspalvelijan suoriutumista työtehtävissä, yhteisten tavoitteiden saavuttaminen voi vaarantua ja etätyöntekijän sitoutuneisuus yritykseen saattaa heikentyä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakenne on jaettu kahteen osaan, teoriaan ja tutkimukseen. Luvussa 2 tarkastellaan tutkimuksen kohdetta ja perustellaan tutkimuksen kohteen valintaa. Luvussa 3 käsitellään tässä opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä perustellaan tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmien valinta. Lisäksi luvussa kuvataan tapa jolla tutkimusaineistoa on käsitelty sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa 4 on tarkasteltu etätyön erilaisia määritelmiä, miten ne poikkeavat toisistaan ja mitä yhteistä etätyön määritelmistä löytyy. Luvussa on myös kuvattu sitä mitä tässä opinnäytetyössä etätyöllä tarkoitetaan ja mitä poikkeavaa siinä on verrattuna yleisiin etätyön määritelmiin.

Luvussa 5 on kuvattu tarkemmin toimeksiantajayrityksen contact centerin asiakaspalvelutyön erikoispiirteitä sekä sen johtamista. Luvussa on myös tarkasteltu miten etätyön johtamista on toteutettu tutkimuksen kohteena olevassa asiakaspalvelussa ja mitä haasteita yleisesti etätyön johtamiseen liittyy etätyön johtamisen teorian näkökulmasta.

Luvussa 6 on tarkasteltu eri tutkimusten näkökulmista viestinnän merkitystä etätyön johtamisen tukena. Luvussa on tarkasteltu myös eri viestintäkanavia niiden vaikuttavuuden näkökulmasta sekä tarkasteltu toimeksiantajayrityksen käytössä olevien etätyön viestintäkanavien vahvuuksia ja heikkouksia.

Tutkimuksen empiirisen osuuden tuloksia käsitellään luvussa 7 ja niitä on analysoitu luvussa 8, jossa on myös koottu kehitysehdotuksia tutkimuksen tulosten pohjalta. Lopuksi on vielä analysoitu tutkimuksen tavoitteiden toteutumista kappaleessa 9.

2 OPINNÄYTETYÖN KEHITTÄMISKOHTTEEN KUVAUS JA PERUSTELUT

Opinnäytetyön kohteena on Suomessa ICT – alalla toimiva yritys ja sen contact center -tyyppisen asiakaspalvelun esimiestyön kehittäminen. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään toimeksiantajayrityksen henkilöasiakasyksikön contact centerissä tapahtuvaa etätyön johtamista.

Toimeksiantajayrityksen henkilöasiakasyksikkö muodostuu neljästä eri yksiköstä, jonka contact center -tyyppisessä asiakaspalvelussa työskentelee valtakunnallisesti yli 500 henkilöä. Palvelua tuotetaan oman henkilöstön voimin, vuokrafirmojen henkilöstöllä ja palveluja ostetaan kohdennetusti eri palveluntarjoajilta. Toimeksiantajayrityksen contact centerit toimivat neljällä eri paikkakunnalla; Helsingissä, Tampereella, Kokkolassa ja Joensuussa.

2.1 Kehittämiskohde ja perustelut

Tämän opinnäytetyön kehittämiskohteena on toimeksiantajayrityksen organisaatiossa olevan toiminnan kehittäminen etätyön johtamisen näkökulmasta.

Kehittämistyölle on aina olemassa peruste ja sen tavoitteena on parannus nykytilanteeseen verrattuna (Toikko ja Rantanen 2009, 16). Toimeksiantajayritys on mukana työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 – hankkeessa, jonka tavoite on nostaa Suomen työelämä Euroopan parhaaksi vuoteen 2020 mennessä. Toimeksiantajayrityksessä on tehty viime vuosien aikana toimenpiteitä päivitäisjohtamisen kehittämiseksi, jota tämän etätyön johtamista käsittelevän opinnäytetyön tulokset osaltaan tukevat.

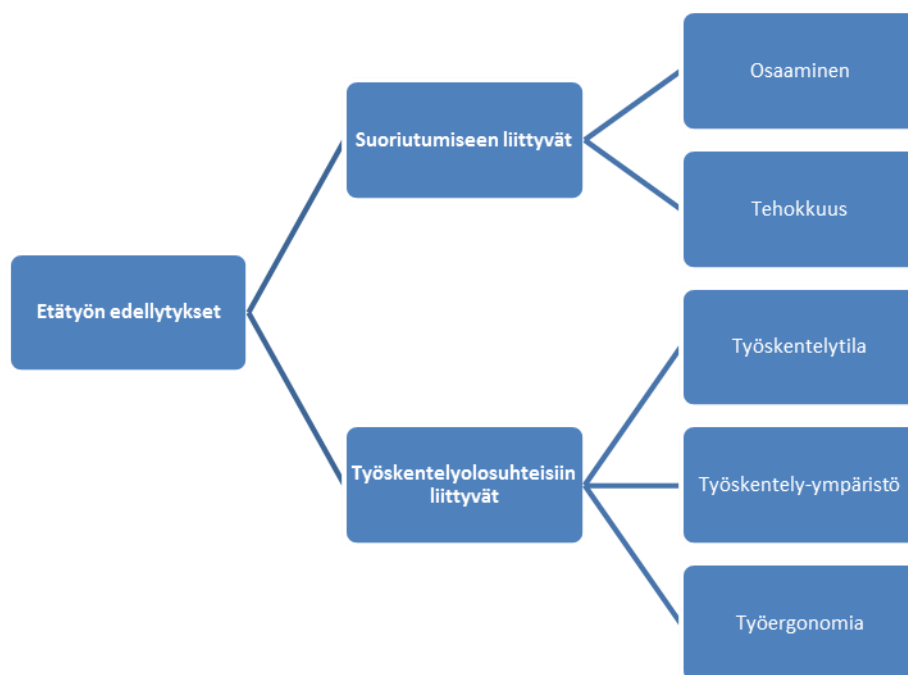
Työ- ja elinkeinoministeriön ”Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2030” -selvityksen (TEM 2012) mukaan työelämässä on tapahtumassa, osaksi tieto- ja viestintätekniiikan kehityksen tukemana, työelämän kulttuurinen muutos, jolle on ominaista yksittäisen työntekijän itsemääräämisoikeuden kasvu ja aiempaa suurempi vapaus omien työtehtävien rytmittämiseen. Toisaalta yleisesti talouselämässä keskustellaan tarpeesta pidentää työuria, jolloin työntekijöiden työssä jaksaminen ja joustavien työtapojen mahdollistaminen korostuu entisestään.

On selvää, että kaikissa ammateissa ei tulevaisuudessakaan ole mahdollista täysin irtautua sovituisista säännöistä ja aikatauluista. Toimeksiantajayrityksen contact center -tyyppistä asiakaspalvelun toimintaa ohjaavat säännöt ja tarkat aikataulut. Toimeksiantajayrityksen henkilöasiakasyksikön contact center -asiakaspalvelu toimii ympäri vuorokauden kaikkina viikonpäivinä. Asiakaspalveluun saapuvista kontakteista laaditaan ennalta ennusteet, joiden pohjalta lasketaan asiakaspalvelussa tarvittava henkilöstömäärä kunakin ajanjaksona viiden minuutin tarkkuudella. Tämäntyyppinen ennalta aikataulutettu asiakaspalvelutyö voi heikentää asiakaspalvelijan itsemääräämisoikeuden tunnetta. Vaikka työ on työvuorojen ja asiakkaiden osalta vaihtelevaa, voi työ sisällöllisesti tuntua itseään toistavalta. Eräänä keinona kasvattaa asiakaspalvelijan itsemääräämisoikeuden tunnetta ja tuottaa vaihtelua työhön on etätyön mahdollistaminen.

Myös johtaminen on muutoksessa. Tulevaisuudessa johtamisen muutokset kohdistuvat johtamisen kentän laajentumiseen. Vakaiden ja pysyvien organisaatioiden lisäksi johtamisen kenttää tulevat laajentamaan entistä hajaantuneemmat verkostot, toimijat ja arvoyhteisöt. Nämä vaativat tulevaisuuden johtamiselta kykyä vuoropuheluun ja yksilöiden välisen eron huomioimiseen. (TEM 2012.)

Toimeksiantajayritys on vuosien ajan tarjonnut asiakkailleen elämää helpottavia virtuaalityön ratkaisuja. Toimeksiantajayrityksessä paikkariippumaton työ on osa jatkuvaa työn kehittymistä perinteisessä tietotyössä. Etätyötä toimeksiantajayrityksessä on tehty perinteisesti asiantuntija- ja johtotason tehtävissä. Vuonna 2014 etätyötä pilotoitiin toimeksiantajayrityksen henkilöasiakasyksikön contact center -tyyppisessä asiakaspalvelussa. Toimeksiantajayrityksen contact center -tyyppiseen asiakaspalvelun etätyön pilottiin osallistui keskimäärin 30 asiakaspalvelijaa eri paikkakunnilta sekä eri osaajaryhmistä. Pilotin aikana asiakaspalvelijat tekivät pääsääntöisesti etätyötä työskennellen vai yksittäisiä päiviä kuukaudessa omalla työpisteellään. Etätyön pilotti päättyi 2014 syksyllä. Pilotista kerittyneiden myönteisten kokemusten ansiosta etätyön tekeminen on vakiinnutettu yhdeksi työn tekemisen muodoksi toimeksiantajayrityksen henkilöasiakasyksikön contact center -tyyppisessä asiakaspalvelussa.

Henkilöasiakaspalvelun contact centerin asiakaspalvelijat työskentelevät pääsääntöisesti työnantajan tiloissa kiinteillä työpisteillä sijaitsevilla kiinteillä tietokoneilla, mutta etätyötä varten on varattu rajattu määrä kannettavia tietokoneita, jotka ovat etätyötä tekevien asiakaspalvelijoiden yhteiskäytössä. Ennen kuin henkilö voi siirtyä etätyöhön, on hänen pystyttävä osoittamaan että tietyt etätyön tekemiseksi asetetut kriteerit täyttyvät. Nämä kriteerit on jaoteltu henkilön työssä suoriutumiseen ja etätyön työskentelyolosuhteisiin liittyviin (Kuvio 1).



KUVIO 1. Etätyön edellytykset tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa

Asiakaspalvelijan osaamisen on oltava riittävällä tasolla ennen etätyöhön siirtymistä. Asiakaspalvelutyössä etätyöhön siirtyvän henkilön on pystyttävä työskentelemään itsenäisesti ilman, että hän tarvitsee jatkuvaa esimiehen, kollegan tai tukihenkilön tukea. Lisäksi asiakaspalvelijalle asetettujen tehokkuuskriteereiden on oltava tavoitetasolla, että etätyön tekeminen on mahdollista.

Ennen päätöstä asiakaspalvelijan etätyöhön siirtymisestä oman esimiehen kanssa käydään keskusteluja siitä, onko asiakaspalvelijan etätyölle suunnittelema työtila tarkoituksen mukainen ja turvallinen. Tärkeää on, että kukaan ulkopuolinen ei pääse kuulemaan kahdenkeskisiä asiakaspuheluita, eikä myöskään näkemään tietokoneella olevia asiakastietoja, joita käsitellään asiakaskontaktin aikana. Työskentely-ympäristön pitää olla häiriötön, eikä asiakaspuhelun aikana taustalta saa kuulua taustääniä. Kaikilla näillä ennakoivilla toimenpiteillä pyritään varmistamaan asiakastietojen turvallinen käsittely sekä luotettava asiakaskokema. Mikäli asiakaspalvelija ei pysty osoittamaan riittävän rauhallista ja tietoturvallista työskentelytilaa, ei etätyön tekeminen ole hänen kohdallaan mahdollista.

Työergonomiasta huolehtiminen on etätyöhön siirtyvän asiakaspalvelijan vastuulla. Yhdessä esimiehen kanssa asiakaspalvelija tarkastelee omaa mahdollista etätyöpistettä, onko se tehtävään soveltuva vai onko siihen tehtävä täydennyksiä. Contact center -työ on stabiilia näyttöpäätetyötä, joka pahimmillaan kuormittaa selkää ja hartioita. Ergonomiaan on kiinnitetty erityistä huomioita asiakaspalvelijan kiinteällä työpisteellä, jossa usein käytössä on sähköiset nostopöydät, säädettävät tuolit, kaksi erillistä isoa näyttöä, erillinen näppäimistö ja erillinen hiiri.

Toimeksiantajayrityksen henkilöasiakasyksikön contact center -asiakaspalvelussa etätyöhön siirtyminen on rakennettu niin joustavaksi kuin se vain on mahdollista, työn vaatimat erityispiirteet huomioiden. Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksen henkilöasiakasyksikön contact centerissä etätyötä tehdään kuukausitasolla noin 20 henkilötyövuoden verran. Etätyötä tekevien henkilöiden määrä kuukaudessa on noin 100. Etätyöpäivien määrä vaihtelee yksittäisten asiakaspalvelijoiden kesken. On henkilöitä, jotka työskentelevät säännöllisesti 1-2 päivänä viikossa etänä, joku työskentelee kokonaisia viikkoja etänä ja osa henkilöistä työskentelee vain satunnaisesti etänä. Yleisenä käytäntönä on, että etätyöpäivien määrän ei tulisi ylittää kahta viikkoa kuukaudessa. Tällä hetkellä jokaisella toimeksiantajan henkilöasiakasyksikön contact centerin ryhmäpäälliköllä on ryhmässään yksi tai useampi etätyötä tekevä henkilö, joten kaikilta yksikön esimiehiltä vaaditaan osaamista johtaa omia asiakaspalvelutyötä etänä tekeviä ryhmäläisiään.

3 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tässä luvussa pohdin tutkimukseen valitun laadullisen tutkimuksen soveltavuutta tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Käsittelen myös aineiston keräämistä sekä tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa *laadullisiin* (kvalitatiivisiin) ja *määrällisiin* (kvantitatiivisiin) tutkimuksiin. Näiden kahden eri tutkimuksellisen lähestymistavan ei tarvitse välttämättä olla toisiaan poissulkevia sillä molempia tutkimuksia voidaan hyödyntää toisiaan täydentävinä tutkimuksellisinä lähestymistapoina. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä tutkimuksen kokonaisvaltaisuus ja henkilöiden käyttö tiedon keruun instrumenttina. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2014, 161). Laadullisella tutkimuksella tavoitellaan yllätyksellisten seikkojen paljastumista ja se mahdollistaa tarkoituksen mukaisen kohdejoukon valitsemisen (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 154–155). Määrällisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erilaisista luokitteluista sekä syy- ja seuraussuhteista, vertailuista, numeerisista tuloksista ja päätelmät tehdään tilastolliseen analysointiin perustuen (Koppa 2014, Hirsjärvi ym. 2014, 140).

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusotetta ja lähestymistapana on tapaustutkimus. Opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa organisaatiolle tutkimuksellista tietoa ja antaa kehittämissuhteita tutkimuksen kohteena olevasta toiminnasta. Tapaustutkimus sopii hyvin työelämälähtöisen tutkimuksen lähestymistavaksi kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkun organisaation tilannetta tai tuottaa tutkimuksellisin keinoin kehittämissuhteita (Ojasalo ym. 2009, 37–38). Ojasalon ym. (2009, 94) mukaan, laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Määrällisen tutkimuksen käyttö tässä opinnäytetyössä olisi myös mahdollista, mutta sillä ei mielestäni pystytä tarkastelemaan tutkimuksen kohteena olevaa toimintaa riittävän syvällisesti. Ainoastaan tilastollisiin analyysiin perustuen ei tässä tutkimuksessa mielestäni voida osoittaa organisaatiolle konkreettisia kehittämiskohteita tutkimuksen kohteena olevan toiminnan eteenpäin viemiseksi. Laadullisen tutkimuksen käytön eräs valintaperusteeni liittyi tutkimukseni tavoitteeseen, koska halusin enemminkin *löytää* ja *paljastaa* tutkimuksen tavoitteeseen liittyviä asioita sen sijaan, että olisin vain todentanut olemassa olevia totuuksia (Hirsjärvi ym. 2014, 161).

Tutkimuksessa on myös konstruktivisia piirteitä. Puhtaasti konstruktivisesta tutkimuksesta tässä ei ole kyse, koska toimintaan tai ohjeistuksiin ehdotettujen täydennysten toimivuutta tai hyödyllisyyttä ei arvioida käytännössä (Ojasalo ym. 2009, 38). Tavoitteena on kuitenkin löytää kehittämiskohteita etätöiden johtamiseen liittyen ja tällä tavalla kehittää toimeksiantajayrityksen esimiestyötä. Konstruktivisessa tutkimuksessa etsitään käytännön ongelmaan ratkaisu esimerkiksi luomalla uusi toimintamalli, ohje, käsikirja tai jokin konkreettinen tuotos. Muutos kohdistuu johonkin konkreettiseen kohteeseen, eikä siinä, kuten toimintatutkimuksessa, pyritä muuttamaan ihmisten toimintaa (Ojasalo ym. 2009, 38). Konstruktiviseen tutkimuksen luonteeseen kuuluu olennaisesti ongelman sitominen aiempaan tietämykseen, joten tämä edellyttää tutkijalta perehtyneisyyttä asiaan tai empiiristä tietoa asiasta, ja lisäksi ratkaisun toimivuus ja uutuus on pystyttävä osoittamaan (Kasanen, Lukka ja Siito-

nen 2005, 305). Konstruktivistista tutkimusta on laajasti käytetty eri tutkimusaloilla. Sitä voidaan hyödyntää uuden tuotteen tai hoitomuodon kehittämisessä, uuden tuotteen hinnoittelussa, uuden budjetointimallin suunnittelussa tai vaikkapa uuden matemaattisen kaavan kehittämisessä (Oyegoke 2011, 579). Koska opinnäytetyössäni tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita, mutta niiden toimivuutta ei prosessin aikana ehditä osoittamaan, voi lähestymistapaa siis pitää tapaustutkimuksena, jossa on konstruktivistisen tutkimuksen piirteitä.

3.2 Teemahaastattelu

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on, että tutkittavien kokemukset pääsevät ääneen. Tiedonkeruun metodeina laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää esimerkiksi teemahaastatteluja, haavainnointia ja ryhmähaastatteluja (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 164). Laadullisissa tutkimuksissa on yleisesti käytetty tiedonkeruumenetelmänä haastatteluja (Hirsjärvi ym. 2014, 205). Tutkimushaastattelut voidaan jakaa eri ryhmiin perustuen siihen, miten muodollisia ne ovat. Strukturoidulle eli lomakehaastattelun tyypillisimpinä piirteinä ovat kysymyssarjat, jotka toistuvat samanmuotoisina ja samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville. Äärimmäisenä vaihtoehtona on strukturoimaton haastattelu, jossa haastattelija asettaa tietyn aiheen, jonka ympärillä keskustelu rönsyilee vapaasti. Strukturoimaton haastattelu on eri haastattelumuodoista kaikkein lähimpänä keskustelua. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 208–209.) Teemahaastattelu on strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto ja siinä ei ole määritelty kysymyksille tarkkaa muotoa tai järjestystä. Haastattelut ovat joustava tutkimustapa ja käyttötarkoituksen mukaan on mahdollista valita eri haastattelutyyppejä riippuen siitä mitkä tutkimuksen tavoitteet ovat (Ojasalo ym. 2009, 41). Lisäksi haastattelututkimuksen vahvuutena on vastausten monipuolisuus sekä vuorovaikutuksellisuus (Hirsjärvi ym. 2014, 204–205).

Haastattelu valikoitui tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi, koska halusin hyödyntää tutkimuksen kohteena olevan ilmiön asiantuntijoita kehittämisen kohteena olevan toiminnan selittäjänä ja merkityksiä luovana osapuolena (Ojasalo ym. 2009, 55, Hirsjärvi ym. 2014, 205). Haastatteluissa pystyn hyödyntämään aineistonkeruunstrumenttina tutkimuksen kohteena olevan organisaation etätyössä työskennelleitä asiakaspalvelijoita ja heidän esimiehiään (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2006, 155). Haastattelun valinta tiedonkeruumenetelmäksi loi mahdollisuuden syventää vastauksista saatuja tietoja pyytämällä tarkennuksia ja perusteluja esitetuille mielipiteille, mikäli se olisi tutkimuksen etenemisen kannalta merkittävää (Hirsjärvi 2014, 205). Lomake- tai strukturoitu haastattelu olisi mielestäni ohjannut liiaksi tutkimuksen suuntaa ja rajoittanut haastateltavien oman kokemuksellisen tiedon esilletulon sekä estänyt selventävien lisäkysymysten esittämisen mahdollisuuden (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 37). Avoimen haastattelun käyttö tässä tutkimuksessa ei mielestäni ollut tutkimuksen toteutuksen näkökulmasta järkevää, koska tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoitteet olivat mielestäni selkeästi määritelty. Opinnäytetyön tarkka raja-alue mahdollisti haastattelujen teemojen määrittelyn ja tästä johtuen haastattelumuodoksi valikoitui keskustelumuuotoinen teemahaastattelu, jossa haastattelu etenee tiettyjen annettujen teemojen puitteissa ja pitkälti haastateltavan ehdoilla (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 56). Tärkeää oli, että haastattelussa keskustelu sujui vapaasti kuitenkin pysytellen aihealueen rajoissa. Haastattelujen tavoitteena oli saada haastateltavilta mah-

dollisimman monipuolisia näkemyksiä etätyön johtamiseen liittyvistä asioista sekä mahdollistaa myös muiden, ei ennalta tutkimuskysymyksissä määriteltyjen, asioiden esilletulon.

Ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin sähköpostitse tutustuttavaksi teemat, joita haastattelussa käsiteltiin. Haastatteluissa pyrin itse tutkijan roolissa johdattamaan keskustelun niin, että haastattelun kuluessa keskustellaan kaikista teema-alueista. Keskustelumuotoinen haastattelu mahdollisti vapauden syventyä johonkin tiettyyn teemaan muita paremmin, mikäli se vaikutti tutkimuksen kannalta merkittävältä, tai antoi muuten tärkeää tietoa toiminnan kehittämisen kannalta.

Tämän tutkimuksen haastattelujen pääteemoina olivat:

- Etätyöhön valmistautuminen
- Esimiehen läsnäolon näkyminen etätyössä
- Etätyöhön liittyvät odotukset
- Miten etätyöntekijä koki olevansa osana ryhmää tehdessään etätyötä.
- Ideat etätyön kehittämiseen
- Muut etätyön johtamiseen liittyvä kommentit

Haastateltavana olivat toimeksiantajayrityksen henkilöasiakasyksikön contact centereiden asiakaspalvelussa etätyössä työskennelleet asiakaspalvelijat, jotka olivat eri-ikäisiä ja edustavat erilaisia osajaryhmiä. Haastateltavat olivat neljältä eri paikkakunnalta, jossa henkilöasiakasyksikön puhelinasiakaspalvelua tuotetaan. Esimiehistä haastateltaviksi oli valittu ne esimiehet, joiden ryhmässä oli etätyötä tekeviä henkilöitä. Tämän lisäksi haastattelin palvelupäällikköä, joka oli aktiivisesti mukana etätyön kehittämisessä. Kaikilla haastatelluilla oli parhain kokemus etätyössä johdettavana olemisesta ja etätyötä tekevän asiakaspalvelijan johtamisesta. Haastateltavia asiakaspalvelijoita oli 6 henkilöä ja esimiehiä 3 henkilöä.

Osallistuminen haastatteluun oli täysin vapaaehtoista ja tietoja käsiteltiin luottamuksellisesti. Haastattelut suoritettiin vuoden 2015 kevään ja syksyn aikana. Osa haastatteluista suoritettiin kasvokkain tapahtuneina haastatteluina ja osassa hyödynnettiin Microsoftin Skype-palvelua. Kaikki haastattelut tehtiin yhtäjaksoisesti. Haastattelijana pyrin ottamaan kuuntelijan roolin ja syventämään kysymyksiä tarvittaessa. Haastatteluissa vallitsi luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri ja keskustelu oli sujuvaa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja haastattelut purettiin tekstimuotoon.

3.3 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston analyysi ja tulkinta ovat tutkimuksen tärkein asia. Vasta analyysistä selviää, mitä vastauksia tutkimusaineistosta voidaan saada. (Hirsjärvi ym. 2014, 221.) Haastatteluaineiston järjestämiseen käytettiin litterointia, jolla tarkoitetaan nauhoitetun aineiston purkamista tekstimuotoon. Litterointi tapahtui sitä mukaa kun haastatteluja tehtiin.

Tässä opinnäytetyössä kielen käyttö tai hienosyinen vuorovaikutus ei ollut tutkimuksen kannalta oleellista, mutta tästä huolimatta nauhoitetut haastattelut on litteroitu mahdollisimman tarkasti ja huolellisesti. Haastattelijan kysymyksiä ja tarkennuksia tiivistettiin litteroinnissa. Haastattelujen tarkka ja huolellinen litterointi helpotti aineiston analyysii. Haastattelujen sivumäärä oli keskimäärin kymmenen liuskaa yhtä haastattelua kohti. Kaikki haastattelut on numeroitu, mutta lopullisessa tutkimuksessa tunnistetiedot on hävitetty ja siten varmistettu haastateltavan anonymiteetin säilyminen.

Laadullisen aineiston analyysissä on mahdollisuus hyödyntää teemoittelua, tyypittelyä, sisällönerittelyä, diskurssi- tai keskusteluanalyysii (Hirsjärvi ym. 2014, 224). Teemoittelua on mahdollista tehdä *aineistolähtöisesti*, jolloin haastatteluista etsitään erilaisia yhdistäviä seikkoja jotka ovat tutkimuskysymyksen kannalta tärkeitä. On mahdollista myös rakentaa analyysi *teorialähtöisesti*, jolloin teemoittelua ohjaa tutkimuksen viitekehys. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009.) Tässä opinnäytetyössä teemoittelua on tehty aineistolähtöisesti. Koska kysymyksessä on teemahaastattelu, on tyypillistä että haastattelujen teemat löytyvät kaikista haastatteluista ainakin jossain määrin. Ennalta asetetut haastatteluteemat eivät kuitenkaan poissulje myös uusien teemojen löytymisen mahdollisuutta.

Haastattelujen käsittelyn alkuvaiheessa kirjoitin ylös tekstistä avainsanoja jolla pyrin selkiyttämään aineiston sisältöä. Uusilla lukukerroilla siirryin tekstin värikoodauksen avulla teksteistä löytyneiden yhtäläisyyksien havainnoimiseen, jonka ympärille teemat rakentuivat. Aineiston analyysin jälkeen vielä tarkistin, ettei aineistosta ole jäänyt puuttumaan mitään oleellista. Tämän tarkistuksen tein kuuntelemalla jokaisen haastattelun ja vertaamalla sitä vielä alkuperäiseen litterointiin.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa keskeisenä käsitteenä ovat *rehabiliteetin* ja *validiteetin* arviointi (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006). Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja validiteetilla (luotettavuudella) tarkoitetaan sitä, tutkiiko tutkimus sitä asiaa mitä on tarkoitus tutkia (Hirsjärvi ym. 2014, 155, 231). Reliabiliteetin arviointi on helpompaa kvantitatiivisissa tutkimuksissa, joissa tutkimuksen eri vaiheet ovat helpommin toistettavissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin arvioinnin keskiössä on tutkimuksen kulun mahdollisimman tarkka dokumentointi, joissa voidaan yksityiskohtaisesti kuvata esimerkiksi haastatteluihin käytetty aika, millä perusteella tutkija on tehnyt päätelmiä, haastatteluotteiden käyttämisellä ja tutkijan oma itsearviointi tutkimuksen kulusta (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006; Hirsjärvi ym. 2014, 232.)

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli tutkia contact center -tyyppisen asiakaspalvelutyön etätyön johtamista. Tutkimus suoritettiin autenttisessa ympäristössä toimeksiantajayrityksen contact centerissä, jossa haastateltavina olivat contact center -tyyppisessä asiakaspalvelutyössä etätyötä tehneet henkilöt ja etätyön johtamista käytännössä suorittaneet esimiehet. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, joka mahdollisti työelämälähtöisen todellisen elämän kuvaamisen ja henkilöiden hyödyntämisen tiedonkeruun instrumenttina. Tiedonkeruumetodiksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelun käyttö mahdollisti keskustelunomaisen lähestymistavan käsittelyssä olevaan tut-

kimusongelmaan. Koska oma kokemukseni tämän tyyppisten haastattelujen tekemisestä ei ole kovin tuore ja koin itseni kokemattomaksi haastattelijaksi, oli teemahaastattelu minulle hyvä tiedonkeruuvaihtoehto. Teemahaastatteluilla pystyi haastattelutilanteessa varmistamaan, että kaikki tutkimuksen kannalta tärkeät asiat tulivat käsiteltyä mutta teemahaastattelu antoi kuitenkin vapauden syventyä teemojen ulkopuolisten asioiden tarkempaan käsittelyyn, mikäli niitä nousi haastattelutilanteessa esiin.

Haastatteluista kolme asiakaspalvelijaa ja yksi esimies haastateltiin kasvokkain, loput haastattelut suoritettiin Microsoft Skypen välityksellä. Kaikki haastattelut suoritettiin yhtäjaksoisesti. Koska haastattelijoina oli vain yksi, haastattelujen teemojen sisällölliset tavoitteet pysyivät samoina vaikka teemoja tarkennettiin haastateltaville. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja ne tallennettiin. Haastattelujen kesto oli keskimäärin yksi tunti ja haastattelujen tunnelma oli rauhallinen. Kasvokkain tapahtuneet haastattelut koin helpommaksi suorittaa, koska haastateltavan ilmeiden ja eleiden tulkinta helpotti havainnoimaan mahdollisten haastattelu teemojen ulkopuolisten asioiden esillenousun. Microsoft Skypen välityksellä tehdyt haastattelut vaativat kasvokkain tapahtuvaa haastattelua enemmän tarkkaavaisuutta ja keskustelun laajentamista. Suurimmassa osassa haastatteluista keskustelu laajeni myös alkuperäisten teemojen ulkopuolelle. Kaikki haastattelut purettiin tekstimuotoon. Haastattelut analysoitiin teemoittamalla ja teemat yhdistettiin kokonaisuuksiksi, joihin liitettiin otteita haastatteluista. Tutkimuksessa haastateltavien anonymiteetti säilytettiin ja heitä käsitellään tässä opinnäytetyössä merkinnöillä "H1" ja "H2". Haastatteluotteista on häivytetty pois erilaisia henkilön tunnistamiseen liittyviä kielellisiä ilmaisuja, jotka ovat esimerkiksi murre sanoja.

Itse työskentelen organisaatiossa jolle tutkimus on tehty. Olen työskennellyt organisaatiossa useiden vuosien ajan erilaisissa tehtävissä ja minulle on vuosien aikana kertynyt kokemusta ja näkemystä sekä organisaatiossa että contact center -tyyppisessä asiakaspalvelutyössä tapahtuneista muutoksista. Tutkimuksessa olen pyrkinyt asettamaan itseni tutkijan rooliin ja tarkastelemaan tutkimusongelmaa ulkopuolisen silmin. Olen pyrkinyt poissulkemaan omien tiedostamattomien ennakkokäsitysten ja asenteiden välittymisen tutkimukseen, perustelemalla tutkimuksessa käyttämäni valintoja tai tekemiäni tulkintoja mahdollisimman hyvin.

4 ETÄTYÖN MÄÄRITELMÄ JA YLEISYYS

Tässä luvussa tutkin etätyön määritelmää ja yleisyyttä. Lisäksi käsittelen mitä hyötyjä ja haasteita etätyön yleistymiseen on liitetty eri tutkimuksissa.

4.1 Etätyön alkuvaiheet

Tieto- ja viestintäteknologian viime vuosikymmenien voimakas kehitys on mahdollistanut uudet työn tekemisen mallin, etätyön. Etätyön kehittämisen voidaan sanoa alkaneen 1970-luvulla öljykriisin aikana. Etätyön keksijäksi on nimetty yhdysvaltalainen sosiologi Jack Nilles, jonka ajatuksena oli tuoda työ ihmisten luo. Vuonna 1973 hän aloitti etätyön tekemisen testaamisen ”parin tusinan” henkilön voimin (Nilles 1998). Nillesin etätyötestissä testattiin työskentelyä satelliittitoimistossa, jossa työskentelyssä hyödynnettiin sen aikaista informaatioteknologiaa korvaamaan työntekijöiden läsnäolo varsinaisella keskustuimistolla (Nilles 2012, 2).

4.2 Etätyön määrittely

Etätyölle löytyy lukuisia eri määritelmiä. Määritelmien moninaisuus voi aiheuttaa sekavuutta siinä, mitä etätyöllä eri yhteyksissä tarkoitetaan. Etätyöstä käytetään eri yhteyksissä termejä e-työ, etätyö, virtuaalityö, monipaikkainen työ, hajautettu työ sekä itsetyöllistetty työ. Joissain yhteyksissä etätyöstä käytetään myös termejä hajautettu tai liikkuva työ. (TTL 2014.)

Eräs tapa hakea yhtäläisyyttä etätyön määrittelylle on lähteä purkamaan määrittelyä työn sisällöllisen perusteen mukaisesti. EU:n virallisen määritelmän, joka on laadittu vuonna 2002 Euroopan työmarkkinajärjestöjen puitesopimuksissa, mukaan etätyö on

... tapa organisoida ja/tai suorittaa työtä työ sopimuksen perusteella/työsuhteessa käyttäen tietotekniikkaa tavalla, jossa työ, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti noiden tilojen ulkopuolella. (Salli 2012, 95.)

Vaihtoehtoisia tai tarkentavia määritelmiä etätyölle löytyy eri lähteistä. Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004) määrittelevät etätyön, että se on

kotona tehtävää työtä, mobiilia työtä ja itsetyöllistettyä työtä.

Heinonen (2009) puolestaan määrittelee etätyön

joustavaksi työn tekemisen muodoksi, jossa jouston elementteinä toimivat ajallinen jousto, jousto työn tekopaikassa, jousto teknisissä välineissä sekä tavassa, jolla työ toteutetaan.

Humalan (2007) määritelmä e-työlle tai virtuaalitalityölle on, että se on

sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden tukemaa työtä, johon voidaan sisällyttää liikkuva työ, hajautettu työ, etätyö ja itsetyöllistetty työ.

Työterveyslaitoksen (TTL 2014) mukaan etätyöllä tarkoitetaan työtä tai työjärjestelyä

joka joustaa sekä ajan että paikan suhteen ja joka toteutuu pääasiallisesti työpaikan ulkopuolella.

Puro (2004) puolestaan käyttää termiä *puolietäytyöntekijät* henkilöistä, joilla on olemassa oma kiinteä työpiste, mutta jotka työskentelevät enenevässä määrin etänä.

Keskeisenä ajatuksena kaikissa näissä etätyön määritelmässä on se, että ihmisen sijaan etätyössä liikkuu tieto, ja että se on vapaaehtoista sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta (Hanhike ja Nuopponen 2000, 16).

Etätyöhön ei ole laadittu erillistä työsopimuslakia. Eri työnantajajärjestöillä on omia ohjeistuksia etätyön tekemiseen liittyen. Pääsääntöisesti etätyöhön sovelletaan voimassa olevia työsopimuslakeja.

Etätyön määritelmien hajanaisuus ei ole esteenä etätyön tekemiselle. Määritelmien laaja kirjo mahdollistaa sen, että kukin yritys voi itse määritellä mitä etätyöllä omassa yrityksessä tarkoitetaan. Toisaalta etätyön määritelmien hajanaisuus vaikeuttaa eri etätyöstä tehdyn tutkimuksellisen tiedon hyödynnettävyyttä.

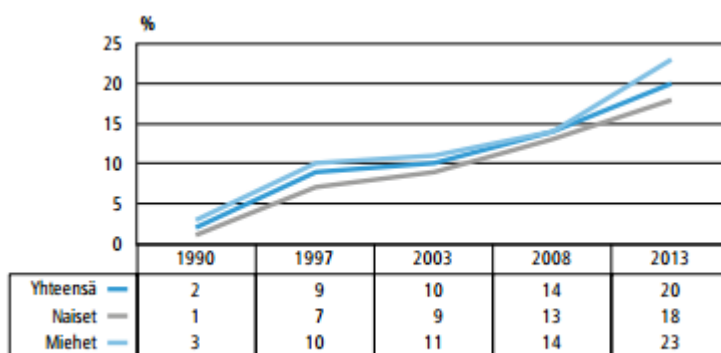
Tässä opinnäytetyössä etätyöllä tarkoitetaan toimeksiantajayrityksen contact center -tyyppisessä puhelinasiakaspalvelussa tehtyä etätyötä. Tätä etätyötä tehdään työntekijän kotona, työnantajan välineillä sekä käyttämällä työnantajan ohjelmistoja. Tietoliikenneyhteys on työntekijän itsensä järjestämä. Etätyötä tehdään toimeksiantaja yrityksen määrittelemien työvuorojen mukaisesti. Opinnäytetyössä tarkoitettavaa etätyötä voidaan tehdä myös työnantajan tiloissa. Tässä opinnäytetyössä tarkoitettu etätyö ei käsitä työn ajallista joustoa, mutta se joustaa työn tekotavassa ja siinä hyödynnetään teknisiä välineitä jolla työ suoritetaan.

4.3 Etätyön yleisyys

Suomessa etätyön ensimmäinen aallon voidaan katsoa alkaneen 1980-luvulla. Tuolloin etätyö nähtiin joustavana, sekä ajan että paikan suhteen, työn organisoinnin muotona. Alkuvaiheessa etätyölle oli kysyntää lähinnä kaupungeissa, mutta etätyöllä nähtiin olevan mahdollisuuksia kehittää maaseutua. Odotuksena oli, että etätyötä tekevien osuus kasvaisi nopeasti. 1990-luvulla yritysten it-kustannukset halpenivat ja teknologia jatkoi kehittymistään. Mobiiliteknologia yleistyi kaiken kansan saataville ja laajakaistat mahdollistivat aiempaan nopeamman tiedonsiirron, ja nämä kasvattivat etä-

työn edellytyksiä merkittävästi. Elettiin etätyön toista aaltoa. Nyt 2000-luvulla voidaan puhua etätyön kolmannesta aallosta. (Heinonen 2009.)

Huolimatta teknologian nopeasta kehityksestä etätyön kasvu on Suomessa ollut hidasta, eikä se ole korvannut perinteisempiä työn tekemisen malleja (Eurofound 2012, 95; Pyöriä 2009). Kuvio 2 kuvaa etätyötä tekevien määrän kehitystä vuosina 1990–2013. Kuvassa etätyön tekijöiksi on määritelty ne henkilöt, jotka tekevät ansiotyötä varsinaisen työpaikan ulkopuolella ja tästä on sovittu työnantajan kanssa. Hidasta kehitystä kuvaa se, että vajaassa 25 vuodessa etätyötä tekevien osuus on kasvanut 2 prosentista 20 prosenttiin. Merkittävin kasvu etätyötä tekevien määrässä on tapahtunut vuosien 2003 ja 2013 välillä, jolloin kasvu on ollut 10 prosenttia. (Sutela ja Lehto 2014, 153.)



KUVIO 2. Etätyötä tekevät, jotka olivat sopineet ainakin osittaisesta kotona työskentelystä työnantajan kanssa ja käyttävät tietotekniikkaa (Sutela ja Lehto 2014, 153).

Eri sukupuolten välillä on eroa etätöiden tekemisessä. Tutkimukset osoittavat eri laskentatavoillakin laskettuna sen, että alemmista toimihenkilöammateista miehet työskentelivät merkittävästi enemmän etänä kuin naiset. (Sutela ja Lehto 2014, 153.)

Kun teknologia ei enää ole etätyön hyödyntämisen esteenä, suurimpana esteenä etätyön lisääntymiselle vaikuttaisi olevan etätyön hyötyjen hankala mitattavuus sekä vanhakantaiset asenteet (Vartiainen ym. 2004, 188). Etätyön hyödyt ovat useimmiten laadullisia (työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen helpottuminen, työhyvinvoinnin kasvu, yritykseen sitoututumisen vahvistuminen) joiden yrityksille kohdistuvia taloudellisia hyötyjä on hankala mitata.

Työn luonne on eräs merkittävä este etätyön kasvulle. Vuonna 2013 2-3 prosenttia työntekijäammattien työntekijöistä teki etätyötä (Sutela ja Lehto 2014, 153, Microsoft 2013, 8). Microsoftin vuonna 2013 tekemän etäbarometrin mukaan suurimpina esteinä organisaatioissa etätyön tekemiselle olivat lisäksi etätyöhön liittyvien selvien pelisääntöjen puuttuminen, ja epäily, että etätyö vieraannuttaa etätyöntekijät työyhteisöstä (Heinonen ja Saarimaa 2009). Vieraantumisen tunne voi myös heikentää etätyön positiivisia vaikutuksia, kuten työtyytyväisyyttä (Dahlström, 2013, 7). Muina esteinä etätyön tekemisen kasvulle on noussut esille muun muassa eriarvoisuuden lisääntyminen työpaikoilla etätyön tekemisen mahdollistamisella, tietoturvaan liittyvät seikat, luottamuksen puute sekä seurantajärjestelmien puute ja tietoliikenneyhteyksien hitaus (Microsoft 2013, 9). Lisäksi orga-

nisaatioissa voi olla haasteita muuttaa ajatusta siitä, miten perinteisiä töitä voitaisiin tehdä uudella tavalla. (Heinonen 2009, Nilles 1998).

Microsoftin etätyöbarometrissa (2013), jossa haastateltiin 251 henkilöstöpäätäjää, etätyön positiivisina vaikutuksina nähtiin etätyön parantavan työhyvinvointia, työnantajamielikuvaa ja kasvattavan tuottavuutta ja tehokkuutta. Barometrissä tuottavuuden ja tehokkuudet nähtiin kasvavan häiriötekijöiden vähentymisellä ja työmotivaation kasvamisen avulla. Samantyyppisiä tutkimustuloksia on saavutettu työn joustojen vaikutusta mittaavissa tutkimuksissa, joissa työn joustoilla on havaittu positiivisia vaikutuksia työtehokkuuteen ja yrityksen sitoutumiseen liittyvissä asioissa (Altindag ja Siller 2014, 4). Etätyön mahdollistamisella voidaan tukea ikääntyvien työntekijöiden työelämässä säilymistä ja tukea näin työurien pidentämisen strategiaa yrityksissä (Heinonen ja Saarimaa 2009, 14).

Tulevaisuuden työelämän näkökulmasta etätyö voisi olla eräs instrumentti kestävän kehityksen tietoyhteiskunnassa ja maaseutujen elinvoimaisuuden ylläpitämisessä (Hanhike ja Nuopponen 2000, 15). Mannermaan (2008, 65) mukaan mukaan tulevaisuuden ubiikkiyhteiskunnassa, jossa kaikkiallinen tietotekniikka edesauttaa sitä, että työn teon ajallinen ja paikallinen sidonnaisuus heikkenee, etätyöstä uskotaan tulevan yksi yleinen tapa tehdä työtä. Etätyö voi olla ratkaisu nuorten työllistymiseen, jotka eivät välttämättä halua sitoutua vain yhden työnantajan palvelukseen (Heinonen 2009, 10). Kansainvälisessä tutkimuksessa on havaittu etätyön vaikuttavan positiivisesti erityisesti nuorten työntekijöiden yritykseen sitoutumiseen, ja tällä perusteella etätyön mahdollistamista voitaisiin hyödyntää erityisesti, kun halutaan rekrytoida nuoria työntekijöitä yritykseen (Martin ja MacDonnell 2012, 611). Jo nyt kansainvälisesti on käytössä pelkästään etätyöhön keskittyneitä rekrytointikanavia, joiden välityksellä yritykset, joilla on tarjota mahdollisuus työskennellä etänä ja työntekijät jotka tarjoavat omaa osaamistaan yritysten käyttöön etätyön tekemisen muodossa, löytävät toisensa. Kansainvälisiä sivustoja ovat muun muassa workremotely sekä Elance. Vastaavia kotimaisia etätyön rekrytointikanavia ovat esimerkiksi Duunitori ja Indeed.

Etätyöllä voidaan nähdä olevan useita positiivisia ympäristövaikutuksia. Työmatkaliikenteen määrää voidaan vähentää etätyön mahdollistamisella. Tällä on vaikutuksia ympäristön kuormitukseen ja työmatkoilla tapahtuvien onnettomuuksien määrään. (Pöllänen, Ahlroth, Aalto ja Liimatainen 2013, 112.) Yritykset voivat korostaa ”vihreää imagoaan” mahdollistamalla etätyön tekemisen (Heinonen 2009; Martin ja MacDonnell 2012,611). Viime vuosina yritysten ulkoiset uhat ovat lisääntyneet. Yrityksillä on toimipisteitä kohteissa, joissa todellisina uhkina voivat olla luonnonkatastrofit, terrorismi ja kenties pandemiat. Näiden ulkoisten riskien hallintaan etätyön mahdollistaminen voi tuoda yhden mahdollisuuden. (Martin ja MacDonnell 2012, 611.)

Yrityksille on vaikea perustella etätyön hankalasti mitattavia hyötyjä. Worldataworkin jäsenilleen tekemän tutkimuksen mukaan (2015, 7) 48 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä uskoi, että etätyö on yhtä tuloksellista kuin mitä työpisteellä tapahtuva työ ja 53 prosenttia johtajista totesi etätyön hyötyjen hankalan mitattavuuden. Työnantajalle etätyö voi alkuvaiheessa näyttäytyä kuluja kasvattavana tekijänä, johtuen etätyöhön liittyvien välineistön ja järjestelmien hankkimisena (Worldatawork 2015, 7).

Vaikka etätyön kasvua tapahtuu, on päinvastaisia signaalejakin nähty. Yritykset voivat vähentää etätyön tekemisen mahdollisuutta, tai henkilöstö itse ei halua työskennellä etänä. Vuonna 2013 Yahoo lopetti etätyökäytännöt yrityksessään. Perusteena oli näkemys siitä, että etätyö heikentää yhteishenkeä, ja etätyön ei nähty parantavan tuottavuutta. Toisaalta Maruaman ja Tietzen (2012, 457) British Telecomin etätyöntekijöille tekemän tutkimuksen mukaan tutkimuksen kohteena olleiden etätyöntekijöiden suurin huolenaihe oli sosiaalisen ja ammatillisen kanssakäymisen heikentyminen. Tämä seikka voi jarruttaa työntekijöiden halukkuutta tehdä etätyötä, samoin kun heikentää etätyön houkuttelevuutta näinä aikoina, jolloin yhä useampi yritys kertoo irtisanomisista sekä lomautuksista. Työntekijän näkökulmasta etätyöntekijän uhkakuvana on ”näkyttömyys” työpaikalla, kun työtehtäviä jaetaan, tai kun keskustellaan urakehityksestä. Työntekijän näkökulmasta etätyö voi aiheuttaa ylityöskentelyä, joka taas voi johtaa työssä jaksamisen ongelmiin. Tästä johtuen etätyöllä voi olla käänteinen ja negatiivinen vaikutus työhyvinvointia kasvattavana tekijänä. Tämä voi aiheuttaa käänteisen vaikutuksen etätyön tekemisessä. Työntekijä, joka on aiemmin työskennellyt etänä, haluaa siirtyä sellaisen työnantajan palvelukseen, joka pystyy tarjoamaan perinteisimpiä työn tekemisen muotoja ja näin edesauttaa työntekijän työssä jaksamista. (Grant, Wallace, Spurgeon 2013, 542, Mulki, Bardhi, Lassk ja Nanavaty-Dahl 2009, 65.)

5 ETÄTYÖN JOHTAMINEN CONTACT CENTER -TYYPPISESSÄ ASIAKASPALVELUSSA

Etätyön johtaminen vaatii johtamiselta perinteisten johtamismenetelmien lisäksi kykyä siirtää omat hyvät johtamiskäytännöt virtuaalisiin kanaviin. Etäjohtamiselta edellytetään ennen kaikkea molemminpuolista luottamusta, jota pystytään etätyön alkuvaiheessa rakentamaan yhteisesti sovitulla pelisäännöillä. Etätyön johtamisen on luotava edellytykset joilla etätyötä tekevä henkilö suoriutuu mahdollisimman hyvin omasta työtehtävästään ja pystyy kehittymään työssään. Etätyön johtamisessa korostuvat tiedonkulun joustavuus, kommunikoinnin tehokkuus, työntekijän motivointi, tavoitteiden ja saavutusten läpikäynti sekä osallistavuuden kasvattaminen.

5.1 Johtaminen toimeksiantajayrityksen contact center –toiminnassa

Toimeksiantajayrityksen contact centerit toimivat neljällä eri paikkakunnalla: Helsingissä, Tampereella, Kokkolassa ja Joensuussa. Jokaisella paikkakunnalla on paikkakuntaohtainen palvelupäällikkö, joka toimii ryhmäpäälliköiden (asiakaspalveluesimiesten) esimiehenä. Ryhmäpäälliköillä on ryhmässään 10–12 asiakaspalveluhenkilöä, joiden osaamisalueet ovat pääsääntöisesti yhdenmukaisia. Ryhmäpäällikön ryhmässä voi olla toimeksiantajan omalla palkkalistalla olevia henkilöitä ja vuokrafirmojen henkilöstöä. Työntekijöiden työaika voi vaihdella. Saman ryhmäpäällikön ryhmässä voi olla henkilöitä, jotka työskentelevät sekä täysillä että vajailla viikotunneilla. Tämän lisäksi ryhmän jäsenillä voi olla toisistaan poikkeavat työvuorot. Osa ryhmäläisistä voi tulla aamuvuoroon, joku toinen taas päivävuoroon tai iltavuoroon. Myös ryhmäpäälliköt tekevät vuorotyötä.

Viime vuosina puhelinasiakaspalvelun työnkuva on muuttunut aiempaa enemmän neuvovasta myynnillisempään ja asiakkaan tarpeita kartoittavampaan suuntaan. Lisäksi tekniikan kehittyminen on mahdollistanut työpäivän aikaisen toiminnan ja erilaisten tehokkuustavoitteiden tarkemman reaaliaikaisen seurannan. Asiakkaita neuvovasta ja ohjaavasta palveluympäristöstä aiempaa myynnillisempään toimintaan muutoksen läpivienti on ollut haasteellista, varsinkin pidempään asiakaspalvelutehtävissä olleiden asiakaspalvelijoiden keskuudessa. Tätä työskentelyn kulttuurimuutosta on kehitetty eteenpäin määrätietoisesti vuosien ajan. Asiakaspalvelijoiden muutoksen tukena on ollut valmentava esimiestyö.

Puhelinasiakaspalvelutyötä seurataan usein eri tavoin. Contact centerin asiakaspalvelun eri jonoaikoja voidaan seurata reaaliaikaisesti, samoin kun työntekijöiden työskentelyä siinä toiminnassa, jossa he kulloinkin ovat. Asiakaspuheluita voidaan ohjata puheluiden reititysten avulla eri asiakaspalvelijoille heidän osaamistensa mukaan. Näitä puhelureitityksiä voidaan muuttaa tarvittaessa reaaliaikaisesti, ja asiakaspalvelijan on sopeuduttava nopeisiin muutoksiin.

Asiakaspalvelutyön rytmitys vaihtelee eri päivien ja kellonaikojen mukaan. On tunnustettu, että tietyt ajankohdat ovat rauhallisia, ja joissakin ajankohdissa asiakaskontakteja tulee enemmän. Asiakaspalvelun tasalaatuisuus pyritään varmistamaan riittävällä asiakaspalvelun resurssilla, joka pohjautuu kontaktimääräennusteisiin ja niiden pohjalta aikataulutettuihin työvuoroihin.

Toimeksiantajayrityksen henkilöasiakasyksikön contact center -esimiestyö on muuttunut vuosien aikana. Toiminnan alkuaikoina ryhmien esimiehet olivat osa ryhmää, ja heidän asiakaspalvelutyön osaamisensa vähintäänkin yhtä laaja kuin asiakaspalvelijalla. Esimiehet olivat pääsääntöisesti puhelimesta vastaamassa asiakaskontakteihin, ja heidän esimiestyönsä painottui hallinnollisiin tehtäviin. Hallinnollisten tehtävien määrä on vähentynyt kehittyneimpien ohjelmistojen ja seurantajärjestelmien ansioista, mutta kokonaan se ei ole poistunut. Tällä hetkellä esimiestyön rooli on painottunut valmentavaan johtamiseen ja onnistumisien mahdollistamiseen.

Contact center -asiakaspalvelun ryhmäpäällikön tyypillinen työpäivä koostuu palavereista, ryhmän valmentamisesta sekä ryhmäläisten kanssa kanssakäymisestä. Ryhmäpäällikkö seuraa eri raporteilta ryhmäläistensä tuloksien kehittymistä ja viestii niistä ryhmälle sekä yksittäiselle asiakaspalvelijalle. Ryhmäpäälliköiden tehtäviin kuuluu myös valmentaminen. Valmentamista tapahtuu ryhmätasolla, mutta myös yksittäisiä asiakaspalvelijoita valmennetaan. Valmennukset voivat tapahtua asiakaspuheluita kuuntelemalla tai käymällä asiakaspalvelijan kanssa läpi erilaisia asiakaspalvelutilanteita. Tämän lisäksi esimies antaa tuetkohtaista valmennusta. Ryhmäpäälliköiden vastuulla on viikoittaisten ryhmäpalavereiden vetäminen, joissa tuodaan esille ajankohtaisia asioita. Näiden tehtävien lisäksi ryhmäpäälliköllä on monia työhön liittyviä hallinnollisia tehtäviä, kuten sairauspoissaolojen merkitsemisiä, lomien hyväksymisiä, kuukausituntitoteumien tarkistamisia ja hyväksymisiä. Valmentavan johtamisen malli vaatii toimeksiantajayrityksen contact center -esimieheltä jatkuvaa kanssakäymistä ja dialogia paitsi yksittäisen ryhmäläisen, myös koko ryhmän kanssa.

5.2 Etätyön johtaminen contact center -toiminnassa

Nykyisessä ICT-alan asiakaspalveluympäristössä, jossa toimeksiantajan asiakaspalvelu toimii, menestymisen edellytyksinä ovat yhteistyö ja tiedon jakaminen. Yksittäisten henkilöiden työssä onnistuminen on tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on yhteistyön sujuminen ja tiedon kulku (Vartiainen, Hakonen, Koivisto, Mannonen, Nieminen, Ruohomäki ja Vartola 2007, 146).

Toimeksiantajayrityksen henkilöasiakasyksikön contact centerin puhelinasiakaspalvelutyö on nykyisellään yhdistelmä virtuaalityökalujen hyödyntämistä ja kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Omalla kiinteällä työpisteellä työskennellessään asiakaspalvelija käyttää asiakaskontaktin aikana useita eri asiakashallintajärjestelmiä, keskustelee oman esimiehen kanssa sekä kasvokkain että virtuaalisesti esimerkiksi Microsoft Skypen avustuksella, keskustelee vierustoverinsa kanssa kasvokkain, istuu fyysisesti ryhmäneuvottelutilassa ryhmäpalaverissa, saattaa hakea tukea hankalaan asiakastilanteeseen kävelemällä lähituen työpisteelle tai kirjoittamalla ongelmasta lähituen chatiin. Kaikki asiakaskohtaukset ovat virtuaalisia ja tapahtuvat joko puhelimitse, sähköpostin tai chatin välityksellä. Kun asiakaspalvelija siirtyy työskentelemään etänä, joutuu hän mukautumaan uuteen työskentelymalliin. Kaikki kommunikointi tapahtuu etätyössä virtuaalisesti. Tämä asettaa omat haasteensa johtamiselle, koska etätyö ei mahdollista kasvokkain tapahtuvaa kanssakäymistä.

Toimeksiantajan henkilöasiakasyksikön contact center -puhelinasiakaspalvelussa esimiehet hyödyntävät joustavasti eri kontaktointivälineitä päivittäisessä johtamisessa. Johtamisessa käytettävän tietoteknisen välineistön käyttö on kehittynyttä. Etäjohtajuus mahdollistaa virtuaalivälineiden entistä tehokkaamman hyödyntämisen johtamisen välineenä, mutta myös esimiehen ajankäyttö voi tehostua etätöiden johtamisen avulla. Kun esimies haluaa valmentaa etätöissä olevaa henkilöä, hän pystyy virtuaalityövälineillä ottamaan yhteyden sovittuna aikana, ja molemmilta, sekä esimieheltä että asiakaspalvelijalta, säästyy neuvotteluhuoneeseen siirtymiseen kulutettu aika.

Parhaimmillaan etäjohtaminen on osallistavaa johtamista, jossa tiedonkulku on avointa ja kommunikointi tehokasta (Humala 2007, 22). Avolion ja Kahain (2003) mukaan virtuaalijohtamisessa voidaan toimia samalla tavalla, kuin kasvokkain tapahtuvassa johtamisessa, etenkin jos kanssakäyminen on visuaalista. Toimeksiantajayrityksessä käytössä olevat järjestelmät mahdollistavat visuaalisen kanssakäymisen. Microsoftin Skype-viestipalvelun välityksellä on mahdollista, että etätöissä oleva asiakaspalvelija ja hänen esimiehensä kommunikoivat myös kuvayhteydellä. Tällä voidaan mahdollistaa viestinnän tulkinnallisuuden parantuminen.

Etätöiden johtamisessa ei toimi ”käske ja kontrolloi” -tyylinen viestintä, koska etätöiden luonteeseen kuuluu vapaus tehdä työtä (Humala 2007, 38). Esimiehen tehtävänä on viestiä ja osoittaa läsnäolonsa niin innostavasti, että se välittyy etätöitä tekeville henkilöille. Eräs tärkeä keino on olla kiinnostunut alaisistaan ja kuunnella heitä. Esimiehen olisikin hyvä olla yhteydessä etätöitä tekevään virallisten asioiden lisäksi myös spontaanisti.

Etätöiden johtamista on useissa lähteissä tarkasteltu asiantuntijatyön näkökulmasta, jossa joissakin tapauksissa etätöillä tarkoitetaan erilaisia virtuaalitiimejä, jotka työskentelevät saman tavoitteen saavuttamiseksi. Kyseessä voi olla erilaisten osaamisalueiden asiantuntijoista, joiden osaamista hyödynnetään virtuaalisesti. Luonnollisesti tästä näkökulmasta tiivis kommunikointi ja tavoitteiden kirkkastaminen on työn etenemisen kannalta tärkeää. Kun kyse on contact center -tyyppisestä puhelinasiakaspalvelutyöstä, jossa päämääränä on palvella asiakasta mahdollisimman hyvin ja olla asiakkaan tavoitettavissa tietynä ennalta määrättyinä kellonaikana, muuttuu etätöiden johtamisen asetelma. Vapaaksi mielletystä etätöistä tulee yhtä kontrolloitua kuin työpisteellä tapahtuvasta työstä.

Asiakaspalvelun etätöiden johtamisessa on otettava käyttöön kaikki ne samat työkalut ja menetelmät, joita hyödynnetään työpisteellä tapahtuvassa johtamisessa ja teknisten järjestelmien käyttö on oltava joustavaa. Ilmapiirin luominen etätöissä on yhtä tärkeää kuin työpisteellä tapahtuvassa työssä (Humala 2007, 43). Dahlströmin (2013) mukaan etätöiden erityislaatuisuus sanelee johtamistavan, jonka luonteeseen kuuluu ohjaava, tukeva, osallistava ja tavoitelähtöinen johtaminen. Koska johtajuus on merkitysten avulla johtamista, on tärkeää kertoa henkilöille säännöllisin väliajoin tavoitteet ja se, miten oma tekeminen suhteutuu kokonaistavoitteisiin (Humala 2007, 159).

Etätyössäkin on hyvä tietyt periaatteet, joiden mukaan esimies voi johtaa etätyötä tekevää asiakaspalvelijaa. Tapanainen (2014) kutsuu näitä asioita etätyöjohtamisen kulmakiviksi ja niitä ovat:

- *Pelisäännöt*
- *Luottamus*
- *Vuorovaikutus*
- *Tavoitteiden läpikäynti*
- *Työssä jaksaminen*

Toimeksiantajayrityksessä henkilöasiakasyksikön contact centerin asiakaspalvelussa ennen etätyöhön siirtymistä henkilön kanssa käydään yhdessä läpi pelisäännöt, joissa on määritelty kenelle etätyön tekeminen on mahdollista. Pelisäännöissä määritellään mitä edellytyksiä etätyön tekeminen vaatii henkilöltä itseltään, etätyöympäristöltä ja mitä järjestelmiin liittyviä vaatimuksia on olemassa.

Vartiainen ym. (2007) ilmaisevat etätyön johtamisen asiantuntijatyön näkökulmasta vaativan *kovaa johtamista*, jolla tarkoitetaan työntekijän tukemista ja tavoitteiden selkeyttämistä. Esimieheltä tämä vaatii työntekijän osallistamista ja kunnioittamista.

Luottamusta esimies voi kasvattaa etätyössä samalla tavalla, kuin sitä kasvatetaan toimistolla tapahtuvassa työssä. Yukl (2010, 125) on eräänä keinona luottamuksen kasvattamisessa tuonut esille esimiehen huomaavaisen ja ystävällisen käyttäytymisen, joka on eräs keino kannustavassa johtamisessa. Henkilön kanssa on avoimesti keskusteltava, mikä etätyön tekemisessä toimii ja missä on mahdollisesti haasteita. Tämä kasvattaa molemminpuolista luottamusta. Esimiestyön on oltava vuorovaikutteista myös etätyössä. On muistettava, että vuorovaikutus on kaksisuuntaista, eikä esimiehen tarvitse aina olla aloitteen tekijä. Esimies voi omalla esimerkillään kasvattaa ryhmäläiset vuorovaikutteiseen kommunikointiin. Yhteydenpidon on oltava säännöllistä ja etätyöstä keskustelun yhteydessä olisi hyvä sopia, miten yhteydenpito hoidetaan. Etätyössä on huomioitava, että kaikilla on yhtäläinen osaaminen virtuaalisten yhteydenpitokanavien käyttöön.

Etätyön tekemisen mahdollisuuden tarjoamista voidaan käyttää eräänä keinona työssä jaksamisen tukemiseen, sillä etätyön avulla voidaan lisätä vapaa-aikaa työmatkoihin kuluvan ajan säästymisellä, ja työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen helpottuu. Worldatworkin (2015, 11) jäsenilleen teettämän tutkimuksen mukaan jopa 85 prosenttia tutkimukseen vastanneista jäsenien organisaatioista etätyötä tarjottiin ad-hoc-tyyppisissä tilanteissa, jotka liittyivät perhe-elämän järjestelyihin (lapsen sairaus tai remonttihenkilön saapuminen kotiin). Jaksamista voi kuitenkin etätyössä kuormittaa osaamisvaje tai tuen saamisen haasteellisuus. Varsinkin jos henkilö on kiinteällä työpisteellä tottunut tukeutumaan päätöksissä ulkopuoliseen tahoon, voi tämän tuen puuttuminen rasittaa ja hankaloittaa työssä suoriutumista. Etätyöskentelijä voi tutkimusten mukaan kokea eristyneisyyden tunnetta. Dahlströmin (2013) mukaan mikäli henkilö on luonteeltaan sosiaalinen voi etätyö erakoitumista. Näitä asioita esimiehen on seurattava ja hyödyntää seurannassa spontaania kanssakäymistä.

5.3 Etäjohtamisen haasteet

Toimeksiantajayrityksen henkilöasiakasyksikön contact centerin puhelinasiakaspalvelun päivittäisjohtamisessa korostuu tiivis kommunikointi esimiehen ja asiakaspalvelijan välillä. Samantyylistä vuorovaikutteista johtamista olisi pystyttävä toteuttamaan huolimatta siitä, työskenteleekö henkilö omalla kiinteällä työpisteellä vai etänä.

Työn tekemisen vapaus voi kääntyä itseään vastaan, mikäli työntekijä ei osaa johtaa omaa työntekemistä. Työtä voidaan tehdä poikkeavina jaksoina kuten iltaisin, viikonloppuisin, juhlapyhinä tai muutoin väljästi. Koska työlle ja vapaa-ajalle ei ole enää selvää rajaa alkaa, voi vaarana olla, että työ alkaa vaikuttaa ympäröivään elämään enemmän, kuin silloin kun työskennellään kiinteällä työpisteellä. (Mulki ym. 2009 64.) Tämä asettaa haasteita esimiestyölle. Mikäli henkilö suorittaa vaaditut tehtävät sovituksessa aikataulussa, eikä esimies muutoin havaitse etätyötä tekevässä alaisessa väsymisen merkkejä, voi tilanteeseen puuttuminen muodostua ongelmaksi.

Etätyössä henkilö työskentelee itsenäisesti erillään muista ryhmäläisistä ja omasta esimiehestään omassa etätyöpisteessään. Tämä voi aiheuttaa eristäytyneisyyttä ja ulkopuolisuuden tunnetta henkilössä. Esimiehen on helpompi "unohtaa" ryhmäläinen, joka ei ole fyysisesti läsnä työpisteellä tai työskentelypaikkakunnalla. Myös ryhmään sitoutuminen voi kärsiä etätyöstä. (Vartiainen ym. 2004, 84; Mulki ym. 2009, 67.) Samantyyppisiä haasteita liittyy kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin vähyyteen ja työntekijän pelkoihin siitä, että hänen tekemisiään ei huomioida (Mulki ym. 2009, 68). Näiden tilanteiden hallinta asettaa haasteita etätyön johtamiselle.

Etätyön johtaminen vaatii johtajuudelta uudenlaista asennoitumista. Johtajuudelta vaaditaan mentoimintia, tukemista ja motivointia. Luottamuksen pitää olla vahva, sekä esimiehen alaisiinsa että alaisen esimiehiin. (Humala 2007, 157.) Sähköisten työkalujen hallinta on osattava. Virtuaalijohtamisessa korostuvat viestintä, konfliktien ennakoiminen ja hallinta sekä hallinnalliset taidot (Humala 2007, 158). Johtajan on oltava tavoitettavissa ja se on pystyttävä ilmaisemaan selkeästi myös etätyötä tekeville asiakaspalvelijalle. Työpisteellä työskennellessä työntekijä voi esimiehen ohikulkiessa tavoittaa esimiehen, mutta etätyössä ryhmän jäsen ei välttämättä tiedä, onko esimies tavoitettavissa tai voiko häntä häiritä. Näistäkin käytännöistä on hyvä sopia etukäteen. Hajautetun työntekijän huomioidamisen lisäksi Vartiainen, Kokko ja Hakoinen (2004,84) nostavat omassa tutkimuksestaan etätyön johtamisen haasteiksi myös motivoinnin, sitouttamisen ja osallistamisen.

6 VIESTINTÄ ETÄTYÖN JOHTAMISEN TUKENA

Olen aikaisemmissa luvuissa 4 ja 5 kuvannut etätyötä ja sen johtamista. Tässä luvussa tarkastelen viestintää johtamisen välineenä. Työpisteellä tapahtuvassa työskentelyssä esimies voi johtamisessa hyödyntää erilaisia virtuaalisia kommunikointikanavia ja kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Etätyön johtamisessa viestintäkanavien määrä on rajoitettu ja johtaminen painottuu kommunikointiin joka tapahtuu virtuaalisten viestintävälineiden välityksellä. Virtuaalisilla viestintävälineillä on omat hyvät puolensa kuten, viestimisen helppous ja nopeus. Toisaalta vaarana on viestien väärinymmärryksen vaara. Jotta etätyön johtaminen on mahdollisimman laadukasta ja tehokasta on hyvä ymmärtää viestinnän erityinen rooli etätyön johtamisessa.

6.1 Viestinnän merkitys etätyön johtamisessa

Åbergin (2006,96) mukaan *mikään työyhteisö ei pysty toimimaan ilman viestintää*. Tänä päivänä lähesiemiestyössä tapahtuva viestintä on yhä enemmän välitettyä viestintää, jossa hyödynnetään aikaisempaa enemmän teknisiä välineitä, kuten sähköpostia, puhelinta, kuvaviestintää sekä tekstiviestejä (Åberg 2006, 115). Viestintävälineiden määrä on laajentunut, mutta viestinnän tehtävänä on yhä edelleen asioista tiedottamisen lisäksi luoda vuorovaikutusta henkilöiden välille. Viestintä on merkityksen tuottamista, jakamista ja tulkintaa – kuten Åberg (2006) asian ilmaisee.

Onnistuneella tiedottamisella voidaan pystyä viestimään laajemmalle joukolle asioita, oikea- aikaisesti ja samansisältöisesti. Vuorovaikutteinen viestintä mahdollistaa kehittämistä tukevan työilmapiirin kehittymisen, jossa työyhteisö keskustelee, osallistuu ja toimii yhteistyössä. Tärkeä merkitys vuorovaikutuksella on ihmissuhteiden luomisessa työyhteisössä. (Humala 2007, 93.) Vuorovaikutuksen merkitykset ovat laajat ja vaikutukset voivat näkyä työilmapiirissä. Esimerkiksi Åbergin (1997, 106) mukaan viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden sekä motivaation välillä on selvä yhteys. Neufeldin, Wanin ja Fangin (2008, 241) tutkimuksen mukaan etäisyyden ja tässä tapauksessa etätyön ei tarvitse automaattisesti olla este tehokkaalle kommunikaatiolle tai tehokkaalle johtamiselle.

Johtamisessa voidaan hyödyntää sekä suoraa viestintää, jossa ollaan kasvokkain viestittävän kohteen kanssa, että välitettyä viestintää, jossa hyödynnetään erilaisia viestimisen välineitä. (Åberg 2006, 12.) Näiden lisäksi viestiä kulkee epävirallisten organisaatioiden kautta, kuten käytäväkeskusteluissa ja muissa epävirallisissa kohtaamisissa. Käytäväkeskustelut ovat hyödyllisiä, koska niissä keskusteluissa luodaan sosiaalisia suhteita henkilöiden välille ja kasvatetaan henkilöiden välistä luottamusta. Saatetaanpa niissä joissakin tapauksissa perehdyttää henkilöitä uuteen ympäristöön. Usein käytäväkeskusteluissa muodostetaan yhteisiä näkemyksiä asioista (Aarnikoivu 2008, 56). Viestintäkanavina nämä kahdenkeskiset keskustelut ja epäviralliset käytäväkeskustelut ovat kaikkein rikkaimpia (Humala 2007, 95). Viestinnän rikkaudella tarkoitetaan sitä, että viestintä on vuorovaikutteista ja tosiaikaista. Rikkaissa viestintäkanavissa viestistä on mahdollista saada välitön palaute, joka voi olla ilme, ele tai vaikkapa äänenpaino.

Etätyön johtaminen vaatii esimieheltä kykyä aistia heikkoja signaaleja (Humala 2007, 93). Etätyössä viestinnän heikkoutena voi olla rikkaiden kanavien viestistä saatavan välittömän palautteen puuttuminen tai sen havainnointimahdollisuuden heikentyminen. Teknisten välineiden välityksellä tapahtuvassa viestinnässä on vaikeampaa tulkita henkilön asennoitumista, joka tapahtuu ilmeiden, eleiden ja kehon kielen kautta. Etätyön esimiestyössä on mahdollisuus kehittää henkilön asennoitumista tulkitsevaa havainnointia, joka pohjautuu heikkoihin signaaleihin, jotka korostuvat puheessa tai kirjoituksessa. Havainnointia helpottaa esimiehen empaattisuus. Kun esimies pystyy asennoitumaan alaisen tunnetilaan, on alaisen heikkoja signaaleja helpompi tulkita, sillä niitä voi peilata omiin vastaviin tunnetiloihin. (Humala 2007, 93.) Virtuaalituössä pitäisikin pyrkiä mahdollisimman luonnollisiin viestintätilanteisiin ja hyödyntää teknisiä mahdollisuuksia viestien välittäjänä (Humala 2007, 96).

6.2 Eri viestintäkanavien ominaisuudet

Viestintäkanavat voidaan jaotella monipuolisiin ja yksipuolisiin kanaviin. Puro (2004, 47) viestintäkanavien jaottelu *monipuolisiin* (rich) ja *yksipuolisiin* (lean) perustuu Darftin ja Lengelin (1986) teokseen ”Organizational information requirements, media richness and structural design”. Tämän jaottelun mukaisesti yksipuolisia viestintäkanavia ovat: muodolliset tiedotteet, videot, ilmoitustaulu ja sähköposti. Monipuoliseen kanavaan kuuluvat: kasvokkain viestintä, ryhmäviestintä, videokonferenssi, puhelin. Yritysten intranetit ovat viestintäkanavina jotakin yksipuolisen ja monipuolisen välistä. Yksipuoliset viestintäkanavat eivät anna mahdollisuutta tarkentaa viestin sisältöä niin, että kaikki viestin saajat pystyisivät ymmärtämään sen samalla tavalla. Monipuolisten viestintäkanavien vahvuus on viestinnän monisuuntaisuus, viestin sisältöä on mahdollisuus tarkentaa keskustelunomaisesti.

Toimeksiantajayrityksen contact center -asiakaspalvelussa viestintävälineiden käytössä on tapahtunut kehitystä viimeisten vuosien aikana. Käytössä on sekä monipuolisia että yksipuolisia viestintäkanavia, molempia monipuolisesti. Pääasiallisia viestintäkanavia toimeksiantajayrityksessä contact center -esimiestyössä ovat kasvokkain-, sähköpostitse- ja Skypen välityksellä tapahtuva viestintä.

Kaikissa viestintätilanteissa ei ole mahdollista ennakolta miettiä viestintäkanavan valintaa, mutta esimiesten on hyvä ymmärtää, miten eri viestintäkanavissa viestityt viestit voivat vaikuttaa vastaanottajaan. Hyviä kanavia tiedottamiseen ovat sähköiset ja kirjalliset kanavat, mutta vuorovaikutteiseen viestintään tarkoitettu viestintä onnistuu parhaiten suullisten kanavien kautta (Humala 2007, 94). Suullisia kanavia, kuten puhelinviestintää, voidaan hyödyntää kuulumisten vaihtoon tai vaikkapa asian kouluttamiseen. Suulliset kanavat helpottavat heikkojen signaalien, kuten äänenpainojen, taukojen tai huokailujen havainnointia. Näitä signaaleja havainnoimalla esimies pystyy määrittelemään henkilön tunnetilaa.

Viestintäkanavan valinnan pohjaksi Puro (2004, 48) on mukaillut lyhennetyn suomalaistetun mallin, joka mukailee Adlerin ja Elmhorstin (2002) kirjassa ”Communication at work: Principles and practices for business and professions” esittämän viestinnän mallia.

Viestintätapa	Palautteen luonne	Kyky kontrolloida viestin laadintaa	Kyky kontrolloida viestin vastaanottoa	Mahdollisuus yksityiskohtien esille tuomiseen
Kasvokkain viestintä	Välitön	Kohtuullinen	Erinomainen	Heikko
Puhelin	Välitön	Kohtuullinen	Heikohko	Heikko
Sähköposti	Viiveinen	Erinomainen	Heikko	Hyvä
Tiedote	Viiveinen	Erinomainen	Heikko	Hyvä

KUVIO 3. Viestintäkanava malli Puron (2004, 48) mukaisesti.

Viestien kontrolloinnin eri mahdollisuuksia on havainnollistettu kuviossa 3. Työelämän viestintätilanteet eivät ole yhtä mustavalkoisia. Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä kyky kontrolloida viestin vastaanottoa riippuu siitä, miten hyvä ihmistuntemus viestin vastaanottajalla on. Pystyykö hän tulkitsemaan viestin lähettäjän tuntemuksia ilmeistä ja eleistä mikäli viestin lähettäjä ei sanallisesti ilmaise omaa näkemystään viestistä. Sähköpostissa sen sijaan pystytään kontrolloimaan erinomaisesti viestin laadintaa, mutta tässäkin viestin laatijan vastuu on suuri siinä, mitä sanoja tai ilmaisuja hän käyttää, jotta viesti ymmärrettäisiin vastaanottajan päässä siten kuin sen lähettäjä on halunnut ymmärrettävän.

6.3 Etätyön eri viestintäkanavat

Toimeksiantajayrityksen contact centerin asiakaspalvelun esimiestyössä kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä on suuri rooli, mutta viestintää tapahtuu myös sähköpostitse ja Skypen välityksellä. Etätyössä hyödynnetään samoja kanavia ja kasvokkain tapahtuva viestintä korvataan joko puhelimitse tai Skypen kuvayhteyden välityksellä tapahtuvalla viestinnällä. Osittain viestintäkanavan valintaan vaikuttaa esimiestyön muuttuminen aiempaa mobiilimmaksi. Viestintäkanava valikoituu tilanteen mukaan. Joskus esimiehen on valittava se viestinnällinen keino, jolla viestittävä asia saadaan viestittyä mahdollisimman nopeasti ja mahdollisimman laajalle joukolle, huolimatta siitä olisiko joku toinen viestintäkanava ollut viestin perillemenon kannalta tehokkaampi.

Toimeksiantajayrityksen henkilökunnalla on käytössään matkapuhelimet. Työpisteillä ei enää ole kiinteitä puhelinlaitteita ja asiakaspuhelut välittyvät asiakaspalvelijalle tietokoneeseen asennetun puhelunohjausjärjestelmän välityksellä. Etätyössä esimiehen ja alaisen välinen puhelinviestintä tapahtuu pääsääntöisesti hyödyntämällä Skype-viestintä järjestelmää. Tähän samaan Skype-järjestelmään on mahdollisuus yhdistää puhelun aikana myös kuvayhteys sekä tiedostojenjakomahdollisuus. Pelkkä puhelinyhteys ei kanavana mahdollista rikasta kanssakäymistä, mutta kun siihen yhdistetään kuvayhteys, voidaan puhua jonkintasoisesta kasvokkain tapahtuvasta viestinnästä.

Mikäli kuvayhteyttä ei oteta ja kommunikoidaan pelkästään puhelinyhteyden avulla, on vaarana että esimies ei pysty erottamaan alaisen mikroviestintää puhelun aikana. Puheluun olisi luotava näkemisen kulttuuri. Puheluiden aikana pitäisi keskittyä puheluihin sataprosenttisesti. Tämä on mahdollista esimerkiksi kuuntelemalla puhelua silmät kiinni. (Kerfoot 2010; Williams 2002 mukaan) Puhelinyhteyden etuina ovat, että visuaaliset seikat eivät keskeytä keskittymistä viestin sisältöön. Skype-järjestelmän avulla on mahdollisuus koota useampi henkilö saman yhteyden alle, ja kameraa hyödyntäen voidaan näin pitää yhtäaikaisia ryhmäpalavereita etätyötä tekevien kesken. Joillakin osastoilla on yhteisesti sovittu, että Skype-järjestelmän avulla järjestetyissä palavereissa otetaan myös kuvayhteys, mikäli se vain teknisesti on mahdollista. Visuaalisen kuvayhteyden mukaan ottaminen puhelinneuvotteluun vahvistaa osallistujien läsnäolon tunnetta (Puro 2004, 80).

Sähköpostilla viestintäkanavana on sekä hyvät että huonot puolensa. Sähköpostin välityksellä viestimisen edut ovat nopeus ja viestin yhdenmukaisuus, haittoina käyttäjien näkökulmasta on viestien suuri määrä, jolloin tärkeä viesti voi hukkaa viestitulvaan (Humala 2007, 100; Åberg 2006, 116). Sähköpostilla lähetty viesti mahdollistaa viestin sisällön yhdenmukaisena säilymisen sekä viestin yhtäaikaisen lähettämisen laajalle vastaanottajajoukolle. Sähköposti on kasvoton viestintäväline ja sillä on helpompi lähestyä sellaisia henkilöitä, joita ei muutoin vaivattaisi. Sähköpostin huonona puolena on sen helppous. Koska sähköpostiviestejä on helppo lähettää, niitä saatetaan lähettää viestin sisältöön nähden liiankin laajalla jakelulla, ja vastaanottaja kokee saamansa viestin turhaksi.

Kirjoitetun viestin, kuten sähköpostin, heikkous on monitulkinnallisuus. Kirjoitetuissa viesteissä voidaan hyödyntää hymiöitä kuvaamaan viestin sävyä (Åberg 2006, 117). Huolimatta sähköpostiviestimisen monista positiivisista hyödyistä se ei sovi viestimisvälineenä henkilöiden motivointiin tai innostuneisuuden kasvattamiseen (Humala 2007, 100). Åbergiä (2006) mukaillen, verkkoviestinnän muistilistana esimiehille ja etätyötä tekeville asiakaspalvelijoilla olisi hyvä huomioida seuraavia asioita:

- Valitse viestintäväline sen mukaan, mitä haluat viestiä. Joissakin tapauksissa sähköpostin sijaan joku toinen viestintäkeino voi olla tehokkaampi.
- Toimi vuorovaikutteisesti myös verkossa. Vastaa viesteihin, kerro mitä aiot tehdä, tai ilmoita edes, jos et ehdi perehtyä asiaan.
- Pyri ytimekkääseen viestintään. Kuvaavalla otsikoinnilla voit kertoa paljon viestin sisällöstä.
- Harkitse kenelle viestin lähetät, onko jakelulista liian laaja, suppea vai riittävä.
- Tarkista teksti ennen kuin lähetät sen. Tällä toimenpiteellä voit edes hiukan edesauttaa sitä, että viestilläsi on mahdollisuus tulla ymmärretyksi tavalla, jolla sen haluat ymmärrettävän.
- Mieti miten arkistoit viestit. Eräinä keinoina voi olla teemoittain tapahtuvaa arkistointia, vuosittain järjestettävää arkistointia, lähettäjän mukaan tapahtuvaa arkistointia tai muuta itsellesi sopivaa metodia.

Etätyön yhteydenpidossa olisi järkevää keskittyä vain muutamiin työkaluihin, joiden kautta yhteyttä sovitaan pidettäväksi. Kun kokemus ja osaaminen kasvavat, voidaan mukaan tuoda uusia työkaluja. Olisi hyvä, jos etätyötä tekevällä henkilöllä olisi tukihenkilö, joka voisi auttaa verkkotyötilassa työkentelyssä. (Humala 2007, 103.)

Sähköposti on tuonut asiakaspalvelijoille uuden aikaa vievän tekemisen mallin, sähköpostien siivoamisen ja arkistoinnin. Keinoja sähköpostien määrän hallintaa on olemassa. Viestejä voidaan värikoodata, joka helpottaa niiden selaamista ja järjestämistä (Puro 2004, 64). Sähköpostiviestien reaaliaikainen tarkkailu ja lukeminen tutkimusten mukaan sekä kuormittavat työntekijöitä että aiheuttavat keskeytyksiä työhön. Näin ei välttämättä ole kaikkien viestien kohdalla, sillä osa sähköpostiviesteistä (vaikka ne keskeyttäisivät sen hetkisen tekemisen) voivat edistää työn tekemistä. (Gupta, Sharda ja Greve 2010, 13.) Tästä johtuen viestin ytimekäs otsikointi on tärkeää. Otsikoinnilla viestin vastaanottaja pystyy määrittelemään, onko viesti vastaanottajan näkökulmasta merkityksellinen vai ei.

Etätöiden tekemisen kirjallisissa ohjeistuksissa voitaisiin hyödyntää esimerkkien kuvaamista ja kirjallisia sekä visuaalisia tarinoita (Humala 2007, 109). Tarinoita voi kerätä etätöitä tehneiltä henkilöiltä heidän onnistumistensa ja epäonnistumistensa kautta. Jos näitä tarinoita halutaan hyödyntää uuden etätöitä aloittavan asiakaspalvelijan perehdyttämisessä käytettäviin tekniikoihin, on kertomusten oltava lyhyitä ja ytimekkäitä, joita voidaan käydä läpi perehdytystuokiossa. Pitkät kertomukset voivat olla tallennettuna jossakin, mikäli henkilö haluaa perehtyä pidempiin kertomuksiin.

Toimeksiantajayrityksen työtä mitataan eri menetelmin ja kaikesta toiminnasta haetaan tehokkuutta. Myös yhdessä ryhmän kanssa vietetyille ajalle on olemassa odotukset, ja kokoontumisien on oltava tehokkaita. Kokouksien tehokkuutta voidaan lisätä muutamalla seikalla, joka hyödyttää myös etätöiden tekijöitä. Kokoukset on hyvä aloittaa ajallaan, kokouskutsut ja varaukset on hyvä lähettää kalenteriin, agendat lähetetään ennakolta ja kokoukset viedään tehokkaasti läpi. (Antman 2012.) Jos ennen oli aikaa käydä vapaamuotoista ajatusten vaihtoa ennen palaveria, tämän hetken palavereita ohjaa ennalta laadittu agenda ja palaverille varatun ajan rajoitukset. Koska palaverin vetäjän odotetaan olevan valmistautunut palaveriin, voisi tätä samaa käytäntöä hyödyntää myös etätöitä tekeville henkilöille ja helpottaa heidän osallistumistaan tulevaan palaveriin. Ennen palaveria esimies voisi lähettää etätöitä tekeville henkilöille lyhyen agendan asioista, joita on tarkoitus käsitellä tulevassa ryhmäpalaverissa. Riittää, kun tämä agenda lähetetään tai viestitään henkilöille saman päivän aikana, kuitenkin niin, että henkilöt ehtivät nähdä sen ennen palaverin alkua. Näin he pystyvät valmistautumaan ajatuksen tasolla käsiteltäviin asioihin, ja miettiä mahdollisesti heitä askarruttavia kysymyksiä (Humala 2007, 111).

7 ETÄTYÖN JOHTAMINEN JA SIIHEN LIITTYVÄ VIESTINTÄ KOHDEORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa esittelen haastattelujen tuloksia. Olen jakanut havaintomateriaalin seuraaviin osaluokkiin: viestintä etätyön aloitusvaiheessa ja viestintä etätyötä tehtäessä. Haastatteluotteissa mainitulla lync-järjestelmällä tarkoitetaan tutkimuksen haastattelujen tekoaikana käytössä ollutta microsoft lync-viestijärjestelmää, joka on tutkimuksen aikana vaihtunut nimitään microsoft skype for business järjestelmäksi.

7.1 Viestintä etätyöhön valmistautumisessa

Etätyöhön siirtyminen toimeksiantajayrityksen organisaatioissa tapahtuu tiettyjen vaiheiden kautta. Henkilön ilmoittaessa esimiehelle halukkuudestaan siirtyä työskentelemään tai kokeilemaan etätyöskentelyä, esimies käynnistää tietyt valmistelutoimenpiteet. Esimiehen rooliin kuuluu tarkistaa täytäkö henkilöllä etätyöhön siirtymisen mahdollistavat kriteerit, joita on tarkemmin käsitelty luvussa 2.1. Viestinnällistä kommunikaatiota on tässä alkuvaiheessa tapahtunut jo paljon. Ennen varsinaista siirtymistä etätyöhön asiakaspalvelija käy oman esimiehensä kanssa suusanallisesti läpi etätyöhön liittyviä yksityiskohtia, jotka koskevat tietoturvaan, yhteyksiin, työergonomiaan ja viestintään liittyviä asioita.

Vastauksista nousi esiin selvät erot siinä, miten asiakaspalvelijoiden kanssa oli käyty läpi etätyöhön liittyviä asioita. Suuri ero oli niiden haastateltavien välillä, jotka olivat aloittaneet etätyön etätyöpilotin aikana, ja niiden välillä, jotka olivat aloittaneet etätyön tekemisen myöhemmin. Etätyöpilotissa mukana olleet haastateltavat olivat osallistuneet yhteiseen koko pilottiryhmälle järjestettyyn yhteistilaisuuteen, jossa oli käsitelty etätyöhön liittyviä asioita. Ne haastateltavat, jotka eivät olleet osallistuneet etätyön pilottiin, olivat käyneet läpi etätyöhön liittyviä yksityiskohtia yhdessä oman esimiehensä kanssa.

Meillä käytiin alkujaan läpi nimenomaan sitä tietoturvaa ja sitten niitä ihan niitä sääntöjä mitä työssä nyt sitten meillä on. (H1)

Kaikki haastateltavat kokivat, että etätyön tietoturvaan liittyviä asioita oli käsitelty erityisen yksityiskohtaisesti joko oman esimiehen kanssa, tai sitten pilotin aloituksen yhteydessä. Myös työergonomiaan ja etätyöhön tarvittavaan välineistöön liittyvät asiat korostuivat henkilöiden haastatteluissa. Joillakin haastateltavilla oli ergonomiaan liittyviä haasteita, ja heillä oli omalla kiinteällä työpisteellään ergonomiata tukevia työskentelyvälineitä. Heidän haastatteluissaan ergonomia korostui erityisesti, ja he olivatkin omassa työskentely-ympäristössään panostaneet erityisesti työskentelyä tukevaan ergonomiaan. Alkuvaiheen henkilökohtaisissa keskusteluissa esimies oli antanut suosituksia siitä, mitä välineistöä henkilöltä itseltään olisi hyvä löytyä, että etätyön tekeminen kotona on mahdollista. Suositeltuja lisävälineitä yrityksestä saatavan kannettavan tietokoneen lisäksi olivat erillinen näyttö ja näppäimistö. Ohjeistusten mukaisesti haastateltavat olivat varmistaneet että nämä lisävälineet heiltä löytyivät ja että kotona työskentely olisi mahdollisimman hyvin järjestetty.

Ostin hyvän työtuolin, että mulla on silleen hyvä paikka että voin tehdä ergonomisesti työtä. (H1)

Mulla oli se, että kotiin järjestin oman näyttö siellä ja oman näppiksen. (H2)

Kirjallisissa ohjeissakin oli, että ergonomian pitäisi olla kunnossa ettei tulla pää kainalossa takaisin. (H3)

Puhelinasiakaspalvelutyössä on tärkeää, että asiakaspalvelija pystyy tekemään työtään keskeytyksettä ja rauhassa. Samassa yhteydessä, kun esimiehen kanssa oli keskusteltu etätöihin siirtymisestä, oli käsitelty myös työn tietosuojaan liittyviä asioita. Esimiehet halusivat varmistaa, että henkilön etätöille varaama työpiste ja -ympäristö oli tieturvan näkökulmasta tarkoitukseen sopiva. Kaikki haastateltavat olivat kotona valmistautuneet etätöiden tekemiseen ja miettineet tietoturvaan liittyviä yksityiskohtia hyvinkin tarkalla tasolla.

Meille käytiin silloin alkujaan läpi sitä vähän nimenomaan nyt sitä tietoturvaa ja sitten niitä ihan sääntöjä, että mitä etätöissä meillä on ... siis ihan sinänsä samahan se siinä mielessä on että teetkö sinä toimistolla vai kotona töitä niin työhön liittyvät säännöt ovat ihan samat, mutta ehkä se kaikkein tärkein nimenomaan on se että pitää pitää huoli siitä että on se tietoturva kunnossa että asiakkaiden tiedot eivät päädy mihinkään väärin käsiin, kukaan ei kuule mitä sinä puhut täällä puhelimesta ja tämmöset asiat. (H1)

Haastateltujen asiakaspalvelijoiden etätöskentelypisteet sijaitsivat erillisessä työhuoneessa, omassa erillisessä rakennuksessa sijaitsevassa työhuoneessa tai muusta tilasta erotetussa työskentelynurkkauksessa. Kaikki haastateltavat olivat varmistaneet, että etätöypiste oli rauhallinen, ja että tarvittaessa se pystyttiin eristämään muusta tilasta. Omalle lähipiirille oli kerrottu etätöiden aloittamisesta. Perheen ja henkilön lähipiirin kanssa oli sovittu yhteisistä käytännöistä, kuten miten ollaan yhteydessä etätöitä tekevän kanssa. Oli esimerkiksi sovittu, että kun työhuoneen ovi oli kiinni – silloin ei saanut häiritä, tai tarvittaessa lähetettiin tekstiviesti etätöitä tekeväälle vanhemmalle, vaikka hän työskentelisi viereisessä huoneessa.

Kerroin tietysti, että tämmönen tulee tänne, että tietysti valmistelin siihen että et sitten jos vaikka sattuu joku sitten vaikka tulemaankin, että kesken kaiken ei sinne työhuoneeseen tulla. Rauhassa pitää saada olla siellä. (H4)

Haastatteluissa merkittäväksi asiaksi nousi etätöiden mahdollistavien tietoteknisten yhteyksien muodostaminen ja etätöissä normaalista poikkeavien asiakashallintajärjestelmien käytön opettelu. Kiinteällä työpisteellä työpäivän aluksi asiakaspalvelija kirjautuu koneelle ja avaa asiakaspalvelutyössä tarvittavat järjestelmät. Työskentelytavoista tulee rutiineja, eikä työn aloittaminen vaadi erityisosaamista tai erityistä vaivaa. Etätöissä asiakaspalvelijan on ensin muodostettava suojattu yhteys toimeksiantajayrityksen sisäiseen verkkoon ja sen jälkeen kirjauduttava järjestelmiin. On joitakin jär-

jestelmiä, joihin kirjautuminen poikkeaa etäyhteyden välityksellä verrattuna siitä, mitä se on kiinteällä työpisteellä työskennellessä. Kaiken kaikkiaan etätyössä etätyötä tekevän henkilön on nähtävä enemmän vaivaa työskentelyn aloittamisessa ja lisäksi yhteyden muodostamiseen liittyy uusia opettavia asioita. Kaikille haastatelluille etätyössä käytettävä tekniikka oli uutta alussa. Etätyössä vaadittavien järjestelmien käytön opettelussa oli eniten eroavaisuuksia haastateltavien välillä. Kaikille haastateltaville oli oma esimies käynyt läpi käytettävät järjestelmät ja näyttänyt niiden käytön. Haastatteluissa erottuivat selvästi ne henkilöt, jotka olivat vuotta aiemmin osallistuneet etätyöpilottiin. Etätyöpilotin aikana oli etätyöhön siirtyminen vielä opettelua ja kokeilua, eikä valmiita toimintamalleja ollut. Tämä heijastui etätyön pilottiin osallistuneiden haastateltavien vastauksissa etätyöhön liittyvän tekniikan perehdyttämisen sekavuutena.

Silloin vuosi sitten kun tätä lähdettiin miettimään, niin silloin sai aika omatoimisesti selvittää. Tuli meille kyllä ohjeistus, mutta silloin piti omatoimisesti juoksennella – apua miten minä saan etäyhteyden, mitä minun pitää tehdä. Että siinä oli vähän ongelmia ja selvityskysymyksiäkin. (H5)

Myös ne haastateltavat jotka olivat aloittaneet etätyöskentelyn etätyöpilotin jälkeen, kokivat tekniikan käytön harjoittelun vajavaiseksi ja jopa riittämättömäksi. Etäyhteyden muodostaminen ja asiakaspuhelujärjestelmän käyttäminen kannettavan tietokoneen välityksellä voi ensimmäistä kertaa sitä tekevältä tuntua pelottavalta. Useissa haastatteluissa nousi esiin puute viestinnällisestä tukimateriaalista, johon olisi voinut tukeutua siinä vaiheessa, kun etätyöyhteyden muodostamista ensimmäisiä kertoja harjoittelee. Jotkut haastatelluista olivat harjoitteluvaiheen ongelmatilanteissa hakeneet apua, joko toiselta etätyötä tekevältä kollegalta tai oman ryhmän ryhmäohjaajalta.

Kyllähän se vähän hätänen oli se lähtö siihen, että jos ei ole hirveesti valmentautunut noihin tietokone asioihin, niin ei se varmasti olisi sitten sillä yhdellä katsomisella jäänyt päähän.(H4)

Se aluksi tietysti mietitytti, että tuleeko ongelmia. Mutta minä testasin sitten niitä kotona viikonloppuna ensin, että mulle tuli pari ongelmaa mitä mä en osannut odottaa. Ja sitten mä kysyin maanantaina, että mistä nämä voisi johtua ja sitten ne saatiin ratkaistua.(H5)

Asiakaspalvelutyön etäyhteyden välityksellä työskentelyn edellytyksenä ovat, että käytössä olevalle kannettavalle on tilattu henkilölle omat lisenssit ja käyttöjärjestelmät. Järjestelmien ja lisenssien tilaamisen oli kaikkien haastateltavien kohdalla hoitanut henkilön oma esimies. Joissakin yksittäisissä haastatteluissa nousi esille etätyölisenssien pitkä toimitusaika. Pitkä odotusaika korostui niiden haastateltavien kohdalla, jotka olivat osallistuneet etätyöpilottiin, jolloin järjestelmien tilaukselle ei vielä ollut muodostunut selkeää tilausprosessia.

Haastatteluista kävi ilmi, että etätyötä tekevät asiakaspalvelijat halusivat olla täysin varmoja siitä, että he hallitsivat etätyön vaatiman tekniikan ennen omalle etätyöpisteelle siirtymistä. Ennen etäpäivälle siirtymistä varmennettiin yhteyksien toimiminen ja etätyötä tekevän henkilön oli huolehdittava siitä, että koneeseen oli asennettu kaikki ohjelmistojen toimimista varten tarvittavat päivitykset.

Meillähän on yhteiskäytössä koneet ja siinä pitää aina alussa, kun ottaa uuden koneen, käydä työpaikalla läpi että lähtee se kone varmasti toimimaan. Että kotona ei tule sitä tilannetta, että se kone ei toimikkaan. (H2)

Joillakin haasteltavista oli käytössään yhtäjaksoisesti oma nimetty kannettava tietokone, jonka koettiin helpottavan etätyöhön siirtymistä. Koneita ei tarvinnut erikseen tarkistaa ennen etätyöhön siirtymistä ja etätyöhön siirtymisestä ei tarvinnut erikseen sopia kenenkään muun kuin oman esimiehen kanssa. Yhteiskäyttöisissä koneissa haittapuolena nousi esille esimieshaastattelussa se, että etätyötä tekeville henkilöiltä oli tullut valituksia siitä, ettei kannettavien tietokoneiden kunnosta oltu välttämättä huolehdittu riittävästi. Joissakin ryhmissä ongelma on ratkaistu niin, että ryhmällä oli nimetty kannettavat tietokoneet, jotka olivat vain kyseisen ryhmän etätyötä tekevien käytössä. Tämä oli kasvattanut vastuuta huolehtia tietokoneen kunnosta, kun etätyötä tekevä koneen siirtyvän seuraavaksi kollegan käyttöön. Kun kannettava tietokone oli vain muutaman tietyn etätyötä tekevän henkilön käytössä, mahdollisti se myös omien työskentelyä helpottavien pikalinkkien tallentamisen koneeseen valmiiksi seuraavaa käyttökertaa varten.

Osalla meistä on, että kannetaan yhtä ja samaa konetta kotiin ... Se on helpompi tapa, ei ole sitä säätämistä, että kuka ottaa minkäkin koneen. (H2)

7.2 Viestintä etätyöpäivän aikana

Asiakaskohtaamisen osastolla asiakaspalvelun esimiesten tehtäviin kuuluu käydä asiakaspalvelijoiden kanssa säännöllisesti viikon sisällä keskusteluja, jossa käsitellään tavoitteita ja saavutuksia. Tämän lisäksi esimies valmentaa säännöllisesti yksittäistä asiakaspalvelijaa. Viestinnässä hyödynnetään joko sähköpostia tai Microsoft Skype -viestintäkanavaa. Epävirallisia kanavia, joita on käsitelty luvussa 6.1, voidaan hyödyntää käytäväkeskusteluissa ja taukojen aikana. Epävirallisissa kanavissa tapahtuva viestintä voi olla jopa niin merkittävää, että eräskin haastateltava koki se tärkeänä tiedonvälityskanavana.

Minulla on oman esimiehen kanssa sovittu, että puolet viikosta teen aina etänä ja puolet olen täällä. Kun alussa oli ensin se, että kaksi viikkoa etänä ja kaksi viikkoa töissä, mutta on aika pitkä aika olla kotona. Niin sitten sovittiin, että muutetaan näin. Että minä ainakin huomasin sen, että jää vähän palaverista pois ja se tieto mitä täällä käytävillä tulee et jää niinkun kokonaan pois. (H2)

Haastateltavien kokemukset esimiehen viestinnällisestä läsnäolosta etätyöpäivän aikana poikkesivat merkittävästi toisistaan. Osa koki oman esimiehen olleen jopa enemmän yhteydessä etätyöpäivän

aikana, kuin työskennellessään omalla kiinteällä työpisteellä. Osa haastateltavista taas koki oman esimiehen vähäisenkin yhteydenpidon olleen riittävää. Joissakin haastatteluissa esimiehen läsnäolo etätyöpäivän aikana koettiin riittämättömäksi. Haastattelujen perusteella sai käsityksen, että ne esimiehet, jotka olivat vähäisesti yhteydessä etätyötä tekevään alaiseensa, olivat niukasti kanssakäymisissä myös silloin, kun henkilö työskenteli toimistolla.

Jos oli tarvetta olla yhteydessä niin sitten se oli yleensä se puhelinsoitto tai sitten lyncin kautta soitto, jommin kummin tai sitten lyncillä. Ei sen enempää kun mitä täälläkään ollessa. Täällä ei sitten saata huomatakaan kun se saattaa sitten selän takaa mennä kun ite on puhelimessa ja keskittyy siihen ja ei ajattelekaan milloin se siellä viuhtoo menemään. (H3)

Vaikka yhteydenpidon määrä vaihteli eri esimiehien välillä, olivat kaikki haastateltavat yhtä mieltä siitä, että tarvittaessa omaan esimieheen sai hyvin yhteyttä. Oma esimies oli tavoitettavissa tarvittaessa joko Microsoft Skype-viestijärjestelmän välityksellä tai puhelimitse.

Esimiehen läsnäolon riittävyden tuntemusten vaihtelevuus voi pohjautua siihen, miten sosiaalisesta henkilöstä on kyse. Jotkut haastateltavat mainitsivatkin, etteivät haluaisi työskennellä pelkästään etänä, mikä kertoo sosiaalisen kanssakäymisen tarpeesta.

Sitten joskus on ihanaa kun ei ole pakko vaikka jutella jonkun kanssa ruokatunnilla, voi olla vähän erakkona. Ja sitten kun tulee taas töihin, niin sitten on vähän ylisosiaalinenkin. (H5)

Minä teen yleensä pari kolme päivää viikosta riipuen siitä miten ne osuu sitten ... se alkoi tuntua sitten, jos oli niinkun sanotaan nyt kaksi tai kolme päivää putkeen –kaksi päivää maksimissaan- kolmas päivä alkoi jo tuntua, että joo ihan kivan tulla tänne just sen takia että pysty just juttelemaan ja tuen saaminenkin on helpompaa kun voi kävellä sinne päivittäistuen luokse ja kysyä. (H3)

Esimiesten viestintä oli haastattelujen perusteella painottunut pääasiallisesti yleisten ohjeiden, tietojen ja tulosten jakamiseen. Erityistä kiitosta haastattelussa sai se esimies, joka oli ollut spontaanisti yhteydessä etätyötä tekevään ryhmäläiseensä ja kysellyt miten viikonloppu etätyössä oli sujunut. Toisaalta taas toivottiin, että esimies olisi yhteydessä etätyöpäivän aikana edes jollain tavoin. Eräissä haastattelussa jopa pohdittiin spontaanin viestin vaikuttavan siihen fiilikseen, mikä henkilöllä on puhelimessa.

Joskus on silleen, että X soittaa ja kyselee miten päivä on mennyt tai sitten jos on tärkeitä asioita, niin sitten soittaa. (H2)

No onhan se tietysti ihan kiva jos aamulla moikataan, tietysti kun esimiehilläkin on eri työvuoroja et eihän se aina voi siellä olla minua varten pelkästään niin sen ymmärtää... se on tietysti lyncin kautta, niin se ei ole ihan niin luontevaa ehkä. (H3)

... täällä [tarkoitetaan toimistoa] voi olla jos on ollut hyvä päivä edellinen, niin "sulla on ollut hyvä päivä eilen" tämäntyyppisiä ... [haastattelija: koetko että palautteesta työn tekemisestä on merkitystä?]. kyllä uskon, että sillä on merkitystä ... kun teen x-kuukauden ajan x-osaamisryhmän tekemistä niin siinä korostuu se fiilis mikä on puhelimesta. (H3)

... ja kysellä vähän mitenäs siellä menee, miten siellä jaksaa. (H4)

Työpäivän aikana viestimistä tapahtuu paljon eri kanavissa. Sähköposteja tulee päivän sisällä paljon, Skypessä ja chatissa käydään keskusteluja. Ryhmän sisäinen viestintä tapahtuu pääsääntöisesti Microsoft Skype-viestijärjestelmän välityksellä riippumatta siitä onko henkilö toimistolla vai etätöissä. Yhteisesti on sovittu, että työpäivän aluksi jokainen kirjautuu sisään omalle ryhmälle luotuun Skype-ryhmään. Kaikissa haastatteluissa nousi esille työpäivän aikana saapuvan viestien määrän runsaus sekä viestien hallinnoinnin haasteellisuus. Erityisesti Microsoft Skype-järjestelmän välityksellä saapuneiden viestiketjujen lukeminen koettiin hankalaksi.

Se lync ([tarkoitetaan skype lync – viestijärjestelmää] on vähän siitä hankala kun sinne, ensinnäkin kun se hyppii siihen ikkunaan niin se ärsyttää kun olet puhelimesta ja sinä joudut klikkailemaan sieltä asioita mitä tarvitset kun lync hyppii päällä. Sitten kun tulee se hetki, että sinulla olisi aikaa sitä lukea niin sitten joudut rullaamaan sen tosi ylös ja sitten hyppimään sieltä alas kun et tiedä missä kohdin olet menossa. Sitä on niinkun hankala lukea ja sitten jos siellä välissä on jotain mikä ei ole mitenkään oleellista niihin aagh! (H3)

Ryhmäskypen rooli kaikissa haastatteluissa oli osaksi toimiminen yhteisenä tukikanavana, jolla pysyttiin nopeasti viestimään koko ryhmälle tärkeitä asioita.

Siellä enemmän silleen kysytään apuja tai mielipiteitä tai sitten esimies tiedottaa tai sen tyyppistä juttua ... Minä itse käytän sitä aika vähän kun se on sentyyppinen työkalu mulla. (H3)

Skypen käyttö koettiin erityisen aikaavieväksi ja sen katsottiin heikentävän työtehoa. Haastateltavat kertoivat skypen lync ominaisuuden erityiseksi haasteeksi sen, että viestiketjun uusin viesti nousi aina ylimmäksi ja mikäli halusi selvittää keskustelun aiheen, piti pitkää viestiketjua lukea takautuvasti alkuun saakka. Tämä työvaihe koettiin turhaksi ja aikaavieväksi toiminnaksi. Toisaalta Microsoft Skype lync-viestijärjestelmää osattiin hyödyntää myös sosiaalisen kanssakäymisen kanavana ryhmän sisäisessä viestinnässä. Ryhmäskypessä saatettiin sopia yhteisistä menoista ja toivotella hyvää viikonloppua, ja näin vahvistaa ryhmäntymisen tunnetta.

Minä välillä aina sinne ryhmään huutelen jotain että jos on vaikka niinkun perjantai niin toivottelee siellä vähintään lopuksi hyvää viikonloppua ja jos on joku pyhä tulossa niin sitten toivottelee jotain ja muita, sitten välillä kysellään että onko tullut myyntejä ... ja sitten puhutaan välillä jotain vitsejäkin siellä ryhmälyncissä jos tulee joku hauska juttu. (H5)

Haastateltavilla oli kokemuksia siitä, että esimies on unohtanut ottaa etätyössä olevat henkilöt mukaan Microsoft Skype -järjestelmän kautta ryhmäpalaveriin. Osa haastateltavista kertoikin haluvansa työskennellä omalla kiinteällä työpisteellä niinä päivinä, jolloin oli ryhmäpalaveri.

Minä yritän katsoa omat työvuorot sillä tavalla, että jos meillä on palaveri niin ... minä pyrkisin olemaan silloin työpaikalla. Koska se on pakko tunnustaa, että se vähän unohtuu, että minä olen etänä. (H2)

Unohduksesta huolimatta haastateltavien esimies oli kuitenkin huolehtinut jälkikäteen, että etätyötä tekevän henkilön kanssa on käyty läpi samat asiat, joita ryhmäpalaverissa on käsitelty.

Sitten kun meillä on viikkopalaveri, niin se on muutaman kerran sattunut sillä tavalla, että se on etätyöpäivänä, niin siellä mä olen ollut sillä tavalla mukana, että mulla on ollut puhelimen kautta yhteys sinne neuvotteluhuoneeseen, että mä kuulen kaikki, mutta kuvayhteyttä ei ole ollut, mutta mulle on näytetty kaikki kalvot ruudulta. (H5)

Ryhmäpalaveriin osallistumisesta etätyössä oli haastateltavilla myös myönteisiä kokemuksia. Osa etätyötä tekevästä oli osallistunut ryhmäpalaveriin Skype välityksellä ja heille oli jaettu työpöydän välityksellä samat materiaalit, joita palaverissa on käsitelty. Valmennustuokioissa etätyötä tekevät olivat osallistuneet puhelimitse ja fläppitaulun materiaalin on joku ryhmäläinen kirjoittanut sähköisiin viestintävälineisiin. Mikäli etätyötä tekevä asiakaspalvelija ei ole pystynyt osallistumaan valmennustuokioon, esimerkiksi meneillään olevasta asiakaspuhelusta johtuen, on esimies ollut häneen jälkikäteen yhteydessä. Joidenkin haastateltavien esimiehen ja asiakaspalvelijan valmennustuokioissa oli hyödynnetty Skypeä. Skype avulla oli kuunneltu yhdessä asiakaspuheluita sekä analysoitu niitä.

Me ollaan lynckin kautta yhteyksissä aina ja jos meillä on vaikka Huddle, niin sitten mä saan joko sähköpostilla tai lynckin kautta siitä Huddlesta pääasiat tietää, että missä mennään. Ja joskus, jos se on vaikka tärkeä Huddle [valmennustuokio], niin tuota sitten tehdään sillä tavalla, että ne kun pitävät sitä siinä taululla, niin samalla saattavat sieltä sitten kirjoitella meille etätyöntekijöille, että tästä puhutaan nyt sitä ja tätä, että mitä mieltä ootte tästä. (H5)

Tuen saaminen asiakaspalvelutilanteissa, joissa ei itse osattu ratkaista asiakkaan ongelmaa, koettiin haasteelliseksi. Joissakin asioissa oltiin yhteydessä omaan esimieheen, asioita saatettiin kysyä myös ryhmäskypessä, tai yhteyttä otettiin muihin tukikanaviin, kuten senioreihin ja päivittäistukeen. Varsinkin teknisissä ongelmatilanteissa haastateltavat kertoivat turvautuvansa ensin joko omien ryhmäläisten puoleen ryhmäskypessä, tai oman esimiehen puoleen, tarkistaakseen onko kyseessä yleinen häiriö, vai johtuuko vika jostain muusta syystä.

Tukikanaviin oltiin yhteydessä joko sähköpostitse, mutta myös tukichattia hyödynnettiin. Tukikanavien hyödyntämisen ongelmaksi koettiin viestin etenemisen seuraaminen. Etätyötä tekeväille asiakaspalvelijalle jäi epäselväksi, oliko hänen asiansa noussut käsittelyyn vai ei. Työpisteellä saman asian olisi voinut hoitaa nopeammin, menemällä kysymään asiaa suoraan tukihenkilöltä. Tukikanavien ruuhkaisuus koettiin myös ongelmalliseksi, ja iltai- aikaan tuen saanti koettiin heikkenevän päivään verrattuna. Hyvinä puolina tuen saannin heikkoudesta haastateltavat kertoivat oman itsenäisen päätöksenteon kyvyn kasvamisen. Joidenkin haastateltavien oma esimies oli kannustanut heitä kasvatamaan itsenäistä päätöksentekoa, asiakkaiden eduksi.

Nyt minun on pakko tehdä itse niitä päätöksiä rohkeammin, esimies X:ltä on siihen täysi luotto tullut. Että saat sitten päättää jos ei niinkun ole varman niin asiakkaan parhaaksi sen tilanteen. (H2)

Päivittäisessä tiedottamisessa ajan tasalla pysymiseksi seurattiin sisäistä intraa. Kaikki haastateltavat totesivat, että etätyössä on vain oltava omatoiminen ja pystyttävä hakemaan tietoa itsenäisesti.

Tässä pitää olla silleen omatoiminen, että kun ei kuule keneltäkään muulta, niin ehkä enemmän tullee Intraa seurattua. (H2)

Etätyön tekeminen on erään haastateltavan mielestä "yksinäistä puuhaa", ja pitkiä aikoja etätyötä tekevä henkilö voi jäädä ryhmän ulkopuolelle. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että virtuaalikanavat eivät korvaa kasvokkain tapahtuvaa kanssakäymistä ja hyväksi nähtiin se, että kiinteällä työpisteellä työskenneltiin säännöllisin väliajoin ulkopuolisuuden tunteen välttämiseksi. Kukaan haastateltavista ei haluaisi työskennellä pelkästään etänä. Etätyö koettiin yksinäiseksi työn tekemisen muodoksi, vaikkakin se oli vapaaehtoinen valinta.

Oon itekkin huomannu, että on enemmän ryhmän mukana kun on puolet töissä ja puolet kotona. (H2)

Onhan se vähän yksinäistä, sehän siinä on. Yksin siellä puurrat asiakkaiten kanssa, eikä ole niitä välitaukoja että saat käydä höpöttelemässä niitä sun näitä. (H4)

Itse olen huomannut, että kaksi viikkoa kotona on vähän pitkä aika ja sitten alkaa jo kaivata toimistolle tuloa. (H1)

7.3 Muita haastatteluissa esille tulleita asioita

Useissa haastatteluissa nousi esille avokonttorin melutaso ja hälinä, joiden koettiin vaikeuttavan työhön keskittymistä. Haastatteluissa nousi esille myös työn muut keskeytykset, kun vieressä istuvat henkilöt saattoivat kysellä asioita. Haastateltavat hakivat etätyöltä nykyistä rauhallisempaa työskentely-ympäristöä. Omalla etätyöpisteellä haastateltavat kertoivat pystyvänsä paremmin keskittymään asiakaskohtaamisiin ja vastauksista korostui tietty vapauden tunne.

... ja onhan se mukava tehdä välillä kun se on rauhallista. Ei kuulu se tasainen mumina tai surina mikä on silleen rauhottavaa. Ja pystyy keskittymään paremmin. (H3)

... joskus tuolla avokonttorissa meilläkin kun paljon väkeä, niin siellä saattaa olla hälinää ja muuta kaikkea, niin kotona on omanlainen rauha tehdä työtä. (H5)

... meillä tietysti toimistolla kun on asiakaspalvelu, niin se melutaso on ihan hirveä, niin se on välillä kyllä tosi rankkaa olla siellä. Että se on hetkeksi kiva päästä kotiin hiljentymään, kun täällä ei kukaan muu möykkää. (H1)

Sillä tavalla ainakin tehokkaampi olen, että ei ole jokainen hihasta nykimässä että miten tuo meni ja voisitko näyttää ja saa tehdä rauhassa. (H4)

Haastateltavat olivat yleisesti tyytyväisiä siihen, että etätyön tekeminen on nyt mahdollista asiakaspalvelutyössä. Hyvinä puolina koettiin oman vapaa-ajan lisääntyminen ja jopa taloudellisen hyödyn saavuttaminen työmatkakustannusten pienentymisellä.

Tässä on oikeastaan kiva se, että viikonloppu tuntuu pidemmältä. (H5)

Minä olen tosi paljon tykännyt tästä (etätyöstä) ja minä toivon, että se ei lopu ja etenkin kun tämä on (esimies) X:n kanssa päästy siihen, että minä voin aika paljon päättää miten olen kotona. Kyllä olen tykännyt tosi paljon. (H2)

On hirveän paljon helpompaa kuin sinä heräät ja avaat koneen ... siinä säästää ihan hirveästi aikaa aamulla ja sitten sinä olet kotona valmiina kun pääset töistä niin voit lähteä tekemään niitä asiota mitä sinun pitää tehdä. Se säästää aamusta ehkä sen pari tuntia ja illasta sen tunnin. (H1)

Kyllähän se itsellekin tuo säästöjä kun ei tarvitse ajella eestakaisin. (H4)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että haastateltavat olivat tyytyväisiä siihen että toimeksiantajayrityksessä oli mahdollistettu etätyön tekeminen henkilöasiakasyksikön contact center – asiakaspalvelussa. Haastateltavat kokivat etätyön mahdollistamisen helpottaneen heidän työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista. Työmatkoihin ja työhön valmistautumiseen käytettävä aika säästy ja vähentyneistä työmatkakustannuksista koitui henkilölle itselleen taloudellisia säästöjä.

Työskennellessään etänä haastateltavat kokivat pystyvänsä paremmin keskittymään työhönsä. Omalla kiinteällä työpisteellä työskenneltäessä, haastateltavat kokivat avokonttorissa olevan melun määrän ja kollegojen keskeytysten haittaavan työn tekemistä. Toisaalta etätyön tekeminen koettiin yksinäiseksi eikä kukaan haastateltavista olisi halunnut työskennellä pelkästään etänä.

Haastattelujen perusteella vaikuttaisi siltä, että etätyön johtaminen hakee vielä muotoaan toimeksiantajayrityksen henkilöasiakasyksikön contact centerissä. Etätyön tekeminen ei johtamisen näkökulmasta ole vielä yhtenäistä ja tavoissa toteuttaa esimiestyötä on eroja. Esimiehet toimivat yhtenäisesti tilanteessa, jossa henkilöiden kanssa sovitaan suusanallisessa etätyön tekemisestä. Näissä tilanteissa esimiehet hyödyntävät poikkeuksetta ”etätyön ohjekirjaa”, joka toimii heidän tukimateriaalina. Eniten eroa eri esimiesten välisessä esimiestyössä on:

- Etätyössä käytettävän tekniikan perehdytyksessä
- Päivittäisten johtamisrutiinien siirtämisessä virtuaaliympäristöön

Etätyössä käytettävän tekniikan opastuksessa esimiehen esimerkinomaisesti näyttämä ohjeistus ja opastus koettiin riittämättömäksi. Osaksi tämä epävarmuuden kokemus voi johtua siitä, että vaikka toimeksiantajayrityksen contact center -asiakaspalvelutyössä käytetään useita eri asiakashallintajärjestelmiä, ei se välttämättä indikoi sitä, että asiakaspalvelija omaksuisi helposti uusien järjestelmien käytön. Kiinteällä työpisteellä käytettävien asiakashallintajärjestelmien käyttö ja niihin liittyvä osaaminen on hankittu harjoittelun avulla. Ajan myötä asiakashallintajärjestelmien käytöstä on muodostunut rutiini. Etätyössä käytössä oleva tekniikka kuitenkin poikkeaa joiltakin osin siitä, mitä kiinteällä työpisteellä työskentelyssä tarvitaan ja ennen rutiinien muodostumista ja varmuuden kehittymistä tekniikan käytön opettelu vaatii useamman harjoittelukerran. Etätyön erikoislaatuisuutena on myös se, että jos kiinteällä työpisteellä teknisten ongelmien ratkaisuun aina pystyy kysymään neuvoa vieressä istuvalta kollegalta, etänä tätä mahdollisuutta ei ole. Haastattelujen perusteella vaikuttaisi siltä, että osalla esimiehistä ei ollut käsitystä siitä, miten varmallalla pohjalla henkilön tekninen osaaminen oli ennen etätyöhön siirtymistä. Etätyössä käytettävän tekniikan käyttöä on saatettu ohjeistaa rutiininomaisesti huomioimatta eri yksilöiden väliset erot siinä, miten he omaksuvat uuden tekniikan käytön.

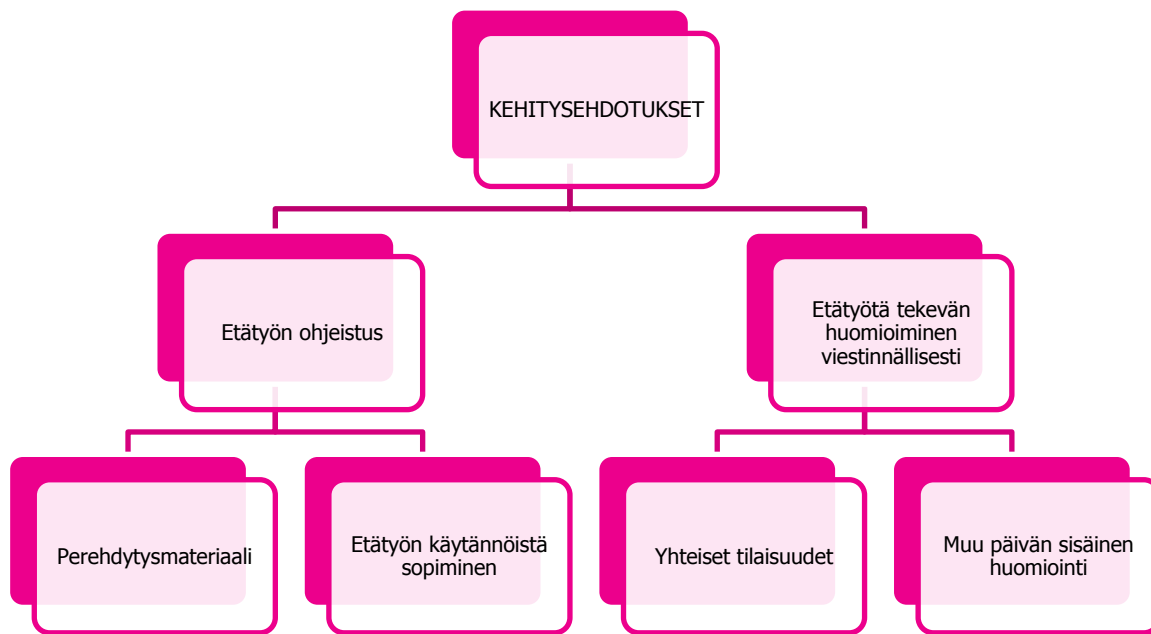
Päivittäinen johtamismalli on toimeksiantajayrityksen esimiehillä hyvin hallinnassa, mutta johtamisen siirtämisessä virtuaaliseen ympäristöön ei ole vielä mukautunut yhtenäisiä käytäntöjä. Tutkimuksessa nousivat esille vaihtelevat käytännöt siitä, miten etätöitä tekevät henkilöt otettiin mukaan yhteisiin palaverihin sekä valmennuksiin etätönpäivän aikana. Kaikilla haastatelluilla henkilöillä oli kokemuksia siitä, miten esimies oli unohtanut kutsua etätöitä tekevän ryhmäläisen mukaan edellä mainittuihin yhteisiin tapahtumiin. Tämän lisäksi tutkimuksessa nousivat esille esimiesten väliset erot etätönpäivän aikana tehtävässä viestinnässä. Haastatteluissa nousi esiin esimerkkejä esimiehistä, jotka ovat onnistuneesti osanneet siirtää oman spontaanin viestintäkeinoinsa myös virtuaalisiin viestintävälineisiin. Spontaanin viestinnän vaikutus henkilön motivaatioon ja työfiilikseen korostui kaikissa haastatteluissa. Onnistuneella spontaanilla viestinnällä voidaan vaikuttaa positiivisesti henkilön mielialaan, toisaalta puuttavalla spontaanilla viestinnällä on päinvastainen vaikutus. Spontaanilla viestinnällä haastateltavat tarkoittivat esimiehen normaalia työpaikalla tapahtuvaa kuulumisten kyselyä tai tervehtimistä, ei pelkästään tulosten läpikäyntiä.

Tutkimuksessa eräänä esille nousseena kokonaisuutena olivat työhön liittyvän viestinnän määrä, joka korostuu etätöissä jossa viestintäkanavien määrä on rajoitettu. Toimialan asiakaspalvelutyölle on tyypillistä nopea reagointikyky muuttuneisiin ja niistä viestiminen. Muutokset toimintaan voivat liittyä vikatilanteisiin, päivitettyihin ohjeistuksiin tai uusiin tuotteisiin. Haastatteluissa nousi esille työpäivän aikana saapuvan viestien suuri määrän ja eri viestintäkanavien hallinnoinnin haasteellisuus vaikka toimeksiantajayrityksessä on tehty pitkäjänteistä kehittämistyötä viestinnän ja viestintäkanavien yksinkertaistamiseen, haastattelujen perusteella tätä kehitystyötä on jatkettava. Nopean viestinnän edut näyttäytyvät työtä keskeyttävänä tekijänä etätöitä tekeville asiakaspalvelijoille. Reaaliaikaisuus leimaa varsinkin microsoft skype – viestijärjestelmää. Saapuneisiin viesteihin olisi pystyttävä vastaamaan välittömästi, koska oma vastausviive voi kertausvaikutuksena viivästyttää toisen henkilön työskentelyä. Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että viestinnän määrä korostuu erityisesti etätöissä jossa viestiä ei kulkeudu epävirallisten kanavien kautta yhtä tehokkaasti kuin omalla työpisteellä työskenneltäessä. Asioita ei kuulla (ehkä tahtomattaankin) samalla tavalla kollegalta, kun mitä niitä kuultaisiin kiinteällä työpisteellä työskenneltäessä tai vaikkapa taukotiloissa. Siksi etätöissä viestinnän seuraamisen tärkeys korostuu.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että etätö kasvattaa yksittäisen asiakaspalvelijan oma-aloitteisuutta. Kaikista haastatteluista kävi ilmi se, että etätö kasvattaa asiakaspalvelijan itsenäistä tiedonhankintaa. Osaksi tämä voi johtua siitä, että tuen saaminen etätöissä on hitaampaa tai tukea on heikommin saatavilla etätönpäivän aikana. Syynä voi olla myös etätöntekijän näyttämisen halu. Esimiehelle halutaan antaa signaali, että asiakaspalvelija pystyy työskentelemään itsenäisesti sekä hakemaan tietoa olemassa olevista kanavista ja tällä tavoin osoittamaan oman osaamisensa olevan etätööhön riittävällä tasolla.

8.1 Kehittämisehdotukset

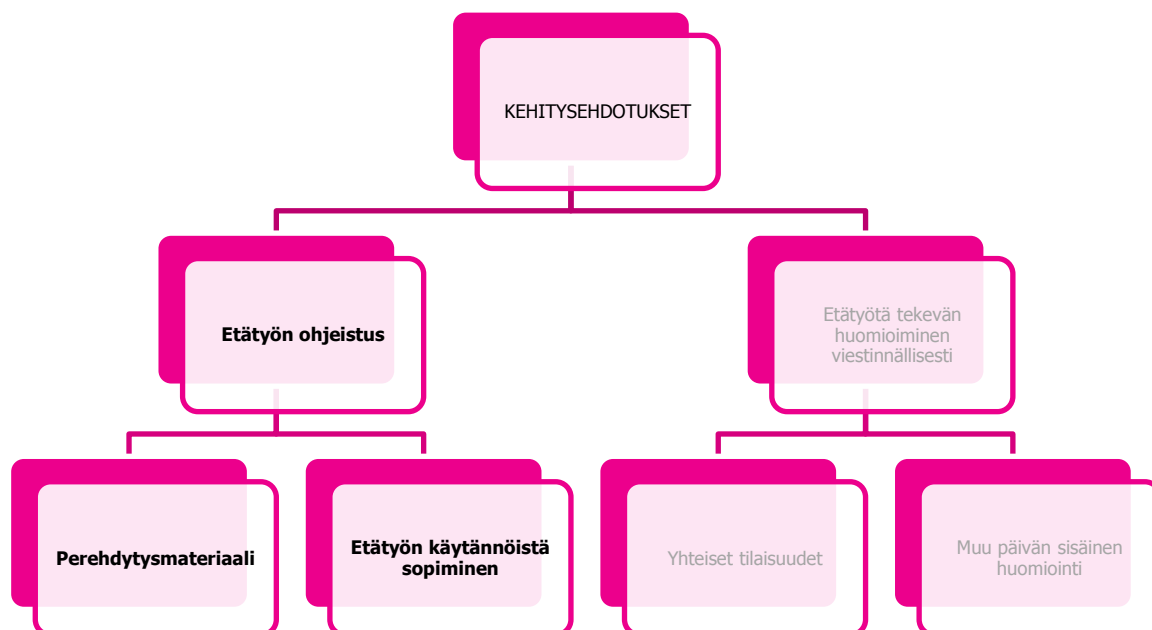
Opinnäytetyöni tavoitteena oli tarkastella, miten toimeksiantajayrityksen contact center -toiminnassa tehtävä etätyö olisi huomioitava päivittäisessä esimiestyössä. Tässä luvussa nostetaan esiin niitä kehityskohteita, jotka ovat nousseet esiin haastatteluissa erityisinä epäkohtina. Kehittämisehdotukset olen jakanut etätyön ohjeistukseen liittyviin ehdotuksiin ja ehdotuksiin siitä, miten etätyötä tekevä henkilö olisi hyvä huomioida viestinnällisesti (Kuvio 4).



KUVIO 4. Kehitysehdotukset tutkimuksen perusteella

8.2 Etätyön ohjeistus

Haastattelujen perusteella etätyöhön perehdyttämisen toimeksiantajayrityksen henkilöasiakasyksikön contact centerin puhelinasiakaspalvelussa antaa pääsääntöisesti asiakaspalvelijan oma esimies. Perehdytykseen kuuluu etätyöpilotin aikana laaditun materiaalin ”etätyön käsikirja” läpikäynti. Käsikirjassa on selvitetty etätyön käsitettä työministeriön ”etätyöopas työnantajalle” mukaisesti, sekä yrityskohtaisia ohjeita siitä, mitä muita etätyöhön liittyviä asioita on huomioitava etätyötä aloitettaessa. Käsikirjassa käsitellään myös tietoturvaan, ergonomiaan sekä teknisiin valmiuksiin (VPN-yhteys, asiakaspuheluiden hallintajärjestelmä) liittyviä asioita.



KUVIO 5. Etätyön ohjeistukseen liittyvät kehitysehdotukset

Etätyön ohjeistukseen liittyvät kehitysehdotukset on jaettu perehdytysmateriaaliin liittyviin tarkennuksiin ja etätyön käytännöistä sopimisen täsmentämiseen (Kuvio 5). Useissa eri haastatteluissa nousi esille etätyössä käytettävien teknisten yhteyksien muodostamiseen liittyvä epävarmuus. Nykyinen perehdytystekniikka nojautuu siihen, että perehdytettävä henkilö omaksuu uuden teknisen tiedon nopeasti ehkä yhden esimiehen opastaman kerran jälkeen. Ottaen huomioon henkilöiden erilaiset tekniset valmiudet olisi oppimisen ja työntekijän varmuuden kehittymisen kannalta hyödyllistä, mikäli valmista materiaalia voitaisiin täydentää teknisten yhteyksien muodostamiseen liittyvien ohjeiden osalta. Teknisten yhteyksien muodostamista voisi havainnollistaa kuvien avulla, miltä yhteyden muodostamisen pitäisi näyttää tietokoneella eri vaiheissa.

Etätyöohjelmien teknisten ongelmien ilmetessä haastateltavat olivat tukeutuneet toisiin kollegoihin tai tukihenkilöön ongelman ratkaisemiseksi. Haluttiin tarkistaa, onko muilla ollut vastaavanlaisia ongelmia. Tätä samaa toimintamallia on havaittu myös etätyön tutkimukseen liittyvässä kirjallisuudessa. Vartiainen ym. (2007, 166) toteaa, että etätyöntekijät pyrkivät ratkaisemaan äkillisiä ongelmia ottamalla yhteyttä kollegaansa. Työn tekemisen tehokkuuden kannalta, sen sijaan että ongelmista kyseltäisiin kollegalta ja sitä yhdessä pohdittaisiin, olisi hyödyllistä, jos etätyön ohjeistuksiin voisi liittää FAQ-listan (Frequently Asked Questions). FAQ-listassa voisivat olla kuvattuna yleisemmät etätyöyhteyksissä ilmenneet ongelmat, miten ne näkyvät asiakaspalvelijalla ja mitkä niiden ratkaisut voisivat olla.

Kuvien hyödyntäminen tekstin tukena tukee henkilöiden erilaisia tapoja omaksua tietoa. Haastattelujen perusteella etätyötä tekevät asiakaspalvelijat ovat luonteeltaan erilaisia. Joillakin teknisten tietojen omaksuminen vie kauemmin ja jokaisella on omia yksilöllisiä tapoja oppia. Tällä hetkellä ohjeistus tapahtuu pääsääntöisesti käytännön kautta opettelusta. Toimeksiantajayrityksen sisäisillä sivuilla on olemassa valmiina kuvalliset ohjeet siitä, miten esimerkiksi VPN-yhteys muodostetaan, tai miten

asiakaspuheluiden hallintajärjestelmä avataan kannettavalle tietokoneelle. Näiden valmiiden ohjeiden yhdistäminen sekä ajantasalle päivittäminen ”etätyön käsikirjaan” hyödyttäisi sekä esimiestä että asiakaspalvelijaa perehdytysvaiheen aikana.

Etätyössä käyttävän yhteyden testauksessa ja käytön opettamisessa oli haastattelujen perusteella eroavaisuuksia. Pääsääntöisesti yhteyksiä oli testattu ainakin kerran oman esimiehen opastuksella. Esimiesten välillä oli haastattelujen perusteella eroja siinä, miten hyvin perehdytys onnistui. Tasalaatuisen opastuksen varmistamiseksi olisi hyvä, jos etätyöhön liittyvien yhteyksien testaamiseen olisi olemassa tukihenkilö tai mentori. Tukihenkilö voisi olla henkilö, joka on tehnyt tai tekee etätyötä, ja jolla on riittävä tekninen osaaminen neuvoa etätyöhön siirtyvää asiakaspalvelijaa. Mentoroinnin tarkoituksena on, että opitut asiat muuttuvat käytännöiksi (Puro 2004, 118). Mentorin tukema, etätyöhön siirtyvä henkilö voisi harjoitella etätyössä käytettäviä tekniikoita, ja mentorin tukeen henkilö voisi turvautua etätyön aloittamisen alkuvaiheessa. Kansainvälisessä etätyön johtamiseen liittyvässä tutkimuksessa on havaittu mentoroinnista olevan hyötyjä. Eräissä tutkimuksissa on mainintoja siitä, että mentorointia on käytetty muun muassa, kun uusia etätyöntekijöitä on tuotu ryhmään, jolloin kokeneemmat etätyöntekijät mentoroivat uusia henkilöitä. (Mulki ym. 2009, 68.)

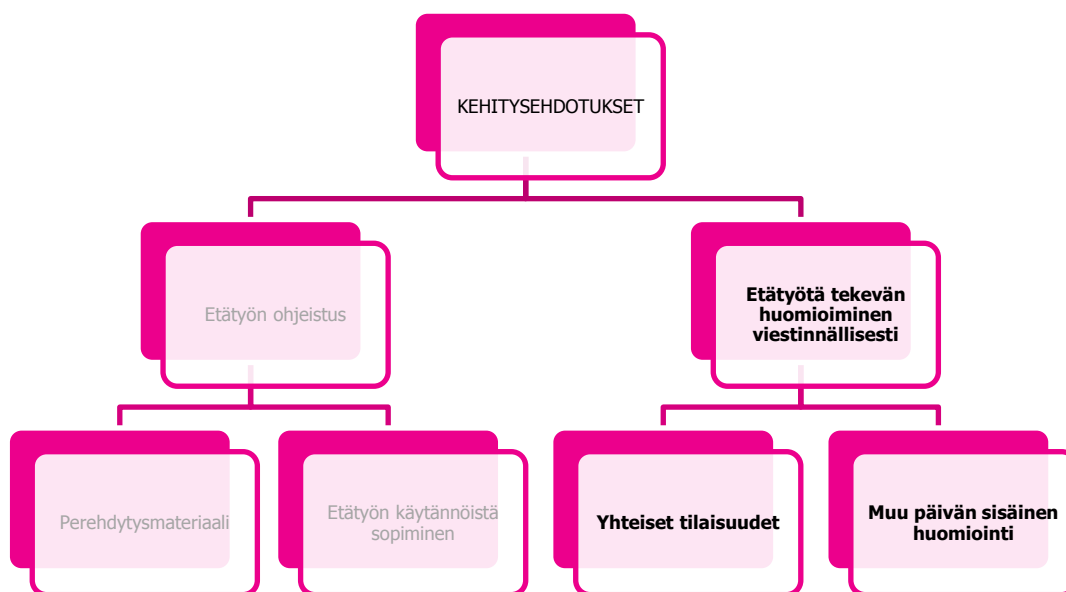
8.3 Etätyöskentelyn jaksoista sopiminen

Tehdyissä haastatteluissa havaittiin eroja siinä, miten esimiehen kanssa oli sovittu siitä, minkälaisissa ajanjaksoissa asiakaspalvelija työskentelee etänä ja milloin hänen pitäisi olla toimipisteellä. Esimiestyölle ennalta sovitut jaksot tuovat suunnitelmallisuutta. Noihin toimistopäiviin esimies pystyy aikatauluttamaan sellaisia kohtaamisia, joissa suurin hyöty saavutetaan, kun ne hoidetaan kasvokkain. Virtuaalijohtaminen tarvitsee tuekseen myös kasvokkain tapahtuvaa viestintää, siksi etätyössä on hyvä sopia myös toimistolla työskentelyjaksoja (Humala 2007, 99).

Tällä hetkellä etätyö pyritään mahdollistamaan mahdollisimman monelle halukkaalle. Rajoituksena siihen, että kaikki halukkaat eivät pysty työskentelemään yhtäjaksoisesti etänä, on kannettavien tietokoneiden rajattu määrä. Jokaisella ryhmälle on jaettu rajattu määrä tietokoneita, jonka puitteissa etätyön tekemistä mahdollistetaan. Etätyöjaksot vaihtelevat yksittäisistä päivistä maksimissaan kahden viikon yhtäjaksoisesti tehtävään etätyöhön ja yhteiskäytössä olevien koneiden määrä ohjaa etätyön tekemistä. Mikäli kannettavien koneiden määrää saadaan lisättyä, tai ryhmissä mahdollistetaan koneparien muodostaminen, jossa esimerkiksi kaksi eri henkilöä vuorottelee koneiden käyttämisessä, voidaan lisätä etätyön suunnitelmallisuutta sekä joustavuutta. Tällä helpotetaan etätyötä tekevän asiakaspalvelijan arjen suunnittelua ja lisätään vapauden tunnetta.

8.4 Etätyötä tekevän asiakaspalvelijan viestinnällinen huomiointi

Tutkimusten perusteella etätyössä tapahtuvan viestinnän määrä kasvaa jatkuvasti, mutta sillä ei tarkoiteta, että viestintä olisi tehokasta. Vääränlaisella viestinnällä voi olla työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä (Mulki ym. 2009, 65). Viestinnällisen huomioinnin kehitysehdotukset on jaettu etätyötä tekevän henkilön huomioimiseen yhteisissä tilaisuuksissa ja päivän sisäisen huomioinnin kehittämiseen (Kuvio 6).



KUVIO 6. Etätyötä tekevien huomioinnin kehitysehdotukset

Haastatteluista kävi ilmi, että lähes kaikilla haastateltavilla oli kokemusta siitä, miten esimies oli unohtanut kutsua etätyötä tekevän asiakaspalvelijan koko ryhmän yhteisiin tilaisuuksiin. Etätyötä käsittelevässä tutkimuksessa on noussut esiin samantyyppinen johtamiseen liittyvä haaste. Osaksi tämän johtuu siitä että vanhoja johtamis- ja viestintätapoja yhdistellään uudentyyppisen johtamisen tukemiseksi. Näissä tapauksissa voi syntyä tilanne, jossa osa ryhmästä kokoontuu kasvokkain samaan tilaan ja osa ryhmästä osallistuu samaan tilaisuuteen puhelimitse. Mikäli tästä ”unohtumisen” ongelmasta halutaan päästä täysin eroon, olisi kokoukset ja kokoontumiset järjestettävä niin, että kaikilla osallistujilla olisi sama viestintäväline käytössään (Vartiainen ym. 2007, 177.)

Etätyölle erikseen sovitulla viestintäsuunnitelmalla voitaisiin helpottaa haastatteluissakin esilletulleita ”palaveriunohduksia”. Viestintäsuunnitelma voisi sisältää ohjeen siitä, miten etätyötä tekevät ryhmän jäsenet otetaan mukaan ryhmäpalaveriin. Suunnitelmasta olisi hyötyä, kun etätyökäytäntöjä halutaan implementoida toimintaan ja harjoitellaan uusia kokouskäytäntörutiineja.

8.5 Etätyössä olevan henkilön viestinnällinen huomiointi

Alkuvaiheen viestinnän etätyössä on hyvä olla jopa ylikorostunutta ja säännöllistä, ja siinä kannattaa käyttää monipuolisesti eri kanavia kuten sähköpostia, kasvokkain kuvayhteyden välityksellä tapahtuvaa viestintää sekä puhekanavan hyödyntämistä (Humala 2007, 99). Kansainvälisessä tutkimuksessa on havaittu, että etätyön tekijöistä ei saisi tulla näkymättömiä. Huolimatta siitä, että etätyöntekijät ovat osaavia, se ei tarkoita sitä, etteivätkö he tarvitse tukea ollakseen tehokkaita etätyöntekijöitä. (Grant ym. 2012, 543.) Siksi esimies voisikin ajoittain tiedustella etätyötä tekevältä henkilöltä kuumuisia, ja onko työssä ilmennyt haasteita, joissa esimies voisi auttaa.

Toimistolla työskenneltäessä esimies tervehtii ryhmäläisiään ja muita työntekijöitä. Tätä samaa kohtelaisuuskäytäntöä voisi opetella myös etäjohtamisessa. Esimies näkee työvuoroista milloin yksittä-

nen ryhmäläinen tulee työvuoroon. Työvuoron aluksi esimies voisi tervehtiä työntekijää, mikäli samalle päivälle ei ole erikseen sovittu tapaamista etätyötä tekevän henkilön kanssa. Keskustelun ei tarvitsisi olla pitkä, lyhyt huomiointi riittää antamaan vaikutuksen siitä että esimies on paikalla ja on huomionnut etätyötä tekevän henkilön. Haastatteluissa tuli ymmärrystä sille, että esimies voi olla eri työvuorossa kun ryhmäläisensä, mutta tästä huolimatta toivottiin, että esimies olisi jollain tavoin yhteydessä. Pelkkä hyvän päivän toivotus tai lyhyt kuulumisten kysely voi nostaa työntekijän fiilistä hoitaa asiakaspuheluita.

Tutkimuksissa on havaittu että etätyön haasteeksi voi muodostua eristyneisyyden tunne, joka korostuu silloin, kun henkilön esimies ei ole yhteydessä alaiseensa tai ei kiinnitä häneen tai hänen tekemiensä mitään huomioita (Mulki ym. 2009, 67). Viestinnällisinä keinoina eristyneisyyden tunteen ehkäisyyn Mulki ym. (2009, 67) suosittaa epävirallista yhteydenpitoa. Onnistuneella epävirallisella yhteydenpidolla voidaan kasvattaa henkilön sitoutumista yritykseen ja läsnäolon tunnetta. Samassa tutkimuksessa on havaittu alaisten tunnistaneen ne esimiehet, jotka hallitsevat epävirallisen yhteydenpidon, aivan samoin, kuin tässä opinnäytetyön haastatteluissa kävi ilmi.

Toimeksiantajayrityksen henkilöasiakasyksikön contact centerissä voitaisiin hyödyntää niiden esimiesten kokemuksia, jotka ovat osanneet siirtää oman persoonallisen viestintätyyliinsä myös virtuaaliin viestintäkanaviin: miten he sen tekevät ja mitä se vaatii. Jakamalla omia onnistuneita esimerkkejä esimiesten kesken voidaan helpottaa niiden esimiesten spontaanin viestinnän harjoittelua, joille se vielä on haasteellista, ja kehittää jokaisen omaan persoonaan sopivaa spontaanin viestinnän tyyliä.

9 POHDINTA

Tässä luvussa arvioin oman opinnäytetyöni hyödynnettävyyttä toimeksiantajayrityksen henkilöasiakasyksikön contact centerin etätyön johtamisen kehittämisessä, sekä muussa mahdollisessa samantyyppisessä toiminnassa. Arvioin myös tutkimuksen luotettavuutta, käyn läpi omaa oppimisprosessia ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tuottaa uutta tutkimuksellista tietoa organisaatiolle etätyön johtamisen erityispiirteistä ja havaita siihen liittyviä mahdollisia kehitysehdotuksia. Nykytilanteen kartoittaminen tapahtui opinnäytetyön aikana tehtyihin haastatteluihin pohjautuen ja perustui myös omaan työssä kertyneeseen kokemukseen toimeksiantajayrityksen contact center asiakaspalvelutyön vuosien aikana tapahtuneisiin muutoksiin. Johtamisen teoriasta sain laajan kuvan etätyön johtamiseen liittyvistä johtamisen erityispiirteistä ja haasteista. Omasta tutkimuksesta löysin samankaltaisia havaintoja mitä etätyöhön liittyvässä teoriassa oli ja näin teoria tuki käytännössä koettua tekemistä.

Tutkimus on ajankohtainen toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Etätyön tekeminen ja sen johtaminen on uutta toimeksiantajayrityksen contact center asiakaspalvelussa eikä virtuaalijohtamiselle etätyössä ole vielä muodostunut vakiintuneita käytäntöjä. Viestinnällisten keinojen ymmärtäminen, hallinta ja hyödyntäminen etäjohtamisessa voivat tehdä jokaisesta esimiehestä hyvä etätyöjohtajan. Tästä näkökulmasta on tämä tutkimus ajankohtainen ja mahdollistaa tutkimuksellisen tiedon hyödyntämisen esimiestyön kehittämistyön tukena. Tutkimuksen tuloksena esille nousseiden kehittämiskohtien eteenpäinvieminen hyödyntää toimeksiantajan organisaatiota uusien etätyöhön siirtyvien asiakaspalvelijoiden perehdytyksessä ja helpottaa esimiesten työtä kun he käyvät alaisen kanssa läpi etätyöhön liittyviä asioita. Yhtenäisillä käytännöillä voidaan paremmin varmistaa yhdenmukaisuuden toteutuminen perehdytyksessä ja etätyön johtamisessa. Esimiehille etätyön johtaminen on vielä monella tapaa opettelua. Ennen kuin siitä tulee osa jokapäiväistä toimintaa tarvitaan paljon harjoitusta sekä tietoa harjoituksen tueksi. Koska etätyön tekeminen on vielä uutta toimeksiantajayrityksen contact center asiakaspalvelussa, ei etätyön teoriassa esiintyneitä etätyön haittapuolia ole vielä esiintynyt. Vielä ei ole havaittu etätyön työtehoa heikentäviä piirteitä tai negatiivisia vaikutuksia henkilön työssä jaksamiseen. Tästä tutkimuksesta saatua tietoa on mahdollista hyödyntää organisaation esimiestyössä etätyön haittojen ennaltaehkäisyyn. Viestinnän kehittäminen on tärkeää viestinnän määrän jatkuvasti lisääntyessä. Tutkimus antaa näkökulmaa siihen, miten tämänhetkinen viestinnän määrä ja viestintäkanavat koetaan käytännön asiakaspalvelutyössä. Kehitystyötä on mahdollista viedä eteenpäin käyttäjien näkökulmasta niin, että se hyödyttää loppukäyttäjää mahdollisimman hyvin.

Yleisestä näkökulmasta etätyön tutkimus on ajankohtainen. Pariisin ilmastokokouksessa päästiin päätökseen siitä, miten maapallon ilmaston lämpeneminen pyritään estämään. Tulevaisuudessa yritysten näkökulmasta pienilläkin teoilla on merkitystä ja etätyön mahdollistaminen tuo yhden keinon huomioida positiiviset ympäristövaikutukset päivittäisessä työskentelyssä. Epäilemättä vihreiden arvojen korostaminen tulee nousemaan erääksi merkittäväksi tekijäksi myös asiakkaiden ostopäätösten näkökulmasta.

Mielenkiintoiseksi tämän tutkimuksen tekee tutkimuksen kohteena oleva contact center tyyppisen asiakaspalvelun etätyön johtaminen. Tutkimuskirjallisuudessa etätyötä on tutkittu erityisesti asiantuntijatyön ja virtuaalitiimien näkökulmasta, jolloin työtä leimaa työn tekemisen vapaus ajan, paikan, työvälineiden ja itseohjautuvuuden suhteen. Oman opinnäytetyöni kohteena oleva etätyö poikkeaa perinteisesti ajatellusta etätyöstä. Toimeksiantajayrityksen contact centerin asiakaspalvelun etätyö ei ole yhtä joustavaa, kun mitä yleisesti asiantuntijatehtävät ovat. Toimeksiantajayrityksen contact centerissä tehtävä etätyö on ennalta aikataulutettua ja se joustaa etätyön näkökulmasta vain työn tekemisen paikan ja työssä käytettävien teknisten välineiden suhteen. Vaikka tutkimuksen kohteena oleva etätyö poikkeaa useista etätyön tutkimuksissa tutkitusta etätyöstä, ovat etätyöhön liittyvät haasteet ja huomioitavat asiat yhteneväisiä. Etätyön viestintää liittyvää valmista tutkimusmateriaalia oli niukasti saatavilla ja yleisesti viestintää käsiteltiin tutkimuksissa yleisellä tasolla. Tutkimuksesta kävi ilmi, että etätyö toimeksiantajayrityksen contact center asiakaspalvelussa eräänä työn jouston muotona on onnistunut. Se on kasvattanut asiakaspalvelutyötä tekevien henkilöiden mahdollisuutta sovittaa paremmin yhteen työ- ja perhe-elämä sekä lisännyt vapaa ajan kokemaa. Lisäksi henkilöille itselleen vähentyneissä työmatkakustannuksista on koitunut taloudellista etua. Työnantajan näkökulmasta etätyön mahdollistaminen on tuonut erään lisätyökalun työelämän joustojen mahdollistamiseen.

Etätyötä käsittelevissä kansainvälisissä tutkimuksissa käsiteltiin useimmiten asiantuntijatyössä tehtyä etätyötä. Tutkimusasetelman poikkeavuudesta huolimatta, kansainvälisten tutkimuksien tulokset olivat yhteneväisiä oman opinnäytetyöni tulosten kanssa. Näissä kansainvälisissä tutkimuksissa etätyön positiivisina vaikutuksina nähtiin työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen mahdollisuuden parantumisen ja työn tekemisen tehokkuuden koettiin parantuneen. Tutkimuksissa havaittiin epävirallisen viestinnän tärkeys etätyössä ja esimies alainen luottamussuhteen rakentamisessa. Toisaalta etätyön negatiivisina seikkoina kansainvälisissä tutkimuksissa nousivat esille etätyön lisäävän työn rasittavuutta. Näissä tapauksissa miltei poikkeuksetta kyse oli siitä, että etätyössä työn ja vapaa-ajan määrittelmä hämärtyi. Etätyötä ei pystytty ”kytkemään pois päältä”. Etätyön negatiivisina puolina pidettiin myös eristyneisyyden tunteen kasvamista ja sitä, että etätyössä henkilö voi muuttua ”näkymättömäksi” eikä riittävää tukea työn suorittamiseen ole saatavilla. ”Näkymättömyyttä” koettiin myös omien työn tulosten näkymättömyytenä ja tätä kautta etätyön koettiin heikentävän henkilön urakehitystä.

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus ja sen avulla oli mahdollista saada syvempi ymmärrys tutkitusta asiasta. Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluilla saatiin syvällistä tietoa siitä, miten etätyötä on tähän saakka johdettu toimeksiantajayrityksen contact centerin asiakaspalvelussa. Mielestäni haastattelut onnistuivat tutkimuksen näkökulmasta ja sain niistä tietoa minkä pohjalta oli mahdollista laatia kehittämisehdotuksia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on lähellä tutkittavia, niin myös tässäkin opinnäytetyössä. Itse tutkijana toimin tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa ja osa haastatelluista henkilöistä on minulle ennestään tuttuja. Pyrin pitämään tutkimuksen ja haastattelujen aikana oman näkemykseni ja mahdolliset ennakoasenteeni taustalla pyrkien keskittymään ainoastaan haastatteluissa esille tulleiden asioiden tarkasteluun. Tutkimuksen tulosten tulkinnessa on

mahdollista, että omat tiedostamattomat asenteeni ovat vaikuttaneet tulosten tulkintaan. Tämän mahdollisuuden olen pyrkinyt sulkemaan pois perustelemalla omia tulkintojani.

Tutkimuksen aikataulu ei edennyt alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, mutta tästä huolimatta pystyin etenemään aiemmin laatimani tutkimusprosessin mukaisesti. Opinnäytetyöni toteuttamista helpotti oma työelämästä kertynyt kokemus toimialasta ja siinä vuosien varrella tapahtuneesta muutoksesta. Tutkimustapana teemahaastattelu mahdollisti syvällisemmän lähestymistavan aiheeseen ja myös teemojen ulkopuolisten asioiden esillenousun. Haastattelujen määrä oli tutkimuksen kannalta riittävä, koska samat asiat alkoivat kertautua haastatteluissa. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää haastatella sekä etätyötä tehneitä asiakaspalvelijoita, etätyötä johtaneita esimiehiä ja etätyön organisoinnista kiinnostunutta palvelupäällikköä eri näkökulmia saamiseksi asiaan. Haastatteluissa nousi esille toimialakohtaiset haasteet, jotka liittyvät suuren tietomäärän hallinnoimiseen sekä johtamisen viestinnällisiin haasteisiin. Haastattelut vahvistivat aiemmin muodostunutta käsitystä siitä, miten esimiesten viestintätaidoissa on selviä eroja ja tämä tutkimus antoi näkemyksiä siitä, mitä painopistealueita organisaation esimiestyössä olisi kehitettävä.

Oman oppimisen kannalta opinnäytetyö on opettanut sen, miten erilaisia tutkimusmenetelmiä voidaan hyödyntää työelämän kehittämiseen normaalin arkiajattelupohjaisen kehittämistyön tukena. Mielenkiintoista on ollut tutustua opinnäytetyön aiheena olevan etätyön johtamiseen liittyvään tutkimusmateriaaliin sekä erilaisiin tiedonhankintakanaviin. Opinnäytetyö on kasvattanut omaa tietämystä etätyöstä, johtamisesta ja eri tiedonhankintakanavista, joista viimeksi mainittua on mahdollista hyödyntää jatkossa oman työn ja organisaation toiminnan kehittämisessä.

Eräänä jatkotutkimuksen aiheena voisi olla miten etätyössä tiedonhakemiseen käytetty aika poikkeaa toimistolla samaan toimintaan käytetystä ajasta. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää onko epävirallisten kanavien kautta saatu tieto ajankäytöllisesti tehokkaampaa, kuin itsellisesti haettu tieto ja onko tiedon sisäistämässä eroja siinä minkä kanavan kautta tieto on saatu. Organisaation kehittämistyön näkökulmasta olisi mielenkiintoista jatkotutkia, miten esimiestyössä opinnäytetyön tuloksena tapahtuneet kehittämistoimenpiteet näkyvät etätyön johtamisessa ja etätyötä tekevien henkilöiden työskentelyssä.

LÄHTEET

- A REPORT BY WORLDATAWORK, underwritten by Flexjobs september 2015. Trends in Workplace Flexibility. [nettijulkaisu].[Viitattu 2015-05-12.] Saatavissa: <http://www.worldatwork.org/adimLink?id=79123>
- AARNIKOIVU, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell.
- ALTINDAG, Erkut, SILLER, Funda 2014. Effect of flexible working method on employee performance: An empirical study in Turkey. Business and economical journal 5:3. [Viitattu 2015-08-05.]
- ANTMAN, Aki 2012. Mitä se etätyö/läsnäolo oikeasti on? [nettartikkeli] 24.5.2012. [Viitattu 2015-12-06.] Saatavissa: <http://www.sulava.com/2012/05/mita-se-etatyo-lasnatyo-oikeasti-on/>
- AVIOLIN, Bruce J., KAHAI, Surinder S. 2002. Adding the "E" to E-leadership: How it May Impact Your Leadership. [julkaisu]. Organizational Dynamics. Volume 21, Issue 4. January 2003. Pages 325-338. [Viitattu 2015-12-06.] Saatavissa: http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleListURL&_method=list&_ArticleListID=-904613167&_st=13&filterType=&searchtype=a&originPage=rslt_list&_origin=&_mlktType=&md5=4b4c79dca95ea7f888b534e9a6e09b9c
- DAHLSTROM, Timothy R., 2013. Telecommuting and leadership style. [julkaisu]. Public Personnel Management 42(3) 438-451. Sage. Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/business/docview/1665116698/45C39A41C2E24B6EPQ/1?accountid=27296>
- EUROPEAN UNION 2012. Fifth European Working Conditions Survey- Overview report. Eurofound 2012 working conditions survey. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2014-10-25.] Saatavissa: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2012/working-conditions/fifth-european-working-conditions-survey-overview-report>
- GRANT, Christine A., WALLACE, Louise M., SPURGEON, Peter C. 2012. An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work life balance. Employee relations. Vol 35 No. 5, 2013. Emerald group Publishing Limited. [nettijulkaisu].[Viitattu 2015-11-29.] Saatavissa: doi:<http://dx.doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- GUPTA, Ashih, SHARDA, Ramesh, GREVE, Robert A. 2010. You've got email!. Does it really matter to process email now or later? Springer Science+Business Media. 3 June 2010. [Viitattu 2015-11-24.] Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/business/docview/904358119/D7EFA1A25D764806PQ/2?accountid=27296>
- HANHIKE, Tiina, NUOPPONEN, Tarja 2000. eWork tänään ja tulevaisuudessa: etätyön kärkihjelma.[julkaisusarja] A 1/2000.Tampereen yliopisto. Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Tampere: Cityoffset Oy.
- HEINONEN, Sirkka 2009. Etätyön kolmas aalto liikkeelle! [nettartikkeli].[Viitattu 2015-11-28.] Saatavissa: http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-07-15_002.html?s=0
- HEINONEN, Sirkka, SAARIMAA, Riikka 2009. Työelämän laadulla parempaa jaksamista- Kuinka etätyö voi auttaa? Työ-ja elinkeinoelämän julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 25/2009. Saatavissa: https://www.tem.fi/files/22716/TEM_25_2009_työ_ja_yrittäjyys.pdf
- HIRSJÄRVI, Sirkka, HURME, Helena 2009. Tutkimushaastattelu. Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2014. Tutki ja Kirjoita. 19. painos. Helsinki: Tammi.

- HUMALA, Iiris 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: WS Bookwell Oy.
- JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO. Koppa. Laadullinen tutkimus. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 2015-12-28]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- KANSALLINEN ETÄTYÖPÄIVÄ 2014. Tiina Tapanainen LähiTapiolasta on Vuoden etätyöjohtaja 2014. [nettiartikkeli]. [Viitattu 2014-08-05.] Saatavissa: http://www.etatyopaiva.fi/fi/tiina_tapanainen_lahitapiolasta_on_vuoden_etatyjohtaja_2014/
- KASANEN, Esa, LUKKA, Kari ja SIITONEN, Arto 2005. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. [valokopioitu artikkeli]. Liiketaloudellinen aikakauskirja 40:3 (1991). ss. 301-329.
- KERFOOT, Karlene M. 2010. Listening to See: The Key to Virtual Leadership. Nursing economics.28(2). 114-5,118 March-April 2010. Vol.28. No.2. [nettiartikkeli]. [Viitattu 2015-12-29.] Saatavissa: <http://search.proquest.com/docview/236937983?accountid=27296>
- MANNERMAA, Mika 2008. Jokuveli. Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa. Juva: WSOY.
- MARTIN, Harker, Brittany, MACDONNELL, Rhiannon 2012. Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. Manager research review. Vol 35 No 7. Emerald Group Publishing Limited 2040-8269 [Viitattu 2015-11-29.]
- MARUYAMA, Takao, TIETZE, Susanne 2012. From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. Emerald Group publishing limited. Vol 41 No 4. [Viitattu 2015-11-08.]
- Microsoft 2013. Etätyöbarometri 2013. [nettijulkaisu]. [Viitattu 2015-01-11.] Saatavilla <http://www.slideshare.net/MicrosoftSuomi/ettybarometri-2013>
- MULKI, Jay P., BARDHI, Fleura, LASSK, Felicia G., NANAVATY-DAHL, Jayne 2009. Set up remote workrs to thrive. MIT Sloan Management Review, 51.1. 2009. 63-69.[nettijulkaisu]. [Viitattu 2015-12-05.] Saatavissa: <http://search.proquest.com/docview/224962682?accountid=27296>
- NEUFELD, Derrick j., WAN, Zeying, FANG, Yulin 2008. Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. Group Decision and Negotiation 19(3),227-246. [nettijulkaisu]. [Viitattu 2015-12-05.] Saatavissa: doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10726-008-9142-x>
- NILLES, Jack 1998. Thoughts on the Future of Telecommuting. [nettiartikkeli]. [Viitattu 2015-09-23.] Saatavissa: <http://www.davidflemingltd.com/commentary/Jack%20Nilles.htm>
- NILLES, Jack, M. 2012. Telework and telecommuting: the first half-century. JALA International. [nettijulkaisu]. [Viitattu 2015-11-28.] Saatavissa: https://www.colombiadigital.net/images/stories/teletrabajo/presentaciones_feria/2-Jack-Nilles_First-half-century-Colombia.pdf
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITOLAHTI, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- OYEGOKE, Adekunle 2011. The constructive research approach in project management research. International Journal of Managing Projects in Business (4)4, 573–595. [Viitattu 2014-10-25.]
- PURO, Jukka-Pekka 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WS Bookwell Oy.
- PÖLLÄNEN, Markus, AHLROTH, Jenni, AALTO, Elisa, LIIMATAINEN, Heikki 2013. Liikenteen turvallisuuden ja ympäristövaikutusten synergiat ja vastakkainasettelut. [verkojulkaisu] Helsinki: Liikenteen turvallisuusvirasto. Saatavissa: http://www.trafi.fi/filebank/a/1363092902/3421823cf730c6de9c02aa4ea3e0217e/11792-Trafin_julkaisu_04-2013_-_Liikenteen_turvallisuuden_ ja_ymparistovaikutusten_synergiat_ ja_vastakkainasettelut_2.pdf

SAARANEN-KAUPPINEN, Anita ja PUUSNIEKKA, Anna 2006. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [Viitattu 2014-10-25.] Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

SALLI, Minna 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Erilaiset työn tekemisen tavat ja muodot. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

SUTELA, Hanna, LEHTO, Anna-Maija 2014. Työolojen muutokset 1977-2013. Tilastokeskus. [julkaisu]. Saatavissa

http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf

TEM 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. [verkkojulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriö. [viitattu 2014-10-25.] Saatavissa:

http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf

TOIKKO, Timo ja RANTANEN, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

TTL 2014. Etätyö, eTyö, mobiili työ ja monipaikkainen työ. [verkkosivu]. Työterveyslaitos. [Viitattu 2014-25-10.] Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/tietotyön_muutokset/etatyo/sivut/default.aspx

VARTIAINEN, Matti, HAKONEN, Marko, KOIVISTO, Satu, MANNONEN, Petri, NIEMINEN, Mika P., RUOHOMÄKI, Virpi, VARTOLA, Anna 2007. Distributed and Mobile Work. Places, people and technology. Tampere: Otatieto.

VARTIAINEN, Matti, KOKKO, Niina, HAKONEN, Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

WILLIAMS, Val 2002. Virtual leadership. Shadowbrook Publishing.

YUKL, Gary 2010. Leadership in Organizations. Seventh edition. Pearson Education Inc. Upper Saddle River.

LIITE 1: SAATE

Hei,

suoritan Savonia – ammattikorkeakoulussa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Osana tutkintoa tehdään opinnäytetyö, johon tuleva haastattelu liittyy. Haastattelun tavoitteena on kerätä kokemuksia ja näkemyksiä siitä, miten asiakaspalvelun etätyötä on johdettu ja mitä kehitettävää etätyön johtamisessa on.

Haastattelun teemoina ovat:

- omat odotukset ja valmistautuminen etätyöhön
- esimiehen rooli etätyötä tehdessä
- etätyön tekijä osana muuta ryhmää

Olisi hyvä, jos ehtisit miettiä teemoja omasta näkökulmastasi ennen haastattelua.

Haastattelut toteutetaan vapaasti keskustellen, haastattelut nauhoitetaan ja ne ovat luottamuksellisia. Haastatteluista ei käy ilmi haastateltavan henkilöllisyys eikä yksittäisiä vastauksia voida tunnistaa.

LIITE 2: HAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

Etätyön aikana ollut osaamisalue, haastateltavan ikä, yrityksessä työskentelyaika

Etätyöhön valmistautuminen

Miten valmistauduit etätyöhön? Käytiinkö keskusteluja esimiehen kanssa etätyöhön liittyen? Miten perehdyit etätyössä käytettävään tekniikkaan? Jouduitko valmistelemaan työskentely-ympäristöäsi? Mitä muuta huomioitiin?

Esimiestyö etätyössä

Miten esimies näkyi tehdessäsi etätyötä? Miten esimies suoriutui mielestäsi etäesimiehen tehtävästä? Kävitkö henkilökohtaisia keskusteluja esimiehen kanssa etätyötä tehdessäsi? Miten sait palautetta työstäsi etätyötä tehdessäsi? Miten päivittäinen tiedottaminen hoidettiin etätyössä? Miten omaan työhösi tarvittava tuki hoidettiin kun työskentelit etänä? Pystyitkö keskustelemaan hankalista asiakas kohtaamisista jonkun kanssa, kun työskentelit etänä?

Osana ryhmää

Miten ryhmän keskeinen viestintä hoidettiin etätyötä tehdessäsi? Miten palaverit toteutettiin etätyötä tehdessäsi?

Etätyön odotukset

Minkälaisia henkilökohtaisia odotuksia sinulla oli etätyöstä? Miten nämä odotukset toteutuivat?

Kokemuksia etätyöstä

Mitä kehitettävää näkisit etätyön tekemisessä? Mitä esimiestyössä olisi huomioitava, kun tehdään etätyötä?

Etätyön hyödyt ja haitat

Kenelle etätyö mielestäsi sopii nykyisessä asiakaspalvelutyössä? Mitä etuja mielestäsi etätyöllä on?

Mitä haasteita etätyöhön liittyy?