

## **Etäjohtamisen merkitys osa-aikaisten tapahtumatyöntekijöiden sitouttamisessa henkilöstöpalvelualalla**

Stina Suominen



<b>Tekijä</b> Stina Suominen	
<b>Koulutusohjelma</b> Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutus	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Etäjohtamisen merkitys osa-aikaisten tapahtumatyöntekijöiden sitouttamisessa henkilöstöpalvelualalla	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 58 + 13
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mikä etäjohtamisen merkitys on osa-aikaisten tapahtumatyöntekijöiden sitoutumisessa henkilöstöpalvelualalla. Opinnäytetyössä selvitetään, miten etäalaisia yrityksessä X johdetaan tällä hetkellä ja mitä haasteita johtamisessa koetaan. Lisäksi selvitetään, mikä tapahtumatyöntekijöitä motivoi työssä ja sitouttaa työtehtävään. Aihe opinnäytetyölle heräsi omasta kiinnostuksestani, sillä olen itse työskennellyt tapahtumatiimin vetäjänä yrityksessä X ja aihe on yritykselle oikea haaste. Yritys X on henkilöstö- ja rekrytointipalvelualan yritys. Saatujen tulosten perusteella yritykselle X luodaan tapahtumatyöntekijöiden johtamiseen liittyviä kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys X saisi sitoutettua osa-aikaiset tapahtumatyöntekijät tehtävään mahdollisimman pitkäksi aikaa. Tutkimus rajattiin koskemaan ainoastaan osa-aikaisia tapahtumatyöntekijöitä, jotka työskentelevät eri maissa yrityksessä X.</p> <p>Tietoperusta perustuu johtamisen, sitouttamisen sekä motivaation käsitteiden määrittelemiseen. Ensimmäisessä luvussa käsitellään etäjohtamista, siihen liittyviä haasteita sekä etäjohtajan tärkeimpiä ominaisuuksia. Toisessa luvussa käsitellään yritykseen, työtehtävään sekä tiimiin sitoutumista sekä nykypäivän haasteita sitouttamisessa. Kolmannessa luvussa käsitellään motivaatiota eri teorioihin perustuen, tavoitteiden ja palkitsemisen merkitystä motivaatioon sekä lisäksi motivaation vaikutusta tehokkuuteen ja tuottavuuteen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun välimuodolla. Aineistoa varten haastateltiin viittä osa-aikaista tapahtumatyöntekijää, jotka olivat kolmesta eri maasta sekä neljää tapahtumatyöntekijöiden esimiestä, jotka olivat kolmesta eri maasta. Haastateltavat valittiin käyttäen eliittiotantaa ja lumipallo-otantaa, jotta vastauksista saataisiin mahdollisimman kattavat ja hyödynnettävät. Haastateltavat alaiset olivat työskennelleet tehtävässään 3kk-15kk. Suurin osa haastateltavista esimiehistä oli työskennellyt tehtävässään noin vuoden ja yksi 10 vuotta. Haastattelurunko pohjautuu tietoperustan aiheisiin. Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2018.</p> <p>Tuloksissa esimies mainittiin ainoastaan kerran sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Selvitettäessä motivaatioon ja sitoutumiseen liittyviä tekijöitä huomattiin kuitenkin, että suurin osa tapahtumatyöntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvistä tekijöistä on lähtöisin heidän esimiehestään. Tuloksista voidaan siis vetää johtopäätös, että johtamisella on suuri merkitys etäalaisten sitouttamisessa. Etätyöskentelyssä sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat työn merkityksellisyys, tiimi ja työilmapiiri, runsas yhteydenpito, etenemis- ja kehittymismahdollisuudet sekä esimiehen kannustaminen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Etäjohtaminen, sitouttaminen, tapahtumatyö, liikkuva työ, motivaatio, henkilöstöpalvelut	

# Sisällys

1	Etäjohtamisella vahvempaan sitoutumiseen.....	1
2	Etäjohtaminen.....	3
2.1	Itsensä johtaminen .....	3
2.2	Ihmisten johtaminen .....	5
2.3	Etäjohtamisen haasteet.....	7
2.3.1	Vuorovaikutus.....	7
2.3.2	Yhteenkuuluvuus.....	7
2.3.3	Luottamus ja työskentelytavat.....	8
2.4	Etäjohtajan tärkeimmät ominaisuudet .....	9
2.4.1	Luottamuksen rakentaminen .....	10
2.4.2	Tuloksiin suuntautuva johtamistyyli.....	10
2.4.3	Tehokkaat viestintätaidot ja vuorovaikutus.....	11
2.5	Yhteenveto etänä työskentelevän tiimin johtamisesta.....	12
3	Sitouttaminen.....	13
3.1	Sitouttaminen yritykseen .....	14
3.2	Yrityksen kulttuurin ja arvojen merkitys sitouttamisessa .....	15
3.3	Sitouttaminen työtehtävään ja tiimiin.....	16
3.4	Henkilöstön sitouttamisen haasteet.....	17
3.5	Yhteenveto sitouttamisen tärkeydestä.....	18
4	Motivaatio .....	20
4.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	20
4.2	Työmotivaatio .....	23
4.3	Tavoitteet ja palkitseminen .....	25
4.4	Vaikutus tehokkuuteen ja tuottavuuteen.....	27
4.5	Yhteenveto motivaation yhdistämisestä etätyöhön .....	28
5	Tutkimushaastattelut marraskuussa 2018 .....	29
5.1	Tutkimusmenetelmänä puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun välimuoto .....	29
5.2	Tutkimusprosessi .....	30
6	Tulokset .....	33
6.1	Etäalaisten johtaminen .....	34
6.2	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät .....	39
6.3	Motivaatio liikkuvassa työssä .....	41
7	Pohdinta.....	46
7.1	Johtopäätökset .....	46
7.1.1	Johtaminen vaikuttaa yhteenkuuluvuuteen .....	46
7.1.2	Osallistaminen ja yhteydenpito sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä .....	48

7.1.3	Merkityksellisyys, palkitseminen ja kehittyminen motivaation kulmakivinä	49
7.2	Yhteenveto kehitysehdotuksista	51
7.3	Tutkimuksen luotettavuusarvio	54
7.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	56
7.5	Ehdotuksia jatkotutkimuksille	57
Lähteet		59
Liitteet		63
Liite 1.	Haastattelurungot 1 ja 2	63
Liite 2.	Sisällönanalyysi	66

# 1 Etäjohtamisella vahvempaan sitoutumiseen

Etäjohtaminen on uusi ja yleistyvää johtamisen muoto. Etäjohtamisella tarkoitetaan sitä, että esimies tapaa alaisiaan harvemmin, koska he tekevät esimerkiksi liikkuvaa työtä eivätkä istu samassa paikassa esimiehensä kanssa. Tästä johtuen läsnäolo on muuttunut niin sanotuksi etäläsnäoloksi. (Vilkman 2015)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, mikä on etäjohtamisen merkitys osa-aikaisten tapahtumatyöntekijöiden sitouttamisessa henkilöstöpalvelualalla. Tavoite sisältää kaksi alatavoitetta, jotka auttavat päätavoitteen saavuttamisessa. Ensimmäisenä alatavoitteena on tutkia, miten etäällä ja osa-aikaisesti yrityksessä X työskenteleviä tapahtumatyöntekijöitä johdetaan tällä hetkellä ja toisena alatavoitteena on selvittää, mikä heitä motivoi ja sitouttaa työssä. Tulosten perusteella yritykselle luodaan kehitysehdotuksia siitä, miten etäjohtajat voisivat kehittää johtamistaan, jotta työntekijät saadaan sitoutumaan tehtävään mahdollisimman pitkäksi aikaa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan yrityksen X osa-aikaisiin tapahtumatyöntekijöihin. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun välimuotoa. Tutkimusta varten toteutettiin kaksi erillistä haastattelurunkoa. Yksi runko etäläisille ja yksi heidän esimiehilleen. Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin ja tulokset analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Aineiston perusteella selvitettiin, miten eri maalaisten etäläisten ja heidän esimiestensä tavat ja käytännöt eroavat toisistaan, mikä tapahtumatyöntekijöiden sitoutumiseen ja motivoimiseen vaikuttaa, ja mitä heidän johtamiseensa pitää tuoda lisää, jotta heidät saadaan sitoutettua tehtävään mahdollisimman pitkäksi aikaa.

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimii henkilöstö- ja rekrytointipalvelualan yritys. Opinnäytetyön aihe syntyi sekä omasta kiinnostuksesta aiheeseen että siitä, että se on oikea haaste yritykselle X. Olin itse työskennellyt osa-aikaisten tapahtumatyöntekijöiden tiiminvetäjänä ja huomannut, että koska he työskentelevät muualla, kuin toimistolla, niin heidän johtamiseensa ei panosteta yhtä paljon ja he jäävät helposti vähemmälle huomiolle, koska he työskentelevät muualla. Lisäksi huomasin samaa tapahtumatyötä tekevänä, että työ on suhteellisen yksipuolista ja epäsäännöllistä, eikä siinä ole erityisen paljon kehitys- ja etenemismahdollisuuksia, minkä takia uskon, että tehtävässä ei viihdytä kovin pitkään. Tämä tekee siitä oikean haasteen yritykselle X. Etäjohtaminen on nykypäivänä niin yleistyvää johtamisen muoto, että halusin tutkia sitä tarkemmin ja selvittää, onko tapahtumatyöntekijöiden johtamisella vaikutusta heidän sitoutumiseensa.

Opinnäytetyö koostuu seitsemästä pääluvusta. Johdannossa käsitellään opinnäytetyön taustoja ja sen tavoitteita. Toisessa, kolmannessa ja neljännessä luvussa käsitellään etäjohtamista, sitouttamista ja motivaatiota teoriassa. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen toteuttamista, tutkimusmenetelmiä ja perusteluja niiden valintaan sekä tutkimusprosessia. Kuudes luku käsittelee tutkimuksen tuloksia etäalaisten sekä etäjohtajien näkökulmista. Viimeisessä luvussa pohditaan keskeisiä tuloksia ja peilataan niitä tietoperustaan sekä esitellään kehitysehdotukset yritykselle. Liitteistä löytyy haastattelurungot sekä sisällönanalyysi.

## 2 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen on uusi ja yleistyvää johtamisen muoto, kun tiimityöskentely muuttuu yhä enemmän siihen suuntaan, jossa työskentely tapahtuu hajautuneesti. Etäjohtamisella tarkoitetaan sitä, että esimies tapaa alaisiaan harvemmin, koska he tekevät esimerkiksi liikkuvaa työtä eivätkä istu samassa paikassa esimiehensä kanssa. Läsnäolo on siirtynyt niin sanotuksi etäläsnäoloksi. Liikkuvalla työllä tarkoitetaan työntekoa, jossa työpaikat muuttuvat työn luonteen mukaan. Liikkuvassa työssä ovat esimerkiksi projektityöntekijät, myyjät ja erilaiset kenttätyöntekijät, kuten tässä opinnäytetyössä tapahtumatyöntekijät. (Vilkman 2015) Liikkuva työ saatetaan sekoittaa etätyöskentelyyn, mutta poiketen tästä, liikkuva työ edellyttää toimipisteestä poistumisen. Etäjohtamisen taidot ovat joka tapauksessa tärkeitä myös liikkuvaa työtä tekevän tiimin esimiehelle, sillä johtaminen tapahtuu suurimmalta osin etäältä ja tuo näin ollen mukanaan omat haasteensa. (Vilkman 2015; Sydänmaanlakka 2014, 42.)

### 2.1 Itsensä johtaminen

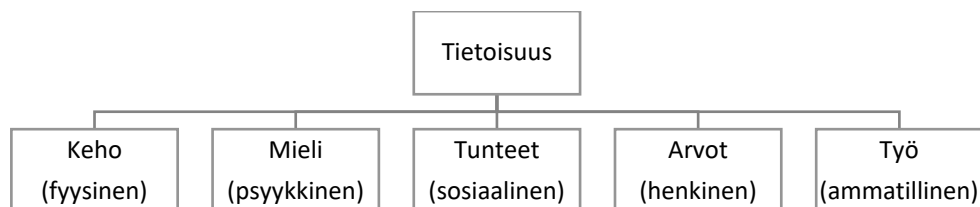
Kaiken johtamisen perustana on itsensä johtaminen. Jotta voi olla hyvä johtaja ja oppia johtamaan muita, täytyy ensin osata johtaa itseään (Sydänmaanlakka 2014, 42.) Itsensä johtamisesta puhutaan englanniksi termillä self-leadership, mitkä otettiin käyttöön 1980-luvulla (Neck 2006, 7.) Itsensä johtaminen tulisi nähdä osana organisaation johtamisjärjestelmää, sillä organisaatioiden madaltuessa henkilökunnalta odotetaan yhä enemmän itsenäisempää toimintaa ja kykyä ottaa vastuuta. Näiden myötä itsensä johtamisen taito on entistä tärkeämpää. (Sydänmaanlakka 2014, 150.)

On monia muitakin syitä siihen, miksi itsensä johtamisen merkitys on kasvanut. Työympäristö muuttuu jatkuvasti nopeatempoisemmaksi ja vaativammaksi ja tämän takia ihmiseltä edellytetään osaamista hallita aikaa sekä kykyä uudistua jatkuvasti. (Salmimies 2008, 23.) Itsensä johtaminen voidaan määritellä henkilöön itseän kohdistuvaksi vaikuttamisprosessiksi, jonka myötä henkilölle syntyy suoriutumisen kannalta oleellinen itseohjautuvuus sekä itsemotivaatio (Neck 2006, 8.). Tämä vaikuttamisprosessi on jatkuvaa muuttumista; uusia asioita opitaan ja vanhoista tavoista opitaan pois, omia asenteita ja uskomuksia kyseenalaistetaan. Ensisijaisesti tämä on kuitenkin vastuun ottamista itsestä sekä muista. (Salmimies 2008, 21.) Itsensä tunteminen on sitä, että ihminen hyväksyy ja osaa hyödyntää kaikkia puoliaan työelämässä ja elämässä yleensä. Persoonan eri puolet pitää saada kommunikoimaan keskenään. (Leppänen & Rauhala 2012, 125.)

Sydänmaanlakan (2006, 7.) mukaan kaikilla on oma organisaatio, Oy Minä Ab, jonka toimitusjohtajana itse toimimme. On erityisen tärkeää, että osaamme johtaa tätä kokonaisuutta hyvin, sillä yrityksen menestys riippuu siitä (Sydänmaanlakka 2006, 30.) Fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen kunto rakentavat yhdessä kokonaiskuntoisuutemme (Salmimies 2008, 61-62.) ja meidän tulee panostaa tehokkuuteen, uudistamiseen sekä hyvinvointiin. Tätä kutsutaan älykkääksi itsensä johtamiseksi, mikä tarkoittaa kokonaisvaltaista itsensä kehittämistä ja toteuttamista. (Sydänmaanlakka 2006, 7.)

Organisaatiomme, Oy Minä Ab, koostuu viidestä osastosta: kehosta, mielestä, tunteista, arvoista ja työstä. Osastojen toimitusjohtajan paikalla ja sisäisenä tarkkailijana istuu tietoisuus, jonka tehtävänä on ohjata kokonaisuutta. Voidakseen johtaa itseään hyvin, on ensin opittava ottamaan etäisyyttä ja katsomaan itseään helikopteriperspektiivistä, jolloin asiat nähdään tarkemmin ja niitä pystytään hallitsemaan. Tällöin huomataan myös, ettemme koskaan toimi yksin, sillä olemme aina osa jotakin yhteisöä. Kehon osasto hoitaa fyysisiä toimintoja, joita ovat syöminen, liikkuminen, lepääminen, nukkuminen ja rentoutuminen. Keho toimii kaiken perustana, sillä ilman hyvin toimivaa kehoa meitä ei olisi olemassa. Seuraavana tulee mielen osasto, jonka vastuualueelle kuuluu havainnointi, ajattelu, muistaminen sekä oppiminen. Tunteiden osasto vastaa emotionaalisista ja sosiaalisista toiminnoista. Tämän osaston tehtävänä on varmistaa, että tiedostamme omat tunteemme ja ymmärrämme myös muiden tunteet, jonka myötä vuorovaikutussuhteemme syntyvät. Arvojen osasto hoitaa henkisiä toimintoja. Tämä osasto toimii henkilön kokemuksen merkityksellisyyden ja tarkoituksen perusteella ja nämä ohjaavat elämäämme. Työn osasto vastaa ammatillisista toiminnoista. (Sydänmaanlakka 2006, 30-32.; Sydänmaanlakka 2012, 27-32.)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 1.) esitellään Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio. Kuviossa näkyy, että tietoisuus johtaa organisaation viittä osastoa, eli kehoa, mieltä, tunteita, arvoja sekä työtä. Jokainen osasto on vastuussa omasta alueestaan ja niiden toiminnoista. Nämä muodostavat organisaation kokonaiskuntoisuuden.



Kuvio 1. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2006, 29.)

Kiteyttäen, itsensä johtaminen koostuu hyvästä psyykkisestä, fyysisestä sekä sosiaalisesta hyvinvoinnista, joihin laadukas elämä sekä hyvä työkyky perustuvat (Salmimies 2008, 61.).

## 2.2 Ihmisten johtaminen

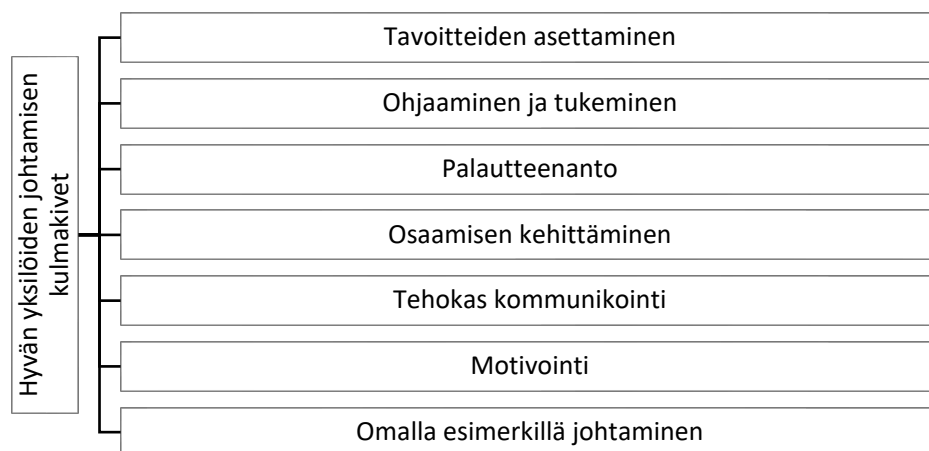
Johtamisen tehtävänä on vaikuttaa ihmisten toimintaan, tekemiseen sekä käyttäytymiseen, joilla saavutetaan tärkeät päämäärät (Salmimies 2008, 169.). Tämä on myös johtamisen suurimpia haasteita, joka jokaisen johtajan on hallittava (Sydänmaanlakka 2014, 42.). Johtamisen lähtökohtana on siis aina ajatus siitä, mitä halutaan tulevaisuudessa nähdä ja saavuttaa (Radcliffe & Landale 2012).

Tänä päivänä esimiehiltä ja yrityksiltä vaaditaan taitoa kyseenalaistaa omaa toimintaansa ja heidän on osattava mukauttaa johtamiskäytäntöjä muuttuneisiin olosuhteisiin sopiviksi. Aiemmin johtajat olivat kontrolloijia, käskijöitä ja valvojia, jotka huolehtivat sääntöjen ja ohjeiden noudattamisesta. Tänä päivänä johtajat nähdään enemmän innostuksen luojina sekä työn sujumisen mahdollistajina. Muuttuva työympäristö vaatii myös muutosta johtamiskäytäntöihin, eikä tavallinen johtamisosaaminen ole enää tarpeeksi. On opittava joustamaan uusien tilanteiden sekä digitaalisen ympäristön mukaan ja vahvistamaan osaamista niillä alueilla, joissa koetaan puutteita. (Vilkman 2016; Sinokki 2016, 46.) Tapahtumaympäristössä tapahtumajohtajan suurin haaste on tapahtumahenkilöstön johtaminen, koska tapahtumaympäristö poikkeaa tavallisemmasta työympäristöstä niin paljon. Dynaaminen ja haastava tapahtumaympäristö laittaa henkilön johtamistaidot koetukselle. (Van der Wagen 2007, 11.) Nykypäivän johtaja on tietoinen siitä, että työntekijät odottavat työltä merkityksellisyyttä, yksilöllisyyttä, kokemuksellisuutta ja monesti myös yksinkertaisuutta (Sinokki 2016, 47.).

Johtajalla tulee olla hyvä itsetuntemus ja hänen on tärkeää hallita vuorovaikutusprosessi yksilöiden kanssa. Tämä on erityisen haastavaa, sillä ihmisissä on yksilöllisiä eroja, jotka vaikuttavat työssä selviytymiseen. Tähän seikkaan johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota, sillä vain tuntemalla yksilöt voidaan vaikuttaa tiimin suoriutumiseen ja aikaansaannoksiin. (Jabe 2017; Sydänmaanlakka 2012, 34.) Alaisten valmiustasossa eri tehtäviin voi myös olla suuria vaihteluja. Valmiustaso voidaan määritellä arvioimalla yksilön osaamista, motivaatiota, itsenäisyyttä sekä sitoutumista. Nämä vaativat johtajalta kykyä hallita erilaisia johtamistyyliä, joihin lukeutuvat ohjaava, valmentava, osallistuva ja delegoiva johtamistyyli. Eri johtamistyylien hallitseminen on tärkeää etenkin, jos tiimissä on henkilöitä eri kulttuureista. Heillä saattaa olla erilaisia odotuksia johtamiselta, jolloin nämä tulisi huomioida omassa johtamisessa. (Sydänmaanlakka 2012, 34-35.)

Hyvän yksilöiden johtamisen muistilistana (kuvio 2.) voidaan pitää seuraavia asioita: tavoitteiden asettaminen, ohjaaminen ja tukeminen, palautteenanto, osaamisen kehittäminen, tehokas kommunikointi, motivointi ja omalla esimerkillä johtaminen. Tavoitteiden asettaminen toimii johtamisen lähtökohtana. Ensin tulee määritellä tavoitteet, jonka jälkeen ihmiset ohjataan saavuttamaan asetetut tavoitteet. Matkalla kohti tavoitteita yksilöille pitää muistaa antaa mahdollisimman paljon positiivista ja rakentavaa palautetta. Vain tällä tavalla alaiset saadaan kehittymään ja menestymään. Lisäksi on tärkeää varmistaa, että henkilöiltä löytyy tarvittavat kyvyt selviytyä asetetuista tavoitteista. (Sydänmaanlakka 2012, 35-40.; Jabe 2017) Tapahtumatyöntekijöiden kohdalla on äärimmäisen tärkeää huolehtia tarvittavista koulutuksista, etenkin, jos työhön kuuluu mainostamista tai promoaamista. Tapahtumassa paikan päällä olevat ihmiset voivat kysyä keneltä tahansa tapahtumatyöntekijöistä mitä vain ja kaikkien tulisi olla valmiudet vastata kysymyksiin. Koulutus on tapahtumatyöntekijöiden motivaation kannalta verratonta. (Van der Wagen 2007, 29.)

Kommunikaatiotaidot ovat johtajalle tärkeitä, sillä johtaminen on vuorovaikutusta, vuoropuhelua sekä yhteistyötä toisten ihmisten kanssa (Salmimies 2008, 192.). Vuorovaikutustaitoihin lukeutuvat kuunteleminen, keskusteleminen, yhteistyötaidot sekä empatiakyky (Salmimies 2008, 97.). Johtajan tulee myös olla innostava ja motivoiva, koska saadakseen porukka motivoitumaan on tärkeää olla läsnä ja kuunteleva. Paras tapa saada muut innostumaan on olla itse innostunut, ja siksi on hyvä huolehtia oman motivaation ylläpitämisestä. Itsensä motivointi on yksi itsensä johtamisen kulmakivistä. Lopuksi johtajan täytyy muistaa johtaa omalla esimerkillään. Kaikessa toiminnassa tulisi pyrkiä käyttäytymään sillä tavalla, miten toivoisi muiden käyttäytyvän. Johtaja toimii siis esikuvana alaisilleen. Siitä huolimatta täytyy pitää mielessä, että täydellistä johtajaa ei ole, vaan tärkeintä on yrittää tehdä parhaansa sekä olla oikeudenmukainen ja luotettava, ja tällä tavalla näyttää esimerkkiä alaisilleen. (Sydänmaanlakka 2012, 36.)



Kuvio 2. Hyvän yksilöiden johtamisen kulmakivet (Sydänmaanlakka 2012, 35.)

## **2.3 Etäjohtamisen haasteet**

Etänä tai liikkuvana tapahtuva työ tuo mukanaan myös yhteistyön tehokkuuteen ja johtamiseen vaikuttavia haasteita. Näistä suurimpia ovat vuorovaikutukseen, yhteenkuuluvuuteen, työskentelytapoihin ja luottamukseen liittyvät haasteet. Poikkeuksellisen haastavaa on luottamuksen rakentaminen tiimiläisiin ja päinvastoin, työntekijöiden motivoiminen, osallistaminen, sitouttaminen ja valmentaminen sekä heidän riittävä huomioiminen. (Vilkman 2016; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 84.)

### **2.3.1 Vuorovaikutus**

Etänä tapahtuvan työn johtamisessa toimivan tiimin rakentaminen ja aidon yhteistyön luominen nähdään poikkeuksellisen haastavana. Tätä helpottaa, jos tiimin jäsenet ovat samassa paikassa edes osan ajasta, sillä vuorovaikutus on se elementti, joka rakentaa joukosta henkilöitä tiimin. Yrityksen johdolla on tärkeä rooli vuorovaikutuksen rakentumisessa ja heidän tuleekin tarjota liikkuvaan työhön riittävät, toimivat ja helppokäyttöiset viestintä- ja yhteistyövälineet. Liikkuvassa tai etänä tapahtuvassa työssä täytyy olla sama mahdollisuus päästä käsiksi päivitettyyn ja oikeaan tietoon yrityksen tietojärjestelmissä tai introissa paikasta tai ajasta riippumatta. Nykypäivän teknologia luo helpotusta tiimin ja yhteistyön rakentamiseen ja lisää vaihtoehtoja syntyy jatkuvasti. Teknologia ei kuitenkaan ole kaikille se luonnollisimmalta tuntuva vaihtoehto, jonka takia on tärkeää miettiä myös muita keinoja tukea tiimin sisäistä vuorovaikutusta. (Vilkman 2016; Vartiainen ym. 2004, 126.) Tehtyjen tutkimusten mukaan tiimin tuottavuutta voidaan parantaa huomattavasti vaikuttamalla tiimin sisäiseen ja ulkoiseen kommunikaatioon. Esimiehen tehtävänä on tukea tiimiläisten energian välittymistä niin tiimin sisällä kuin ulkopuolellekin, sillä tämän on tutkittu lisäävän yhteistä sitoutumista sekä tiimin suoritusten tason nousua. (Sydänmaanlakka 2014, 82.)

Tiimin on tärkeää tiedostaa työnsä keskeiset tavoitteet, arvot sekä strategiat (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 225.) ja näiden toteutumista tulee myös seurata jatkuvasti (Sydänmaanlakka 2012, 54.). Kun kaikilla on selkeä kuva siitä mihin tähdätään, voidaan huomata, että kaikkien kannattaa työskennellä yhteisen tavoitteen eteen siitä huolimatta, että heidän ajattelutapansa poikkeaisivat toisistaan (Liukkonen ym. 2006, 225.).

### **2.3.2 Yhteenkuuluvuus**

Etätyöskentelyn ja liikkuvan työn yleistyessä yhteenkuuluvuuden merkitys kasvaa (Amaibile & Kramer 2012, 140.). Yhteenkuuluvuus perustuu ihmisen luontaiseen tarpeeseen olla tekemisissä muiden ihmisten kanssa ja tuntea olevansa osa yhteisöä. Mikäli tiimin jäsenet eivät koe olevansa osa työyhteisöä, viestintää on liian vähän, eikä ryhmästä synny

kunnollista tiimiä. Tämä johtaa heikompaan työmoraaliin ja sitoutumiseen. Työntekijöiden tunne siitä, etteivät he kuulu yhteisöön, ei aina johdu fyysisestä etäisyydestä ja tärkeämpää yhteenkuuluvuuden kannalta on psyykkisen läheisyyden tunteminen. (Hiltunen 2015; Vilkman 2016) Tätäkin edesauttaa nykypäiväiset sosiaalisen median viestintätyökalut, joilla voidaan saavuttaa aktiivista ja aitoa keskustelua (Sydänmaanlakka 2012, 55.).

Liikkuvaa työtä tekevät henkilöt kokevat helpommin ongelmaksi työyhteisöltä saadun tuen puutteen. Työntekijöiden ollessa poissa silmistä, ovat he helposti myös poissa mielestä. Hajaantuneen tiimin työntekijöille ei saisi tulla tunnetta, että heidät unohdetaan tai he jäävät ilman informaatiota. Tässä tilanteessa on tärkeää muistaa sosiaalinen tuki, eli henkinen tuki, arvostus, välittäminen, luottamus, kuunteleminen sekä palautteenanto. Nämä ovat työn tärkeimpiä voimavaroja, jotka ehkäisevät työuupumusta ja stressiä sekä tyytymättömyyden tunnetta hankalissa tilanteissa. (Vilkman 2016; Vartiainen ym. 2004, 84)

Etäjohtajan on tärkeää tiedostaa yhteenkuuluvuuteen liittyvät haasteet ja niiden perusteella luoda itselleen rutiineja, joilla pystyy ylläpitämään etäläsnäoloa etäalaistensa kanssa. Etäjohtaja voi esimerkiksi pitää säännöllisesti jokaisen tiimiläisen kanssa aikataulutetun kahdenkeskisen virtuaalipalaverin. (Sydänmaanlakka 2012, 55.) Etäesimies voi lisäksi edistää tiimin yhteenkuuluvuutta tarjoamalla heille tilaisuuksia tutustua toisiinsa ja keksimällä tapoja yhteiseen hauskanpitoon (Amabile & Kramer 2012, 141.).

### **2.3.3 Luottamus ja työskentelytavat**

Etä- tai liikkuvan työn johtamisen suurimpana haasteena on luottamus, ja sen rakentaminen esimiehen ja alaisten välille on erityisen tärkeää (Vilkman 2016), sillä se luo pohjan syvälle ja pysyvälle oppimiselle. Luottamuksella tarkoitetaan tunnetta, joka perustuu käsitksemme toisen henkilön luotettavuudesta. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014).

Luottamus on edellytyksenä toimivalle yhteistyölle, sillä perinteinen työsuoritusten seuraaminen ja kontrollointi on hankalampaa etäältä tapahtuvassa johtamisessa (Vartiainen ym. 2004, 135.). Organisaatioon ja esimieheen luottava työntekijä sitoutuu voimakkaammin asetettuihin tavoitteisiin. Luottamus myös motivoi työntekijää kehittämään itseään, työtään ja koko työympäristöä sekä menemään omalle epämukavuusalueelle. (Kupias ym. 2014).

Luottamuksen rakentamisessa korostuu avoimen ja runsaan kommunikaation merkitys tiimissä. Hajaantuneesti tai etänä toimivan tiimin luottamuksen rakentaminen kestää neljästi kauemmin kuin tavallisessa ympäristössä, sillä luottamuksen rakentamisen perinteisistä rakennuspaloista puuttuu suurin osa liikkuvassa työssä. Puuttuvia osia ovat muun muassa

ystävyyssuhteet sekä jatkuva kasvotusten tapaaminen, yhteiset sosiaaliset normit sekä oletus siitä, että yhteistyö jatkuu myös tulevaisuudessa. (Vilkman 2016; Vartiainen ym. 2004, 135.) Esimiehen on kaikessa toiminnassaan tärkeää huomioida ja pitää kiinni itseensä kohdistuvasta luottamuksesta. Tämän lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluu luottamuksen vahvistaminen työnantajaa kohtaan. (Kupias ym. 2014)

Tiimin työnjaosta täytyy sopia ja tiedottaa avoimesti, sillä jokaisen tiimin jäsenen täytyy olla tietoinen siitä, kuka on vastuussa mistäkin ja heidän on luotettava toistensa työnpanokseen. Toimintamalleja ja -sääntöjä sekä rooleja määriteltessä on hyvä osallistaa koko tiimiä, koska silloin käsitys ja yhteisymmärrys näistä on todennäköisempää. Yhteiset toimintamallit ja -säännöt mahdollistavat liikkuvassa työssä toimivan tiimin menestymisen. Yhteistyö, asioiden käsittely sekä päätöksenteko tarvitsevat samalla tavalla ymmärretyt ja noudatetut toimintamallit, jotta niissä voidaan onnistua. Tällä tavalla työskentely on mahdollisimman tasalaatuista ja se tehdään samalla kaavalla paikasta riippumatta. Tämä lisää myös luottamusta työntekijöiden välillä, sillä esimiehen tai tiimiläisten ei tarvitse miettiä, miten muut tiimiläiset hoitavat työnsä tai millä tuloksella, jos toimintamallit ja -prosessit on selkeästi ohjeistettu. (Vartiainen ym 2004, 127-128.)

#### **2.4 Etäjohtajan tärkeimmät ominaisuudet**

Jotta pystyy johtamaan itsensä lisäksi muita ihmisiä sekä tiimejä, tulee johtajan hallita monenlaista osaamista (Sydänmaanlakka 2014, 43.), etenkin etänä tapahtuvassa johtamisessa. Tämä edellyttää johtajalta uusia tapoja johtaa, osallistaa sekä voimaannuttaa etänä työskentelevää tiimiä. Etäjohtajalle taito johtaa sekä motivoida ihmisiä on erityisen tärkeä kuten myös tieto- ja viestintäteknologioiden monipuolinen osaaminen. Etäjohtamiselle ei kuitenkaan ole mitään valmista toimintamallia ja suositeltavaa on kokeilla ja keskustella omalle tiimille sopivimmista työskentelytavoista. (Sydänmaanlakka 2012, 57; Vilkman 2015).

Poiketen arkisesta johtamisesta ja paikallisista työtilanteista, jossa johtaja voi luottaa omiin vahvuuksiinsa ja vaikuttaa näiden kautta, etänä työskentelevän tiimin esimiehen olisi hyvä miettiä liikkuvan työn tuomia haasteita, sekä omia vahvuuksia ja heikkouksia liikkuvan työn johtamiseen. Nämä tunnistettuaan esimiehen on helpompi kehittää johtamistyyliään tarvittavaan suuntaan. (Vartiainen ym. 2004, 86.) Arcodian ja Axelsonin vuonna 2005 tehdyn tutkimuksen mukaan hyvät organisointitaidot, tiimityöskentelytaidot, asiakaspalvelutaidot sekä tietotekniset taidot lukeutuvat tapahtumajohtajan tärkeimpiin ominaisuuksiin (Van der Wagen 2007, 15.).

### **2.4.1 Luottamuksen rakentaminen**

Luottamisen rakentamisessa kyse on turvallisen sekä kannustavan ilmapiirin luomisesta, jonka myötä ihmisille syntyy tunne siitä, että heillä on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä tunnepohjaisesti turvallisessa ympäristössä (Salmimies 2013). Kun aikomuksena on rakentaa luottamusta etätiimiin, monia asioita on syytä ottaa huomioon. Etäjohtajan tulee kommunikoida avoimesti ja usein sekä käyttää monipuolisesti eri kommunikaatiovälineitä. On tärkeää huolehtia siitä, että kommunikaatio tapahtuu myönteiseen sävyyn: olemalla ystävällinen, rehellinen sekä arvostava. Ironiaa tai moniselitteisyyttä pitäisi pyrkiä välttämään, sillä ne saatetaan tulkita vihamielisyydeksi. Etäjohtajalle tärkeää on myös toteuttaa lupamansa asiat ja toimia läpinäkyvästi. Huomiota tulisi kiinnittää johdonmukaiseen ja ennustettavaan toimintaan. Vaikka tiimi työskentelee etäällä, on tärkeä muistaa informoida heitä esimerkiksi poissaoloista, jolloin mahdollisia viiveitä vastaamisessa ei tulkita välinpitämättömyydeksi. Etäjohtajan kannattaa myös olla aloitteellinen ja kannustaa tiimiään ennakkoivaan toimintaan. Tavoitteita ja tuloksia ei myöskään parane unohtaa, joten näitä on hyvä korostaa. Tätä helpottaa se, että roolit ja vastuut on selkeytetty, jolloin voi luottaa tiimiinsä ja he luottavat sinuun. (Vartiainen ym 2004, 137.)

Luottamuksen ilmapiirin synnyttäminen lähtee siitä, että osoitetaan luottamusta ja arvostusta työntekijöitä kohtaan. Tämä vaatii työntekijöiltä kuitenkin sen, että he työskentelevät ahkerasti, jolloin luottamuksen perustana toimiva työn läpinäkyvyys syntyy. (Vilkman 2016; Sydänmaanlakka 2014; 178.) Etäjohtajalta vaaditaan siis kykyä luottaa tiimiläistensä ammattitaitoon ja työmoraaliin. Turha ja liiallinen kontrollointi koetaan kuormittavaksi niin työntekijöiden kuin johtajankin puolesta. Mikäli työntekijät huomaavat, että heihin ei luoteta, saattaa se laskea heidän motivaatiota ja sitoutumista koko yritykseen. Sen sijaan että työntekijöitä kytätään tulisi heitä tukea kokonaisvaltaisesti ja aktiivisesti sekä lisätä viestintää ja tiedonjakoa. (Vilkman 2016; Vartiainen ym. 2004, 84-85.)

Etäjohtajan tiukka koordinointi ja keskitetty johtajuus eivät ole oikeita tapoja johtaa liikkuvaa tai etänä tapahtuvaa työtä. Johtajuutta olisi hyvä jakaa ja antaa tiimille enemmän vastuuta. (Vartiainen ym. 2004, 127.) Lähtökohtana on osallistaa tiimiä suunnitteluun ja päätöksentekoon, sillä vaikuttaminen synnyttää osittain motivaatiota (Vilkman 2015).

### **2.4.2 Tuloksiin suuntautuva johtamistyyli**

Nurmisen (2012) tekemän tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi, eli vuosina 1982-2000 syntyneet, arvostavat tuloksiin suuntautuvaa johtamistyyliä. Etäjohtajalta vaaditaan jämäkkää ja määrätietoista, tulosfokusoitunutta johtamistyyliä. Esimiehen on osattava ottaa haltuun etänä työskentelevä tiimi sekä ohjata heitä kohti yhteisiä tavoitteita. Poiketen perinteisestä

tiimistä, etänä tai liikkuvassa työssä työskentelevän tiimin kohdalla mielikuva tavoitteista on varmistettava useammin. (Vartiainen ym. 2004, 84., 127.)

Tavoitteiden asettaminen toimii kaiken johtamisen lähtökohtana (Sydänmaanlakka 2012, 35.) ja esimiestyön tärkeimpiä tehtäviä on auttaa alaisia löytämään heitä motivoivia tavoitteita, jotka ovat lähtöisin heidän omista mielenkiinnonkohteistaan (Rauhala & Leppänen 2012, 252.). Tätä helpottaa se, jos tiimin jäsenet ovat olleet mukana tavoitteiden asettamisessa (Vartiainen ym. 2004, 84., 127.). Hyvän esimiehen tulee tukea alaistensa oman mielen valmentamista, henkistä kasvua ja osaamisen kehittymistä, sen sijaan, että kaikki fokus keskitetään pelkkiin määrällisiin tavoitteisiin. (Rauhala & Leppänen 2012, 252.)

### **2.4.3 Tehokkaat viestintätaidot ja vuorovaikutus**

Johtaminen nähdään prosessina, jossa johtajan tehtävä on vaikuttaa yksilöön tai ryhmään. Vuorovaikutusprosessin hallitseminen on erityisen tärkeää, mutta se on myös vaikeaa ja haastavaa. Kun alaisia on eri kulttuureista, voivat heidän odotukset johtamisesta vaihdella. Sydänmaanlakka (2012, 34.) suosittelee, että alaisiin kannattaa tutustua systemaattisesti ja myös kysyä heidän odotuksiaan johtamisesta. (Sydänmaanlakka 2012, 34.)

Etäjohtajan täytyy muistaa osoittaa riittävää empaattisuutta ja tarjota kaikille mahdollisuus tulla kuulluksi. On tärkeää pyrkiä ymmärtämään toisten näkemykset. (Rauhala & Leppänen 2012) Kun läsnäoloa halutaan synnyttää etäällä työskenteleviin alaisiin, johtajalta edellytetään hänen henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi taitoja käyttää vaihtelevia virtuaalisia sekä kasvokkaisia vuorovaikutustapoja (Vartiainen ym. 2004, 129.).

Etäalaisiin tutustuminen vaatii johtajalta riittävää sosiaalisuutta (Sydänmaanlakka 2012, 34.). Lisäksi johtajan täytyy tunnistaa eri tilanteisiin sopivimmat viestintäkanavat (Vartiainen ym. 2004, 129.). Empaattisuuden sekä kuuntelemisen taito nähdään etäjohtajalle tärkeänä myös sen takia, että osataan havaita etäalaisten tarpeet ilman, että heidän ei-kielellisiä viestejään näkee. Kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa henkilön kehonkielenä nähdään parhaiten, mikäli jokin on vialla tai häiritsee häntä. Pääosin etänä tapahtuvassa yhteistyössä nämä asiat täytyy osata poimia sähköisen viestinnän kautta sekä niiden tapahtumien aikana, kun tavataan alaisia kasvokkain. (Vartiainen ym. 2004, 85.)

Suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen etäältä vaatii etäjohtajalta tietoista työtä: kommunikaation tulee olla vahvistettua, ehkä jopa ylikorostunutta. Lisäksi sen tulee tapahtua säännöllisesti. (Vartiainen ym. 2004, 128.) Etäjohtajalle taito kommunikoida selkeästi on tärkeä ja etäjohtajan tulisi varmistaa useampaan kertaan, että viesti on vastaanotettu ja se

on ymmärretty oikein (Sydänmaanlakka 2012, 58.). Palautteenanto on erityisen suuressa roolissa, kun työnteko tapahtuu etäältä. Esimiehen tyytyväisyyttä on hankala arvioida sähköisten viestien perusteella ja siksi palaute tulisi ilmaista mahdollisimman selkeästi. Työntekijöiden motivaatio ja tyytyväisyys kasvavat, kun he saavat palautetta ja tuntevat onnistuneensa työssään. Esimiehen tulee keskittyä tämän tunteen ylläpitämiseen huomioiden pienetkin onnistumiset sekä korostamalla välitavoitteiden saavuttamista. (Vartiainen ym 2004, 128.)

## **2.5 Yhteenveto etänä työskentelevän tiimin johtamisesta**

Etänä työskentelevän tiimin esimiehelle tärkeää on monipuolisen johtamisosaamisen hallitseminen. Ensinnäkin hänen tulee osata johtaa itseään hyvin ja tunnistaa omat kehityskohtansa pystyäkseen kiinnittämään niihin huomiota johtaessaan muita. Johtaja toimii aina esikuvana alaisilleen, eli oman motivaation ylläpitämisestä tulee pitää huoli ja käyttäytyä tulisi niin, miten toivoisi muiden käyttäytyvän.

Etäjohtajan on tärkeää tiedostaa etäältä tapahtuvan johtamisen haasteet, jotka liittyvät vuorovaikutukseen, yhteenkuuluvuuteen, luottamukseen sekä työskentelytapoihin. Etenkin tapahtumatyössä johtajalta vaaditaan hyviä organisointitaitoja, tietoteknisiä taitoja sekä tiimityöskentelytaitoja. Vuorovaikutus ja huolellinen tiimiin tutustuminen on tärkeää etäjohtajalle, sillä ihmisissä on yksilöllisiä eroja, jotka saattavat vaikuttaa työssä suoriutumiseen. Yksilölliset erot haastavat johtajaa hallitsemaan erilaisia johtamistyyliä, kuten ohjaavan, valmentavan, osallistavan sekä delegeoivan johtamistyylin. Etäjohtajalle suositeltavaa on myös kysyä tiimin odotuksia johtamisesta.

### 3 Sitouttaminen

IES Institute of Employment Studiesin (2004) mukaan sitoutuminen työssä tarkoittaa sitä, että työntekijä suhtautuu positiivisesti organisaatiota ja sen arvoja kohtaan (Robinson, Perryman & Hayday 2004, 9.). Työntekijän sitoutumista kuvaavat usko organisaatioon, halu tehdä työtä asioiden parantamiseksi, "ison kuvan" ymmärtäminen, kollegoiden arvostava kohtelevinen, halu tehdä vähän enemmän kuin vaaditaan, kartalla pysyminen alan kehittymisestä sekä työtyytyväisyys ja motivaatio. (Robinson ym. 2004, 9.; Bridger 2015, 4.) Sitoutuminen on aina molemminpuolista: organisaation on tehtävä töitä sitouttaakseen työntekijät, ja työntekijät vaikuttavat vuorostaan siihen, kuinka sitoutuneita he ovat työnantajiaan. Sitoutunut työntekijä tuntee liiketoimintaympäristön ja työskentelee yhdessä kollegoidensa kanssa organisaation tavoitteita kohtaan. Organisaation tulee siis tehdä töitä sitoutumisen kehittämiseksi ja kasvattamiseksi ja se vaatii molemminpuolisen suhteen työnantajan ja työntekijän välillä. (Robinson ym. 2004, 4.).

Yrityksen suorituskyky on enemmän tai vähemmän kiinni yrityksessä työskentelevistä henkilöistä. Se, miltä henkilöistä tuntuu työskennellä yrityksessä ja miten he sittemmin käyttäytyvät vaikuttavat yrityksen suoriutumisen ja tästä syystä yritysten on tärkeää ymmärtää henkilöstön sitoutumisen tärkeys. (Bridger 2015, 18.) Sitoutunut henkilökunta on liiketoiminnan kannalta ratkaiseva ja yritysten on saatava kaikkien työntekijöiden mieli mukaan tekemiseen pyrittäessä parempaan tulokseen pienemmällä henkilömäärällä (Ulrich 2007, 160.). Corporate Leadership Councilin toteuttaman tutkimuksen mukaan vahvasti sitoutuneet työntekijät omaavat yritykset kasvavat kahdesti muita yrityksiä nopeammin (Matthews & Holbeche 2012). Sitoutunut henkilökunta on yritykselle välttämätön, kun tahotilana on luoda pysyvää kilpailuetua. Työntekijöiden sitoutumisen kasvattaminen on yksi harvoista tavoista lisätä tuottavuutta ilman, että palkataan lisää henkilökuntaa tai otetaan käyttöön uusia teknologioita. Kilpailijayritykset pystyvät yhtä lailla lisäämään resursseja ja päästä käsiksi markkinoihin, mutta organisaatiokulttuuri ja sitoutunut henkilökunta ovat asioita, joita ei voida ostaa tai ulkoistaa. Näin ollen yritykset, jotka ymmärtävät mitä työntekijöiden sitouttaminen vaatii, ovat saavuttaneet jotain, mitä kilpailijoiden on vaikea kopioida. (Castellano 2014, 99.; Rice, Marlow & Masarech 2012)

Sitoutuneella henkilökunnalla on tutkitusti monia vaikutuksia yritykseen. Kun henkilökunta on sitoutunutta, työntekijät suoriutuvat paremmin työstään, jonka myötä tuottavuus kasvaa, henkilökunnan vaihtuvuus laskee, asiakastyytyväisyys kasvaa ja kehitys on nopeampaa. Edellä mainittujen seikkojen takia yrityksen on tärkeää ymmärtää sitoutumiseen vaikuttavat tekijät. (Robinson ym. 2004, 6.; Rice ym. 2012)

### 3.1 Sitouttaminen yritykseen

Kun työntekijä tuntee itsensä sitoutuneeksi yritykseen, tekee hän todennäköisesti enemmän töitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Ulrich 2007, 173.). IESn (2004) toteuttaman tutkimuksen mukaan kaikkein vahvin sitoutumiseen liittyvä tekijä on työntekijän tunne siitä, että häntä arvostetaan ja osallistetaan yrityksessä. Kun työntekijää osallistetaan päätöksentekoon ja hän kokee voivansa ilmaista mielipiteensä, joka huomioidaan, lisäävät nämä myös työntekijän sitoutumista. Lisäksi se, kuinka paljon työnantaja huolehtii työntekijöidensä työhyvinvoinnista ja terveydestä ja miten työntekijä tuntee, että yrityksen johto ajaa heidän asiaansa vaikuttavat henkilön sitoutumiseen. Työntekijän esimiehellä on tärkeä rooli siinä, että työntekijä tuntee, että häntä arvostetaan, osallistetaan ja tuntee itsensä tärkeäksi yritykselle. Kaiken tämän perustana toimii työntekijän ja esimiehen välinen suhde. (Robinson ym. 2004, 6.; Ulrich 2007, 160.)

Työntekijän esimies ja yrityksen johto ovat suuressa roolissa työntekijän sitoutumisen kannalta. Kun he omalla tekemisellään osoittavat olevansa sitoutuneita ja omistautuneita yhteisiin tavoitteisiin ja visioon puhumalla näistä intohimoisesti, antaa se myös työntekijöille suunnan työskennellä kohti tavoitteita ja kasvaneita haasteita menestyksekkäästi. (Ulrich 2007, 173.) Yrityksen johdon on myös hyvä muistaa kommunikoida ja viestiä siitä, miksi jotakin tehdään, eikä vain siitä, mitä tehdään. Kun työntekijät ymmärtävät, miksi heidän täytyy tehdä jotakin, hyväksyvät he paremmin heille asetetut tavoitteet ja odotukset. Yrityksen johto voi viestiä asioista ja muutoksista erilaisten tilaisuuksien tai kaavioiden avulla, ja selittää näissä muutosten syyt ja seuraukset, sekä uudet odotukset. Nämä ovat myös hyviä tilaisuuksia antaa työntekijöille tilaisuus kysyä. Viestinnän avulla koko organisaatio pysyy perillä siitä, mitä yrityksessä tapahtuu ja minkä takia, sekä miten muutokset vaikuttavat heidän omaan työhönsä ja uraansa yrityksen sisällä. (Ulrich 2007, 177-178)

Yrityksen menestymiseen vahvasti osallisena olevat sitoutuneet työntekijät liittyvät voimakkaasti esimiehiin, jotka osaavat tehokkaasti motivoida kaikkia työntekijöitä luomalla palkitsevan ja kannustavan työilmapiirin. Kuten vanha sanonta käy, työntekijät hakeutuvat hyviin yrityksiin, mutta lähtevät huonojen johtajien myötä. Työntekijöitä siis vetää puoleensa ja he hakeutuvat yrityksiin sekä idealistisista että käytännöllisistä syistä. Heidän työelämänsä pyörii poikkeuksetta esimiesten ja kollegoiden ympärillä. Esimiehet ja kollegat voivat joko sitouttaa työntekijät tai saada heidän motivaationsa laskemaan, mikä saa lopulta työntekijän lähtemään yrityksestä tai roikkumaan yrityksessä aikaansaamattomasti. (Castellano 2014, 100-101).

### 3.2 Yrityksen kulttuurin ja arvojen merkitys sitouttamisessa

Yrityksen kulttuuri perustuu yrityksen tavoista ja käyttäytymisestä. Organisaatiokulttuuri-teoria on lähtöisin 1970-1980 luvun taitteesta ja sen lähtökohtana oli, että jokaisella organisaatiolla olisi oma kulttuuri, joka ohjaa yrityksen toimintaa ja ajattelua. Tutkimusprofessori Gareth Morgan kuvailee kulttuuria tavaksi rakentaa yhteinen todellisuus, jonka avulla työntekijät ymmärtäisivät tapahtumia, tilanteita, tekoja sekä puheita yhteisellä tavalla. Yrityksen kulttuuri lähtee yrityksen perustajista tai toimitusjohtajista, jotka luovat yrityksen arvot, viestinnän ja tavat toimia. Johdolla on tärkeä tehtävä kulttuurissa, sillä jos sen saa toimimaan, se toimii hyvänä pohjana henkilökunnan sitouttamiselle, joka vuorostaan luo kilpailuetua ja saa henkilökunnan kestävästi niin hyvät kuin huonommatkin ajat. (Sinokki 2006, 52.; Rice ym. 2012, 104.) Kulttuuri ei vaadi suoraa panostusta yhteen henkilöön, sillä se koskee kaikkia yrityksen työntekijöitä. Vakavasti henkilökunnan sitoutumisen ottavan yrityksen tulisi käyttää aikaa kulttuurin muodostamiseen, sillä vaivannäkö saattaa luoda pitkäaikaista arvoa. (Rice ym. 2012, 104.) Myönteinen ja vahva yrityskulttuuri vaikuttaa suoraan yrityksen tuottavuuteen (Leppänen & Rauhala 2012, 289.).

Vahva yrityskulttuuri luo tarkoitusta ja tunnesidettä henkilölle, joka etsii työpaikaltaan palkkaa enemmän. Tämä tunneside vahvistaa sitoutumista ja ylpeyttä, joiden myötä työntekijä toimii harkinnanvaraisemmin. Lisäksi vahva kulttuuri ehkäisee huonoja liiketoiminnallisia tekoja, jotka saattaisivat vieraannuttaa kollegat tai asiakkaat. Yrityksen kulttuuri myös inspiroi ja ohjaa työntekijöitä päätöksentekoon, rohkaisee ottamaan riskejä, keksimään uusia ideoita, sekä lisää luottamusta. Kulttuurin vuoksi yritykseen on helpompi houkutella huippusuorittajia, joilta löytyy tarvittavat taidot yrityksen kunnianhimoisiin tavoitteisiin pääsemiseen, mutta ovat myös niin inspiroituneita yrityksen arvoista ja uskomuksista, että antavat itsestään jopa 110 %. Kulttuuri myös yhdistää eritaustaiset ihmiset, joilla on samat tavoitteet. Huoliteltu kulttuuri luo yhteenkuuluvuutta ja hyvää tiimityötä, mikä yhdistää eri osaamista ja kokemusta omaavat henkilöt. (Rice ym. 2012, 105-106.)

Työntekijän omat arvot ja koko työyhteisön arvot vaikuttavat niin työntekijän omaan työmotivaation kuin myös koko työyhteisön motivaatioilmapiiriin (Sinokki 2016, 220.). Innostus työhön ei siis ole lähtöisin pelkästään taloudellisista haasteista ja tästä syystä yritys tarvitsee syvällisempiä arvoja ja vaikuttavampaa työn merkitystä (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 41.). Arvojen voidaan määritellä olevan kuvaus yrityksen kulttuurista, sillä ne vaikuttavat päätöksiin, asettavat toiminnalle rajat sekä ohjaavat haluttuun suuntaan (Jabe 2017; Sinokki 2016, 221.). Arvojen tulisi siis olla osa yrityksen arkea, sillä ne ohjaavat kaikkea tekemistämme ja valintojamme (Sinokki 2016, 220-221.).

Samankaltaisen arvomaailman omaavien henkilöiden on yleensä helppo tulla toimeen. Kun törmäämme omien arvojemme mukaiseen toimintaan, se herättää meissä myönteisiä tunteja, jotka vuorostaan vaikuttavat omaan käyttäytymiseemme. Henkilöt, joiden arvomaailma poikkeaa paljon toisistaan, voivat helposti joutua tilanteisiin, joissa he ovat hyvin eri linjoilla jonkun asian suhteen. Eriäinen arvomaailma saattaa herättää ihmisissä negatiivisia tunteja ja toimintaa, kuten huonoa käytöstä, piikittelyä ja vähättelemistä. Tämänkaltaisen toiminta vuorostaan herättää vastapuolella negatiivisia tunteja, mikä johtaa torjuvaan käyttäytymiseen. (Liukkonen ym. 2006, 224.) Tästä syystä yritysten olisi suositeltavaa jo rekrytointivaiheessa kiinnittää huomiota siihen, että työntekijän ja yrityksen arvot kohtaavat (Jabe 2017).

Työntekijän sitoutuminen yrityksen arvoihin on tärkeää myös työssä jaksamisen ja merkityksellisyyden tuntemisen kannalta, sillä arvot luovat lisämerkitystä työntekijälle (Jabe 2017; Sinokki 2016, 221.). Työ, joka ei kohtaa oman arvomaailman kanssa koetaan kuluttavaksi ja se voi ajan kuluessa saada jopa kehon tai mielen oireilemaan. On myös todennäköisempää, että työntekijä, jonka arvot eivät kohtaa yrityksen arvojen kanssa, ei nauti lopputuloksesta vaikka omat tavoitteet olisi saavutettu. Lisäksi on odotettavissa, ettei työntekijä pyri työssään kovinkaan pitkälle, sillä tavoitteista tai työskentelystä ei innostu riittävästi, koska ne eivät tunnu itselle merkityksellisiltä. (Jabe 2017)

### **3.3 Sitouttaminen työtehtävään ja tiimiin**

Tylsä työ uuvuttaa työntekijää ja jos tylsää työtä on paljon, kääntyy se lopulta kuolettavan ikäväksi, mikä koituu loppupeleissä yrityksen omaksi tappioksi. Työssään viihtyvä porukka saa aikaan parempia tuloksia ja tästä syystä on tärkeä ymmärtää, että työstä on hyvä tehdä haastavampaa ja sitä voi tehdä eri tavoilla. (Ulrich 2007, 175.; Liukkonen ym. 2006, 39.) Omasta työstään innostuneet ja motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneempia työnantajaansa. Innostava ja motivoiva työ voimaannuttaa työntekijää myös työn ulkopuolella. Innostus työtä kohtaan synnyttää myös työmotivaatiota, ja työmotivaatio lisää vuorostaan innostusta. (Sinokki 2016, 263.)

Työntekijän sitoutumista lisää myös se, että hänellä on mahdollisuus itse vaikuttaa oman työnsä sisältöön (Robinson ym. 2004, 6.). Kun työntekijöille asetetut vaatimukset lisääntyvät, työnantajan on tärkeä huolehtia siitä, että työntekijällä on tarvittavat taidot suoriutua näistä, sillä ilman apua tai tukea jätetyt työntekijät eivät saa yhtä paljoa aikaan, ja he voivat turhautua tai lannistua. Työnantaja voi huolehtia näistä taidoista panostamalla työntekijöiden kouluttamiseen, kehittämiseen ja avun antamiseen. Avun antamista voi olla esimerkiksi tiimin yhteiset ideointipalaverit tai yhteistyö tiimin kanssa. (Ulrich 2007, 182.;

Amabile & Kramer 2011, 113.) Henkilöstönsä vuosiksi sitouttaneet tapahtumaorganisaatiot ovat huolehtineet siitä, että henkilöstöltä löytyy tarvittava aika kehittää sosiaalisia taitojaan ja kouluttautua kyseessä olevaan liiketoiminta-alueeseen (Van der Wagen 2007, 11.).

Liikkuvassa työssä toimiva tiimi on samanlainen kuin paikallisesti toimiva tiimi siinä, että molemmat työskentelevät itse määriteltyjen tai annettujen toimeksiantojen ja tehtävien toteuttamiseksi (Vartiainen ym. 2004, 124.). Sitoutuneisuus on se tekijä, joka erottaa hyvän tiimin ylivoimaisesta tiimistä, ja tähän esimiesten on syytä panostaa eniten (Sydänmaanlakka 2014, 182.). Sitoutuneessa tiimissä korostuu parempi yhteistyö ja tiimin avulla yksilösuorituksissa on potentiaalia kasvaa poikkeuksellisiksi menestystarinoiksi. Suurten vaatimusten tai tavoitteiden edessä tiimit keksivät monesti yhdessä parempia tapoja ja ratkaisuja saavuttaa vaatimukset, kuin mitä yksilö voisi itse keksiä. Lisäksi, sitoutuneessa tiimissä kaikki työskentelevät saman tarkoituksen eteen ja heillä on sama ymmärrys siitä, mitä pitää tehdä, jos prioriteetit muuttuvat. Sitoutuneella tiimillä saavutetaan se, että koko tiimi tekee oleellisia asioita. (Ulrich 2007, 176-177.; Sydänmaanlakka 2014, 182.)

Esimiehellä on tärkeä rooli, kun kyse on tiimin sitouttamisesta. Esimiehen on tärkeä mentoroida tiimiläisiä ja olla heille läsnä, vaikka hän olisi fyysisesti eri paikassa. Tiimin sitoutumista lisäävät säännölliset yhteiset illanvietot ja kokoontumiset tiimin kesken sekä onnistumisien ja tavoitteisiin pääsyn juhliminen. Vaativien tavoitteiden asettamisen, niiden tavoittelun ja niiden saavuttamisen pitäisi olla tiimille innostavaa ja jännittävää, ja sen takia onnistumisia tulee juhlia. (Sydänmaanlakka 2014, 182.; Ulrich 2007, 176-177.) Kun työpaikan kulttuuri on sellainen, jossa menestystä juhlitaan, auttaa se myös työntekijöitä voittamaan kasvavat odotukset (Ulrich 2007, 177.).

### **3.4 Henkilöstön sitouttamisen haasteet**

Monilla yrityksillä on vaikeuksia löytää henkilöstöä, jolta löytyy tarvittavat kompetenssit selviytyäkseen jatkuvan kilpailun ja muutoksen alla olevassa työympäristössä. Tämänkaltaisessa ympäristössä innovaatio ja uudistuminen ovat äärimmäisen tärkeässä asemassa luomassa kestävästä kasvusta monissa organisaatioissa. (Castellano 2014, 63.)

Jotta yritys voi onnistua sitouttamisessa ja motivoimisessa täytyy sen ensin ymmärtää henkilöstön tarpeet, mieltymykset sekä arvot. Aiemmin, kun henkilöstö oli tasalaatuisempi ja työpaikat olivat ennalta arvattavampia, yrityksillä oli tapana luottaa yhtenäisiin ohjeisiin siitä, miten henkilöstöä johdetaan tehokkaasti. Nykypäivänä, kun työympäristö on erilai-

nen ja vaikeammin ennustettavissa, voidaan todeta, että tämänkaltainen ”sama malli toimii kaikille” lähestymistapa ei enää toimi (Castellano 2014, 70.) ja henkilöstön sitouttamiseen liittyy myös uusia haasteita. Haasteet voivat liittyä henkilön ja työn yksilöllisiin ominaisuuksiin sekä kokemuksiin töissä. IESn (2004) tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaatioiden on tehtävä töitä huonojen kokemusten ehkäisemiseksi ja minimoimiseksi. Lisäksi organisaatioiden on varmistettava, että työntekijöiden kehittymistarpeet otetaan vakavasti: ne huomioidaan ja niitä tuetaan, ja ylläpidetään kiinnostus jo talossa pidempään olleisiin työntekijöihin. (Robinson ym. 2004, 5-6)

Y-sukupolvi ei odota pysyvänsä yhden yrityksen palveluksessa erityisen pitkää aikaa. Y-sukupolven motivoimiseksi yritysten tulee tarjota kyseiselle kohderyhmälle haastavia ja mielenkiintoisia työtehtäviä. Vastavuoroisesti Y-sukupolvi näkee tehtäviin erityistä vaivaa ja tuottavat huomattavia tuloksia. Siinä vaiheessa, kun kyseisen yhtiön kumpikaan osa ei enää toteudu tulee työsuhde päättymään. Y-sukupolven tiedetään arvostavan omaa vapautta ja ärsyntyvän turhan kontrollin ja byrokratian alla. Heillä on itsestään korkeita odotuksia, he hakevat haasteita ja haluavat jatkuvaa palautetta. (Castellano 2014, 75-76.)

Y-sukupolvi on itsevarmaa ja itsenäistä, ja heille ominaista on kärsimättömyys, jolloin he siirtyvät nopeasti eteenpäin saadakseen haluamansa. Y-sukupolvi odottaa, että työ on sovitettavissa elämän muihin osa-alueisiin ja heille yhteisöllisyys on tärkeää. Johtajuudelta Y-sukupolvi odottaa ja toivoo enemmän mentorointia, kuin suoraa johtamista. He haluavat jatkuvaa ja välitöntä palautetta työstään. He kaipaavat osaamisen kehittymistä ja perusteluita tekemiselle ja heille työn merkityksellisyys on tärkeää. (Castellano 2014, 71.)

### **3.5 Yhteenveto sitouttamisen tärkeydestä**

Yritysten on tärkeää ymmärtää henkilöstön sitoutumisen tärkeys, sillä yrityksessä työskentelevät henkilöt vaikuttavat väkisin yrityksen suorituskykyyn. Sitoutuneet työntekijät suoriutuvat paremmin työstään, jonka myötä muun muassa tuottavuus kasvaa ja henkilökunnan vaihtuvuus laskee. Sitoutuminen ei kuitenkaan tule itsestään, vaan yrityksen on tehtävä töitä sitouttaakseen työntekijät. Suuressa roolissa ovat työntekijän esimies sekä koko yrityksen johto. Heidän tulee omalla tekemisellään osoittaa olevansa sitoutuneita yrityksen tavoitteisiin ja visioon, ja myös muistaa puhua näistä intohimoisesti, sillä innostuksen on tapana tarttua. On myös tärkeää muistaa puhua siitä, miksi jotakin tehdään, eikä pelkästään siitä, mitä tehdään. Tämä on tärkeää erityisesti Y-sukupolven kohdalla, sillä he odottavat työltä merkityksellisyyttä sekä perusteluja sille, miksi jotakin tehdään.

Jos halutaan sitouttaa työntekijät työtehtävään, tulee heidän tarpeensa ottaa vakavasti. Työstä olisi hyvä tehdä haastavampaa pikkuhiljaa, mutta myös huolehtia siitä, että työntekijöiltä löytyvät tarvittavat tiedot ja taidot työssä suoriutumiseen. Tämäkin on tärkeää etenkin Y-sukupolven kohdalla, sillä he kaipaavat mielenkiintoisia ja haastavia työtehtäviä. Mikäli he eivät saa näitä, lähtevät he loppujen lopuksi yrityksestä.

## 4 Motivaatio

Motivaatio on psyykkinen tila, joka ohjaa kaikkea tekemistämme. Se toimii polttoaineena ja ohjaa käyttäytymistämme omien tavoitteidemme saavuttamiseksi. (Sinokki 2016, 60.) Kun motivaatiota katsotaan lähempää, peruskysymys on joka kerta ”miksi?” (Liukkonen ym. 2006, 12.).

Maehrin (1984, teoksessa Liukkonen ym. 2006, 34.) mukaan merkitys on motivaation tärkeä tekijä. Jos henkilö panostaa tehtävään tai suoritukseen vaiko ei, riippuu siitä, mitä tehtävä hänelle merkitsee. Joka tilanteella on oma merkityksensä ja tämä määrää käyttäytymistämme. Kun henkilö ymmärtää oman työn merkityksen on hänen sitoutumisensa myös vahvempaa. (Liukkonen ym. 2006, 34.)

Työmotivaatio on tärkeää, sillä se vaikuttaa koko työn tulokseen. Työmotivaatio vaikuttaa työskentelyn tehokkuuteen ja laatuun, työn sekä työntekijän antamaan palvelun laatuun ja työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointiin. Voimakkaasti motivoitunut henkilö työskentelee innokkaasti ja suhtautuu työhön ilolla, yrittää muita enemmän sekä sitoutuu työpaikan toimintaan ja työyhteisöön. Työntekijää ei voida pakottaa tekemään töitä innostuneesti, sillä innostus ja tekemisen tahto lähtevät työntekijästä itsestään. Työntekijää ei myöskään voida määrätä motivoitumaan, mutta sitä voidaan tukea monin tavoin. (Sinokki 2016, 11.; Liukkonen ym. 2006, 12.) Henkilöstö voi hyvin yrityksessä, jossa on myönteinen motivaatioilmapiiri. Tämän seurauksena asiakkaille ja kollegoille syntyy hyviä kokemuksia, jonka myötä työnantajan arvostus ja vetovoimaisuus lisääntyy. Henkilöstön vaihtuvuus laskee ja uusien työntekijöiden rekrytointi helpottuu, ja se vuorostaan johtaa toiminnan tuloksellisuuden parantumiseen. (Sinokki 2016, 262.)

### 4.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Työmotivaatio koostuu sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta ja kaikki alkaa henkilön sisäisestä motivaatiosta. Sisäinen motivaatio perustuu itsensä johtamiseen ja tarkoituksen sisäistämiseen (Thomas 2009), mikä tarkoittaa sitä, että sisäisesti motivoitunut henkilö osallistuu toimintaan puhtaasta tekemisen ilosta ja nautinnosta (Liukkonen ym. 2006, 28.). Sisäinen motivaatio on tärkeää etenkin haasteellisen toiminnan keskellä. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että henkilö motivoituu ulkoisista tekijöistä. Nämä motivaatiotekijät motivoivat kuitenkin usein vain lyhytaikaisesti ja motivaatio saattaa laskea helposti. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat palkkiot, raha, kannustus, ylennys, palaute, osallistumismahdollisuudet, yhteenkuuluvuus, ulkopuolinen tuki tai turvallisuudentunteen kasvaminen. (Sinokki 2016, 98.) Näiden eteen tehdään tavallisesti motivoituneesti töitä (Sinokki 2016,

100.), mutta riskinä on myös, että henkilöt alkavat tekemään vain sellaisia asioita, mistä palkitaan (Thomas 2009). Tehtyjen tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio linkittyy suoraan tunteisiin, ajatuksiin sekä käyttäytymismalleihin, kun ulkoinen motivaatio ja sen puuttuminen liittyvät vuorostaan negatiivisesti edellä mainittuihin asioihin (Liukkonen ym. 2006, 28.). Sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio ovat tästä huolimatta tärkeitä, sillä motivaatiota ylläpidetään tahdon kautta. Sisäiset onnistumiset kasvattavat sitoutumista ja ulkoisten palkkioiden tehtävänä on varmistaa jatkuvuus. (Salmimies 2013)

Daniel Pinkin mukaan tämän päivän asiantuntijoita motivoivat työn merkityksellisyys, taituruus sekä vapaus tehdä työtä tavalla, joka heille itselleen koetaan parhaaksi (Sydänmaanlakka 2014, 80.). Nämä liittyvät työntekijän tarpeeseen toteuttaa ja kehittää itseään. Tämän tyylinen motivaatio on useimmiten pitkäkestoista ja liittyy voimakkaasti tunteisiin. Korkean sisäisen motivaation omaava henkilö on innokas oppimaan uutta, haluaa kehittyä ja tehdä merkityksellistä työtä. (Sinokki 2016, 98.) Ulkoisia motivointikeinoja käytetään monesti organisaatioissa, kun halutaan korostaa eri tavoitteiden merkitystä ja ohjata työntekijän toimintaa. Palkka ei usein ole töissä se tärkein asia, mutta työntekoa kuitenkin tuskin jatkettaisiin, mikäli palkkaa ei maksettaisi. (Sinokki 2016, 100-101.)

Jos yritys haluaa rakentaa työilmapiirin, jossa työntekijät suhtautuvat intohimoisesti työhönsä, työntekijöiden voimaantumista täytyy tukea, sillä yksilö on itse vastuussa innostuksen ja sitoutumisen löytämisestä sekä halusta kehittyä ja kasvaa ihmisenä. Ihmiset saavat sisäisistä palkinnoista energiaa, mikä kasvattaa henkilön itseohjautuvuutta. Kun työntekijän sisäistä motivaatiota halutaan lisätä tai edistää, monien sisäisesti palkitsevien asioiden pitää toteutua samaan aikaan. Tässä on kuitenkin tärkeä ottaa huomioon, että ihmisiä ja työntekijöitä on erilaisia, eikä kaikki motivointikeinot toimi kaikille. Sama pätee tilanteisiin, eri tilanteissa voi olla erilaisia sisäiseen palkitsevuuteen liittyviä asioita, jonka takia ei ole mahdollista löytää minkäänlaisia standardiratkaisuja. Tästä syystä on tärkeää olla tietoinen sisäisen motivaation syntyminen vaikuttavista yksilöllisistä ja tilannekohtaisista variaatioista. Monesti, kun ihmiset kertovat tilanteista, joissa he kokivat onnistuneensa, he tunsivat tekevänsä jotain merkityksellistä. Ihmisillä on taipumus laittaa asiat tärkeysjärjestykseen sen mukaan, mikä koetaan itselle tai muille tärkeäksi. Näissä tilanteissa korostuu myös se, jos henkilöillä itsellään on ollut mahdollisuus vaikuttaa työtapoihin, jotka ovat auttaneet parhaan lopputuloksen saavuttamisessa. (Liukkonen ym. 2006, 50-52.; Sydänmaanlakka 2014, 80.)

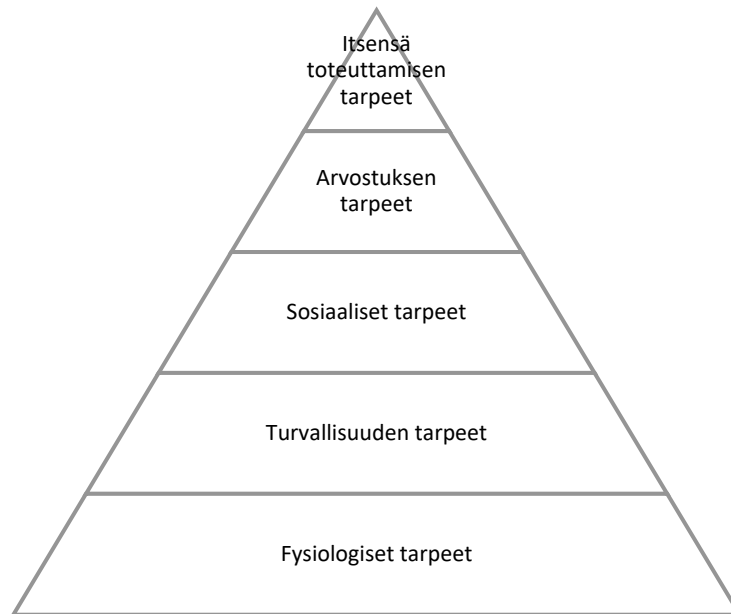
Työntekijän itseohjautuvuuteen ja siten motivaatioon vaikuttaa pääsääntöisesti neljä asiaa. Työntekijä tiedostaa työn merkityksen, jolloin hän sitoutuu työtehtävään vahvem-

min. Tieto omasta edistymisestä ja kehittämisestä toimii työntekijälle hyvänä motivaattorina jatkaa. Edistyminen viestittää työntekijälle suunnan kohti tavoitetta olevan oikea ja tällöin tavoitteeseen pääseminen tuntuu todennäköisemmältä. Kun työntekijä tuntee pystyvänsä vaikuttaa valintoihin, kokee hän voivansa valita itselleen merkityksellisiä tehtäviä ja suorittaa ne itselle mielekkäällä tavalla, hyödyntäen omaa arviota ja ymmärrystä. Itseohjautuvuutta lisää tunne omasta kyvykkyydestä ja pätevyydestä työtehtävien suhteen. Nämä syntyvät, kun työntekijä kokee suoriutuvansa hyvin valitsemistaan työtehtävistä, ja hän suorittaa ne huolella ja laadukkaasti. (Sinokki 2016, 13.; Liukkonen ym. 2006, 50-51.)

Yllämainitut sisäisen motivaation palkkiot ovat yhteydessä työntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä työn laatuun, ja työntekijän esimiehellä on tärkeä rooli näiden palkitsevuuden tunteiden syntymisessä. Esimiehen johtamisesta täytyy löytyä sellaisia rooleja, jotka ovat linjassa sisäisen motivaation kulmakivien kanssa. Hyvän esimiehen tulee antaa alaisilleen aitoa vapautta, eli antaa heidän itse keksiä erilaisia tapoja ja valintoja, jolla työ voidaan tehdä parhaiten. Esimiehen on tärkeä innostaa alaisia sisäistämään oman työn merkitys sekä auttaa heitä tunnistamaan omat kyvykkyytensä valmentamisen kautta. (Liukkonen ym. 2006, 52.) Näitä asioita esimies voi tehdä jakamalla todellisia esimerkkejä työn merkityksestä alaisten kanssa (Thomas 2009). Esimies pitää myös huolen työntekijän edistymisen seuraamisesta seurantajärjestelmien avulla, ja kannustaa aina silloin, kun kehitystä on todella tapahtunut. Esimies ohjaa myös työntekijää tunnistamaan pienetkin tavoitteet, joiden avulla edistyminen ja kehitys on helppo nähdä. (Liukkonen ym. 2006, 52-53.)

Mihály Csíkszentmihályin flow-teoriaa vuodelta 1990 voidaan hyödyntää tunnistamaan työntekijän korkea sisäinen motivaatio. Tämän teorian mukaan korkean sisäisen motivaation omaava henkilö on flow-tilassa, kun toiminta tapahtuu itsestään ja ajan ja paikan taju on kadonnut. Ihminen voi saavuttaa kyseisen flow-tilan, kun hänen kokemansa haasteet ja kyvyt ovat korkeat, mutta tasapainossa. (Sinokki 2016, 77.)

Maslown tarvehierarkiateorian avulla voidaan vuorostaan mitata henkilön ulkoisista motivaatiotekijöistä motivoitumista. Kaikki motivoituvat palkkioista ja rahasta eri tavoin ja eri syiden perusteella. Rahalla voidaan tyydyttää fysiologia tarpeita, kuten nälkää ja janoa, jonka myötä edistetään perusturvaa ja turvallisuuden tarpeita. Palkka vastaa myös sosiaaliin tarpeisiin ja sitä voidaan mitata suhteessa kollegoihin tai ystäviin. Palkalla voidaan mitata myös saavutuksia, jolloin sitä käytetään oman arvon mittaamisessa. Maslown tarvehierarkian korkeimmalta tasolta löydetään itsensä toteuttamisen tarpeet, ja tänne päästään vasta, kun muut tarpeet ovat tyydytetyt. Tällä tasolla palkalla ei kuitenkaan ole niin suurta merkitystä, mutta palkka voisi myös olla niin korkea, että kaikki tarpeet voitaisiin toteuttaa vapaasti. (Sinokki 2016, 225.)



Kuvio 3. Maslowin tarvehierarkia (Conley 2007)

## 4.2 Työmotivaatio

Työmotivaatio on kokonaistila, joka ohjaa, energisoi sekä ylläpitää ihmisen toimintaa työssä. Työmotivaatioon vaikuttavat useat asiat, kuten työympäristö, työn ominaisuudet ja sisältö sekä työntekijän persoonallisuus ja elämänvaihe. Riittävä haasteellisuus, saavutettavat palkkiot, hyväksytyt tavoitteet sekä merkityksellisyys kuvaavat motivoivaa työtä. Työmotivaatio vaikuttaa kaikkeen: työn tuottavuuteen, palvelun ja työn laatuun sekä henkilökunnan työhyvinvointiin ja pysyvyyteen, joten motivoitunut ja hyvinvoiva henkilökunta on yritykselle elintärkeä. (Sinokki 2016, 80-84.)

Monet motivaatioteoriat pyrkivät selittämään työmotivaation lisääntymistä, jotta työn tulokset paranevat (Sinokki 2016, 80.). Decin & Ryanin itsemääräämisteoria vuodelta 2000 on tällä hetkellä ehkä työmotivaatiota parhaiten kuvaava teoria. Decin & Ryanin itsemääräämisteoria tarkoittaa käytännössä sitä, että ihmisiä motivoi jonkin tekeminen omasta halusta ja he voivat itse päättää tekemisistään. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä motivoituu hänestä itsestään ja ajattelustaan lähtevistä sisäisen toiminnan tekijöistä, kun vuorostaan ulkopuolelta tulevat tekijät eivät innosta samalla tavalla. Käskyjä ja ohjeita ei noudateta sen takia, että niitä on noudatettava, vaan sen takia, että henkilö itse haluaa noudattaa niitä ja kokee ne tärkeiksi. (Salmela-Aro, Nurmi & Feldt 2017; Hiltunen 2015)

Toinen työmotivaatioon soveltuva teoria on Ecclesin odotusarvoteoria, jonka mukaan oppimisen perustana ihmiselle toimivat heidän arvostamansa asiat sekä odotukset, jotka liittyvät heidän mahdollisuuksiinsa suoriutua eri tilanteissa. Eli mikäli työntekijä uskoo pärjävänsä jossain tilanteessa tai tehtävässä ja kokee siinä onnistumisen tärkeänä, työntekijä

panostaa tehtävään enemmän ja menestyy siinä. Henkilön odotuksilla on olennainen merkitys minäkäsityksen muotoutumisessa, eli mikäli henkilöllä on positiivinen mielikuva omista matematiikan taidoista, hän myös uskoo pärjäävänsä niissä tulevaisuudessa. Eccles liittyy arvostuksen kiinnostukseen tehtävää kohtaan, tehtävän tärkeyteen itselle, sekä tehtävässä menestymisen arvoon. (Salmela-Aro ym. 2017)

Deci ja Ryan ovat tutkimuksissaan löytäneet Ecclesin teoriaa tukevan tekijän. Työntekijä pitää motivaation kannalta tärkeänä mahdollisuutta osoittaa oma kyvykkyys sekä sen vahvistamista työssä. Ihminen pitää sellaisesta työstä, joka tarjoaa haastetta sekä vahvistaa oman osaamisen tunnetta. Parhaillaan kykenemisen tunne vie ”flow-tilaan”, jolloin työ tuntuu sujuvan itsestään. Tällöin työntekijä on kaikkein tuottavimmillaan ja innostuneimmillaan. Motivaatio laskee ja työntekijä ahdistuu, mikäli työnteko tuntuu jatkuvasti haastavalta tai siitä saa jatkuvasti negatiivista palautetta. Tämä toimii myös päinvastoin, eli mikäli työ on liian helppoa, ihminen tylsistää. (Hiltunen 2015)

Koko työyhteisöllä on vaikutus yksittäisen työntekijän työmotivaatioon ja myös koko organisaation motivaatioilmapiiriin (Sinokki 2016, 81.). Tätä tukee myös Decin ja Ryanin tekemät tutkimukset, joiden perusteella työmotivaatio perustuu paljolti kokemukseen muista tiimin tai yrityksen jäsenistä ja erityisesti omasta esimiehestä. Energia ja innostus työhön lisääntyy, jos muut jäsenet sekä esimies koetaan kannustaviksi ja turvallisiksi. Mikäli työpaikan tai tiimin ilmapiiri on heikko, työtyytyväisyys laskee, joka johtaa motivaation nopeaan laskuun. Ilmapiirin luomisessa ratkaisevana tekijänä on tiimin esimiehen johtamistaidot. (Sinokki 2016, 81.; Hiltunen 2015)

Työntekijän omat arvot, asenteet, urafokus sekä oma käsitys työstä vaikuttavat kaikki henkilön työmotivaatioon. Työntekijät, jotka janoavat ammatillisia haasteita asettavat itselleen realistisia tavoitteita eivätkä he pelkää ottaa riskejä. Toisia ihmisiä motivoi vallantunne, joka ohjaa heitä tehtäviin, joissa pääsee vaikuttamaan ja johtamaan muita. Joitakin motivoi yhteenkuuluvuuden tunne, jolloin he hakeutuvat paikkoihin, jossa yhteistyö, yhdessäolo ja lämminhenkinen vuorovaikutus ovat tärkeässä roolissa. (Sinokki 2016, 82.) Yhteisöllisyyteen liittyy myös vahvasti tahto kokea oman työn merkitys toisten ihmisten auttamisessa. Ihmiset nauttivat siitä, jos pystyy tuntemaan sen, että oma työ ja toimintaa hyödyttää muita ihmisiä. (Hiltunen 2015)

Työntekijä motivoituu oman kehittymisensä huomaamisesta (Liukkonen ym. 2006, 51.) ja tässä kohtaan palautteella on tärkeä rooli. Palautteen saaminen ja sen hyödyntäminen tukee kasvuamme ja se on äärimmäisen tärkeä oman työssä kehittymisen kannalta (Sydän-

maanlakka 2006, 83.). Ilman palautetta työntekijälle voi syntyä tunne, ettei hänen tekemälleen työllä ole arvoa (Sinokki 2016, 90.). Marttisen ja Kostamon (2016) tekemän tutkimuksen mukaan, palautteen puute voi jopa tappaa innon työtä kohtaan ja sen takia palautteenanto tulisi nähdä tärkeänä yrityksessä (Marttinen & Kostamo 2016, 10.).

Palautteen antamisen tarkoitus on auttaa vastaanottajaa löytämään omat ratkaisunsa ja voimavaransa, joten palautteen tulisi aina olla kehittävä. Palautteella voidaan myös viestiä halutusta toiminnasta tai hyvien käytäntöjen vahvistamisesta. Rakentavan palautteen tarkoitus on, että vastaanottaja voi korjata toimintatapojaan ja tämä palaute tulisi aina antaa kahden kesken sekä mahdollisimman pian tapahtuneen jälkeen. Palaute voi olla hyödytön tai jopa haitallinen, mikäli se annetaan pitkän ajan kuluttua, jolloin vastaanottaja ei välttämättä edes muista, mistä on kyse tai muistaa asian täysin eri lailla. (Sinokki 2016, 249- 250.) Palautteenantaminen edellyttää kuitenkin yritykseltä toimivaa palautekulttuuria, joka koostuu avoimuudesta, luottamuksesta, hyvästä yhteishengestä, muiden tukemisesta, valmentavasta johtamisesta, kannustamisesta oppimiseen sekä yrityksen arvoista syntyvästä käytännön esimiestyöstä. (Liukkonen ym. 2006, 235-236.)

Palaute on aina mielipide, joten palautteenantotilanteessa on aina tärkeää miettiä palautteen tarkoitus. Palautetta kannattaa antaa, jos siitä koituu saajalle hyötyä. Päinvastaisessa tapauksessa on hyvä miettiä moneen kertaan antaako palautetta. (Liukkonen ym. 235.) Positiivinen palaute motivoi sekä antaa voimaa, ja se myös vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työyhteisöön sitoutumisessa (Sinokki 2016, 90.). Palautetta on hyvä arvioida syvällisesti, jonka myötä ihmiselle syntyy ahaa-elämys. Kun palaute on sisäistetty ja ymmärretty tulee se viedä käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2006, 83-84.)

### **4.3 Tavoitteet ja palkitseminen**

Tavoitteella tarkoitetaan haluttua päämäärää, joka määritellään tehtävien saavuttamiseksi tiettyyn aikaan kuluessa (Liukkonen ym. 2006, 209.). Hyvä tavoite on sellainen, jonka saavuttamiseen suhtaudutaan innolla (Leppänen & Rauhala 2012, 252.). Tavoitteiden asettaminen on tehokas tapa edistää työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Lisäksi tiimin osallistaminen tavoitteiden asettamisessa ja vapaus tehdä valintoja ja päätöksiä tavoitteiden saavuttamiseksi auttavat sitouttamaan tiimin työntekijöitä tavoittelemaan yhteistä päämäärää. Tavoitteet myös saavat työntekijät pysymään pidemmän aikaa tehtävän parissa. Kun tavoite on työntekijöille mielekäs, ohjaa se niitä valintoja, joita työntekijät tekevät saavuttaakseen tavoitteen ja yrittämistä on todettu olevan enemmän. Tehtyään jotakin tavoitteen saavuttamiseksi työntekijä arvioi tekemisen vaikutusta, ja mikäli siihen ei olla tyytyväisiä,

käytöstä tai tekemistä muutetaan, jotta tavoitteeseen voisi päästä paremmin. Mikäli tavoitteeseen ei ole sitoutunut tai se ei motivoi, ei siihen suhtauduta juuri millään lailla. Tällöin työntekijä ei koe tärkeäksi tehdä päätöksiä, mieti taitojaan suhteessa tavoitteeseen tai seuraa ja arvioi oman tekemisen tehokkuutta. Se, että työntekijä on sitoutunut tavoitteeseen, merkitsee tämän päätöstä ottaa itse vastuuta tavoitteeseen pääsystä. (Vartiainen ym. 2004, 84.; Liukkonen ym. 2006, 45., 209-211.) Koska tavoitteet lisäävät työntekijöiden yrittämistä, on tärkeää, että työpaikalla on mietitty erilaisia, niin yksilöllisiä kuin myös koko tiimin yhteisiä tavoitteita. Tämä vaikuttaa tehokkuuteen sekä koko organisaation tuottavuuteen. (Liukkonen ym. 2006, 210.)

Ellei työntekijöille anneta vapautta tehdä valintoja tavoitteen eteen, eivät he sitoudu tavoitteen toteutumiseen tai vastuunottamiseen. Tämän takia on äärimmäisen tärkeää, että työntekijälle annetaan vapaus tehdä päätöksiä, joilla he kokevat saavuttavansa tavoitteet tehokkaammin. Näin he tulevat myös käyttäneeksi omaa älyään sekä henkisiä resurssejaan ja pääsevät ratkaisemaan työn tuomia haasteita ja epävarmuustekijöitä, sillä he ovat itse joutuneet pohtimaan parasta keinoa saavuttaa tavoite. (Liukkonen ym. 2006, 46.)

Palkitsemisen tavoitteena on monesti kannustaminen, eli sillä halutaan saada työntekijät motivoitumaan tehokkaampaan työskentelyyn. Palkitsemisen avulla halutaan myös houkutella uusia työntekijöitä ja saada nykyiset työntekijät sitoutumaan yritykseen. (Hakonen & Nylander 2015) Palkitseminen voidaan määritellä sekä työntekijää että työnantajaa hyödyttäväksi prosessiksi. Kyse on kokonaisuudesta erilaisia tapoja, jolla työnantaja korvaa työntekijälle hänen työaikansa, osaamisensa ja työpanoksensa, jotka työnantajan on saanut käyttöönsä. Suurin osa ihmisistä haluaa tulla palkituksi tekemästään työstä tai tavoitteisiin pääsystä ja nämä toimivat suurimmalle osalle menestyksen mittareina, lisäävät työntekijän motivaatiota ja auttavat heitä saavuttamaan haasteellisiakin tavoitteita. Lisäksi työntekijät pääsevät haastavampiin tavoitteisiin silloin, kun heillä on mahdollisuus nähdä yhteys tehdyn työn ja palkkioiden välillä (Hakonen & Nylander 2015; Ulrich 2007, 178.)

Monesti palkitseminen yhdistetään pelkästään rahapalkitsemiseen tai materiaaliin, mutta varmaa on, että motivaatio ei synny ainoastaan rahasta tai materiaalista. Psykologi Daniel Gilbertin tekemien tutkimusten mukaan, materiaali on lisännyt ihmisten hyvinvointia vain hetkeksi, kun taas henkiseen kasvuun ja oppimiseen liittyvät päämäärät ja tavoitteet lisäävät hyvinvointia pitkäaikaisesti. Monesti yhtä tehokasta on onnistuneen tai hyvän suorituksen julkinen huomioiminen. Monesti luonteva huomioiminen on paljon sitouttavampaa kuin raha, sillä ihminen joutuu sitoutumaan toiseen ihmiseen eri tavalla kuin silloin, kun palkkio hyvästä suorituksesta näkyy suoraan pankkitilillä ilman sen suurempaa kommentointia. (Hiltunen 2015; Rauhala & Leppänen 2012, 252.)

Palkitseminen on nykyään myös johtamisen väline ja sillä halutaan viestiä halutuista toiminnoista, tuetaan yrityksen strategian toteutumista sekä tavoitteisiin pääsyä. Ylimmältä johdolta vaaditaan tässä kohtaan rohkeaa esimerkkiä. Saavutuksia ja onnistumisia pitää juhlia yhdessä, johtajien on hyvä osallistua henkilökunnan epävirallisiin tilaisuuksiin ja esimerkiksi toimitusjohtajan on hyvä muistaa kehua tiimejä tai rivityöntekijöitä hyvistä suorituksista. (Hakonen & Nylander 2015; Hiltunen 2015)

#### **4.4 Vaikutus tehokkuuteen ja tuottavuuteen**

Minkä tahansa organisaation menestys on kiinni siitä, kuinka hyvin yrityksen työntekijät suoriutuvat työssään. Organisaation suoriutumiskyvyn ja yksilöiden motivaation välinen side on itsestään selvä; kun yksilöt ovat korkeasti motivoituneita he suoriutuvat myös työstään paremmin. (Mathe, Pavie & O’Keeffe 2011, 175.) Tyytyväinen ja motivoitunut henkilökunta johtaa korkeampaan ja parempaan laatutasoon, tuottoisuuteen, pitkäkestoisempaan tuottavuuteen, henkilöstön pienempään vaihtuvuuteen sekä poissaoloihin. (Mathe ym. 2011, 179.) Työntekijän motivaatioon tulisi kiinnittää huomiota, sillä työkyvyttömän tai poissaolevan työntekijän kustannuksiin lukeutuvat muun muassa palkka, vastikkeettomat vuosilomat sekä näihin liittyvät lomarahat ja sivukulut, tuottavuuden aleneminen ja laadun heikkenemisestä syntyvät kustannukset. Ei-motivoituneen työntekijän pitäminen voi tulla yritykselle kalliiksi. Kuntasektorilla edellä mainitut kustannukset käsittävät keskimäärin jopa 11 % organisaation palkkasummasta. (Sinokki 2016, 84-85.).

Tehokkuuteen vaikuttavat motivaation lisäksi taidot sekä resurssit, eli työvälineet, materiaali sekä tarvittava tieto työn tekemiseen. Kaikkien kolmen tekijän tulee olla korkeat, jotta tehokkuus pystytään maksimoimaan. Nämä asiat ovat vahvasti toisiinsa sidottuja. Motivaatio kasvaa, kun yksilö kokee, että hänen taitonsa hyödyntäminen maksimoidaan. Taitojen kasvattamiseen vaaditaan vuorostaan motivaatiota. (Mathe 2011, 176.)

Työpaikan ilmapiirin osuus on tutkittu olevan 20-30 % liiketaloudellisesta tuloksesta. Työntekijöiden motivaatio sekä innostuneisuus liittyvät suoraan yrityksen työnantajamielikuvaan sekä julkiseen kuvaan, ja nämä vaikuttavat työntekijöiden rekrytointiin ja henkilöstön pysyvyyteen. Englantilaisen tutkijan Susan Hetrickin mukaan suurten kansainvälisten organisaatioiden työntekijöistä ainoastaan 20 % ovat vahvasti sitoutuneita ja tyytyväisiä työhönsä. Tämän 20 % todettiin tuottaneen yrityksille 40 % enemmän liikevaihtoa, kuin tyytymättömät työntekijät. (Sinokki 2016, 84-85.) Motivoitunut työntekijä haluaa työn jäljen olevan erinomaista ja asiakkaiden odotuksien täyttyvän (Sinokki 2016, 261.).

Onko työntekijän suoriutumisongelmat peräisin taidonpuutteesta vaiko vähäisestä motivaatiosta? Ensinnäkin tärkeää olisi varmistua siitä, että työntekijät ovat oikeita henkilöitä työhönsä, koska mikäli oikea ongelmana ovat kyky tai taidot, motivaatiotekijät eivät voi olla tehokkaita. On siis tärkeä varmistaa, että työntekijältä löytyy tarvittavat taidot suoriutakseen työstään hyvin ja saavuttaakseen odotukset. (Mathe ym. 2011, 178.)

#### **4.5 Yhteenveto motivaation yhdistämisestä etätyöhön**

Työntekijän motivaatioon vaikuttaa pääsääntöisesti oman työn merkityksen tiedostaminen, työssä kehittyminen ja edistyminen, valintoihin vaikuttaminen sekä omat kyvyt työtehtävissä suoriutumiseen. Etänä tapahtuvassa työssä voi olla vaikeaa sisäistää nämä asiat, sillä ei olla paikan päällä näkemässä, miten oma työ vaikuttaa lopputulokseen. Tämän takia esimiehen on tärkeää huolehtia, että nämä sisäisen motivaation palkkiot toteutuvat myös etänä työskentelevien työntekijöiden kohdalla. Esimiehen tulee antaa etälaisilleen aito vapaus tehdä työtä heidän parhaaksi näkemällään tavalla sekä auttaa heitä tiedostamaan oman työn merkitys. Esimiehen olisi tärkeä muistaa kannustaa alaisiaan kehitystä tapahtuessa ja auttaa heitä tunnistamaan pienetkin tavoitteet, joilla he voivat mitata työssä suoriutumistaan. Tässä kohtaa palautteen antaminen on tärkeässä roolissa. Ilman palautetta työntekijälle voi syntyä tunne, ettei hänen tekemällään työllä ole merkitystä. Tähän olisi tärkeää kiinnittää huomiota etänä työskentelevien alaisten kohdalla, koska he eivät välttämättä muuten näe työnsä merkitystä.

Palkitseminen on yksi ulkoisista motivaatiotekijöistä ja sen tavoitteena on monesti kannustaminen, eli sillä halutaan motivoida työntekijöitä tehokkaampaan työskentelyyn. Palkitseminen toimii monelle menestyksen mittarina, joka lisää motivaatiota. Palkitsemisen ei kuitenkaan aina tarvitse olla rahallista palkitsemista. Yhtä tehokasta on suoritusten julkinen huomioiminen. Etänä työskentelevien kohdalla tämä olisi erityisen tärkeää, koska näin muutkin organisaation jäsenet tulevat tietoisiksi siitä, miten etälaisen työ vaikuttaa muiden tekemiseen. Sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio ovat tärkeitä, sillä motivaatiota ylläpidetään tahdon kautta. Sisäiset onnistumiset kasvattavat sitoutumista ja ulkoisten palkkioiden tehtävänä on vahvistaa jatkuvuus.

## 5 Tutkimushaastattelut marraskuussa 2018

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mikä etäjohtamisen merkitys on osa-aikaisten tapahtumatyöntekijöiden sitouttamisessa. Ensimmäisenä alatavoitteena oli selvittää, miten etäalaisia yrityksessä X johdetaan tällä hetkellä. Toisena alatavoitteena on selvittää, mikä tapahtumatyöntekijöitä motivoi työssä ja sitouttaa työtehtävään. Tulosten perusteella yritykselle X luotiin kehitysehdotuksia tapahtumatyöntekijöiden johtamiskäytäntöihin, jotta alaiset saataisiin sitoutumaan tehtävään pidemmäksi aikaa, kuin vain yhdeksi kaudeksi. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii henkilöstöpalvelu- ja rekrytointialalla toimiva yritys X.

### 5.1 Tutkimusmenetelmänä puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun välimuoto

Päätin toteuttaa opinnäytetyöni kvalitatiivisena tutkimuksena, joka toteutettiin puolistrukturoitua ja teemahaastattelua sekä laadullista sisällönanalyysia hyödyntäen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkitun toiminnan laatua, ominaisuuksia sekä merkitystä (Jyväskylän yliopisto 10.4.2015). Haastattelut toteutin puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun välimuodolla. Haastattelun etu on etenkin joustavuus, koska haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, korjata väärinkäsityksiä tai selvittää sanamuotoa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat ennalta määritetyt kysymykset samassa järjestyksessä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Teemahaastattelussa puheelle annetaan enemmän tilaa ja se ei etene tarkasta muotoiltujen kysymysten kautta, vaan vapaammin asetettujen teemojen mukaan. Kaikkien haastateltavien kanssa kaikista asioista ei välttämättä puhuta yhtä paljon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Koin, että näiden kahden menetelmän välimuoto sopii tutkimukseen parhaiten, koska kaikkien haastateltavien kanssa haluttiin käsitellä kaikki teemat ja kysymykset, mutta antaen haastattelun aiheiden edetä vastausten mukaan.

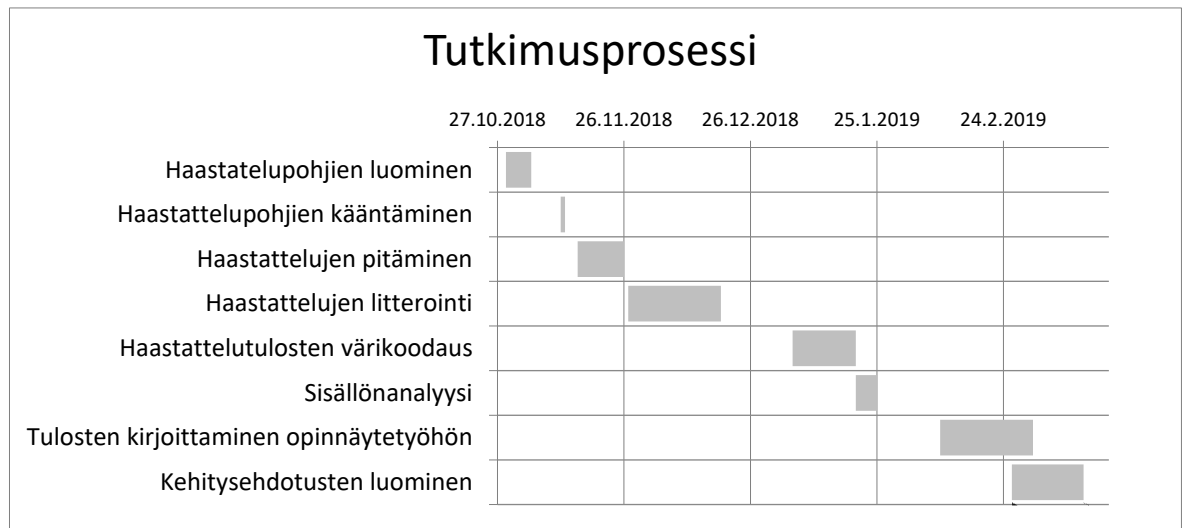
Kerätylle aineistolle tulee tehdä aineistoanalyysi, jotta tutkittua toimintaa voidaan ymmärtää syvällisemmin. Sisällönanalyysin avulla aineistosta tehdään tiivistetty ja yhtenäinen paketti, jossa tarkastellaan eroja ja yhtäläisyyksiä, jotta johtopäätösten tekeminen on helppompaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c) Tämän tutkimuksen sisällönanalyysi on rakennettu tutkimuksen pääteemoista, johtamisesta, sitouttamisesta sekä motivaatiosta, ja niissä käsitellään sekä esimiesten että alaisten vastauksia rinnakkain.

Haastateltavia oli yhteensä yhdeksän ja heidät oli jaettu kahteen osaan; osa-aikaisiin tapahtumatyöntekijöihin sekä heidän esimiehiinsä. Alaisia oli yhteensä viisi ja esimiehiä neljä. Koska kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, havainnoida ja ymmärtää syvällisesti tutkittua toimintaa, on tärkeää, että kvalitatiiviseen tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä on kokemusta ja tietämystä tutkittavasta aiheesta. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden valinta on siis harkittua ja suunniteltua. Tähän tutkimukseen osallistuneet henkilöt valittiin käyttäen lumipallo-otantaa sekä eliittiotantaa. Lumipallo-otannalla valitut henkilöt olivat sellaisia, joita jo tutkimukseen osallistunut henkilö suositteli soveltuvaksi osallistujaksi tutkimukseen. Eliittiotannalla valitut henkilöt olivat henkilöitä, joilta uskoin saavani parhaiten tietoa tutkimastani aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Tätä menetelmää hyödyntämällä pyrittiin valitsemaan mahdollisimman paljon toisistaan poikkeavat henkilöt ja sellaiset, jotka tietävät aiheesta mahdollisimman paljon. Tässä tutkimuksessa harkinnanvaraisesti valitut henkilöt olivat eri maissa työskenteleviä henkilöitä, joista osa oli työskennellyt tehtävässään 1-10 vuotta ja osa vain muutaman kuukauden. Tällä pyrittiin selvittämään, eroaako uudempien ja vanhempien työntekijöiden näkökulmat toisistaan ja ilmeekö vastauksissa maakohtaisia eroja.

## 5.2 Tutkimusprosessi

Kuviossa 3 esitellään, miten tutkimusprosessi eteni. Opinnäytetyön tutkimusprosessi alkoi kahden haastattelupohjan luomisella (liite 1). Ensimmäinen haastattelupohja oli luotu tapahtumatyöntekijöiden esimiehille ja toinen haastattelupohja oli luotu tapahtumatyöntekijöille. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidun haastattelun sekä teemahaastattelun väli muodolla, minkä takia tein valmiit haastattelupohjat ja valmiit kysymykset teemoittain. Tällä pyrin varmistamaan, että kaikilta haastateltavilta kysytään suunnilleen samat kysymykset ja keskustellaan samoista teemoista, jotta haastatteluja voidaan vertailla keskenään. Haastateltavat olivat eri maalaisia, mistä syystä haastattelukysymykset käännettiin sekä suomeksi että englanniksi. Suomenkieliset haastateltavat haastateltiin suomeksi ja ulkomaalaiset englanniksi. Ulkomaalaiset haastateltavat vastasivat kysymyksiin englanninkielellä pois lukien yhden, joka vastasi ruotsiksi englanniksi esitettyihin kysymyksiin. Opinnäytetyöni teoriaosuus ja sen aihealueet loivat perustan haastattelupohjalle. Tämä mahdollistaa sen, että jo tutkittuja asioita on mahdollista verrata saamiini tuloksiin ja katsoa, tukeeko teoria haastattelujen tuloksia. Tavoitteena on, että teorian ja haastattelujen tulosten perusteella yrityksen X tapahtumatyöntekijöiden johtamiseen voidaan luoda uusia käytäntöjä tai parantaa ennestään olemassa olevia käytäntöjä. Haastattelukysymyksillä pyrittiin saamaan kokonaiskuva siitä, miten tapahtumatyöntekijöitä johdetaan tällä hetkellä ja minkä he kokevat tärkeänä johtamisessa. Lisäksi haluttiin selvittää heidän sitoutumiseensa vaikuttavia tekijöitä, jotta saadaan parempi ymmärrys siitä, mihin yrityksessä X

olisi tärkeää keskittyä, jotta tapahtumatyöntekijät saataisiin sitoutettua tehtävään mahdollisimman pitkäksi aikaa. Haastattelun kolmantena osa-alueena oli motivaatio. Tällä haluttiin selvittää, mikä tapahtumatyöntekijöitä motivoi työssä yleisesti ja toteutuvatko ne heidän tämänhetkisessä roolissaan. Haastattelurunkoa ei ajallisista syistä esitetä ennen varsinaisten haastattelujen aloittamista.



Kuvio 3. Tutkimusprosessin toteutus

Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2018, kuten kuviosta 3 voidaan tulkitä. Haastattelut toteutettiin pääosin Skypen välityksellä, mutta myös kasvotusten, mikäli se oli mahdollista. Haastateltavista suuri osa työskentelee eri maissa, minkä takia kaikkia haastatteluja ei voitu suorittaa kasvotusten. Haastattelut kestivät keskimäärin 30 minuuttia, lyhyimmillään noin 20 minuuttia ja pisimmillään 50 minuuttia. Haastattelujen nauhoittamiseen hyödynsin puhelimen nauhoittajaa. Haastattelujen alussa haastateltaville avattiin tarkemmin, mistä haastattelussa oli kyse ja mitä käsittelemme haastattelun aikana. Haastattelut sujuivat pääosin hyvin ja haastateltavat vastasivat kysymyksiin avoimesti. Haasteita oli siinä kohdassa, kun jokin kysymys muotoiltiin englanniksi, ja koska Englanti ei ole kenenkään haastateltavan äidinkieli, niin jotkin kysymykset tulkittiin hieman eri tavoin. Näissä tilanteissa avasin kysymyksen heille perusteellisemmin. Joistakin vastauksista en ehkä saanut ulos kaikkea sitä, mitä olisin toivonut. Haasteita oli myös siinä, että roolit eroavat toisistaan hieman eri maiden välillä. Suomessa tapahtumatyöntekijän rooli on aika epäsäännöllinen ja painottuu enemmän rekrytointimessuihin ja suurempiin opiskelijatapahtumiin, kun taas muissa maissa vuoroja on tasaisin väliajoin, ja tehtäviin kuuluu muitakin asioita, kuin Suomessa. Tästä johtuen jotkin haastateltavat saattoivat ymmärtää kysymykset hiukan eri tavalla tai ei aluksi ymmärtänyt, mitä kysymyksellä tarkoitetaan. Tällöin pyrin kysymään täydentäviä kysymyksiä haastateltavilta. Haastattelujen edetessä huomasin myös sen, että kysymykset olivat jo itselleni sen verran tuttuja ja olin löytänyt parhaan etenemistavan, että

haastateltavista osasi kaivaa oikeat asiat ulos täydentävien kysymyksien kautta, jos he eivät suoraan vastanneet kysymykseen. Tämä jäi vähän uupumaan ensimmäisistä haastatteluista. Haastateltavista pystyi päättämään ne, jotka ovat olleet tehtävässä pidemmän aikaa, koska heiltä tuli huomattavasti enemmän konkreettisia kehityskohtia ja näkemyksiä, kun vähemmän aikaa työskennelleiltä tapahtumatyöntekijöiltä. Tämän huomasi etenkin siinä, kun kysyttiin tuntevatko he olevansa osa yrityksen työyhteisöä. Vähemmän aikaa työskennelleillä työntekijöillä oli yhteenkuuluvuudesta paljon positiivisempi kuva, kuin pidempään työskennelleillä henkilöillä.

Haastattelujen analysointi aloitettiin litteroimalla kaikki nauhoitetut haastattelut. Kerätyn aineiston käsittelyn tarkoituksena on valmistautua itse analyysiin, koska nauhoitetun puheen hallitseminen on helpompaa, kun aineisto on käännetty tekstiksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d). Litteroitu teksti jaoteltiin seuraavaksi kysymyskohtaisiksi, mikä mahdollistaa vastausten vertailun keskenään. Tämän jälkeen vastauksia alettiin analysoida värikoodauksen avulla, jotta vastauksista olisi helppo hahmottaa ilmenneet asiat, erot ja yhtäläisyydet. Värikoodauksen jälkeen hyödynsin sisällönanalyysiä (liite 2) tulosten analysoimiseen. Analysoimisen jälkeen tutkimuksen tulokset avattiin opinnäytetyöraportissa. Tämän jälkeen keskeisiä tuloksia ja ilmenneitä asioita ruvettiin pohtimaan ja peilamaan tietoperustaan sekä luomaan kehitysehdotuksia ilmenneiden asioiden sekä teorian perusteella tapahtumatyöntekijöiden johtamiseen yrityksessä X.

## 6 Tulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset haastattelupohjan aiheiden mukaisesti. Jokaisen aiheen kohdalla avataan, minkälaisia kysymyksiä haastateltaville esitettiin kyseessä olevasta aiheesta. Lisäksi jokaisen aiheen kohdalla on eroteltu tapahtumatyöntekijöiden sekä esimiesten vastaukset, jotta vastausten hahmottaminen on mahdollisimman selkeää. Haastateltavien henkilöllisyydet pidetään anonyymeinä. Haastateltavia oli yhteensä yhdeksän. Heistä neljä oli etänä työskentelevien tapahtumatyöntekijöiden esimiehiä ja viisi oli etänä osa-aikaisesti työskenteleviä tapahtumatyöntekijöitä.

Kuviossa 4 esitellään haastateltavien kokemus työtehtävästä. Haastateltavista esimiehistä yksi oli työskennellyt nykyisessä työtehtävässään 10 vuotta, yksi reilun vuoden ja kaksi olivat työskennelleet vajaan vuoden. Yksi esimiehistä oli suomalainen, yksi saksalainen ja kaksi ruotsalaista. Kaikki haastateltavista olivat naisia. Alaisia esimiehillä on neljästä kahdeksaan, joista valtaosa työskentelee etänä.

Haastatteluhetkellä etälaisista kaksi oli työskennellyt työtehtävässä yli vuoden ja kolme oli työskennellyt tehtävässä noin kolme kuukautta. Haastateltavista etälaisista neljä oli naisia ja yksi mies. Kolme haastateltavista oli suomalaisia, yksi ruotsalainen ja yksi saksalainen. Kysyttäessä, mikä sai heidät hakemaan työtehtävään, suurimpana syynä oli yritys itsessään sekä työtehtävän sopivuus opintojen ohelle. Yrityksestä oltiin kuultu hyvää, se vaikutti mielenkiintoiselta tai yrityksessä oli työskennellyt tuttuja. Myös tehtävä itsessään oli vaikuttanut mielenkiintoiselta ja se sai hakemaan tehtävään. Yksi haastateltavista oli hakenut yrityksen kautta muita töitä, mutta rekrytoija oli vinkannut hänelle tästä yrityksen sisäisestä tehtävästä, jonka myötä hän kiinnostui siitä.

Aika työtehtävässä	Alle 6kk	Alle 12 kk	Yli 12 kk	Yli 5v
Esimies 1				x
Esimies 2		x		
Esimies 3		x		
Esimies 4			x	
Alainen 1			x	
Alainen 2			x	
Alainen 3	x			
Alainen 4	x			
Alainen 5	x			

Kuvio 4. Haastateltavien kokemus työtehtävässä

Työtehtävän kerrottiin sisältävän ihmisten kanssa keskustelua erilaisissa tapahtumissa, potentiaalisten työnhakijoiden kontaktointia ura- ja rekrytointimessuilla, yrityksen promomista oikealle kohderyhmälle sekä tapahtumajärjestämiseen liittyvien käytännön järjestelyjen hoitamista. Kysyttäessä, miksi he uskovat ihmisten hakevan tämänkaltaiseen tehtävään, suurin osa vastasi syyksi ihmisten kanssa työskentelyn. Lisäksi tehtävä koettiin osittain myynnilliseksi ja se voi herättää mielenkiinnon. Lisäksi työstä kerrottiin saavan kokemusta markkinoinnista, tapahtumista ja messuista sekä myynnistä. Yksi kertoi työn olevan ”matalan tason hommaa”, eli työasiat voi jättää päivän päätteeksi työpaikalle ja tästä syystä se sopii hyvin opintojen ohelle. Kaikki haastateltavista kertoivat viihtyvänsä tehtävässä hyvin ja yksi mainitsi, että työnteke ei tunnu työnteolta. Kysyttäessä, kuinka kauan haastateltava uskoisi viihtyvänsä tehtävässä, kolme vastasi pitkään ja kaksi täsmensi, että noin kaksi vuotta. Jossain vaiheessa haluttaisiin vastuullisempia tehtäviä tai siirtyä muihin tehtäviin yrityksen sisällä.

## **6.1 Etäalaisten johtaminen**

Haastattelut aloitettiin kysymyksillä johtamisesta. Tapahtumatyöntekijöiltä kysyttiin, miten heitä johdetaan haastatteluhetkellä ja samaa kysyttiin heidän esimiehiltään. Haastattelujen ensimmäisessä osa-alueessa haluttiin myös selvittää, miten etäjohtaminen poikkeaa perinteisemmästä lähijohtamisesta ja mitä haasteita etäjohtaminen tuo mukanaan. Johtamiseen liittyvät kysymykset lopetettiin kysymyksillä työyhteisöön kuulumisesta.

Haastateltavista tapahtumatyöntekijöistä suurin osa kuvaili tämän hetkistä johtamista ”hyväksi taustatueksi”. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimies tekee hyvän taustatyön, jotta he voivat tehdä työnsä tapahtumissa mahdollisimman hyvin. Esimies antaa tarvittavat tiedot, koulutukset sekä odotukset siitä, mitä työhön sisältyy ja minkälaiset tavoitteet ovat, mutta osoittaa luottamusta ja antaa vapautta tehdä työ itsenäisesti. Tapahtumatyöntekijöillä on esimiestensä kanssa 1:1 palautekeskusteluja, jossa he saavat palautetta siitä, miten töissä menee ja voivat myös itse antaa palautetta.

Kaksi esimiestä kertoi johtavansa etäalaisiaan kokoontumalla koko tiimin voimin ennen tapahtumia, jotta etäällä työskentelevät alaiset pääsevät tuntemaan toisensa paremmin ja vahvistamaan tiimihenkeä, ja lisäksi, jotta he pääsevät tapaamaan muita kollegoita, joka vahvistaa sitä, että he tuntevat kuuluvansa yritykseen siitä huolimatta, että he työskentelevät etäällä. Kolme esimiehistä pitää tiimensä kanssa tiimipalavereja neljän tai kuuden viikon välein. Kaksi esimiestä kertoi myös soittelevansa tiimiläisilleen noin kerran kuukaudessa kysyäksään kuulumiset sekä miten yhdistelmä koulua ja töitä sujuu. Kolme esimiehistä pitää alaitensa kanssa myös 1:1 keskusteluja kuukausittain. Yksi haastateltavista

johtaa etätiimiään toisen henkilön avulla, eli henkilön, joka koordinoi heidän työtään. Hän pitää kuitenkin yhteyttä tiimiinsä soittelemalla heille kerran kuukaudessa, jolloin alaisilla on mahdollisuus antaa välikädestä myös palautetta. Kaksi esimiehistä lähettää tiimeilleen viikoittain viikkokirjeen, jossa käydään läpi menneitä tapahtumia ja tuloksia, mitä toimistolla ja tiimissä tapahtuu, nostetaan tekoja ja suorituksia sekä käydään läpi, mitä on tulossa. Kaikki haastateltavista kertoivat olevansa tyytyväisiä nykyiseen johtamismalliin.

Sekä alaisilta että esimiehiltä kysyttiin, minkälainen on heidän mielestään hyvä johtaja tai esimies. Kolme esimiehistä kuvaili hyvää johtajaa sellaiseksi, joka johtaa omalla esimerkillään ja saa sen avulla alaisensa parhaat puolet esiin ja saa heidät saavuttamaan tavoitteet. Näiden lisäksi mainittiin, että hyvä esimies osaa antaa rakentavaa palautetta ja tunnistaa alaisten kehityskohdat. Kaksi kertoi hyvän esimiehen huomioivan alaisten tarpeet ja antaa heille vastuuta. Hyvää esimiestä kuvailtiin myös sanoilla ”kannustava” ja ”luotettava”. Tapahtumatyöntekijöistä kolme kuvaili hyvää esimiestä vastuuta ja vapautta antavaksi, kuuntelevaksi sekä kuulumisia kyseleväksi, joka ottaa kaikki huomioon. Hyvää esimiestä kuvailtiin lisäksi sanoilla ”motivoiva”, ”rohkaiseva”, ”kiinnostunut” ja ”järjestäytynyt”. Tärkeimpänä pidettiin sitä, että esimies osaa kuunnella ja ottaa huomioon toiveet sekä kehitysehdotukset. Kaksi piti tärkeimpänä esimiehen luotettavuutta sekä luottamusta ja sitä, että annetaan vapaus kokeilla. Tärkeimpinä ominaisuuksina mainittiin myös, että esimies on motivoiva ja rohkaiseva. Yksi haastateltavista kuvaili tärkeimmäksi, että esimies on järjestäytynyt ja tietää mistä on kyse sekä mihin halutaan pyrkiä. Esimiehen helposti lähestyttävyys koettiin myös tärkeänä.

Tapahtumatyöntekijöiltä kysyttiin, mitkä ovat motivoivan johtajan tärkeimmät ominaisuudet. Motivoivaa johtajaa kuvailtiin sanoilla ”kannustava”, ”innostava”, ja joka ”omalla tekemisellä innostaa alaisiaan parempiin suorituksiin”. Motivoivan esimiehen mainittiin myös antavan vastuuta, palautetta ja osoittavansa luottamusta sekä arvostusta alaisensa työtä kohtaan.

Esimiehiltä kysyttiin, miten he kokevat etäjohtamisen poikkeavan tavallisemmasta lähijohtamisesta. Valtaosa koki sen poikkeavan paljonkin siinä, että alaisia näkee vähemmän niin työtehtävässä kuin yleisestikin, jonka myötä johtajalta vaaditaan enemmän. Alaisia nähdään muutaman tunnin viikossa heidän käydessä toimistolla ennen tapahtumia, palauttekeskusteluissa sekä työn ulkopuolisissa hupitapahtumissa. Tiimin suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen tulee käyttää enemmän aikaa ja heidät pitää saada tuntemaan osaksi tiimiä. Tärkeää on välittää etätiimille selkeä kuva siitä, mitä tiimin sekä yrityksen sisällä tapahtuu. Yksi esimiehistä kertoi soittlevansa etäalaisilleen useammin kuin muille alaisille,

lounastavansa heidän kanssaan, jos he ovat samassa kaupungissa sekä juttelevansa heidän kanssaan enemmän muista kuin työasioista. Yksi vastaajista mainitsi kuitenkin, että etäjohtamisessa on myös paljon hyvää: alaiset saavat paljon vastuuta, he pääsevät tekemään aloitteita ja tuomaan esille omia ideoitaan ja nämä asiat mahdollistavat heidän kehittymisensä.

*”Mutta sitten etäjohtamisessa on myös paljon hyvää; alaiset saavat paljon omaa vastuuta, jonka he myötä he voivat kasvaa ja sitten he voivat tuoda esille paljon omia aloitteita ja heidän on helpompi kehittyä.”*

Etäjohtamisen haasteina koettiin esimiesten puolelta erityisesti palautteenanto ja läsnä oleminen. Tilanteessa, jossa alaisen työskentelystä saadaan palautetta, esimies itse ei ole näkemässä kyseisiä tilanteita, jolloin palautteen välittäminen on vaikeampaa. Vaikeaksi koettiin myös aina seurata, miten alaisilla menee. Kaksi esimiehistä kokivat suurena haasteena sen, miten etäalaiset saadaan tuntemaan, että he ovat osa yritystä ja työyhteisöä, kun he eivät työskentele toimistolla. Heistä kommunikointi muille toimistolla työskenteleville on myös vaikeaa. ”Eli osata kommunikoida muille toimistolla, että nämä etäalaiset työskentelevät meillä ja he tietävät, keitä nämä ovat.” Jatkokysymyksenä esimiehiltä kysyttiin, miten he työskentelevät näiden haasteiden kanssa. Yksi haastateltavista toivoi, että ajan salliessa, hän alkaisi käymään säännöllisesti tapahtumissa alaistensa kanssa, jolloin hän olisi enemmän mukana ja tukena tiimin arjessa. Yhteisöllisyyden haastavaksi kokeneet esimiehet kertoivat keskustelewansa asiasta tiimin kanssa tiimipalavereissa ja miten he itse kokevat asian. Yksi haastateltavista on laittanut toimistolla olevalle screenille pyörimään kuvan tapahtumatyöntekijöistä, jotta he tulevat tätä kautta tutummaksi toimiston muulle väelle. Toinen heistä kertoi lähettävänsä tiimille viikoittain viikkomeilin, luovansa tiimiaktiiviteetteja, kouluttavansa heitä ja antavansa heille yhteyshenkilön jokaiselta toimistolta, jolloin alaisilla on tunne siitä, että heillä on aina joku tukihenkilö. Mikäli saadaan palautetta alaisen toiminnasta, pyritään ottamaan selvää tavan toistuvuudesta ja selvittämään palautteen syy henkilöltä toisella tavalla, eli miten hän itse koki tilanteen.

Esimiehiltä kysyttiin, mitkä ovat heidän mielestään etäjohtajan tärkeimmät ominaisuudet ja alaisilta kysyttiin, mitä he kokevat tämänhetkisen työn kannalta esimiehen tärkeimmiksi ominaisuuksiksi. Tärkeimpinä koettiin kyky viedä etäalaisten suuntaan positiivista viestiä toimistolta, sillä heidän täytyy tuntea kuuluvansa yritykseen ja että heidän työstään ollaan tietoisia, sitä arvostetaan ja sitä seurataan. Useampi esimiehistä nosti myös informaationkulun, läpinäkyvyyden ja selkeyden johtajuudessa, eli heidän tulee kommunikoida selkeästi siitä, mitä odotuksia tapahtumatyöntekijöille on ja mitä yrityksessä tapahtuu. Yksi haastateltavista nosti tärkeäksi myös tavoitettavissa olemisen sekä sen, että henkilöltä,

joka etäalaisten arjessa on enemmän mukana, löytyy kaikki tarvittavat tiedot etätiimin johtamiseen. Neljä viidestä haastateltavasta alaisesta kertoi, että tämän hetkisen työn kannalta tärkeintä esimiehellä on tavoitettavuus, ”että esimies antaa mahdollisuuden siihen, että on aina tavoitettavissa ja saa apua, jos tulee ongelmia tai kysymyksiä”, ”antaa sellaisen olon, että häneen voi turvautua”. Yksi koki tärkeäksi, että esimies kyselee paljon kulumisia ja tulevaisuuden suunnitelmia sekä kiinnostusta muita tehtäviä kohtaan firman sisällä, sillä se sitouttaa ja motivoi työntekijää. Yksi mainitsi tärkeimmäksi sen, että esimies puhuu heidän työnsä merkityksellisyydestä, koska he eivät työskentele toimistolla, eikä siksi näe työnsä merkitystä tai tulosta. Yksi haastateltava lisäsi myös, että tehtävän kannalta on tärkeää, että annetaan vastuuta ja tilaa olla itsenäinen.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka paljon aikaa esimiehet käyttävät etätiimin johtamiseen liittyvään työskentelyyn ja mitä kautta yhteydenpito tapahtuu. Haastateltavista esimiehistä yksi kertoi käyttävänsä etätiimin johtamiseen liittyvään työskentelyyn noin tunnin viikossa, toinen noin kaksi tuntia viikossa ja kaksi 4-8 tuntia viikossa. Kaksi kertoi olevansa yhteydessä kerran tai kaksi kuukaudessa soittamalla, yksi pitää yhteyttä lähes päivittäin ja yksi pyrkii kertaan viikossa. Yksi haastateltavista kertoi lähettävänsä etätiimilleen viikkomeilin joka perjantai. Lähes päivittäin etäalaisiinsa yhteydessä oleva esimies kertoi ottavansa huomioon työntekijän työn ulkopuolisen elämän, eli mikäli hän tietää alaisella olevan kiire esimerkiksi koulun kanssa, on hän mieluummin yhteydessä sähköpostitse, jolloin työhön liittyvää yhteydenpitoa ei koettaisi kuormittavaksi. Etäalaisista kolme kertoi yhteydenpidon määrän riippuvan täysin tapahtumien määrästä. Tapahtumia ollessa viikoittain yhteydenpitoa tapahtuu kerran viikossa tai useammin. Hiljaisemmilla kausilla, kun tapahtumia on epäsäännöllisesti, yhteydenpitoa on noin kerran kuussa. Yksi haastateltavista kertoi, että häneen ollaan yhteydessä viikkomeilin muodossa kerran viikossa, ja sen ohella yhteydenpitoa tapahtuu ennen jokaista työvuoroa tai tapahtumaa. Yhteen etäalaisista ollaan yhteydessä päivittäin. Hän kokee yhteydenpidon ja asioista perillä olemisen tärkeänä. Sähköposti toimii suurimpana yhteydenpitokanavana. Puhelimitse tapahtuu myös osa yhteydenpidosta ja jokaisella tiimillä on lisäksi WhatsApp- tai tekstiviestiryhmä, jossa kiireellisemmät tai epäviralliset asiat käsitellään. Sähköpostin kautta lähetetään tärkeä tai virallinen info. Tapahtumapäivinä yhteydenpito tapahtuu viestitse. Yksi esimiehistä mainitsi, että aina kun hän on samassa kaupungissa etäalaisensa kanssa, hän pyrkii käymään lounaalla heidän kanssaan. Kaikki kokivat nämä hyviksi yhteydenpitokanaviksi ja kyseiseen työtehtävään parhaina kanavina.

Esimiehiltä kysyttiin, ovatko he kartoittaneet tiimin toiveita yhteydenpitokanavista ja kaksi kertoi tehneensä niin, ja kaksi ei. Kyllä-vastanneet henkilöt kertoivat, että koko tiimin ol-

lessa uusi, on käyty läpi, miten he kokevat kommunikaation toimivan parhaiten. Ei-vastanneet haastateltavat perustelivat vastauksiaan sillä, että hän pyrkii aina selittämään, miksi käyttää tiettyä kanavaa tai mikäli uusi kanava otetaan käyttöön. Sähköpostilla tulevat asiat käydään vielä läpi kasvotusten nähdessä, jotta varmistutaan siitä, että asia on ymmärretty. Toinen ei-vastaajista pohti, että soittaa voisi nykyistä enemmän, koska joka kerta hänen soittaessaan alaisilleen, vastaanotto on ollut lämmin ja hän on saanut kommentteja siitä, että on ollut kiva, kun esimies on soittanut. Haastateltavista alaisista kaikki kokivat voivansa tai voineensa vaikuttaa yhteydenpitokanaviin. Alaisilta kysyttiin, kuinka usein he toivoisivat, että heihin pidetään yhteyttä, mutta kaikki olivat tyytyväisiä yhteydenpitotahtiin aktiivisemmalla kaudella. Mikäli tapahtumien osalta on hiljaisempaa, yhteydenpitoa toivottaisiin muutaman kerran kuukaudessa. Tällöin toivotaan yleistä juttelua kuulumisista. Yksi haastateltavista ehdotti, että hiljaisemmilla kausilla pidettäisiin enemmän 1:1 keskusteluja, koska aktiivisemmilla kausilla on siten helpompi olla ja jutella muista asioista.

Kysyttäessä etälaisilta kokevatko he olevansa osa työyhteisöä kaikki vastasivat kyllä. Kaksi haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että "voisi olla vielä enemmän". Tätä perusteltiin sillä, että toimistolla ollaan harvoin, eikä siten näe paljoa muita yrityksessä työskenteleviä. Firman yhteiset juhlat ja tapahtumat ovat suurin syy sille, että koetaan olevansa osa yritystä. Lisäksi tapahtumissa mukana käyvät muut henkilöt vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja myös työsuhteen alun yhteiset koulutuspäivät. Yksi haastateltavista kuvaili, että yrityksessä työskentelevät henkilöt ovat niin ulospäinsuuntautuneita, että heihin on helppo tutustua ja sitä kautta yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu. Töitä yhteenkuuluvuuden eteen tehdään myös itse. Yksi haastateltavista kertoi menevänsä toimistolle aina muutamaa tuntia etukäteen ja juttelevansa mahdollisimman monelle. Kaikki esimiehet kertoivat tekevänsä töitä yhteenkuuluvuuden eteen. Kaksi heistä kertoi vievänsä toimiston asioita ja kuulumisia etälaisien suuntaan sekä kutsumalla heitä firman yhteisiin juhliin, tapahtumiin ja arkeen. Yksi esimiehistä kertoi nostavansa tiimiä aina yrityksen viikon aloituspalavereissa, jotta kollegat näkisivät, mitä etänä työskentelevät henkilöt tekevät ja heidät opitaan tuntemaan. Esimiehet käyvät myös itse tapahtumissa etälaisien kanssa ja yksi kertoi pyytävänsä heiltä palautetta, kehitysehdotuksia sekä ideoita siitä, missä tapahtumissa voitaisiin olla mukana. Yksi esimiehistä kertoi näyttävänsä etätiimiläisille yrityksen strategiakaan aina 6-7 välein järjestettävissä tiimipalavereissa. Tällöin etälaiset saavat kertoa miten he tuntevat osallistuvansa yrityksen liiketoimintaan ja miten heidän työnsä vaikuttaa kokonaisuuteen. Tämä auttaa ymmärtämään heidän tekemänsä työn merkityksen lopputuloksessa. Yksi esimiehistä kertoi myös puhuvansa alaisille "meidän kollegasta", koska välillä etälaiset eivät muista, että hekin ovat osa työyhteisöä.

Etäalaisten haastatteluissa kysyttiin mikä lisäisi yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kolmella ei ollut ideoita yhteenkuuluvuuden lisäämiseksi. Yksi haastateltavista ehdotti, että toimistovuoroja tai toimistolla tehtäviä työtehtäviä voisi olla enemmän, sillä tämä auttaisi yrityksen muita työntekijöitä tuntemaan ja tunnistamaan heidät. ”Välillä olemme vain tuntemattomia, mutta parhaani mukaan olen ollut kekkereissä ja tutustunut muihin.” Yksi toivoi enemmän afterworkeja tai muita pieniä juhlia. Yksi haastateltavista kertoi, että yhteisiä illanviettoja ja muita juhlia on jo paljon, mutta ”on itsestä kiinni, osallistuuko yhteisiin aktiviteetteihin ja tekee itsensä tunnetuksi.” Tarkentavana kysymyksenä kysyttiin, mitä esimies voisi tehdä yhteenkuuluvuuden tunteen kasvattamiseksi. Kahden mielestä esimies ei voisi tehdä mitään enempää. Kaksi ehdotti yhteisten työpajojen tai toimistotehtävien lisäämistä. Toivottiin myös, että uudet etänä työskentelevät tapahtumatyöntekijät voitaisiin esitellä yrityksen sosiaalisessa mediassa ja näin ollen tuoda esille uusien työntekijöiden kasvot. Esimiehen tulisi myös pitää huoli siitä, että heistä viestitään sisäisesti ja erityisesti yrityksen vastaanotolle, jotta he tunnistavat tapahtumatyöntekijät heidän tullessa toimistolle.

## **6.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät**

Haastattelujen toisessa osa-alueessa kartoitettiin sitoutumiseen vaikuttavia asioita. Etäalaisilta kysyttiin heille tärkeistä asioista, jotka vaikuttavat yritykseen ja työtehtävään sitoutumiseen yleisesti sekä miten he kokevat nykyisen työnsä merkityksellisyyden. Etäalaisten esimiehiltä kysyttiin mitä he tekevät, jotta etäalaiset sitoutuvat yritykseen ja työtehtävään ja miten he saavat etäalaiset kokemaan työnsä merkityksellisyyden.

Työtehtävään sitoutumiseen vaikuttaa eniten työn merkityksellisyys. Työstä pitää saada jotakin itselleen: siinä pääsee kehittymään, oppimaan ja toteuttamaan itseään omien vahvuuksien kautta. Työtehtävän tulee vastata jotakin, mihin itse uskoo ja mitä itse arvostaa. Työn tulee hyödyntää itseä ja muita. Lisäksi työhön sitoutumiseen vaikuttavat myös hyvä esimies, tiimikaverit, työn joustavuus sekä runsas yhteydenpito. Lähes kaikki esimiehet kertoivat sitouttavansa etätiimiläisiä työtehtäväänsä kehumalla heitä sekä antamalla heille palautetta. Osa esimiehistä kertoi aina ennen tapahtumia käyvänsä tiimin kanssa läpi, miten kyseiseen tapahtumaan päädyttiin, mitä tavoitteita tapahtumalle on ja miten heidän työnsä vaikuttaa yrityksen tavoitteisiin. Lisäksi he korostavat tapahtumamarkkinoinnin merkitystä yrityksessä. Suurin osa esimiehistä pyrkii myös jakamaan energiaa etätiimille ja pitämään omaa energiaa yllä, jotta se tarttuu alaisille. Yksi haastateltavista nosti sitouttavana tekijänä sen, että etäalaisille pyritään tarjoamaan uudenlaisia työtehtäviä roolin sisällä, annetaan heille enemmän vastuuta ja nostetaan tiimiläisiä tukihenkilöiksi tai vas-

tuupromoottoreiksi. Yksi haastateltavista esimiehistä kertoi pyytävänsä tiimiltä ideoita tapahtumiin liittyen, erilaisista järjestettävistä kilpailuista ja ylipäänsä osallistamalla heitä enemmän suunnitteluun.

Työporukka ja työpaikan yhteishenki saa sitoutumaan yritykseen. Lisäksi yrityksen tulee tarjota etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia. Yksi haastateltavista nosti esille, että esimies vaikuttaa työpaikan yhteishenkeen. Esimiehen toivotaan tekevän mahdolliseksi sen, että kaikki voivat tuntea kuuluvansa porukkaan. Etenemis- ja kehittymismahdollisuuksiin liittyen yksi toivoi, että seuraavaa ura-askelta olisi mietitty valmiiksi ja että esimies toisi yrityksen sisältä löytyviä uramahdollisuuksia esille tarpeeksi usein. Ehdotuksena tuli esimiehen lähettämä sähköposti, jossa on koottuna yrityksen sisältä löytyviä positioita ja niiden sisältö, jotta olisi tietoinen siitä, minkälaisia mahdollisuuksia yrityksen sisällä voi ylipääntään olla. Yksi haastateltavista nosti esille myös tiimin sisäisen viestinnän. Haastatteluhetkellä haastateltava koki, että hän ei edes tiedä, mitä kaikki tiimin sisällä tekevät. Etälaisilla ei ole mahdollisuutta päästä yrityksen intraan, joten he eivät saa tietoa uusista työpaikoista yrityksen sisällä. Haastateltava toivoi, että näistä viestittäisiin etälaisille samaan aikaan kuin muille, sillä se lisäisi sitoutumista ja yhteenkuuluvuutta. Yrityksen arvot sekä työsuhteen alun yhteiset koulutuspäivät mainittiin myös yritykseen sitouttavana tekijänä. Alun yhteiset koulutuspäivät vaikuttavat siihen, että ymmärretään paremmin yrityksen kulttuuria. Yrityksen arvojen tulee kulkea linjassa omien arvojen kanssa ja pitää pystyä ylipäänä seisomaan yrityksen edustajana ja yrityksen sanojen takana. Esimiehet tukevat yritykseen sitoutumista puhumalla aktiivisesti roolin ja työn merkityksestä yrityksen toimintaan ja käymällä heidän kanssaan läpi yrityksen strategiakarttaa. Strategiakartan avulla heille konkretisoituu, miten heidän tekeminen liittyy yrityksen tavoitteisiin, visioon ja missioon sekä koko strategiaan. Tämä on ollut pidettyä tapahtumatyöntekijöiden keskuudessa. ”Käyn kulttuuria ja arvoja läpi, jotta he ymmärtävät yritystä paremmin”, pohti yksi haastateltavista. Yksi esimiehistä kertoi puhuvansa alaisilleen paljon siitä, miksi heidän kannattaisi osallistua enemmän yrityksen järjestämiin tapahtumiin ja yhteisiin illanviettoihin. Näissä pääsee helposti tutustumaan yrityksen muihin työntekijöihin, minkä seurauksena etälaiset ovat olleet halukkaampia tulemaan useammin toimistolle. Yritykseen sitoutumista tuetaan myös parhaan mahdollisen koulutuksen tarjoamalla.

Tapahtumatyöntekijänä työskenteleminen koetaan vahvasti merkitykselliseksi. Työn löytäminen on vaikeaa ja tämän roolin kautta pääsee kertomaan työnhakijoilla ja opiskelijoille yrityksen tarjoamista mahdollisuuksista ja auttamaan heitä työllistymään. Tässä roolissa ollaan ensimmäinen kontakti ja kasvot ulospäin yrityksen kohderyhmälle ja kohderyhmä pääsee näkemään, minkälainen meininki yrityksessä on. Kohderyhmän siirtyessään työ-

elämään heillä on hyvä kuva yrityksestä ja he muistavat, millä tavoin he voivat hyötyä yrityksestä. Suora palaute kentältä ja tapahtumista koskien yrityksen näkyvyyden ja tunnettuuden kasvamista kohderyhmän keskelle lisää merkityksellisyyden tunnetta. Yrityksen ja roolin tavoite on saada ihmisiä työllistymään ja se itsessään on suurin merkityksellisyyteen vaikuttava asia. Esimiehet vuorostaan kertoivat osoittavansa etälaisilleen heidän työnsä merkityksellisyyden datan ja tulosten kautta sekä puhumalla heille siitä, miten rooli liittyy yrityksen toimintaan ja tekemiseen. Datalla tarkoitetaan tapahtumista saatujen työpaikkavahtien määrää ja sitä peilataan esimerkiksi avoimena olevien työpaikkojen hakemusmääriin. Tätä kautta alaiset ymmärtävät työnsä merkityksen ja tärkeyden. Yksi esimiehistä mainitsi vielä lähettävänsä kaiken tapahtumista saadun palautteen eteenpäin alaisilleen, jotta kiitokset ja palaute tulevat perille heille asti.

### **6.3 Motivaatio liikkuvassa työssä**

Haastattelun kolmannessa osa-alueessa käsiteltiin motivaatiota sekä palautteen merkitystä. Alaisilta kysyttiin motivaatiotekijöistä yleisesti sekä mikä tapahtumatyöskentelyssä motivoi. Tapahtumatyöntekijöiltä kysyttiin myös kehittymiseen liittyvistä asioista ja toiveista. Lisäksi sekä alaisten että esimiesten kanssa käsiteltiin palautteen merkitystä.

Motivaatio-osio aloitettiin kysymyksillä motivaatiotekijöistä. Suurimpana motivaatioon vaikuttavana tekijänä pidetään työyhteisöä, työpaikan ilmapiiriä sekä kollegoita. Tärkeää on lisäksi työn merkityksellisyyden ja tärkeyden tunnistaminen sekä työn tuloksen näkeminen. Motivaatioon vaikuttavana asiana mainittiin myös kannustus ja kehu esimieheltä, tiimiltä tai muilta yrityksen työntekijöiltä. Konkreettisenä esimerkkinä tästä yksi haastateltavista mainitsi tilanteen, jossa yrityksen toimitusjohtaja oli käynyt yrityksen tapahtumaständillä tsemppaamassa. Lisäksi motivaatiota lisää se, että pääsee toteuttamaan itseään haluamalla tavallaan samalla kehittyen. Tärkeää on myös uralla eteneminen, etenkin yrityksen sisällä. Yksi haastateltavista mainitsi motivaatiotekijänä myös joustavat työajat sekä vapauden valita itselleen sopivia tehtäviä ja työvuoroja sekä palkan kehittymisen.

*”Eilen toimari kävi ständillä ja tsemppasi - tämä lisäsi motivaatiota.”*

Haastateltavilta kysyttiin kokevatko he tapahtumatyöskentelyn motivoivana ja pyrittiin selvittämään, mikä siinä motivoi. Tapahtumatyöskentelyä pidetään motivoivana. Eniten työssä motivoi uusien ihmisten tapaaminen ja ihmisten kanssa työskentely. Tapahtumatyön kerrottiin sopivan hyvin opintojen ohelle ja yksi selitti rakastavansa sitä, ettei tiedä, mihin tapahtumaan on menossa kuukauden päästä. Motivaatiota lisäävänä tekijänä koettiin myös työn lopputuloksen nopea näkeminen. Tästä esimerkkinä annettiin tilanne, jossa

juttelemaan tuleva henkilö on ollut hieman skeptinen eikä tiennyt yrityksestä mitään, mutta keskustelun aikana on saanut toisen innostumaan ja luomaan työpaikkavahdin. ”Parhaassa tapauksessa saa toisen ihmisen paremmalle tuulelle.”

Etälaisilta kysyttiin, mitä esimies tekee heidän motivaation ylläpitämiseksi. Esimiesten kerrottiin lisäävän tapahtumatyöntekijöiden motivaatiota muun muassa yhteisen aktiviteettien ja tiimipäivien avulla, joissa käydään läpi koko yrityksen ja tiimin tekemistä isossa mitakaavassa, sillä nämä auttavat ymmärtämään, miksi asioita tehdään. Esimiehen kerrottiin myös puhuvan säännöllisesti kehitymis- ja etenemismahdollisuuksista sekä kysyvän kiinnostuksesta suuremman vastuun saamiseen. 1:1 keskustelut mainittiin motivoivana esimiehen tuen ja kannustamisen lisäksi. Yhteydenpito ja tulosten kuuleminen vaikuttavat myös motivaatioon. Esimiehen lähettämässä viikoittaisessa sähköpostissa nostetaan aina hyvin suoriutuneita tiimiläisiä ja se lisää motivaatiota. Motivaatiota lisää entisestään se, jos tulee itse mainituksi sähköpostissa. Yksi haastateltavista koki motivoivana sen, että esimies kysyy henkilön omia tavoitteita, ja mikäli ne eivät ole linjassa esimiehen tavoitteiden kanssa, niin esimies yrittää haastaa häntä kovempiin tavoitteisiin.

Kaikki haastateltavista esimiehistä kertoi motivoivansa alaisiaan antamalla paljon positiivista palautetta ja nostamalla tekoja tai suorituksia, mitkä lisäävät työntekijöiden tunnetta siitä, että heidän tekemisensä huomataan. Yksi kertoi pyrkivänsä toteuttamaan alaisilta tulleita ehdotuksia tai tapahtumaosallistumisia. Lisäksi motivaatiota lisätään asettamalla odotuksia ja pieniä tiimin tai maan sisäisiä kilpailuja sekä pitämällä 1:1 keskusteluja, sillä ne toimivat erinomaisina tilaisuuksina kuulla siitä, missä alaiset haluavat kehittyä tai missä he kokevat tarvitsevänsä enemmän tukea.

Alaisilta kysyttiin, miten esimies voisi lisätä heidän motivaatiotaan. Osa toivoi enemmän palautetta ja enemmän kehumista hyvästä työstä, sillä nämä auttavat ymmärtämään työn merkityksellisyyden. Yksi toivoi, että työstä palkitsemista olisi enemmän ja pidemmän ajan tavoitteisiin pääsemisestä palkittaisiin. Keskusteluja esimiehen ja alaisen välillä voisi myös olla enemmän. Uuden tapahtumakauden alussa esimiehen kanssa ei ollut ollut yhtään 1:1 keskustelua ja haastateltava toivoi, että näitä olisi säännöllisesti. Haastateltavista kaksi koki, ettei esimies voisi tehdä mitään lisää motivaation lisäämiseksi.

Esimiehet kokivat voivansa lisätä alaistensa motivaatiota käymällä itse alaisten mukana tapahtumissa ja toteuttamalla heidän ideoitaan enemmän. Yksi haastateltavista kehottaa alaisiaan käymään kuukausittain toimistolla tekemässä työtehtäviä tai juomassa kahvia, jotta yhteisöllisyyden tunne kasvaisi. Yksi esimiehistä kertoi voivansa lisätä alaisten moti-

vaatiota erilaisten tiimiaktiiviteettien kautta, jotta he tuntevat saavansa työstä jotain takaisin, mikä ei ainoastaan hyödytä yrityksen toimintaa. Hän pyrkii myös olemaan läpinäkyvä siinä, miten heidän työ ja panos tukee yrityksen liiketoimintaa. Toisen henkilön kautta etätiimiä johtava esimies kommentoi, että välikädessä toimivalle henkilölle tulee olla selvää, miten yrityksessä toimitaan.

*”Kyllä siinä on aika tärkeässä roolissa se henkilö, joka on heidän kanssa oikeasti arjessa tekemisissä. Eli hänelle pitää olla se viesti hyvin selvä, miten me toimitaan, millä asenteella me toimitaan ja millä fiiliksellä me toimitaan.”*

Valtaosa haastateltavista esimiehistä koki tapahtumatyöntekijöiden motivoimisen poikkeavan muiden motivoimisesta. Lähialaiselle pystyy omalla toiminnalla näyttämään esimerkkiä ja hän voi saada siitä energiaa, ja tämä puuttuu etäalaisilta. On myös löydettävä erilaisia tapoja motivoida etäalaisia, sillä he eivät näe työnsä tulosta samalla tavalla lukuina, kuin muut yrityksen työntekijät. Haastateltavista yksi kertoi, ettei tapahtumatyöntekijöiden motivoiminen poikkea muiden motivoimisesta. Hän kuvaili, että ”välillä haasteita toki saattaa olla siinä, että saa heidät tuntemaan itsensä osaksi yritystä ja miten tapahtumat liittyvät yrityksen toimintaan”.

Haastattelun toiseksi viimeisessä osiossa käsiteltiin kehittymistä. Tapahtumatyöntekijöistä kaikki olivat sitä mieltä, että työssä pääsee kehittymään, joskin yhden haastateltavan kyllä oli suhteellisen heikko. Kehittymään pääsee työpaikan järjestämien koulutusten kautta sekä oppimalla muilta tiimiläisiltä. Epävarmemmin vastannut haastateltava perusteli, että ”seinä tulee kehittymiselle vastaan aika nopeasti ja tulevaisuudessa haluaisi enemmän vastuuta”. Toinen haastateltava täsmensi, että ”työnkuva on sellainen, jossa jaksaa maksimissaan kahden vuoden ajan”. Tämän jälkeen olisi toivottava, että yrityksen sisällä olisi mietittyä muita tehtäviä ja jatkamahdollisuuksia. Puolentoistavuoden kohdalla tapahtumatyöntekijän roolissa toivotaan viimeistään lisää vastuuta, koska siinä vaiheessa ei koeta juurikaan kehittymistä enää.

Haasteltavilta kysyttiin, missä he haluaisivat kehittyä työssään. Kehittymistavoitteita esiintyi seuraavilla alueilla: ihmisten kohtaaminen ja heidän kanssaan kommunikoiminen, myynti- ja pitchaustaidot, ongelmanratkaisu ja yllättävissä tilanteissa toimiminen, kuten sisälönanalyyseissä (liite 2) kuvaillaan. Yksi haastateltavista kertoi, että ainoa asia, mitä hän haluaisi vielä tehtävässä oppia on tapahtumajärjestäminen. Tämä tukisi kehittymistä tapahtumatyöntekijästä tapahtumakoordinaattorin rooliin. Haastateltava ehdotti, että voisi olla yksittäisistä tapahtumista kokonaan vastuussa, jolloin pääsee näkemään ja kokemaan tapahtumajärjestämisen jokaisen vaiheen. Jotta työssä pääsee kehittymään, toivotaan

työpaikalta koulutusta esimerkiksi tehokkaaseen myyntiin ja pitchaukseen sekä tilanteisiin, jossa pääsee harjoittelemaan yllättävissä tilanteissa toimimista ja ongelmanratkaisua. Haastateltavista yksi toi esiin, että uravaihtoehtoja tuotaisiin alusta alkaen esille, sillä sitä kautta pääsisi kartoittamaan, mikä itseään kiinnostaa ja siten kehittymään siinä. Toivottiin myös enemmän markkinointitehtäviä. Koordinaattorilta kaivattaisiin enemmän kouluttamista tapahtumajärjestämiseen. Yks haastateltavista kertoi tiimin sisäisiä työpajoista, joissa opetellaan esimerkiksi pitchaamista ja LinkedInin käyttöä ja näiden koetaan tukevan kehittymistä. Haastateltavista yksi kertoi toivovansa esimieheltä kannustamista ja rohkaisua sekä painostusta, jotta on helpompi mennä omalle epämukavuusalueelle, jonka kautta pääsee kehittymään.

Haastattelun viimeisenä aiheena oli palaute. Tässä vaiheessa haastateltaville esimiehillä kerrottiin, että kysymykset koskevat palautteen antamista alaiselle sekä sen tärkeyttä. Kaikki haastateltavat esimiehet pitivät palautteenantamista erittäin tärkeänä ja yksi haastateltavista kuvaili palautteenantamista ”esimiehen tärkeimmäksi työkaluksi”. Ilman palautetta on vaikea tietää mihin suuntaan työssä kulkee. Rakentavaa palautetta annetaan, jotta henkilö voi kehittyä. Mikäli jokin asia ei ole mennyt erityisen hyvin, palautteen avulla voidaan selvittää, miksi niin kävi. Virheitä saa tehdä, sillä niistä oppii. Positiivisen palautteen motivoi ja se kannustaa edelleen parempiin suorituksiin. Haastateltavista yksi kertoi, että hän pyrkii kehuaan ja antamaan positiivista palautetta mahdollisimman paljon ja pyrkii sillä viestittämään alaisille, että ”tee tuota jatkossakin”. Haastateltavista kaikki antavat palautetta alaisilleen, puolet haastateltavista viikoittain, yksi päivittäin ja yksi kuukausittain. Haastateltavista yksi mainitsi, että etälaisille se on haastavampaa, sillä heidän työskentelemistään ei näe. Mikäli esimiehen tietoisuuteen kantautuu kielteistä palautetta alaisen toiminnasta tai tieto konfliktitilanteesta, menee palaute aina eteenpäin esimieheltä. Rakentavaa palautetta annetaan, kun sille on tarve. Palaute pyritään antamaan heti tai mahdollisimman pian tapahtuneen jälkeen. Positiivista palautetta voidaan antaa myös sähköpostitse tai tiimin WhatsApp-ryhmässä, mutta rakentava palaute annetaan aina kasvotusten. Palautteenantotilanteesta pyritään tekemään mahdollisimman rauhallinen ja neutraali ja palaute annetaan aina kahden kesken, perustellen sekä antaen toiselle tilaa reagoida. Mikäli rakentava palaute on tullut esimiehelle muuta kautta, saatetaan palautteenannossa odottaa ja pyrkiä itse selvittämään, toistuuko kyseinen toiminta, jotta voidaan varmistua siitä, että palaute on aiheellinen.

Etälaisista kaikki kertoivat saavansa palautetta työstään, joskin yhden vastaus oli hieman heikompi. Haastateltava kertoi, että palautetta saadaan paljon, mutta toivotaan enemmän 1:1 keskusteluja, joissa käsitellään työtä ja siinä suoriutumista syvemmin, sillä hän toivoi enemmän palautetta kasvotusten. Lopuksi hän kuitenkin huomautti, että työnkuva rajoittaa

tätä, sillä esimiestä näkee harvoin. Palautetta saadaan yleensä aina tapahtuman jälkeen, noin kerran viikossa tai kolmesti kuukaudessa. Haastateltavista yksi kertoi itse pyytävänsä palautetta. Nykyinen palautteenantomäärä koetaan työmäärään nähden sopivaksi. Palautetta toivotaan aina tapahtumakohtaisesti ja henkilökohtaista palautetta harvemmin.

Haastateltavilta etälaisilta kysyttiin, miten he toivovat saavansa palautetta. Osa haastateltavista saa palautetta sähköpostitse ja viikoittaisissa tiimisähköposteissa. Tästä pidetään, sillä se tulee suoraan esimieheltä. Lisäksi, jos joku tietty henkilö on saanut sähköpostissa hyvää palautetta, kannustaa se myös toisia. Valtaosa haastateltavista toivoo, että palaute tulisi suoraan esimieheltä ja aina kasvojen kautta, mutta kokevat sen haastavaksi, koska esimiestä ei näe kovin usein. Haastateltavista yksi kertoi toivovansa, että palautetta saisi myös muilta tiimin jäseniltä. Hän myös pohti, että yhdessä voitaisiin miettiä, mitä ensi kerralla voitaisiin tehdä paremmin. Esimiehen toivottiin lisäksi asettavan konkreettisempia tavoitteita, jotka saavutettua voidaan juhlaa.

Haastateltavilta kysyttiin, antavatko he palautetta esimiehelleen. Kaksi haastateltavista kertoi antavansa ja yksi pyrkii antamaan. Palautetta annetaan, koska ”esimiehenikin haluaa kehittyä”. Lisäksi tärkeänä koettiin, että esimies antaa mahdollisuuden palautteen antamiselle ja rohkaisee rakentavankin palautteen antamiseen. Yksi haastateltavista kertoi antaneensa tapahtumakohtaista palautetta, eli kehityskohtia tulevia tapahtumia varten sekä mielipiteitä siitä, minkälaiset tapahtumat koetaan hyviksi. Hän totesi, että positiivista palautetta olisi voinut antaa. Yksi haastateltavista ei anna palautetta esimiehelleen.

Haastateltavista esimiehistä kolme neljästä pyrkii saamaan palautetta alaisiltaan. Yksi haastateltavista kertoi, että hän pyrkii pyytämään heiltä palautetta, jotta epäselvän tilanteen tullen he tietävät voivansa aina kääntyä esimiehensä puoleen. Palaute tai kehityskohdat pyydetään aina suoraan, useimmiten kuukausittaisten 1:1 keskustelujen aikana sekä tapahtumien jälkeen. Palaute ja kehityskohdat voivat myös tulla arkityötä koordinoivan henkilön kautta. Yksi esimiehistä totesi, että palautetta ja kehityskohtia voisi pyytää enemmän. Tilanteissa, kun jokin tapahtuma ei ole ollut erityisen onnistunut, istutaan koko tiimin voimin alas ja mietitään yhdessä, miksi näin oli ja mitä tiimi voisi tehdä jatkossa enemmän tai paremmin.

## 7 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia ja peilataan niitä tietoperustaan laadullisen sisällönanalyysin pohjalta. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mikä etäjohtamisen merkitys on osa-aikaisten tapahtumatyöntekijöiden sitoutumisessa. Alatavoitteena on selvittää, miten osa-aikaisia tapahtumatyöntekijöitä johdetaan etäältä tällä hetkellä ja toisena alatavoitteena on selvittää, mikä heitä motivoi töissä ja mikä vaikuttaa heidän sitoutumiseensa. Tuloksista tehdään tämän lisäksi johtopäätöksiä ja luodaan kohdeyritykselle kehitysehdotuksia etäalaisten johtamiseen perustuen teoriaan sekä tutkimuksen tuloksiin. Luvun lopussa arvioin omaa oppimistani ja opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan sekä tutkimuksen luotettavuutta. Luvun loppuun on lisäksi listattu ehdotuksia jatkotutkimuksille.

### 7.1 Johtopäätökset

#### 7.1.1 Johtaminen vaikuttaa yhteenkuuluvuuteen

Salmimiehen (2008, 169.) mukaan johtamisen tehtävänä on vaikuttaa ihmisten toimintaan, tekemiseen sekä käyttäytymiseen, jonka myötä saavutetaan tärkeät päämäärät. Sinokki (2016, 46.) kuvailee, että johtajat olivat aiemmin kontrolloijia ja käskijöitä, jotka huolehtivat sääntöjen ja ohjeiden noudattamisesta. Tänä päivänä johtajat nähdään kuitenkin enemmän innostuksen luojina sekä työn sujumisen mahdollistajina (Sinokki 2016, 46.). Suuri osa alaisista olikin sitä mieltä, että johtaminen toimii tällä hetkellä taustatukena, joka mahdollistaa helpon ja vaivattoman työnteon. Esimies on asettanut odotukset, mutta työ voidaan toteuttaa hyvin vapaalla tavalla. Toisessa maassa esimies kysyy alaisiltaan ideoita ja mielipiteitä, ja ottaa alaisiaan sillä tavalla mukaan suunnitteluun. Esimiehet ulkomailla pitävät kuukausittaisia tiimipalavereja ja kahdenkeskisiä keskusteluja alaisensa kanssa, Suomessa pidetään vain kahdenkeskisiä keskusteluja epäsäännöllisesti. Suomessa tapahtumatiimiä johdetaan toisen henkilön kautta, eli tapahtumatyöntekijöiden virallinen esimies on heidän kanssaan varsin vähän tekemisissä, sillä toinen henkilö koordinoi heidän työtään. Esimies on heihin yhteydessä kuukausittain ja kyselee kuulumisia. Toisessa maassa tiimi kokoontuu esimiehen kanssa aina ennen tapahtumia vahvistaakseen tiimin yhteenkuuluvuutta. Lisäksi esimies lähettää tiimille viikoittain viikkokirjeen, joka sisältää tietoa siitä, mitä yrityksessä on meneillään, mitä tapahtumia on tulossa, käy läpi suorituksia ja antaa palautetta. Toisissa maissa koulutuksia ja työpajoja järjestetään tapahtumatyöntekijöille. Aineiston perusteella on selkeää, että Suomessa tapahtumatyöntekijöiden johtamiseen ei käytetä yhtä paljon aikaa eikä siihen paneuduta yhtä paljon, kuin muissa tutkimuksen maissa. Heihin pidetään huomattavasti vähemmän yhteyttä, kuin muiden maiden tapahtumatyöntekijöihin. Heidän kanssaan pidetään kahdenkeskisiä palavereja

harvoin, eikä tiimin kesken ole tiimipalavereja tai työpajoja. Suomalaisille tapahtumatyöntekijöille ei myöskään lähetetä viikkokirjeitä, joten informaationkulku on vähäistä. Vilkmán (2015) kuvailee mahdolliseksi sen, että jos henkilöt ovat ”poissa silmistä” ovat he myös ”poissa mielestä”. Aineiston perusteella voidaan todeta, että näin on käynyt Suomessa. Etänä tai kentällä toimivan tiimin työntekijöille ei saisi tulla tunnetta, että heidät unohdetaan tai he jäävät ilman informaatiota (Vilkman 2015), joten tähän yrityksen X olisi syytä kiinnittää huomiota.

Yksi etäjohtamisen suurimpia haasteita on yhteenkuuluvuus (Vilkman 2016). Aineiston perusteella esimiehet tekevät töitä sen eteen, että alaiset tuntisivat olevansa osa työyhteisöä. Tästä huolimatta osa alaisista oli sitä mieltä, että yhteenkuuluvuuden tunne voisi olla vahvempi. Yhteenkuuluvuuden tunne on erityisen tärkeää, sillä se perustuu ihmisten luontaiseen tarpeeseen olla tekemisissä muiden ihmisten kanssa ja tuntea olevansa osa yhteisöä (Vilkman 2016). Alaiset, jotka eivät tunteneet olevansa yhtä vahvasti osa yritystä, kuin muut tehtävässä työskentelevät, olivat olleet tehtävässä pisimpään. Vähemmän aikaa työskennelleillä työntekijöillä oli paljon positiivisempi kuva yhteenkuuluvuudesta, kuin pidempään työskennelleillä työntekijöillä. Voidaan siis ajatella, että alkuhuuman laannuttua ja hiljaisimmilla kausilla huomaa, että heihin ei pidetä kovin paljoa yhteyttä tai he eivät ole kovinkaan perillä yrityksessä tapahtuvista asioista. Tätä tukee myös se, että pidempään työskennelleet työntekijät toivoivat enemmän yhteydenpitoa ja kahdenkeskisiä keskusteluja esimiehensä kanssa, joissa jutellaan yleisesti työntekijän kuulumisista. Tämä toimisi myös oivana tilaisuutena esimiehelle kuulostella alaisten tulevaisuuden suunnitelmista ja kiinnostuksesta edetä yrityksen sisällä. Mikäli työntekijät eivät tunne olevansa osa yritystä, Vilkman (2016) kertoo, että työntekijän moraalit on heikompaa, mikä johtaa siihen, että yritykseen ei sitouduta yhtä vahvasti. Etäjohtajan on siis tärkeä tiedostaa yhteenkuuluvuuteen liittyvät haasteet ja niiden perusteella luoda itselleen rutiineja, joilla ylläpidetään etäläsnäoloa etälaisien kanssa (Sydänmaanlakka 2012, 55.). Sydänmaanlakka (2012, 55.) ehdottaakin samaa kuin yksi haastateltavista etälaisista, että aikataulutettuja kahdenkeskisiä palavereja pidettäisiin säännöllisesti jokaisen tiimiläisen kanssa. Alaisilta haluttiin haastatteluissa myös kuulla, mikä heidän mielestään lisäisi yhteenkuuluvuuden tunnetta tai mitä heidän esimiehensä voisi tehdä yhteenkuuluvuuden lisäämiseksi. Haastatteluissa ehdotettiin muun muassa toimistovuorojen lisäämistä. Ehdotuksena yritykselle X on tiimille järjestettävät työpajat tai tiimipalaverit, joita jo muissa maissa työskentelevillä tapahtumatiimeillä on.

Tehtyjen tutkimusten mukaan tiimin tuottavuutta on mahdollista kasvattaa huomattavasti vaikuttamalla tiimin sisäiseen ja ulkoiseen kommunikaatioon. Esimiehen tulisi tukea tiimin jäsenten energian välittymistä niin tiimin sisällä kuin tiimin ulkopuolellekin, sen on tutkittu

lisäävän yhteistä sitoutumista sekä tiimin suoritusten tason nousua. (Sydänmaanlakka 2014, 82.). Yksi ulkomaisista esimiehistä kertoi nostavansa tiimiä esille aina yrityksen viikon aloituspalavereissa, jotta kollegat näkisivät, mitä etänä työskentelevät henkilöt tekevät ja jotta heidät opittaisiin tuntemaan. Suomessakin voitaisiin jatkossa tuoda tiimiä ja tiimin suorituksia enemmän esille. Tämä voitaisiin toteuttaa myös nostamalla esille tapahtumatiimin suorituksia ja saavutuksia yrityksen sosiaalisessa mediassa tai sisäisissä kommunikointikanavissa. Yhteenkuuluvuuden lisäämiseksi alaiset ehdottivat myös, että uudet työntekijät tai toimiston ulkopuolella työskentelevä tapahtumahenkilöstö esiteltäisiin esimerkiksi yrityksen sosiaalisessa mediassa, jotta heidän kasvonsa tulisivat tutuksi muulle sisäiselle henkilökunnalle. Alaisen suunnasta toivottiin myös, että tapahtumahenkilöstöstä viestittäisiin sisäisesti ja erityisesti yrityksen vastaanottohenkilökunnalle, jotta he tunnistaisivat tapahtumatyöntekijät heidän tullessa toimistolle, mikä vuorostaan lisäisi yhteenkuuluvuuden tunnetta.

### **7.1.2 Osallistaminen ja yhteydenpito sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä**

Jos henkilöstön sitouttamisessa halutaan onnistua, Castellanon (2014, 70.) mukaan on ensin ymmärrettävä henkilöstön tarpeiden, mieltymysten sekä arvojen päälle. IESn (2004) toteuttaman tutkimuksen mukaan kaikkein eniten sitoutumiseen vaikuttava tekijä on työntekijän tunne siitä, että häntä arvostetaan yrityksessä ja osallistetaan päätöksentekoon. Tällä hetkellä vain muutama esimiehistä osallistaa alaisiaan pyytämällä heiltä ideoita tapahtumiin ja niiden suunnitteluun liittyen. Ei siis ole ihme, jos alaiset eivät tunne itseään sitoutuneeksi yritykseen ja viihtyvät roolissa korkeintaan kahden vuoden ajan. Kehitysehdotuksena yritykselle X on osallistaa tiimiä suunnitteluun, pyytää heiltä ideoita tapahtumiin liittyen ja erilaisiin tapahtumakonsepteihin. Lisäksi tiimiä pitäisi ottaa mukaan tavoitteiden asettamiseen, jotta he kokevat tavoitteet omiksi ja niiden eteen tehtäisi enemmän töitä. Tavoitteet saavat Liukkosen ym. (2006, 211.) mukaan työntekijät pysymään pidemmän aikaa tehtävän parissa.

Alaisia sitouttaa haastattelujen tulosten perusteella hyvä esimies, tiimikaverit sekä runsas yhteydenpito. Yhteydenpito onkin yksi etäjohtamisen suurimpia haasteita. Aineiston perusteella etäällä työskentelevään tiimiin ollaan aivan liian vähän yhteydessä ja tämä vahvistaa myös sitä, että yhteenkuuluvuutta ei koeta niin vahvasti. Kaksi haastateltavista esimiehistä on yhteydessä etälaisiinsa vain muutaman kerran kuukaudessa, joskin heistä toinen lähettää tiimilleen viikkokirjeen. Suomalaisista tapahtumatyöntekijöistä yksi mainitsikin, ettei hän tällä hetkellä edes tiedä, mitä kaikki muut tiimiläiset tekevät. Epäkohtana koettiin myös se, ettei toimiston ulkopuolella työskentelevillä ole mahdollisuutta päästä yri-

tyksen intraan, joten he eivät esimerkiksi saa tietoa avautuvista työpaikoista yrityksen sisällä. Alaiset toivoivat kuulevansa näistä samaan aikaan kuin muut, sillä se lisäisi sitoutumista ja yhteenkuuluvuutta. Heille ei myöskään välittyisi tunne heidän unohtamisestaan. Vartiainen (2004, 126.) mukaan kaikilla tulisi olla sama mahdollisuus päästä käsiksi päivitettyyn ja oikeaan tietoon yrityksen tietojärjestelmistä tai introista riippumatta ajasta tai paikasta, eikä heille saisi tulla tunnetta, että heidät unohdetaan tai he jäätävät ilman informaatiota. Näin ei kuitenkaan aineiston perusteella ole. Aineiston perusteella yritykselle X suositellaan jo muissa maissa lähetettävän viikkokirjeen käyttöönottoa, jonka avulla saataisiin parannettua yhteydenpitoa, yhteenkuuluvuutta sekä sitoutumista. Viikkokirjeessä voitaisiin pitää sama rakenne, kuin muissa maissa. Niissä kerrottaisiin mitä yrityksessä ja tiimissä tapahtuu sekä minkälaisia uramahdollisuuksia on auennut.

### **7.1.3 Merkityksellisyys, palkitseminen ja kehittyminen motivaation kulmakivinä**

Aineiston perusteella suurin osa motivaatiotekijöistä töissä yleisesti on ulkoisia motivaatiotekijöitä, kuten työyhteisö, työpaikan ilmapiiri, kollegat, kannustus ja kehut. Mainittuja sisäisiin motivaatiotekijöihin lukeutuvia motivaatiotekijöitä ovat työn merkityksellisyys, vapaus työn toteuttamiseen itselle parhaalla tavalla sekä kehitymis- että etenemismahdollisuudet yrityksen sisällä. Sisäiset motivaatiotekijät motivoivat yleensä pitkäaikaisesti, kun taas ulkoiset tekijät motivoivat monesti vain lyhytaikaisesti, jolloin motivaatio saattaa nopeasti laskea (Sinokki 2016, 98.). Tapahtumatyössä haastateltavien alaisten mielestä motivoivinta on uusien ihmisten tapaaminen ja ihmisten kanssa työskentely sekä lopputuloksen nopea näkeminen, eli ulkoiset motivaatiotekijät. Tuloksiin nojaten voidaan sanoa, että tapahtumatyöntekijöitä motivoivat enemmän ulkoiset palkkiot, jolloin voi todeta, että esimiehen tulisi kiinnittää erityistä huomiota heidän motivoimiseen ja auttaa heitä löytämään myös sisäisiä motivaatiotekijöitä aktiivisemmin, jotta heidät saadaan sitoutettua tehtävään pidemmäksi aikaa. Koska tärkeimmäksi koettiin työyhteisö, työpaikan ilmapiiri sekä kollegat, tulisi erityistä huomiota kiinnittää myös yhteenkuuluvuuteen ja tiimin sisäisiin suhteisiin. Kuten Sydänmaanlakka (2014, 182.) sekä Ulrich (2007, 176-177) sanovat, tiimin sitoutumista lisäävät säännölliset yhteiset illanvietot sekä kokoontumiset tiimin kesken. Tavoitteisiin pääsyä ja onnistumisia on myös tärkeä juhlia.

Merkityksellisyys mainittiin yhtenä motivaatiotekijänä, ja se vastaa myös Maehrin teoriaa siitä, että tärkeintä henkilön motivaation kannalta on merkityksellisyys. Kun henkilö ymmärtää oman työnsä merkityksen sitoutuu hän myös työhönsä. Liukkosen, Jaakkolan & Katajan (2006, 225.) mukaan tiimin on tärkeää tiedostaa keskeiset tavoitteet, arvot sekä strategiat. Kun kaikilla on selkeä kuva siitä mihin tähdätään, huomataan, että vaikka tiimin jäsenillä olisi erilaisia ajattelutapoja, kannattaa kaikkien kuitenkin työskennellä yhteisen

tavoitteiden eteen (Liukkonen ym. 2006, 225.). Yritys X:lle on siis tärkeää muistaa käydä tapahtumatyöntekijöiden kanssa läpi sitä, miten heidän tekemisensä vaikuttaa yrityksen tekemiseen ja tulokseen. Yrityksessä tällä hetkellä järjestettävät markkinointitiimin tiimipäivät ovat olleet hyviä ensiaskelia tähän, mutta tapahtumatiimi voisi myös alkaa pitämään tiimipalavereja muutaman kuukauden välein, jossa käydään läpi yrityksen strategiakarttaa ja sitä, miten tapahtumatyö näkyy siinä. Näin tehdään jo yhdessä maassa, jonka henkilöitä haastateltiin, ja tämä on ollut erittäin pidettyä tapahtumatyöntekijöiden keskuudessa ja auttanut ymmärtämään, mikä heidän työnsä merkitys on kokonaisuudessa. Ulrichin (2007, 178.) mukaan esimiehen ja yrityksen johdon tulee muistaa kommunikoida ja viestiä siitä miksi jotakin tehdään, eikä vain siitä, mitä tehdään. Ulrichin (2007, 187.) mukaan työntekijöiden ymmärtäessä, miksi heidän täytyy tehdä jotakin, hyväksyvät he myös paremmin heille asetetut tavoitteet ja odotukset. Yksi ulkomaisista esimiehistä kertoo alaisilleen aina ennen tapahtumia tapahtuman taustan: miksi sinne päädyttiin ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Tämä auttaa alaisia ymmärtämään kokonaisuutta. Ulrichin (2007, 173.) mukaan esimiesten tulee myös omalla tekemisellään osoittaa olevansa sitoutuneita ja omistautuneita yhteisiin tavoitteisiin ja puhumalla näistä intohimoisesti. Yritys X:n tulisi Suomessakin tehdä enemmän tätä.

Tulosten perusteella tapahtumatyöntekijät toivovat enemmän palkitsemista tehdystä työstä ja pidemmän aikavälin tavoitteisiin pääsystä. Hakosen & Nylanderin (2016) mukaan palkitseminen on tärkeää myös siksi, että sillä saadaan työntekijät sitoutumaan yritykseen. Aineiston sekä teorian perusteella voidaan todeta, että ei ole yllättävää, jos tapahtumatyöntekijöiden sitouttaminen on vaikeaa, sillä suurimmalle osalle tärkeintä työssä ovat ulkoiset palkkiot, ja niitä ei tulosten perusteella juurikaan ole. Kehitysehdotuksena yritykselle X onkin, että työntekijöille mietittäisiin erilaisia palkitsemistapoja. Palkitsemisen ei välttämättä tarvitse olla pelkkää rahapalkitsemista tai jotakin materiaalia. Psykologi Daniel Gilbertin tekemien tutkimusten mukaan, materiaali on lisännyt ihmisten hyvinvointia vain hetkeksi ja yhtä tehokasta on onnistumisten julkinen huomiointi (Rauhala & Leppänen 2012, 251.), joten yrityksen X olisi hyvä aloittaa esimerkiksi suoritusten nostaminen yrityksen sisäisissä viestintäkanavissa tai viikkokirjeissä, kuten muissa maissa tehdään.

Daniel Pinkin mukaan tämän päivän asiantuntijaa motivoi vapaus tehdä työtä itse parhaaksi näkemällään tavalla ja tämän tyylinen motivaatio onkin useimmiten pitkäkestoista ja liittyy voimakkaasti tunteisiin. (Sydänmaanlakka 2014, 80.) Aineiston perusteella tapahtumatyöntekijöiden motivaatiota lisää nimenomaan vapaus työn tekemiseen ja myös mahdollisuus kehittyä tehtävässä ja yrityksen sisällä. Nämä kulkevat linjassa Ulrichin (2007, 175.) sanoman kanssa, eli mikäli työtehtävät ovat jatkuvasta tylsiä, niin se koituu loppuen

lopuksi yrityksen omaksi tappioksi. Tämän takia työstä tulisi tehdä haastavampaa pikkuhiljaa ja tuoda vaihtoehtoisia kehitys- ja uramahdollisuuksia tapahtumatyöntekijöiden tietoisuuteen jo aikaisessa vaiheessa. Sinokin (2016, 263.) mukaan omasta työstään innostuneet ja motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneempia työnantajaansa. Aineiston perusteella tapahtumatyöntekijöiden nykyisessä tehtävässä pääsee kehittymään, mutta yhden pidempään roolissa työskennelleen vastaus oli muita epäröivämpi. Kyseinen henkilö mainitsi, että seinä kehittymiselle tulee vastaan aika nopeasti ja tulevaisuudessa toivotaan enemmän vastuuta. Tässä tehtävässä jaksaa maksimissaan kahden vuoden ajan. Voidaan siis todeta, että tämä vahvistaa taas sitä, miksi työtehtävään ei sitouduta pitkäksi aikaa. Tällä hetkellä tehtävässä kehittyminen päättyy lyhyenkin ajan jälkeen ja vastuuta ei ole tarpeeksi. Tämän perusteella yritykselle X voidaan suositella säännöllisempiä esimiehen ja alaisen välisiä 1:1 keskusteluja, jotta voitaisiin kysellä henkilön kiinnostusta muita tehtäviä kohtaan yrityksen sisällä ja ylipäänsä tuoda esille vaihtoehtoisia tehtäviä jo aikaisessa vaiheessa. Näin alaiset tietäisivät, mitä muita mahdollisuuksia heillä olisi yrityksen sisällä siinä vaiheessa, kun tie tapahtumatyössä tulee päätökseensä. Aineiston perusteella tehtävässä ei noin puolentoista vuoden kohdalla pääse juurikaan enää kehittymään ja silloin viimeistään haluttaisiin enemmän vastuuta. Haastateltavista yksi ehdottikin, että yksittäisistä tapahtumista voisi olla kokonaan vastuussa, jolloin pääsee oppimaan tapahtumajärjestämisestä kokonaisuudessaan. 1:1 keskusteluissa yritys X:n tapahtumatyöntekijöiden esimies voisikin kysellä, miltä työntekeä tuntuu ja kaivataanko lisää vastuuta. Aineiston perusteella yksi esimies teki tätä jo ja on tarjonnut alaisille esimerkiksi vastuupromootorin tehtäviä. Lisäksi ura- ja kehittymismahdollisuuksia voisi tuoda esiin viikkokirjeissä, kuten ylempänä mainittiin.

Aineiston perusteella tapahtumatyöntekijät tahtoisivat kehittyä ihmisten kohtaamisessa ja heidän kanssaan kommunikoimisessa, ongelmanratkaisussa ja yllättävissä tilanteissa toimimisessa sekä he halusivat kehittää myynti- ja pitchaustaitojaan, Kuten ylempänä ehdotettiin, yritys X voisi alkaa pitämään työpajoja tiimipalaverien yhteydessä, jossa olisi aina oma aiheensa. Aiheina olisi nimenomaan ne alueet, joissa tapahtumatyöntekijät toivovat kehittyvänsä. Näitä ovat aineiston perusteella juurikin pitchaus, ongelmanratkaisu, yllättävät tilanteet sekä kommunikaatio. Tämänkaltaisia työpajoja on jo toisissa tutkimuksen maissa ja niissä aiheina ovat olleet esimerkiksi LinkedIn ja pitchaus.

## **7.2 Yhteenveto kehitysehdotuksista**

Johtaminen mainittiin ainoastaan kerran sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Toisaalta johtamisen voidaan nähdä olevan usean motivaation ja sen myötä sitoutumiseen liittyvän asian taustalla. Aineiston perusteella voidaan olettaa, että johtamisella on suuri merkitys

tapahtumatyöntekijöiden sitouttamisessa, sillä moni sitoutumiseen ja motivaation vaikuttava tekijä on lähtöisin heidän esimiehestään. Tulosten perusteella yritykselle X ehdotetaan seuraavia kehitystoimenpiteitä, joiden avulla tapahtumatyöntekijät saadaan sitoutettua yritykseen. Kehitysehdotuksia luodessa on huomioitu tutkimusmaiden kulttuurierot ja yritykselle X tehdyissä kehitysehdotuksissa on otettu huomioon Suomessa toteutettavissa olevat asiat.

Tällä hetkellä kaikki tapahtumatyöntekijät eivät tunteneet kuuluvansa yritykseen ja tätä yritys X voi edistää ensinnäkin sillä, että uudet tapahtumatyöntekijät esiteltäisiin yrityksen sisäisissä viestintäkanavissa, jotta heidän kasvonsa tulisivat tutuksi yrityksen muille työntekijöille. Lisäksi yrityksen toimipisteiden vastaanottohenkilöstölle tulisi erityisesti esitellä uudet työntekijät, jotta he olisivat tietoisia kyseisistä työntekijöistä heidän tullessa toimistolle. Yhteenkuuluvuutta lisää tällä hetkellä yrityksen yhteiset juhlat, joihin tapahtumatyöntekijät ovat aina kutsuttuja, mutta heidän esimiehensä tulisi vielä varmistaa jälkikäteen, että kutsu on vastaanotettu ja rohkaista heitä osallistumaan, sillä perusteella, että tapahtumissa oppii tuntemaan yrityksen muita työntekijöitä.

Sitoutumisen kannalta oleellisena pidetään yrityksen ja työtehtävän tarjoamia kehitysmahdollisuuksia, joita tässä roolissa ei koeta olevan kovinkaan paljoa. Tässä voidaan lähteä siitä, että työntekijöille aletaan antaa lisää vastuuta sitä mukaan, kun kokemusta karttuu. Tapahtumatyöntekijät voisivat omien kiinnostuksenkohteidensa mukaan olla kokonaan vastuussa joistakin tapahtumista, jolloin he myös saavat kokonaiskuuvan siitä, miten tapahtumanjärjestäminen tai sen käytännön asiat hoituvat. Tässä tilanteessa työntekijöillä olisi hyvä mahdollisuus tulla toimistolle tekemään töitä ja näkemään muita tiimiläisiä ja yrityksen työntekijöitä. Tämä kasvattaisi yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun oppii tuntemaan muita ihmisiä yrityksen sisällä ja kaiken lisäksi vähentäisi esimiehen työtaakkaa. Toisena kehitysvaihtoehtona on heidän nimittämisensä vastuupromootoreiksi, jolloin yhdellä työntekijällä olisi yhtä tapahtumaa kohden kokonaisvastuu tapahtuman käytännön asioiden hoitumisesta sekä tapahtuman onnistumisesta paikan päällä.

Tulosten perusteella esimiehelle yrityksessä X voidaan suositella säännöllisten kahdenkeskisten keskustelujen pitämistä yhdessä alaisten kanssa, mitkä toimivat hyvinä tilaisuuksina jutella alaisen kuulumisista, työn ja koulun yhdistämisestä, urasuunnitelmista, vastuunlisäämisestä tai kiinnostuksesta muita yrityksen tehtäviä kohtaan. Tämän avulla voitaisiin jo aikaisessa vaiheessa reagoida siihen, miten henkilö tulee viihtymään tehtävässä tai yrityksessä ja rakentaa sen mukaan hänelle sopivaa urapolkua.

Kehittymisen ja yhteenkuuluvuuden kannalta yritykselle X suositellaan säännöllisten yhteisten työpajojen järjestämistä. Työpajoissa voidaan kouluttaa tiimiä heidän työnsä kannalta tärkeisiin asioihin, kuten LinkedIniin, pitchaukseen ja ongelmanratkaisuun, kuten muissa maissa on tapana. Näin ollen työntekijöiltä löytyy tarvittavat taidot työstä suoriutumiseen, mikä vuorostaan johtaa parantuneisiin suorituksiin sekä korkeampaan motivaatioon.

Tiimin ja työpaikan yhteenkuuluvuuden lisäämiseksi yritykselle X ehdotetaan säännöllisten tiimipalaverien järjestämistä, mitä tehdään jo muissa maissa. Tiimin osallistamisen on todettu lisäävän heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan, joten tiimipalaverit toimisivat oivina tilaisuuksina asettaa yhdessä tavoitteita tuleville tapahtumille, jakaa ideoita siitä, mihin tapahtumiin yritys voisi osallistua ja osallistaa heitä tapahtumakonseptien suunnitteluun. Näin tiimi tuntisi itsensä merkittäväksi ja he kokevat tavoitteet omiksi, sillä he ovat olleet mukana niiden asettamisessa. Muiden maiden tiimipalavereissa esimies esittää yrityksen strategiakartan ja he yhdessä työntekijöiden kanssa keskustelevalta siitä, miten heidän työnsä näkyy siinä. Kun he ymmärtävät yrityksen tavoitteet, ymmärtävät he myös paremmin, miten heidän työnsä vaikuttaa niihin ja tämä vuorostaan lisää merkityksellisyyttä.

Tällä hetkellä tapahtumatyöntekijöiden esimies Suomessa pitää alaisiinsa huomattavasti vähemmän yhteyttä, kuin muissa maissa. Muiden maiden tavoin Suomen tapahtumatyöntekijöiden esimies voisi alkaa lähettämään etätiimilleen viikko- tai kuukausikirjeen, jossa käsitellään menneitä tapahtumia ja tuloksia, annetaan palautetta ja nostetaan suorituksia, käydään läpi mitä yrityksessä ja tiimin sisällä tapahtuu sekä kommunikoidaan yrityksessä auki olevista työpaikoista. Lisäksi viikkokirjeissä voitaisiin käydä läpi tulevia tapahtumia ja esitellä niiden tavoitteet. Tulevia tapahtumia käsiteltäessä voitaisiin selittää, miten kyseisiin tapahtumiin ollaan päädytty, koska tämä auttaisi tapahtumatyöntekijöitä ymmärtämään merkitystä paremmin, Tapahtumatyöntekijöillä ei toimiston ulkopuolella ole pääsyä yrityksen intraan, joten viikkokirjeen avulla etäällä työskentelevät tapahtumatyöntekijät saataisiin tuotua kartalle siitä, mitä tapahtuu. Lisäksi nähdessä lukuja ja tuloksia menneistä tapahtumista he ymmärtäisivät paremmin työnsä merkitystä ja lopputulosta.

Motivaation lisäämiseksi yritykselle X suositellaan jonkinikäisten palkitsemistapojen lisäämistä. Palkitsemistapoja voisi olla tiimin yhteiset illanvietot, jotka lisääisivät samalla tiimin yhteenkuuluvuutta, sekä tiimin ja tiimin suoritusten nostaminen yrityksen sisäisissä viestintäkanavissa. Tämäkin lisäisi yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun muut yrityksen työntekijät ovat tietoisia tapahtumatyöntekijöiden tekemästä työstä ja tuloksista.

### 7.3 Tutkimuksen luotettavuusarvio

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa arvioidaan tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Tutkimusmenetelmien on oltava tarkoituksenmukaisia ja niiden täytyy soveltua tutkittavan asian tutkimiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja niissä tulee ottaa huomioon mahdolliset systemaattiset mittausvirheet, jotka voivat olla lähtöisin tutkijasta, mittarista tai mittaustilanteesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta mittaavat myös tutkimuksen yleistettävyyttä sekä siirrettävyyttä, eli voiko tutkimuksen tuloksia yleistää tai siirtää toisiin kohteisiin tai tilanteisiin ilman, että tulokset muuttuvat. (Jyväskylän yliopisto 9.3.2010; Kajaanin ammattikorkeakoulu)

Tutkimuksen aineisto kerättiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmässä. Tämä tutkimusmenetelmä oli tarkoituksenmukainen ja se sopi hyvin tutkimaan etäjohtamisen merkitystä sitouttamisessa, sillä tarkoituksena oli ymmärtää johtamisen nykytilaa sekä sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavia asioita ja niiden merkitystä. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei olisi sopinut kyseiseen tutkimukseen, koska sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavat asiat olisivat olleet ennalta määrättyjä, eikä tapahtumatyöntekijöille oikeasti tärkeitä asioita olisi ollut mahdollisuus selvittää eikä myöskään ymmärtää asioiden todellista merkitystä.

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina hyödyntäen myös teemahaastattelulle ominaisia piirteitä. Kyseiset haastattelumenetelmät sopivat hyvin tämän tutkimuksen aineiston keräämiseen, koska haastattelun teemat ja kysymykset olivat ennalta määritettyjä ja kaikille samat, mutta kysymykset esitettiin haastateltaville sitä mukaan, miten haastattelut etenivät. Valmiiden kysymysten vuoksi kaikkien haastateltavien kanssa käsiteltiin samat asiat ja kysymykset, mikä varmisti tulosten vertailukelpoisuuden ja auttoi aineiston analysoinnissa. Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla sekä peilaamalla tuloksia tietoperustaan. Analysointimenetelmät sopivat tarkoitukseen hyvin, sillä aineisto on kerätty suullisesti ja litteroitu kirjalliseksi aineistoksi.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa tarvitaan vain sen verran, mitä aiheeseen sekä asetettujen tavoitteiden kannalta on välttämätöntä. Kvalitatiivisen aineiston riittävyyttä voidaan selvittää sen kylläntymisellä, eli saturaatiolla. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineistoa on riittävästi siinä vaiheessa, kun uusilla haastatteluilla ei enää saavuteta uutta tietoa ja aineisto alkaa toistaa itseään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006e) Tutkimuksessa tehtiin yhteensä yhdeksän haastattelua, joista neljä oli esimiehille ja viisi heidän alaisilleen, eli tapahtumatyöntekijöille. Esimiesten haastattelujen määrä oli riittävä selvittämään heidän johtamiskäytäntöjään. Kylläntymistä alkoi havaitsemaan viimeisen haastat-

telun kohdalla, mutta saturaatiopistettä ei kuitenkaan tällä määrällä saavutettu. Tapahtumatyöntekijöiden kohdalla saturaatiopistettä ei myöskään havaittu, vaikka haastatteluja tehtiin yksi enemmän. Tähän uskon vaikuttaneen sen, että haastateltavat olivat olleet tehtävissä niin eri pituisia aikoja, että vastaukset poikkesivat toisistaan niin paljon. Jotta haastattelujen tuloksia voitaisiin suuremmalla varmuudella yleistää, olisi haastatteluja pitänyt olla muutama enemmän ja haastateltavat pidemmän aikaa tehtävissään. Tähän en olisi kuitenkaan pystynyt vaikuttamaan, koska pidempään olleet tapahtumatyöntekijät olivat lopettaneet tehtävässään edelliskauden loppuessa, eli noin puoli vuotta ennen haastatteluja. Tällä haastattelumäärällä saatiin mielestäni kuitenkin hyvä yleiskäsitys siitä, mikä heitä motivoi sekä sitouttaa töissä ja miten heitä tulisi näiden perusteella johtaa.

Haastateltavat valittiin käyttäen eliittiotantaa sekä lumipallo-otantaa. Eliittiotannalla valitut henkilöt tunsin entuudestaan työn puolesta, ja tämän myötä pystyin arvioimaan heidän soveltuvuuden tutkimukseen ja varmistumaan siitä, että saan heiltä kattavimmat vastaukset tutkimusongelmien selvittämiseen. Lumipallo-otantaa hyödynnettiin ulkomaalaisten haastateltavien valintaan. Haastatteluihin valitut esimiehet suosittelivat niitä tiimiläisiään, joilta he uskoivat, että voisin saada kattavimmat vastaukset.

Tutkimuksen haastattelurunko luotiin tietoperustan teemojen pohjalta. Haastattelukysymykset olivat monipuolisia ja konkreettisia, jotta saadaan syvempi ymmärrys siitä, mitä haastateltavat vastauksillaan tarkoittavat. Kysymykset perustuivat pääosin opinnäytetyön tietoperustaan, mikä lisää kysymysten validiteettia. Haastattelurunko laadittiin suomen lisäksi englanniksi, koska osa haastateltavista oli ulkomaalaisia. Haastatteluiden aikana oli huomattavissa, että kielieron takia osa kysymyksistä oli haastavampia ymmärtää kuin toiset. Huomattavissa oli myös se, että roolit poikkeavat vähän toisistaan maiden välillä koska osaa kysymyksistä jouduttiin avaamaan enemmän ulkomaalaisille haastateltaville. Kaikkia kysymyksiä ei myöskään ymmärretty suunnitellulla tavalla, minkä takia vastausta jouduttiin joissakin tapauksissa hakea lisäkysymysten kautta. Nämä asiat huomioitiin ensimmäisten ulkomaalaisten haastattelujen kohdalla, jonka jälkeen vaikeasti ymmärrettyjä kysymyksiä avattiin jo ennen itse kysymystä.

Ensimmäisten haastattelujen jälkeen ymmärsin, että en ehkä saanut toivomiani tai riittävän kattavia vastauksia. Nämä tajuttuani aloin kiinnittämään enemmän huomiota siihen, että vastauksen jäädessä suppeaksi kysyn täydentäviä kysymyksiä, jotta vastauksista saadaan halutut asiat ulos. Vasta haastattelujen loppupuolella koin löytäneeni parhaan tavan esittää ja muotoilla kysymykset. Näiden pohjalta voidaan todeta, että haastattelurunkoa olisi pitänyt testata ennen virallisten haastattelujen aloittamista. Tässä on kuitenkin

huomioitava, että testihaastatteluja olisi pitänyt toteuttaa useampi, jotta paras tapa kysymysten esittämiseen olisi löytynyt. Tähän ei kuitenkaan olisi ollut aikaa eikä resursseja.

Haastatteluja tehdessä pyrin ottamaan huomioon, että olen itse työskennellyt vastaavassa tapahtumatyöntekijän roolissa ja minulla oli oma käsitykseni ongelmakohdista ja siitä, miksi tehtävään ei sitouduta. Tutkimuksen eri vaiheissa pyrin kuitenkin jatkuvasti pitämään objektiivisen näkökulman, etenkin aineistoa kerätessä sekä tulosten analysoimisessa. Tästä huolimatta on otettava huomioon, että kokemukseni on saattanut vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen.

#### **7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessini sai alkunsa toukokuussa 2018. Opinnäytetyöpajassa aloitin opinnäytetyösuunnitelman laatimisen sekä alustavan aikataulun. Opinnäytetyöaihetta suunniteltaessa koin tärkeäksi, että aihe on minua itseäni kiinnostava, ajankohtainen, oikea haaste ja hyödyttää toimeksiantajaa. Opinnäytetyön päätavoite oli selkeä alusta asti, mutta alatavoitteet muotoutuivat vielä itse työtä kirjoittaessa. Kesän ajan opinnäytetyö oli jäissä, mutta elokuussa kirjoitin opinnäytetyösuunnitelman loppuun ja syyskuussa aloitin itse työn ja tietoperustan kirjoittamisen. Opinnäytetyöprosessi kesti kokonaisuudessaan noin 11 kuukautta ja työ valmistui huhtikuussa 2019.

Opinnäytetyösuunnitelman tekovaiheessa loin opinnäytetyöprosessille aikataulun, jonka mukaan työn oli tarkoitus valmistua joulukuussa 2018. Aloittaessani tietoperustan kirjoittamisen huomasin kuitenkin nopeasti, että aikataulussa pysyminen näyttää lähes mahdottomalta, koska tietoperustan kirjoittamiseen menikin enemmän aikaa kuin osasin kuvitella. Lisäksi tein neljäpäiväistä työviikkoa ja aikaa piti jäädä myös palautumiselle. Tietoperusta alkoi hyvin nopeasti muodostumaan hyvin tehdyn suunnitelman ja kohdeorganisaation edustajan ideoiden avulla. Aiheet olivat kuitenkin sen verran laajat, että oikeanlaisten lähteiden ja kirjallisuuden etsiminen vei paljon aikaa.

Lisäksi haasteita aikataulussa pysymiseen tuotti haastattelujen litterointi ja analysointi, jotka veivät paljon odotettua enemmän aikaa. Litterointi ja aineiston jumppaaminen oli paljon raskaampaa, kuin olin osannut kuvitella. Tammikuusta 2019 aloin käymään taas täysipäiväisesti töissä, mikä hidasti työn edistymistä entisestään. Helmikuussa asetin opinnäytetyöohjaajani kanssa deadlineen työn valmistumiselle, jotta valmistun koulusta vielä keväen 2019 aikana. Tämä antoi lisäpotkua kirjoittamiselle ja sen jälkeen kirjoittaminen alkoi tuntua helpommalta, kun tiesi, että aikaa ei ole enää loputtomasti.

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan sujui suht hyvin ja motivaatio työn tekemiselle pysyi korkealla koko syksyn. Hetkellisesti motivaatio kuitenkin laski, mutta pienten taukojen jälkeen kirjoittaminen alkoi taas sujumaan ja työ edistymään. Opinnäytetyön tekeminen on ollut pääosin mielenkiintoista ja olen tyytyväinen työn lopputulokseen, sillä asetetut tavoitteet saavutettiin ja työstä on paljon hyötyä yritykselle X. Opinnäytetyön tekemisestä on ollut paljon hyötyä omille prosessin- ja ajanhallintataidoille. Opin myös itsestäni sen, että realistisen aikataulun tekeminen on minulle vaikeaa, sillä minulla on taipumus olla liian optimistinen ajankäytön suhteen, enkä ole muistanut ottaa huomioon sitä, että aina kirjoittaminen ei suju eikä työ edisty. Tämä tuotti haasteita opinnäytetyöprosessin aikana.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen oppinut paljon myös työni aiheesta sekä teoreettisella että käytännön tasolla. Opin myös paljon sitoutumiseen ja motivaatioon liittyvistä asioista, joita tulen varmasti pystymään hyödyntämään myöhemmin työelämässä. Toivon itsekkin olevani esimies jonain päivänä ja viemään käytäntöön tutkimiani asioita.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoista ja antoisaa, mutta samalla myös työlästä ja välillä turhauttavaa. Heikompina hetkinä pyrin kuitenkin koko ajan pitämään mielessä, että työn tulokset tulevat oikeasti olemaan yritykselle X hyödyksi, joten pitää yrittää jaksaa eteenpäin. Opinnäytetyön tekeminen itsenäisesti oli hyvä ajatus, koska aikataulu tuotti toisinaan haasteita, ja koen, että olen parhaimmillani, kun saan kirjoittaa työtä omassa rauhassani. Opinnäytetyöohjaajastani sekä yrityksen X edustajasta oli paljon apua prosessin aikana ja heiltä sai myös tukea silloin, kun kirjoittaminen tuntui raskaalta ja paikallaan junnaavalta. Toivon, että opinnäytetyöni tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa, joissa työskentelee tapahtuma- tai promootiotyöntekijöitä.

## **7.5 Ehdotuksia jatkotutkimuksille**

Opinnäytetyötä tehdessä koin, että etäjohtamisesta keskusteltaessa keskitytään enimmäkseen sen tuomiin haasteisiin ja sen haastavuuteen. Suhteiden luomiseen tulee käyttää enemmän aikaa, jotta alaiset saadaan tuntemaan itsensä osaksi tiimiä. Heille pitää myös kommunikoida selkeämmin odotuksista. Palautteenanto ja läsnä oleminen on vaikeampaa etäjohtamisessa, kuin perinteisemmässä johtamisessa. Haastatteluissa kysyttäessä etäjohtamisen tuomista haasteista yksi haastateltava kommentoi, että etäjohtamisessa on myös paljon hyvää. Alaiset pääsevät ottamaan enemmän vastuuta ja sitä myötä kehittymään. Etäjohtaminen on erilainen johtamisen muoto, joka myös tuo mukanaan omat haasteensa, mutta olisi mielenkiintoista tutkia enemmän etäjohtamisen hyviä puolia ja miten ne tukevat alaisten kehittymistä.

Teoriaosuutta kirjoittaessani huomasin myös, kuinka vähän tietoa tapahtumahenkilöstön johtamisesta löytyy. Paljon on tutkittu tapahtumien johtamista ja siihen liittyviä asioita, mutta tapahtumahenkilöstön tai promootiotyötä tekevien johtamisesta löytyi hyvin niukasti tietoa. Tästä olisi mielenkiintoista lukea enemmänkin.

## Lähteet

Amabile, T. & Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot: Opi johtamaan kehitystä. Talentum Media Oy. Helsinki.

Bridger, E. 2015. Employee engagement. E-kirja. Kogan Page Ltd. Lontoo.

Castellano, W. 2014. Practices for engaging the 21<sup>st</sup> century workforce: challenges of talent management in a changing workplace. Pearson Education, Inc. New Jersey.

Conley, C. 2007. Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/peak-2nd-edition/9781119434924/cover.xhtml#coverstart> Luettu: 8.4.2019

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-667-9> Luettu: 26.10.2018

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. E-kirja. Talentum Pro. Helsinki. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FAG-BCXHUG#kohta:SIS\(\(c4\)LLYS\(\(20](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FAG-BCXHUG#kohta:SIS((c4)LLYS((20) Luettu: 4.11.2018

Hiltunen, L. Opinnäytteen aineiston hankinta. Jyväskylän Yliopisto. Luettavissa: [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston\\_hankinta2.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston_hankinta2.pdf) Luettu 3.2.2019

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettavissa: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/fi/s/ak/kirjat/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017/> Luettu: 4.11.2018

Jyväskylän yliopisto. 9.3.2010. Tutkimuksen toteuttaminen. Koppa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#tutkimustulosten-luotettavuus> Luettu: 6.4.2019

Jyväskylän yliopisto. 10.4.2015. Tutkimuksen toteuttaminen. Koppa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi> Luettu: 6.2.2019

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Luotettavuus. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus> Luettu: 6.4.2019

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. E-kirja. Sanoma Pro. Helsinki. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/IAC-BFXJTFF#kohta:ESIMIES\(\(20\)OSAAMISEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/IAC-BFXJTFF#kohta:ESIMIES((20)OSAAMISEN((20)KEHITT((c4)J((c4)N((c4)((20)

Leppänen, M & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: psykologiaa johtajille. E-kirja. Talentum. Helsinki. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FABBBXXTBBAEC#kohta:JOHDANTO\(\(20\)-\(\(20\)JOHTAMISESSA\(\(20\)TARVI-TAAN\(\(20\)PSYKOLOGIAA\(\(20](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FABBBXXTBBAEC#kohta:JOHDANTO((20)-((20)JOHTAMISESSA((20)TARVI-TAAN((20)PSYKOLOGIAA((20) Luettu: 4.11.2018

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Marttinen, K. & Kostamo, T. 2016. What gives fire and what kills passion at work among the Generation Y? Leading Passion: Motivation and Work in the Post-Industrial Era. Research Conference. Helsinki. 19-20.4.2016. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. 1–14. Luettavissa: [https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/leading\\_passion\\_conference\\_proceedings.pdf](https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/leading_passion_conference_proceedings.pdf) Luettu: 9.3.2019

Mathe, H., Pavie, X. & O’Keeffe, M. 2011. Valuing People To Create Value: An Innovative Approach To Leveraging Motivation At Work. World Scientific Publishing Co Pte Ltd. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=846095> Luettu: 10.3.2019

Matthews, G. & Holbeche, L. 2012. Engaged: Unleashing Your Organization's Potential Through Employee Engagement. John Wiley & Sons Ltd. Chichester. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/engaged-unleashing-your/9781118338209/titlepage.xhtml> Luettu: 24.3.2019

Neck, C. 2006. Self-leadership. Journal of Managerial Psychology, 21, 4, s. 8. E-julkaisu. Emerald Group Publishing. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/detail.action?docID=267425> Luettu: 7.4.2019

Nurminen, K. 10/2012. Senior Lecturer. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. The ideal boss in hospitality industry – the search goes on. EuroCHRIE-konferenssi. Seminaarissa julkaistu artikkeli. Lausanne.

Radcliffe, S. & Landale, A. 2012. Leadership: Plain and Simple. E-kirja. FT Publishing International. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/leadership-2nd-edition/9780273772415/html/cover.html> Luettu: 7.4.2019

Rice, C., Marlow, F. & Masarech, M-A. 2012. The Engagement Equation: Leadership Strategies for an Inspired Workforce. E-kirja. John Wiley & Sons. New Jersey.

Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. 2004. The Drivers for Employee Engagement. Institute for Employment Studies. Brighton.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Luettavissa: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html) Luettu: 6.4.2019

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Teemahaastattelu. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Luettavissa: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html) Luettu: 6.4.2019

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Sisällönanalyysi. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Luettavissa [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html) Luettu: 6.4.2019

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006d. Aineiston käsitteleminen ja alkutoimenpiteet. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Luettavissa: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2.html) Luettu: 7.4.2019

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006e. Kylläntyminen. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Luettavissa: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html) Luettu: 7.4.2019

Salmela-Aro, K., Nurmi, J-E. & Feldt, T. 2017. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. E-kirja. PS-kustannus. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.elibrary.com/haagahelia/978-952-451-796-6> Luettu: 26.10.2018

- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. E-kirja. WSOYpro. Helsinki. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EAEBDXGTCTF#kohta:1>  
Luettu: 8.4.2019
- Salmimies, R. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. E-kirja. Talentum pro. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EAEBCXJTFF#kohta:RATKAISUJA\(\(20\)ESIMIESTY\(\(d6\)N\(\(20\)HAASTEI-SIIN\(\(20\) Luettu: 8.4.2019](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EAEBCXJTFF#kohta:RATKAISUJA((20)ESIMIESTY((d6)N((20)HAASTEI-SIIN((20) Luettu: 8.4.2019)
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma Oy. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.9: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum Media Oy. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec Consulting Oy. Espoo.
- Thomas, K.W. 2009. Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement. E-kirja. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/intrinsic-motivation-at/9781576755921/EPUB10.xhtml> Luettu: 7.4.2019
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Tammi. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118> Luettu: 3.2.2019
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio: paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Vilkman, U. 2014. Etäjohtaminen: tulosta johtavalla työllä. E-kirja. Alma Talent Oy.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurungot 1 ja 2

#### Haastattelurunko 1 – esimiesten haastattelurunko

##### Taustakysymykset / *background questions*

1. Nainen / mies / *female / male*
2. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässasi? / *How long have you been working in your current position?*
3. Kuinka kauan olet tehnyt esimiestyötä? / *How long have you been working as a manager in total?*
4. Kuinka monta jäsentä tiimissäsi on? / *How many members are there in your team?*
5. Kuinka montaa etäalaista johdat? / *How many distance subordinates do you have?*

##### Varsinaiset kysymykset

1. Johtaminen / *Leadership*
  - a. Millä keinoin johdat etätiimiäsi tällä hetkellä? / *How do you manage your distance team at the moment?*
    - i. mainitse mahdollisimman konkreettisia asioita, millä keinoilla johdat? / *mention as concrete examples as possible on how you are managing?*
  - b. Minkälaista on hyvä johtaminen / minkälainen on hyvä esimies? / *What is good leadership?*
  - c. Miten koet, että etäjohtaminen poikkeaa tavallisemmasta lähijohtamisesta? / *How do you see that distance leadership differs from a more common immediate leadership?*
  - d. Mitä haasteita koet etäjohtamisessa? / *What challenges do you see in distance leadership?*
    - i. miten toimit näiden haasteiden kanssa? / *How do you work with these challenges?*
  - e. Kuinka monta tuntia käytät viikossa aikaa tiimin johtamiseen liittyvään työskentelyyn? / *How many hours per week do you spend in work related to managing your team?*
    - i. Kuinka usein pidät yhteyttä alaisiisi? / *How often do you keep in touch with your subordinates?*
    - ii. Mitä kautta pidätte yhteyttä? / *Through which channel / how do you keep in contact with them?*
    - iii. Oletko kartoittanut tiimin jäsenten toiveita sopivista yhteydenpitoon käytettävistä yhteydenpitokanavista? / *Have you mapped out your distance team member's opinions on suitable communication channels?*
  - f. Miten ylläpidät ja kehität omaa johtamisosaamistasi? / *How do you keep up and develop your own leadership skills?*
  - g. Teetkö jotain, jotta alaisillasi on tunne siitä, että he kuuluvat työyhteisöön? / *Is there anything you do so that your subordinates feel that they belong to the work community?*
    - i. Mitä asioita teet, jotta alaisillasi on tunne siitä, että he kuuluvat työyhteisöön? / *What kind of things do you do so that your distance subordinates feel that they belong to the work community?*
2. Sitouttaminen / *Engagement*
  - a. Mitä konkreettista teet, jotta alaisesi sitoutuvat työtehtäväänsä? / *What kind of concrete things do you do to engage your subordinates in their work assignment?*

- b. Mitä konkreettista teet, jotta alaisesi sitoutuvat yritykseen? / *What kind of concrete things do you do to engage your subordinates in the company?*
  - c. Mitä asioita teet, jotta alaisesi ymmärtävät työnsä merkityksellisyyden? / *What kind of things do you do to make your subordinates understand the meaning of their work?*
3. Motivaatio / *Motivation*
- a. Mitä konkreettisia keinoja käytät alaistesi motivoimiseen? / *What kind of concrete things do you do to motivate your distance subordinates?*
  - b. Koetko, että tapahtumatyöntekijöiden motivoiminen poikkeaa muiden motivoimisesta? / *Do you feel that motivation event employees differs from motivation others?*
  - c. Miten koet, että voit lisätä alaistesi motivaatiota? / *How do you see that you can increase your subordinate's motivation?*
    - *Tässä kohtaa kerron, että käsittelemme palautteenantamista alaiselle ja sen tärkeyttä / Feedback to subordinates*
  - d. Mitä palautteenantaminen merkitsee sinulle? / *What kind of meaning does giving feedback have to you?*
    - i. Annatko palautetta tiimillesi? / *Do you give feedback to your team?*
    - ii. Miten annat palautetta? / *How do you give feedback?*
    - iii. Kuinka usein annat palautetta? / *How often do you give feedback? (Weekly, monthly..)*
    - iv. Pyritkö itse saamaan palautetta alaisiltasi? / *Do you strive to get feedback from you subordinates?*
    - v. Miten keräät kehityskohdat etäjohtettaviltasi? / *How do you collect improvement points from your distance subordinates?*
      - 1. Kuinka usein? / *How often?*

## Haastattelurunko 2 – tapahtumatyöntekijöiden haastattelurunko

### Taustakysymykset

1. Nainen / mies / *female / male*
2. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässasi? / *How long have you been working in your current position?*
3. Miksi hait nykyiseen työtehtävääsi? / *Why did you apply for your current position?*
4. Mitä työtehtäväsi sisältää? / *What does your job include?*
5. Miksi luulet ihmisten hakevan tämänkaltaiseen työtehtävään? / *Why do you think people apply for a position like this?*
6. Viihdytkö nykyisessä työtehtävässasi? / *Do you enjoy working in this role?*
7. Kuinka kauan luulet viihtyväsi nykyisessä työtehtävässä? / *How long do you think you will enjoy working in this position?*

### Varsinaiset kysymykset

1. Johtaminen
  - a. Miten sinua johdetaan tällä hetkellä? Mainitse mahdollisimman konkreettisia esimerkkejä / *How are you managed at the moment? Give as concrete examples as possible.*
    - i. Miten toivoisit sinua johdettavan? / *How would you wish being managed?*
  - b. Minkälainen on mielestäsi hyvä johtaja/esimies? / *What do you think a good supervisor or leader is like?*
    - i. Mitkä ovat johtajan tärkeimmät ominaisuudet? / *What are the most important features of a leader?*
    - ii. Mitkä ovat motivoivan johtajan tärkeimmät ominaisuudet? / *What are the most important features of a motivating leader?*

- iii. Mitkä ovat tämänhetkisen työsi kannalta esimiehesi tärkeimmät ominaisuudet? / *What do you think are the most important features of a leader in your current role?*
    - c. Kuinka usein esimiehesi pitää sinuun yhteyttä? / *How often does your manager keep in contact with you?*
      - i. Miten/mitä kautta esimiehesi pitää sinuun yhteyttä? / *How or through what channels does your manager keep in contact with you?*
        - 1. Onko se mielestäsi hyvä vai huono tapa? / *Do you think it is a good or a bad way?*
        - 2. Koetko, että olet pystynyt vaikuttamaan yhteydenpitokanaviin? / *Do you feel that you have the possibility to affect the choice of communications channels?*
      - ii. Kuinka usein toivoisit, että esimiehesi pitää sinuun yhteyttä? / *How often would you like your manager to keep in contact with you?*
    - d. Koetko, että olet osa työyhteisöä?
      - i. Mikä saa sinut kokemaan, että olet osa työyhteisöä? / *What makes you feel part of the work community?*
        - 1. Mikä lisäisi yhteenkuuluvuuden tunnetta? / *What could increase this feeling?*
      - ii. Mitä esimiehesi voisi tehdä, jotta yhteenkuuluvuuden tunne kasvaisi? / *Is there something that your manager could do to increase this feeling?*
2. Sitouttaminen / *Engagement*
  - a. Mikä sinulle on tärkeää, jotta sitoudut työtehtävään? / *What is important for you to make you engaged in the work assignment?*
  - b. Mikä sinulle on tärkeää, jotta sitoudut yrityksen? / *What is important for you to make you engaged in the company?*
  - c. Koetko, että työsi on merkityksellistä? / *Do you feel that your work is meaningful?*
    - i. mikä saa sinut kokemaan, että tekemäsi työ on merkityksellistä? / *What makes you feel that your work is meaningful?*
3. Motivaatio / *Motivation*
  - a. Mikä lisää motivaatiasi työssä? / *What increases motivation at work?*
    - i. Koetko, että tapahtumatyö on motivoivaa? / *Do you find event work motivating?*
      - 1. Mikä sinua motivoi tapahtumatyöskentelyssä? / *What motivates you in event work?*
    - ii. Mitä konkreettista esimiehesi tekee, jotta pysyt motivoituneena? / *What concrete things does your manager do to keep you motivated?*
    - iii. Miten esimies voi lisätä motivaatiasi? / *How could your manager increase your motivation?*
  - b. Koetko, että pääset kehittymään työssäsi? / *Do you feel that you are able to develop in your work?*
    - i. Missä haluaisit kehittyä työssäsi? / *What would you like to develop in?*
    - ii. Mitä tarvitset, jotta voisit kehittyä? / *What do you need to be able to develop?*
  - c. Saatko palautetta työssäsi? / *Do you get feedback in your work?*
    - i. Kuinka usein saat palautetta? / *How often do you get feedback?*
    - ii. Kuinka usein toivot saavasi palautetta? / *How often would you like to get feedback?*
    - iii. Miten toivot saavasi palautetta? / *How would you like to get the feedback?*
    - iv. Annatko sinä palautetta esimiehellesi? / *Do you give feedback to your manager?*

## Liite 2. Sisällönanalyysi

Teemat	Alateemat	Etäjohtajien vastauksia	Etäalaisten vastauksia
Johtaminen	Johtaminen tällä hetkellä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toinen tiimiläinen on alaisten arjessa mukana. Itse hän follow uppaa kuukausittain ja kysyy kuulumisia</li> <li>- Heille soitellaan ja kysytään kuulumisia</li> <li>- Kokoonnutaan koko tiimin voimin ennen tapahtumia, jotta heidän yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa</li> <li>- Kaksi lähettää viikkomeilejä joka perjantai</li> <li>- Yksi pitää kuukausittaisia tiimipalavereja ja 1:1 keskusteluja</li> <li>- Pidetään myös koulutuksia ja työpajoja alaisten kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4/5 kertoo johtaminen toimivan taustatukena</li> <li>- Asettaa odotukset</li> <li>- Vapaa työskentely</li> <li>- 1:1 keskusteluja</li> <li>- Kysytään ideoita ja mielipiteitä</li> <li>- Tämänhetkinen johtaminen vastaa toiveita ja odotuksia</li> </ul>
	Hyvä johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivoivaa ja kannustavaa</li> <li>- Omalla esimerkillä toimimista</li> <li>- Antaa palautetta ja näkee, missä alaiset voivat kehittyä</li> <li>- Huomio tiimin tarpeet ja antaa heille pääsyn asioihin</li> <li>- Antaa vastuuta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuunteleva</li> <li>- Antaa vapautta ja vastuuta</li> <li>- Huomioionottavaa</li> <li>- On kiinnostunut</li> <li>- Rohkaisee ja motivoi</li> </ul>
	Johtajan tärkeimmät ominaisuudet	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimies on kuunteleva</li> <li>- Ottaa kaikki huomioon</li> <li>- Luottaa ja antaa vapautta kokeilla</li> <li>- Rohkaiseva ja motivoiva</li> <li>- Motivoivalle johtajalle tärkeintä: innostaa ja motivoi omalla esimerkillä, arvostuksen ja luottamuksen osoittaminen, antaa palautetta</li> </ul>
	Etäjohtamisen poikkeavuus perinteisemmästä lähijohtamisesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etälaisia näkee vähän työtehtävässä sekä yleisesti</li> <li>- Vaikeampaa seurata, miten menee ja olla läsnä</li> <li>- Tiimin suhteiden luomiseen pitää käyttää enemmän aikaa</li> <li>- Palautteenanto kärsii</li> </ul>	-

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alaiset saavat enemmän vastuuta, jonka myötä pääsevät kehittymään</li> </ul>	
	Etäjohtamisen haasteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palautteenanto</li> <li>- Tilanteita, joista on tullut moitteita, ei ole itse ollut näkemässä, joten vaikea antaa palautetta, joka tullut toisen kautta</li> <li>- Läsnäolo</li> <li>- Miten muut toimistolla saavat tietää heidän työskentelevän yrityksessä</li> <li>- Saada alaiset tuntemaan itsensä osaksi yritystä ja tiimiä</li> </ul>	-
	Työskenteleminen haasteiden kanssa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Käydä enemmän tapahtumissa alaisten kanssa</li> <li>- Haasteista puhuminen ja miten tiimi koee asiat</li> <li>- Toimiston screeneillä viestiminen tapahtumatyöntekijöistä ja heidän työstään</li> <li>- Palautteen taustojen selvittäminen toista kautta</li> <li>- Yhteyshenkilö muilla toimistoilla</li> <li>- Viikkomeilit</li> <li>- Tiimiaktiiviteetteja</li> </ul>	-
	Etäjohtajan tärkeimmät ominaisuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Läpinäkyvyys johtamisessa ja tekemisessä</li> <li>- Kommunikaatio: viedä viestiä toimistolta ja kommunikoida heidän työnsä tuloksista</li> <li>- Pitää huolen siitä, että he ovat sitoutuneita ja tuntevat kuuluvansa yritykseen</li> <li>- Olla tavoitettavissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitettavuus</li> <li>- Kiinnostuksen osoittaminen</li> <li>- Läsnäolon ja kiinnostuksen osoittaminen</li> <li>- Puhuu työn merkityksellisyydestä</li> </ul>
	Etätiimin johtamiseen käytetty aika ja yhteydenpito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aikaa käytetään johtamiseen noin 1-2h viikossa tai 4-8h viikossa</li> <li>- Yhteydenpito vaihtelee haastateltavien keskuudessa</li> <li>- Yhteydessä ollaan päivittäin, viikoittain tai muutama kerran kuussa</li> <li>- Viikkomeilit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riippuu tapahtumien määrästä</li> <li>- Vaihtelee viikosta kuukauteen</li> <li>- Yhteen ollaan yhteydessä päivittäin</li> <li>- Yhteydessä ollaan sähköpostitse ennen jokaista tapahtumaa</li> <li>- Osa toivoo enemmän 1:1 keskusteluja</li> <li>- Yksi pitää siitä, että saa päivittäin infoa sähköpostitse</li> </ul>

	Yhteydenpito-kanavat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sähköposti suurin yhteydenpitokanava</li> <li>- Tekstiviestejä paljon</li> <li>- Puhelimitse vähiten</li> <li>- 2 kartoittanut tiimin toiveet sopivista yhteydenpitokanavista</li> <li>- 2 ei ole kartoittanut tiimin toiveita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sähköposti suurin yhteydenpitokanava</li> <li>- Tekstiviestit / WhatsApp</li> <li>- Viralliset asiat tulevat sähköpostilla</li> <li>- Kiireelliset tai arkiset asiat viestitse</li> <li>- Tämän tyylinen yhteydenpito sopii tähän työhön</li> <li>- Tästä tavasta tykätään</li> <li>- Kaikki ovat saaneet vaikuttaa yhteydenpitokanaviin tai kokevat pystyvänsä</li> </ul>
	Oman johtamisosaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kouluttautumalla: yrityksen tarjoama esimieskoulutus, LinkedIn Learning, johtamisesta lukeminen ja oma tutkimustyö</li> <li>- Pyytämällä palautetta ja antamalla palautetta</li> <li>- Tekemällä ja mokkaamalla</li> </ul>	-
	Etälaisten työyhteisöön kuulumisen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaikki tekevät töitä sen eteen, että etälaiset tuntuivat kuuluvansa yritykseen</li> <li>- Kutsutaan alaiset mukaan yrityksen juhliin</li> <li>- Viedään heille toimiston asioita ja heidän asioita toimistoille</li> <li>- Yrityksen yhteisen sähköpostiryhmän kautta tuleva kommunikaatio</li> <li>- Tiimipalaverit, jossa käydään läpi yrityksen strategiakartta ja mietitään, miten heidän työ vaikuttaa siihen</li> <li>- Puhumalla heille "meidän" kollegoista</li> <li>- Keräämällä heiltä ideoita ja kehitysehdotuksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 kokee vahvasti kuuluvansa työyhteisöön</li> <li>- 2 tuntee kuuluvansa, mutta voisi tuntea vielä enemmän</li> <li>- Nähdään muita työntekijöitä vähän</li> </ul>
	Mikä saa tuntemaan osaksi työyhteisöä	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksen juhlat ja niihin kutsuminen</li> <li>- Tapahtumissa on muitakin työntekijöitä</li> <li>- Ihmiset ovat ulospäin-suuntautuneita, joten heihin on helppo tutustua ja lähestyä</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksen yhteiset koulutuspäivät uusille työntekijöille</li> <li>- Yhteenkuuluvuuden tunnetta voisi lisätä se, että toimistovuoroja/-tehtäviä olisi enemmän</li> <li>- Tehdä vastaanotolle selväksi, että nämä henkilöt työskentelevät yrityksessä</li> <li>- Afterworkeja</li> </ul>
	Mitä esimies voisi tehdä, jotta yhteenkuuluvuuden tunne kasvaisi	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enemmän toimistovuoroja tai tiimin yhteisiä työpajoja</li> <li>- Tapahtumatyöntekijät esitellään yrityksen somessa</li> <li>- Viestitään sisäisesti, ketkä tapahtumatyöntekijät ovat ja mitä he tekevät</li> <li>- 3 on täysin tyytyväisiä nykyiseen</li> </ul>
<b>Sitouttaminen</b>	Etätiimin sitoutuminen työtehtävään	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehumalla paljon ja kertomalla heidän työnsä tuloksia</li> <li>- Kertomalla, miten heidän työ vie yritystä eteenpäin</li> <li>- Pitämällä heidän fiilistä ja energiaa yllä</li> <li>- Keräämällä heiltä ideoita</li> <li>- Kertomalla taustoja, miksi teemme mitä teemme</li> <li>- Tarjoamalla uudenlaisia työtehtäviä roolin sisällä: enemmän vastuuta, tiimin tukihenkilö tai ns. vastuupromoottori</li> <li>- Palkitsemalla heitä pienestä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tärkeää on, että työ on merkityksellistä: siitä saa jotain itselleen ja se hyödyttää myös muita</li> <li>- Työn joustavuus</li> <li>- Esimies ja tiimi ja runsas yhteydenpito</li> </ul>
	Etätiimin sitoutuminen yritykseen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kerrotaan heille, mikä merkitys heidän työllään on yrityksen toimintaan</li> <li>- Käydään läpi kulttuuri ja arvoja, jotta yritystä ymmärtää paremmin</li> <li>- Rohkaisemalla heitä yrityksen tapahtumiin, jotta he tutustuvat muihin yrityksessä työskenteleviin</li> <li>- Yritys sitouttaa itsessään itseensä</li> <li>- Koulutusta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tärkeää on työilmapiiri ja kollegat</li> <li>- Etenemis- ja kehittymismahdollisuudet yrityksen sisällä</li> <li>- Koulutus</li> <li>- Omat ja firman arvot, jotka kohtaavat</li> </ul>

	Työn merkityksellisuuden ymmärtäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhtenäiset vastaukset kaikilla</li> <li>- Osoitetaan heille datalla heidän työn merkitys</li> <li>- Puhumalla heille, miten heidän työnsä liittyy yrityksen toimintaan</li> <li>- Konkretisoimalla merkityksen yrityksen strategia-kartan avulla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaikki kokevat työn merkitykselliseksi</li> <li>- Roolissa pääsee kertomaan yrityksestä opiskelijoille ja auttamaan heitä työllistymään</li> <li>- Ollaan ensimmäinen kontakti potentiaalisille työnhakijoille</li> <li>- Kun kuulee palautetta kentältä, niin ymmärtää työnsä merkityksellisyyden</li> </ul>
<b>Motivaatio</b>	Mikä motivoi työssä ja tapahtumatyössä	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työssä motivoi eniten työkaverit ja yrityksen ilmapiiri</li> <li>- Kehitys ja eteneminen</li> <li>- Kannustus ja kehu esimieheltä, tiimiltä ja muilta yrityksen sisällä</li> <li>- Itsensä toteuttaminen</li> <li>- Työn merkityksellisyys</li> <li>- Kaikki kokevat tapahtumatyön motivoivaksi</li> <li>- Tapahtumatyössä motivoi uusien ihmisten tapaaminen, työn tuloksen näkee nopeasti</li> <li>- Sopii opiskelun ohelle hyvin</li> <li>- Epätieto siitä, ettei tiedä mitä tuleman pitää</li> </ul>
	Etätiimin motivoiminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positiivinen palaute</li> <li>- Tekojen tai suoritusten nostaminen</li> <li>- Odotusten asettaminen - Kannustaminen</li> <li>- Kilpailut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palautteenanto ja tulosten läpikäynti</li> <li>- Kannustus ja kehuminen</li> <li>- Hyvin tehty taustatyö</li> <li>- Merkityksellisyydestä puhuminen</li> <li>- Tavoitteista kysyminen ja haastaminen</li> </ul>
	Tapahtumatyöntekijöiden motivoiminen vs. lähialaisten motivoiminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¾ kokee, että eroavat toisistaan</li> <li>- Omalla esimerkillä näyttäminen puuttuu</li> <li>- Työn tuloksen hahmottaminen vaikeampaa</li> <li>- Välillä vaikeampi saada heidät tuntemaan itsensä osaksi yritystä</li> </ul>	-
	Motivaation lisääminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enemmän tiimiaktiviteetteja</li> <li>- Läpinäkyvyyttä työstä ja toiminnasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enemmän palautetta ja kehumista</li> <li>- Lisää 1:1- tai palautekeskusteluja</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimiehen läsnäolo tapahtumissa</li> <li>- Alaisten ideoiden toteuttaminen</li> <li>- Toimistolla käyminen säännöllisesti</li> <li>- Koordinoivan henkilön rooli.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lisää palkitsemiskeinoja</li> <li>- Esimies ei voisi lisätä motivaatiota entisestään</li> </ul>
	Työssä kehittyminen	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaikki kokevat, että työssä pääsee kehittymään. Kahden ”kyllä” oli heikompi</li> <li>- Työnkuva on vähän yksipuolinen ja tulevaisuudessa haluaisi enemmän vastuuta</li> <li>- Enemmän urapolkuja yrityksen sisällä</li> </ul>
	Toiveet kehittymiselle	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yllättävissä tilanteissa toimimista, ongelmanratkaisua</li> <li>- Pitchaus- ja myyntitaitoja</li> <li>- Ihmisten kohtaaminen</li> <li>- Tapahtumajärjestäminen alusta loppuun</li> </ul>
	Mitä tarvitaan kehityksen kannalta	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koulutusta ja työpajoja</li> <li>- Työtä koordinoivalta henkilöltä koulutusta tapahtumajärjestämiseen: tukee myös uralla kehittymistä ja etenemistä</li> <li>- Enemmän markkinointitehtäviä</li> <li>- Kannustamista, rohkaisua ja painostusta esimieheltä</li> </ul>
	Palautteen merkitys	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erittäin tärkeää</li> <li>- Positiivinen palaute kannustaa edelleen parempiin suorituksiin ja antaa olon, että on tullut nähdyksi</li> <li>- Rakentava palaute on tapa kehittyä.</li> </ul>	-
	Palautteen antaminen ja saaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaikki antavat palautetta etätiimilleen</li> <li>- Etätiimille se on haastavampaa, koska heidän työtään ei näe</li> <li>- Palaute annetaan mahdollisimman pian ja aina kasvotusten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4/5 kertoi saavansa palautetta</li> <li>- Yksi sanoi saaneen, mutta toivoisi enemmän. Enemmän myös kasvotusten.</li> <li>- Kaikki saavat palautetta jokaisen tapahtuman jälkeen, noin viikoittain</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rakentava palaute saat- taa tulla toista kautta, jol- loin seurataan, onko toi- minta toistuvaa</li> <li>- Suurin osa antaa pa- lautetta viikoittain, mutta myös päivittäin ja kuukau- sittain</li> <li>- ¾ pyrkii saamaan pa- lautetta</li> <li>- Kehityskohdat kerätään 1:1 keskusteluissa ja ar- jessa toisen henkilön kautta</li> <li>- Kehityskohtia voisi yhden mielestä kerätä enemmän- kin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tämä palauutteenanto- tahti on hyvä työmää- rään nähden</li> <li>- Toivotaan välitöntä pa- lautetta aina</li> <li>- Henkilökohtaista pa- lautetta yksi kertoi saa- vansa pari kertaa puo- lessa vuodessa</li> <li>- Palaute toivotaan esi- mieheltä tai suoraan, ei välikäsiä kautta</li> <li>- Kahden mielestä säh- köposti toimii palautteelle hyvin</li> <li>- Kaksi haluaa saada pa- lautetta kasvotusten</li> <li>- Yksi haluaa saada pa- lautetta myös muilta tii- miläisiltä</li> <li>- Yksi toivoo enemmän 1:1 keskusteluja</li> </ul>
--	--	---	---