



Etäjohtamisen työkaluja kauneudenhoitoalalla toimivalle esimiehelle

Kati Budén & Heidi Härkönen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Etäjohtamisen työkaluja
kauneudenhoitoalalla toimivalle esimie-
helleEtäjohtamisen työkaluja
kauneudenhoitoalalla toimivalle esimiehelle**

Budén Kati, Härkönen Heidi
Estenomi
Opinnäytetyö
Marraskuu, 20192019

Etäjohtamisen työkaluja kauneudenhoitoalalla työskentelevälle esimiehelle
Budén Kati, Härkönen Heidi
Kati Budén & Heidi Härkönen

Vuosi: 2019 2019

Sivumäärä 54

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa onnistuneen etäjohtamisen edellytykset kauneudenhoitoalalla esimiehen näkökulmasta. Työssä tutkittiin johtamisen hyväksi havaittuja keinoja ja haasteita esimiehen päivittäisessä työssä, kun johtaminen tapahtuu etäältä. Tarve tutkimukselle nousi työelämästä, sillä kauneudenhoitoalalla konsulenttitoiminta on tyypillinen osa myyntiä Suomen eri toimipisteissä ja johtaminen tapahtuu yrityksen pääkonttorilta. Tutkimuksen teoriatausta käsittelee etäjohtamisen tunnuspiirteitä, sisäisen viestinnän merkitystä ja suorituksen johtamista. Teoriataustassa käydään läpi yleisimpiä haasteita esimiehen näkökulmasta, kuten esimiehen roolia ja asemaa yhtenäisen organisaation luomisessa konsulenttikentällä.

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa esimiesten etäjohtamiseen liittyviä käytänteitä, toimintatapoja ja haasteita. Tutkimus toteutettiin laadullisena kyselytutkimuksena sähköpostitse ja vastaukset analysoitiin anonyymisti. Onnistuneet etäjohtamisen toimintamallit liittyvät vahvasti viestintään ja suorituksen johtamiseen sekä erityisesti siihen, että esimiehet ymmärtävät vuorovaikutuksen tärkeyden etäjohtamisessa. Haasteeksi nousivat viestinnän tehokkuus, saatavilla olo, palautteen antaminen ja oikean tiedon jakaminen ymmärrettävässä muodossa alaisille. Kaikki kyselyyn vastanneet esimiehet eivät kokeneet etäjohtamista haasteena, sillä luotto omiin alaisiin oli vahva. Esimiesten vastausten sekä teorian pohjalta luotiin etäjohtamisen opas kauneudenhoitoalan esimiehille, jonka tarkoituksena on vastata etäjohtamisen haasteisiin ja alan tarpeisiin onnistuneiden toimintamallien kautta.

Asiasanat: Etäjohtaminen, Viestintä, Esimiestyö, Konsulenttitoiminta

Long-distance leadership tools for managers working in the beauty industry

Kati Budén & Heidi Härkönen

Year	20192019	Pages	54
------	----------	-------	----

The purpose of this thesis was to find out successful long-distance leadership tools for managers who work in the beauty industry. The main focus was to investigate what kind of practices are found successful and which cause difficulties for managers when leading beauty advisors from afar. The thesis was initiated by working life because it is common in the beauty industry that a company has a beauty advisor working elsewhere in Finland while their manager works in their headquarter, typically located near Helsinki area. The theoretical part consisted of the key elements of long-distance leadership, the importance of effective communication and performance management. The most common challenges from a manager's perspective, e.g. creating a cohesive organization are also involved in the theoretical part.

The aim of the study was to survey the most common practices, different tools and ideas and challenges related to long-distance leadership of managers. A qualitative research was chosen as the research method and questionnaires were sent out by email to a small group of managers working in the beauty industry. The collected data was analyzed anonymously based on the theoretical background. In this research, it was apparent that the biggest and most important practices were strongly associated with communication, performance management and that managers understand the importance of interaction with their employees. The most common challenges were providing for effective communication methods, managers' availability, feedback and sharing the right information in an understandable way to employees. Even though it appeared that not all managers experienced long-distance leadership as a challenge because of the trust towards their employees were strong. Based on the results of the study was created a guide of concrete tools and ideas of long-distance leadership for managers in the field of beauty industry.

Keywords: Long-distance Leadership, Communication, Leadership, Beauty Advisor

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Etäjohtaminen kauneudenhoitoalalla	7
2.1	Konsultointityö.....	8
2.2	Konsulenttina kauneudenhoitoalalla.....	8
3	Etäjohtamisen tunnuspiirteet	9
3.1	Esimiehen rooli	11
3.2	Esimiehen velvollisuudet.....	12
3.3	Yhteisöllisyys ja yhtenäinen organisaatio.....	13
4	Viestintä osana etäjohtamista.....	14
4.1	Yrityksen sisäinen viestintä.....	15
4.2	Viestintäkanavat.....	15
4.2.1	Sosiaalinen media viestinnän välineenä.....	16
4.2.2	Muut yrityksen viestintäkanavat.....	17
4.3	Vuorovaikutuksella luottamusta	18
5	Suorituksen johtaminen	19
5.1	Työntekijän motivointi esimiehen näkökulmasta.....	19
5.2	Kannustimet.....	20
5.3	Työsuorituksen mittaaminen	21
5.4	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	22
5.5	Arvostus ja luottamus	23
6	Etäjohtamisen haasteet esimiehen näkökulmasta.....	24
6.1	Sitouttaminen yritykseen	25
6.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	25
6.3	Etäjohtaminen osana muuta esimiestyötä	26
7	Tutkimuksen toteuttaminen	26
7.1	Tutkimusongelma	27
7.2	Tutkimusmenetelmä	27
7.3	Tutkimuksen toteutus	28
8	Tutkimustulokset	29
8.1	Taustatekijät.....	29
8.2	Viestintä etäjohtamisessa	30
8.2.1	Vuorovaikutus alaisten kanssa	30
8.2.2	Viestinnän välineet.....	32
8.3	Motivointi esimiehen työvälineenä.....	32
8.4	Etäjohtamisen haasteet.....	34
8.4.1	Viestinnän haasteet.....	35

8.4.2	Motivointiin, palautteenantoon ja kannustamiseen liittyvät haasteet	36
8.4.3	Työhyvinvointiin liittyvät haasteet.....	37
9	Tutkimuksen tavoitteen toteutuminen ja luotettavuus.....	38
10	Pohdinta.....	39
	Lähteet.....	41
	Liitteet.....	44

1 Johdanto

Kauneudenhoitoalalla konsulenttitoiminta on tyypillinen osa myyntiä ympäri Suomen eri toimipisteissä, kuten tavarataloissa. Konsulentin työnkuva koostuu suorittavasta myyntityöstä ja asiakaspalvelusta erityisosaamisen rinnalla ja pohjautuu täten konsulttitoimintaan. Yrityksen muu toiminta keskittyy tavallisesti yhteen toimipisteeseen, jossa muut yrityksen alaisuudessa työskentelevät asiantuntijat ja konsulenttikentän esimiehet työskentelevät. Tällöin haasteeksi muodostuu kentällä toimivien konsulenttien etäjohtaminen, kuten työn tukeminen, kannustaminen ja motivointi sekä viestintä ja yhteydenpito. Nämä ovat tärkeitä asioita, jotta konsulentit ympäri Suomea kokisivat itsensä osaksi yrityksen yhteisöä ja suoriutuisivat työstään esimiesten odotusten ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota etäjohtamisen työkaluja kauneudenhoitoalalla työskenteleville esimiehille alan eri yrityksissä. Etäjohtaminen on pääkonttorista etäällä tehtävän työn johtamista, jossa etätyötä johtava ei näe henkilökuntaansa päivittäin tai edes kuukausittain. Tutkimuksen tarve kartoittamaan etäjohtamisen työkaluja kauneudenhoitoalalla työskenteleville esimiehille nousi työelämän tarpeista. Tutkimuksen teoriatausta käsittelee etäjohtamisen haasteita esimiehen näkökulmasta, kuten esimiehen roolia ja asemaa yhtenäisen organisaation luomisessa konsulenttikentällä. Teoriassa nostetaan esiin sisäisen viestinnän, vuorovaikutuksellisuuden ja suorituksen johtamisen tärkeys. Hyvällä vuorovaikutuksella mahdollistetaan työntekijän menestyminen omassa työssään sekä luodaan luottamusta, avoimuutta ja vahvistetaan yhteisöllisyyttä organisaation ja etänä työskentelevän konsulentin välillä. Oleellisena osana etäjohtamista ovat työntekijän motivoiminen, kannustaminen, suorituksen mittaaminen sekä vastavuoroinen palautteen anto ja otto.

2 Etäjohtaminen kauneudenhoitoalalla

Kauneudenhoitoalalla etäjohtaminen liittyy olennaisesti esimiestyöhön, jossa työskennellään konsulenttien esimiehenä. Konsulenttitoiminta on tärkeä osa myynnin edistämistä ympäri Suomen eri toimipisteissä, kuten tavarataloissa ja muissa myyntipisteissä. Konsulentti työskentelee usein yksin ja vastaa oman pisteensä päivittäisistä työtehtävistä, kuten myynnistä ja asiakaspalvelusta, tuotteiden esillepanoista sekä pisteen yleisestä siisteydestä. Konsulenteille on usein asetettu omia tavoitteita, jotka pyritään saavuttamaan päivittäisessä myyntityössä. Jokaisella myyntipisteellä voi olla oma yhteinen tavoite, mutta monesti seurataan jokaisen konsulentin henkilökohtaisia lukuja, kuten keskiostosta ja tuotteiden yhteenlaskettua määrää kuitilla. Yrityksen muu toiminta keskittyy tavallisesti yhteen toimipisteeseen, jossa muut yrityksen alaisuudessa työskentelevät asiantuntijat ja esimerkiksi konsulenttien tai

myyntiedustajien esimiehet työskentelevät. Etäjohtaminen nousee tällöin tärkeäksi vaikuttajaksi konsulentin työssä menestymiseen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

2.1 Konsultointityö

Konsultointi on neuvovaa sekä ohjeistavaa toimintaa, jonka tarkoituksena on kehittää yrityksen tuottavuutta (Rope 2006, 74). Konsultointiin liittyy ominaispiirteitä, jotka erottavat konsultoinnin itse työn suorittamisesta. Konsultatiiviseen työhön liittyy aina enemmän tai vähemmän jonkinlaista erityisosaamiseen kytkeytyvää opastusta sekä projektimaisuus, jolloin tätä erityisosaamista hyödynnetään yrityksen tilanteeseen tai ongelmaan tilapäisesti. Konsultin hyödyntäminen edellyttää organisaatiolta aina tarpeen ulkopuolisen osaamisen etsimiselle sekä näkemyksen osaamishankinnan kannattavuudesta. (Rope 2006, 21-22.)

Konsultatiiviseksi työksi kutsuttavaa toimintaa on lähes rajattomasti eri toimialueilla ja organisaatioissa tätä hyödynnetään hyvin erilaisiin tarpeisiin (Nurmi 2012, 12). Asiantuntijakonsultin työssä oleellista on, että organisaatio ostaa konsulentilta asiantuntemusta löytääkseen parhaan mahdollisen ratkaisun johonkin tilanteeseen tai ongelmaan. Konsultatiivinen työ muodostuu varsinaisen työn tekemisen sijaan selvityksestä, analysoinnista, ehdotuksen ja suunnitelman tekemisestä. (Rope 2006, 84.) Konsultit tarjoavat osaamistaan palveluina, jotka he ovat opetelleet myymään ja tuottamaan (Nurmi 2012, 19).

2.2 Konsulenttina kauneudenhoitoalalla

Kauneudenhoitoalan konsulenttitoiminta pohjautuu konsultatiiviseen työhön sen neuvovan ja ohjeistavan työn luonteen vuoksi, vaikka konsulentin työ koostuukin suorittavasta myyntityöstä erityisosaamisen rinnalla. Kauneudenhoitoalalla työskentelevää konsulenttia ei voida suoraan rinnastaa konsulttiin, joka myy erityisosaamistaan projektimaisesti eri tilanteisiin ja ongelmiin osallistumatta itse suorittavaan työhön.

Kauneudenhoitoalalla konsulentin tehtävänä on tarjota asiakkaille erinomaista asiakaspalvelua ja tavoitella myyntitavoitteita päivittäisessä työssään brändin jälleenmyyntipisteissä; myymälöissä, laivoilla tai lentokentillä. Päivittäisessä työssään konsulentti sitouttaa asiakkaita edustamaansa brändin pariin ja tarjoaa ensiluokkaista asiakaspalvelua mm. kokeilemalla tuotteita suoraan asiakkaan iholle. Konsulentin työhön liittyy olennaisena osana myyntitavoitteiden seuraaminen ja niiden tavoittelemisen. Työssä menestymisen kannalta tärkeitä ominaisuuksia konsulentille ovat vahvat myyntitaidot, asiakaspalveluhenkisyys, hyvät kommunikatio taidot sekä kyky työskennellä nopeasti vaihtuvassa ja hektisessä työympäristössä. (Estée Lauder 2019.)

Konsulentin päivittäiseen työhön vahvasti kuuluu useat asiakaskohtaamiset. Konsulentti esittelee asiakkaille, riippuen brändin tuotekategorioista, värikosmetiikkaa, ihonhoitoa sekä meikkien levitystekniikoita ja erilaisia tyylejä. Brändin imagon mukaisesti konsulentti huolehtii, että tarjoaa asiakkailleen ystävällistä, kohteliasta ja ammattitaitoista asiakaspalvelua ja osoittaa tuotetietämystä. Konsulentin vastuulla on myös myyntipisteen siisteys ja tuotteiden huolellinen esillepano annettujen ohjeiden mukaan. (Dior 2019.)

Konsulentin työssä on hyvin tärkeää luoda mieleenpainuva ostokokemus kuluttajalle. Konsulentti kuuntelee asiakasta, esittää kysymyksiä ja kartoittaa tämän perusteella hänen tarpeensa. Tärkeää on luoda yhteys asiakkaaseen. Kauneusalalla konsulentti noudattaa edustamansa brändin myyntitapaa ja kokeilee tuotteita suoraan asiakkaan kasvoille brändin luoman myyntitavan mukaisesti. Konsulentin tehtävänä on myös inspiroida asiakkaitaan kertomalla viimeisimmistä trendeistä sekä uusimmista tuoteinnovaatioista ja näin edistää myyntiä. Konsulentin työhön kuuluu myös koulutuksiin osallistuminen ja oman ammattitaidon ylläpitäminen, joko digitaalisesti tai yrityksen järjestämissä koulutustilaisuuksissa. (Lancome 2019.)

3 Etäjohtamisen tunnuspiirteet

Etäjohtaminen on ajasta ja paikasta riippumattoman työn, liikkuvan työn tai etätyön johtamista. Etätyötä johtava ei näe henkilökuntaansa päivittäin tai edes kuukausittain. Etäjohtamisen onnistumisen kannalta olennaista on hyvät ihmisten johtamistaidot sekä kyky hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa monipuolisesti. (Vilkman 2016, 14-15.) Esimiehen tulee huolehtia etänä työskentelevien työntekijöidensä yhteydenpidosta ja varmistaa, ettei työntekijä eristäydy muusta työyhteisöstä. Esimiehen vastuulla on varmistaa, että työntekijä saa riittävästi tietoa yrityksen asioista sekä määrittää millä tavoin ja kuinka usein työntekijän tulee pitää yhteyttä. Tämä pätee myös päinvastoin ja erityisesti esimiehen tulee pitää yhteyttä työntekijöihinsä. Esimiehen vastuulla on myös työntekijän säännöllinen tapaaminen ja kutsuminen esimerkiksi kokouksiin. (Salli 2012.)

Etäjohtaminen koostuu peruselementeistä, joita ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Kaikki nämä muodostavat kokonaisuuden, jossa jokainen on yhtä merkittävässä roolissa ja ilman toista, voi olla hankalaa toteuttaa toista. Ensimmäisenä mainittu luottamus on tärkeä etäjohtamisen väline, johon liittyy edelleen paljon haasteita. Voiko alaisiin luottaa, että he tekevät työnsä tunnollisesti, vaikka esimies ei olekaan koko ajan tai ollenkaan läsnä päivittäisessä toiminnassa. Hyvin harvoin luottamusta käytetään väärin, ja tehtävään valittu henkilö haluaa usein hoitaa työnsä hyvin ja olla luottamuksen arvoinen. Hyvän luottamuksen muodostaa avoin ja runsas kommunikointi esimiehen ja tiimin välillä. Luottamuksen ilmapiiri rakennetaan ajan kanssa ja esimiehen tulee myös osoittaa luottamusta työntekijöilleen, jotta luottamuksen hyvä ilmapiiri syntyy.

Esimiehen tulee luoda riittävän selkeät pelisäännöt ja tavat toimia työympäristössä, jotta kaikille syntyy samanlainen näkemys siitä, miten käytännötilanteissa tulee toimia ja mikä on hyväksyttävää. Molempien osapuolten tulee sitoutua luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Esimies voi päättää luottaa ja antaa näin myös luotettavan kuvan itsestään. (Vilkman 2016, 25-29.)

Konsulentti työskentelee monesti tiimissä ja yhden tai useamman konsulentin kanssa. Selkeät pelisäännöt antavat hyvät lähtökohdat menestyksekkäälle tiimityölle, joka on myyntityössä menestymisen edellytys. Mikäli tiimi ei puhalla yhteen hiileen ja pidä yllä positiivista sekä kannustavaa ilmapiiriä, se näkyy väistämättä työn tuloksessa. Kun jokainen tiimissä pystyy luottamaan työkaveriin sekä omaan esimieheen, pysyy ilmapiiri positiivisena ja toista pystyy kannustamaan aivan eri tavalla.

Etäjohtamiseen liittyy olennaisesti myös arvostuksen osoittaminen työntekijöitään kohtaan. Se on usein itsestäänselvyytenä pidetty tapa, mutta erittäin tärkeää yhteistyön kannalta. Sosiaalinen tuki esimieheltä työntekijälle on tärkeää, jotta työntekijä voi kokea työpanoksensa olevan hyödyllinen. Tyytymättömyyden ja työuupumuksen ehkäisijänä työntekijän arvostus on isossa roolissa. Esimiehen tulee huolehtia työntekijän tukemisesta, jotta työntekijä kokee, että hänen työtään arvostetaan ja aikaansaannoksensa huomataan. Sen ei tarvitse olla isoja tekoja, vaan osana päivittäistä toimintaa. Ottamalla muut ihmiset huomioon ja olemalla läsnä työntekijöilleen voi osoittaa arvostusta jokapäiväisessä kanssakäymisessä. (Vilkman 2016, 31-32.)

Käytännössä esimies voi osoittaa arvostusta etätyöntekijöilleen pienin elein. Ne merkitsevät työntekijälle monesti enemmän henkilökohtaisesti saatuna kuin kuukausittaisena bonuksena palkassa. Esimies voi esimerkiksi viikoittain muistaa antaa pienen positiivisen palautteen työntekijän kertoessa viikon tärkeimmät tapahtumat ja osoittaa kiinnostusta tällä tavoin työntekijöidensä työpanokseen. Positiivinen palaute ja onnistumisen tunteen antaminen työntekijälleen on monesti merkittävämpää työssä jaksamisen kannalta kuin palkinnot tai rahallinen korvaus. Toki molempia tarvitaan ja hyvä tasapaino pitää jokaisen työntekijän tyytyväisenä.

Avoimuus liittyy vahvasti etäjohtamiseen, sillä ilman sitä etäjohtajuus kärsii ja työntekijöiden sitoutuminen yritykseen kärsii. Avoimuus luo onnistumisen tunteita työntekijälle ja lisää viihtyvyyttä. Avoin kommunikaatio ja onnistumisen edellytykset hyvään yhteistyöhön luodaan niin, että ihmiset otetaan mukaan päätöksentekoon ja heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja saada äänensä kuuluviin. Työympäristö, jossa on hyvä ja turvallinen ilmapiiri puhua kaikesta työhön liittyvästä, luo hyvät lähtökohdat etäjohtamiselle. (Vilkman 2016, 33-34.)

Monesti työntekijät valittavat siitä, että heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa asioihin, kun tietyt toimintatavat eivät toimi päivittäisessä arjessa. Huolenaiheena voi olla myös se, että

esimiehet eivät kysy heiltä kunnollista mielipidettä, joihin uudet muutokset eniten vaikuttavat. Esimiehen tulisi päätöksenteossa ensisijaisesti ottaa huomioon heidät, joita asia koskee ja antaa mahdollisuus vaikuttaa, varsinkin, kun on kyse etäjohtamisesta. Etätyössä on vielä hankalampaa työntekijän tuoda äänensä kuuluviin, joten esimiehen olisi hyvä ottaa käyttöön konkreettiset toimet, joilla jokainen alainen pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä. Esimerkiksi viikoittainen raportointimahdollisuus, jotta sekä epäkohdista, että hyvistä asioista huomauttaminen olisi mahdollista. Esimiehen tulee myös huomioida se, että palautteisiin vastataan, eivätkä ne jää huomioimatta.

3.1 Esimiehen rooli

Esimehellä tarkoitetaan keskijohtoa ja työyhteisöryhmien vetäjiä, joiden vastuulla on operatiivisen toiminnan sekä työyhteisöjen kehittäminen. Esimiehet toimivat rajapinnassa, mikä tarjoaa kokonaisnäkömyksen työntekijöiden kyvyistä, käytännön toimintatavoista, työvälineistä ja asiakastarpeista toimialalla. Organisaation ylimpään johtoon peilaten, voidaan sanoa, että johtaminen määrittää kannattavuuden ja esimestoiminta tuottavuuden. Tällä tarkoitetaan sitä, että strategiset linjaukset ja toiminta-ajatukset sekä muutostarpeet linjataan ylimmässä johdossa, jonka jälkeen niitä testataan esittelemällä ehdotukset esimiehille. Esimiesten avulla strategiat jalkautetaan ja linjaukset pyritään saattamaan työntekijöiden jokapäiväiseen työhön. (Kesti 2010, 132-133.)

Esimehellä on iso rooli organisaation hyvän ilmapiirin ylläpitäjänä ja kehittäjänä. Esimiehen toiminta, oma persoonallisuus sekä johtamistyyli vaikuttavat kaikki yleiseen ilmapiiriin, joka taas heijastuu suoraan tuloksiin. Hyvä esimies saavuttaa parhaat tulokset keskittymällä henkilöstöön ja etäältä johdettaessa siihen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Henkilöstön johtamiseen tulee löytyä aikaa, jolloin koko tiimin suorituskyky nousee ja tavoitteet saavutetaan. (Vilkman 2016, 138-139.)

Esimiehen rooli ja työtehtävät ovat muuttuneet paljon viimeisen sadan vuoden aikana (Kauhanen 2018, 39.) Esimieheltä vaaditaan läsnäoloa ja työryhmänsä tukemista, kannustamista sekä hyviä vuorovaikutustaitoja. Esimiehen vastuulla on, että jokainen työntekijä tietää oman vastualueensa ja velvoitteensa työyhteisössä sekä ymmärtää oman työpanoksensa osana yhteisiä tavoitteita suhteessa muiden työtehtäviin. (Kesti 2010, 133-134.) Esimiestyössä menestyminen syntyy muiden menestymisen kautta, ja tästä syystä esimiehen tärkein rooli yrityksessä onkin mahdollistaa muiden onnistuminen työssään ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Esimehillä saattaa olla myös asiantuntijarooli esimestehtävän lisäksi, joka saattaa aiheuttaa jännitteitä tiimissä, kun työtä aletaan suorittamaan itse johtamisen sijaan. (Erämetsä 2009, 27.)

Monesti kauneusalan organisaatioissa esimiehillä on useampi alainen johdettavanaan kaiken muun työnsä ohella. Työ voi olla hyvin hektistä ja kiireistä samalla, kun tavoitteet ovat korkealla ja kilpailu kiristyy. Tiimin tukeminen ja kannustaminen saattaa tällöin jäädä pintapuoliseksi ja tulee helpommin huomautettua virheistä sekä asioista, joissa olisi parannettavaa. Esimies saattaa olla hyvin suuren paineen alla ja kääntyä huomaamattaan tiimiään vastaan hakemalla jatkuvaa parannusta ja virheiden korjaamista.

3.2 Esimiehen velvollisuudet

Suomessa lainsäädäntö määrittää työnantajan ja esimiehen vallan ja vastuun työntekijöihin nähden (Kauhanen 2018, 43). Laki määrittelee etätönnä työksi, joka tehdään työnantajan tavanomaisen toimipaikan ulkopuolella tai paikassa, jota ei erikseen määritetä, esimerkiksi kotona. (Vilkman 2016, 199.)

Etäjohtamiseen liittyy olennaisesti työtehtävien, yhteisten pelisääntöjen sekä työajan selkeiden raamien jakaminen alaisille. Esimerkiksi työsopimukseen tulee kirjata työntekijän keskeiset työtehtävät ja säännöllinen työaika. (Tähtinen & Parnila 2017.) Työaikalaisissa on määriteltä, että työnantajan tulee seurata työaika ja kirjata kaikki tehdyt työtunnit ja suoritettut korvaukset (Vilkman 2016, 201). Konsulentilla on oltava työtuntien merkitsemiseen jonkinlainen työajanseuraamisen väline, jotta kaikki työtunnit ja mahdolliset ylityöt kirjataan oikein ja korvaus maksetaan. Sähköinen kirjautumisväline luo luottamusta esimiehen ja työntekijän välille, kun molemmat tietävät, että työtunnit kirjataan ja palkka maksetaan sovittujen työtuntien mukaan.

Työsopimuslain 2 luvun 1 § asettaa työnantajalle yleisvelvoitteen, jonka mukaan työnantajan on edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan tulee myös huolehtia, että työntekijällä on kaikki riittävä tietoa suoritua työstään yrityksessä, mikäli muutoksia tai kehitystä tapahtuu. Työnantajan velvollisuutena on antaa työntekijälleen mahdollisuus kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan. (Finlex 2001.)

Esimiehen vastuulla on edistää hyvää työilmapiiriä ja näin ollen vahvistaa jokaisen tiimin jäsenen keskinäisiä suhteita. Työntekijän työtehtävistä suoritumisesta vastaa lähin esimies, jonka tulee varmistaa erityisesti työsuhteen alussa kattava perehdytys tai koulutus työtehtävään sekä muutoksien edessä niiden vaatimalla tavalla, kuten lisäkoulutuksella. (Tähtinen & Parnila 2017.)

Työsopimuslain 2 luvun 2§ momentin mukaan työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasa-arvoisesti, ja siitä poikkeaminen on suotavaa ainoastaan, jos tehtävät tai asema sitä erityisesti vaatii. Esimiehen tulee varmistaa, että jokaiselle työntekijälle on annettu riittävästi

tietoa ja ketään ei nosteta toisten yläpuolelle tai niin sanottuun johtoasemaan, ilman virallista ylennystä. Suosiminen tulehduttaa nopeasti muiden työntekijöiden ja esimiehen välit sekä samalla myös koko tiimin yhteishengen. (Finlex 2014.)

3.3 Yhteisöllisyys ja yhtenäinen organisaatio

Hyvä yhteishenki ja yhteenkuuluvuuden tunne lisäävät viihtyvyyttä työpaikalla ja auttavat saamaan myös toivottuja tuloksia työntekijältä. Ihmisellä on luontainen tarve tuntea kuuluvansa joukkoon ja saada osakseen arvostusta. Aito ja tuottava yhteistyö luodaan hyvällä yhteishengellä ja ilmapiirillä, jossa vallitsee me-henki. Etätyössä yhteisöllisyyden merkitys korostuu ja sen eteen tulee nähdä enemmän vaivaa. Vuorovaikutus jää helposti vähäiseksi etäjohtamisessa ja on tärkeää huomioida yhteydenpidon määrä ja laatu. Säännöllisiä yhteisiä tapaamisia tarvitaan, joko virtuaalisesti, puhelimesta tai paikan päällä vähintään kerran kuukaudessa, mielellään kerran viikossa. (Vilkman 2016, 41-42.)

Säännölliset kokoukset lisäävät huomattavasti työntekijöiden sekä esimiehen välistä luottamusta, kuten myös yhteenkuuluvuuden tunnetta koko organisaatioon. Normaalisti arjesta poikkeavat työtehtävät, kuten puhelinalaverit tai viikoittainen raportointi lisäävät mielenkiintoa omaa työtä kohtaan ja saa työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi. Jatkuva omassa työssään kehittyminen on monessa yrityksessä avainasemassa. Esimiehen vastuulla on huolehtia, että kaikki tarvittavat kokoukset, kehityskeskustelut, palautteenannot ja raportoinnit tehdään ja työntekijöiden mielipiteet otetaan vastaan, kun näitä suunnitellaan. Mikäli esimerkiksi puhelinalaveriin osallistuminen on työntekijälle hankalaa tai hänen on vaikeaa tuoda asioitaan näin ilmi, niin esimiehen tulee miettiä vaihtoehtoisia ratkaisuja tilanteen korjaamiseksi, eikä tehdä asioita vain omalla tavallaan tai koska niin on aina tehty. Jatkuva kehittyminen koskee myös esimiestä itseään ja esimiehen vaatiessa alaisiltaan avointa mieltä, on hyvä pysähtyä miettimään, onko itse esimiehenä vastaanottavainen.

Hyvä yhteishenki ja yhteisöllisyyden luominen lisää organisaatioon sosiaalista pääomaa, joka kasvattaa luottamusta, edistää yhteisten arvojen toteutumista käytännössä sekä lisää vastavuoroisuutta. Sosiaalinen pääoma on yritykselle hyvin arvokasta ja se ei vaadi edes rahaa. Hyvä yhteishenki saa koko työyhteisön jäsenet kokemaan olevansa yhtenäisessä tiimissä kohti yhteisiä tavoitteita. Luottamuksen ilmapiiri myös vahvistuu, kun hyvä vuorovaikutus auttaa ennustamaan toisen osapuolen toimintaa. Tällöin voimat voidaan keskittää olennaiseen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, eikä tiedon salailemiseen tai selän takana puhumiseen. (Larjovuori & Manka 2013, 4.)

Sosiaalista pääomaa kasvatetaan yhdessä tekemisellä ja jaetuilla kokemuksilla. Yhteisöllisyyden kehittyminen vaatii aktiivista toimintaa ja vastavuoroisuutta sekä tiimin jäsenten välillä,

kuin myös esimiehen ja työntekijän välillä. Hyvä etäjohtaminen edistää sosiaalista pääomaa ja siihen kannattaa erityisesti panostaa johtamisen tapahtuessa etäältä. Organisaatioiden menestys riippuu tulevaisuudessa yhä enemmän aineettomasta pääomasta, joita ovat sosiaalisen pääoman lisäksi psykologinen pääoma sekä rakennepääoma. Psykologinen pääoma viittaa työntekijöiden henkisiin voimavaroihin ja rakennepääoma taas organisaation uudistumiskykyyn ja työntekijän sanavaltaan omaa työtä kohtaan, joka luo työhallinnan tunnetta. Nämä kolme tekijää täydentävät toisiaan, jolloin ongelmat jollakin osa-alueella vaikuttavat helposti muihin osatekijöihin. Yhteisöllisyys voi heikentää esimerkiksi heikosti perustellun organisaatiorakenteen vuoksi. Hyvä yhteishenki ja positiivinen työilmapiiri on tärkein kannuste työntekijälle työpaikallaan viihtymiseen ja jatkamiseen. Se on merkittävämpi osatekijä, kuin esimerkiksi palkitseminen tai mielekkäät työtehtävät. (Larjovuori & Manka 2013, 5-10.)

4 Viestintä osana etäjohtamista

Hyvin hoidettu viestintä on keskeinen voimavara koko työyhteisölle. Suunnittelu, organisointi ja arviointi kuuluvat olennaisena osana hyvään työyhteisön väliseen viestintään. Organisaatiossa yhteisöllisyyden rakentaminen edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja jokaiselta työyhteisön jäseneltä. (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9.) Keskustelu pelisäännöistä ja toimintatavoista auttaa rakentamaan hyvän perustan mielekkäälle työympäristölle. Tärkeää on, että pelisäännöt sovitaan kaikkien niitä koskevien kesken, eikä esimies määrää sääntöjä oman mielensä mukaan. Pelkällä säännöistä tiedottamisella ei rakenneta vakaata pohjaa pelisääntöihin sitoutumiselle. Jokainen ihminen myös tulkitsee asiat eri tavoin ja on tärkeää varmistaa, ettei epäselvyyksiä jää, jotta työilmapiiri ei kärsisi. Hyviä sovittavia sääntöjä ovat esimerkiksi esimiehen tavoitettavuudesta sopiminen, milloin on oltava fyysisesti paikalla, mitä, miten ja milloin erilaisia viestintä palvelimia tulee käyttää, millä työ todetaan tehdyksi ja miten jaetaan tietoa, niin, ettei informaatiota tule koko ajan ja liian paljon. (Vilkman 2016, 37-39.)

Ihmiselle on tärkeää yleisesti ottaen tehdä merkityksellistä työtä yrityksessä, jonka kokee hyvämaineiseksi. Olennainen osa ihmisen minäkuva on käsitys itsestä ammatillisena toimijana ja se mihin kuuluu ja mitä tavoittelee työssään, heijastuu myös työn tekemiseen vahvasti. Työn ollessa merkityksellistä, positiivinen minäkuva vahvistuu, jolloin työntekijä on motivoituneempi ja voi hyvin. Kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja häntä kuunnellaan, ilmenee parempia työtuloksia ja positiivinen työnantajamaine pysyy. Vuorovaikutuksella ja hyvällä avoimella viestinnällä vahvistetaan sekä yksilön käsitystä ammatillisesta identiteetistään että lisätään vastavuoroisesti työnantajan hyvää mainetta. (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 62.)

Organisaatiossa on usein tiedottamisesta vastaava henkilö, mutta vastuu olennaisen tiedon perille menemisestä aina esimiehellä. Organisaation sisäinen viestintä on esimiehen

apuväline, joka auttaa nostamaan ajankohtaisia asioita keskusteluun ryhmän kanssa. (Kesti 2010, 136-137.) Viestinnän tärkeys nousee esiin erityisesti etäjohtamisessa, sillä esimies ei ole päivittäin tekemisessä kaikkien ryhmänsä jäsenten kanssa. Viestinnän on oltava mahdollisimman laadukasta, jotta mahdollisilta väärinymmärryksiltä vältytään. Tämä on erityisen tärkeää tilanteissa, kun viestintä ja kontaktit esimiehen ja konsulentin välillä ovat määrältään vähäistä.

4.1 Yrityksen sisäinen viestintä

Yrityksen sisäistä viestintää on monenlaista ja se on olennainen osa päivittäistä toimintaa. Se voi olla johdolta alaisille tai toisinpäin, yksittäisten työyhteisön jäsenten, ryhmien, tiimien tai osastojen välistä vuorovaikutusta. Työyhteisöviestinnällä vaikutetaan, rakennetaan yhteisöllisyyttä ja luottamusta sekä luodaan yhteiset pelisäännöt päivittäisistä toimintatavoista. Jokaisella tulisi olla riittävästi tietoa antaakseen parhaan mahdollisen panoksen omaan työhönsä ja mahdollisuuden myös vaikuttaa toimintaan. Yrityksen sisäisen viestinnän tavoitteena on luoda luottamuksen ilmapiiri ja taata, että jokaisella on työnsä tekemiseen tarvittavat ajankohtaiset tiedot. Avoin keskustelu on tärkeää ja myös muutoksista sekä tulevaisuuden suunnitelmista kerrotaan jokaiselle työyhteisön jäsenelle avoimesti ja mahdollistaen keskustelun ilmapiiriin. Työyhteisöviestintä perustuu vuoropuheluun ja siinä kuunnellaan eri osapuolten näkemyksiä ja osoitetaan arvostusta jokaisen ideoille. Hyvässä työyhteisöviestinnässä jokaisella tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin ja osallistua keskusteluun luottamuksella. Keskusteleva, avoin ilmapiiri antaa työntekijöille motivaatiota, lisää työhyvinvointia ja lisää yhdessä tekemisen tunnetta, jolloin koko organisaation yhteisöllisyys ja toimintakyky voimistuvat. (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 60-62.)

Yrityksessä esimiehen tulisi pyrkiä aina laajempaan ja syvällisempään dialogiin työntekijöiden kanssa, jotta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin. Viestintä vaatii esimiehiltä resursseja, kuten aikaa ja rahaa. Laadukas ja tehokas viestintä syntyy monien kanavien kautta ja tehostuu 3-4 kertaiseksi muutostilanteissa. (Kauhanen 2018, 102.) Etäjohtajuus yhdistettynä asiantuntijana toimimiseen vaatii esimieheltä paljon erityisesti siinä, että laadukas ja tehokas viestintä toteutuu ja näin ollen tukee konsulentin työtä. Tämä edellyttää aktiivista viestintää ja raportointia myös konsulenteilta esimiehen suuntaan, jotta vuorovaikutus ja luottamus syntyisi molemminpuolisesti.

4.2 Viestintäkanavat

Työyhteisöviestintään liittyy monia eri kanavia ja erityisesti etäjohtamisen kannalta olennaisia ovat: mobiiliviestintä, sähköposti, intranet, sosiaalinen media, tiedotteet,

pikaviestimet, verkkokokoukset- ja palaverit, webinaarit, video- ja verkkoneuvottelut. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 68.) Kirjallisessa viestinnässä on hyvä ottaa huomioon, ettei viestin vastaanottaja pysty lukemaan niitä pieniä signaaleja, jotka syntyvät kasvokkain vuorovaikutuksessa. Viestikanavia voi myös tarkastella eri tyyli näkökulmista; Facebook tai Whatsapp ovat rennompia viestintäkanavia kuin esimerkiksi perinteinen sähköposti. (Kortesuo & Patjas 2011, 11-12.)

Sähköposti on työpaikoilla usein pääyhteydenpitoväline sisäisessä viestinnässä. Esimiehen ja työntekijän olisi hyvä miettiä yhdessä, mikä yhteydenpitoväline olisi keskinäiseen viestintään soveltuva ja mikä hyödyttäisi koko tiimiä ja tiedon jakamista mahdollisimman tehokkaasti. Sähköpostin käsittely on monesti aikaa vievää sekä kovin arkinen ja jopa tunteeton tapa viestiä asioista. Mikäli on kyse esimerkiksi palautteen antamisesta työntekijälleen, olisi hyvä miettiä jokin mielekkäämpi keino, kuin viikoittainen sähköpostiviesti, joka helposti luetaan nopeasti eikä tuo työntekijälleen tämän ansaitsemaa arvostusta.

4.2.1 Sosiaalinen media viestinnän välineenä

Sosiaalinen media mielletään usein markkinoinniksi ja yrityksen ulkoisen viestinnän kanavaksi. Sosiaalista mediaa voidaan kuitenkin hyödyntää monissa muissakin organisaation tehtävissä, kuten informaation jakamiseen sekä päätöksenteon tueksi. Sosiaalisen median lisäksi voidaan viestiä yrityksen sisäisestä läpinäkyvyydestä, viestinnän rajattomuudesta sekä visualisoida organisaation kulttuuria. (Media Group 2010, 7 outcomes of organizational communication & social media: a framework.)

Sosiaalinen media on luotu vuorovaikutuksellisuudelle ja välittömälle palautteelle, ja eroaa suuresti perinteisestä mediasta, joka perustuu yksisuuntaiselle keskustelulle. Vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa perustuu verkostoitumiselle ja se vaatii läsnäoloa. (Kortesuo & Patjas 2011, 38.) Viestinnänkanavana erilaiset Whatsapp- ja Facebook-ryhmät voivat tarjota tiimeille yhteisöllisen viestinnän välineen, joka kaikilla on jo muutenkin käytössä. Ryhmäviestintä voi lisätä yhteisöllisyyden tunnetta myös etäällä työskentelevien konsulenttien välillä, kun omat mielipiteet voi jakaa yhdellä viestillä kaikille. Rennoksi koettu viestinnän kanava voi myös laskea kynnystä jakaa oma mielipide tai aloittaa keskustelu.

Sosiaaliseen mediaan osallistumisen tulee tukea yhteisön strategisten tavoitteiden saavuttamista samalla tavoin kuin muukin viestintä. Kanavien valinta, viestintäkäytännöt ja yksittäiset viestitkin tulee suunnitella sen perusteella, mitä lisäarvoa sidosryhmät odottavat saavansa seuraamisen vastineeksi ja millaista vuorovaikutusta ne toivovat. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 87-88.) Nykypäivänä on paljon keskusteltu siitä, tulisiko johtajien olla mukana sosiaalisessa mediassa. Sosiaalinen media näkyy erityisesti asiakkaille, mutta vaikuttaa paljon

myös yrityksen sisäiseen toimintaan. (Vilkman 2016, 161-162.) Erityisesti kauneusalalla sosiaalisen median käyttö ja siellä oleminen on lähes välttämätöntä pitääkseen itsensä ajan tasalla trendeistä ja oppiakseen uutta hyvin nopeatempoisesti muuttuvalla alalla.

Yhteisölliset työvälineet, kuten sosiaalinen media, ovat hyödyllisiä esimiehen ja työntekijöiden välisen viestinnän ja yhteistyön kannalta perinteisten yhteydenpitovälineiden rinnalla. Sosiaalisen median käyttö työympäristössä vaikuttaa henkilöstötyytyväisyyteen, sillä se luo yhteenkuuluvuuden tunnetta, lisää sisäistä viestintää ja hiljaisen tiedon leviämistä sekä laskee yksinpuurtamisen tunnetta ja luo avoimuutta organisaatioon. Sosiaalinen media voidaan työympäristössä luoda paikaksi, jossa saa vapaasti ideoita, vaihtaa ajatuksia ja tehdä kehitystyötä. Kynnys siellä on usein alhaisempi, ja silloin luovemmatkin ideat uskalletaan jakaa muille sekä omalle esimiehelleen. (Vilkman 2016, 162.) Kauneusalalla konsulentin työ on usein yksinäistä ja läheisiä työkavereita ei ole. Työyhteisön oma Instagram tili voisi luoda uudenlaista yhteisöllisyyttä ympäri Suomea työskentelevien konsulenttien välille. Esimies näkee, myös tätä kautta miltä jokaisen alaisen pisteessä näyttää ja mitä heille kuuluu. Tili voisi hyvin olla yksityinen ja vain työkäyttöön tai vastavuoroisesti julkinen keskittyen erityisesti silloin uusien asiakkaiden saantiin ja vanhojen sitouttamiseen jakamalla parhaat kosmetiikkavinkit ja tarjoukset. Instagram tili nostaisi kehitysideat ja ongelmakohdat esiin uudella tavalla ja se toisi työympäristöön nykyaikaisen tavan jakaa tietoa. Sen avulla kehitettäisiin vuorovaikutusta sekä annettaisiin uusille työntekijöille mahdollisuus päästä nopeasti osaksi työyhteisöä. Samalla nostettaisiin myös tiimin yhteishenkeä.

Sosiaalinen media yhteisöllisenä työvälineenä on vielä harvinaisempaa ja saattaa epäilyttää esimiehiä. Sen käytössä on aina riskinä häiriökäyttäytymisen mahdollisuus, jolloin henkilöstö saattaa jakaa väärää tietoa, tuoda esiin negatiivisia asioita yrityksestä tai, että liian suuri osa työajasta menisi sosiaalisen median päivittämiseen. (Vilkman 2016, 166.) Tässäkin asiassa korostuu työntekijän ja esimiehen välinen luottamus, arvostus, huolellinen perehdyttäminen ja erityisesti oikean tiedon jakaminen työntekijöille. Selkeät yhteiset pelisäännöt ja strategia luovat hyvä alun sosiaalisen median käytölle työpaikalla. Sosiaalinen media voi parhaimmillaan kehittää sisäistä viestintää paremmaksi, tuoda työyhteisöön luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä helpottaa etäjohtamista.

4.2.2 Muut yrityksen viestintäkanavat

Esimiehellä olisi hyödyllistä olla ajantasainen kriisiviestintäsuunnitelma poikkeustilanteiden varalta. Kriisin puhjetessa tulisi vastuuhenkilöiden voida kokoontua nopeasti tai tehdä tarvittavat toimet kriisiajan toimintaohjeiden mukaisesti. Kriisiviestinnästä vastaa yleensä ylin johto julkisuuden osalta, mutta esimiehen vastuulla on tiedottaminen omille alaisilleen ja kaikille niille, jotka liittyvät päivittäiseen työhön. Selviytyäkseen kriisitiedottamisesta,

esimiehellä tulee olla hallussaan kriisiviestintään liittyvät toimintaohjeet. Tärkeää on tuntea ja hallita hyvin viestintäkanavat ja osattava koordinoita niitä sujuvasti, jotta myös paineen alla viestintä toimii ja tavoittaa olennaiset henkilöt. Olennaista kriisiviestinnälle on nopeus, avoimuus, ajantasainen tieto ja säännölliset päivitykset tilanteesta. Kriisiviestinnässäkin työntekijöille tulee antaa mahdollisuus keskusteluun ja kysymyksille. Salailu, vähättely tai työntekijöiden aliarvioiminen ei kuulu hyvään kriisiviestintäänkään. Esimiehen kuuntelutaidot ja ihmisten huomioiminen korostuu kriisitilanteissa ja esimiehen tulee kohdata työntekijänsä aidosti ja avoimesti. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 112-114.)

4.3 Vuorovaikutuksella luottamusta

Monet työelämää koskevat tutkimukset tuovat esiin sen seikan, että henkilöstö kaipaisi nykyistä enemmän palautetta toiminnastaan esimiehiltä. Palautteen antamattomuus on yksi suomalaisen johtamisen heikkouksia. Palautteen antamiseen liittyy läheisesti viestintä ja vuorovaikutus, jotka puolestaan lisäävät työntekijän sitoutumista organisaatioon sekä vaikuttavat positiivisesti motivaatioon, ja sitä kautta tuottavuuteen, luottamukseen ja henkilöstön pysyvyyteen. (Kauhanen 2018, 47.)

Tuloksia syntyy onnistuneen vuorovaikutuksen ansiosta ja tehokas vuorovaikutus täyttää sekä tehokkuuden että tarkoituksenmukaisuuden kriteerit. Esimiehen tulee harjoitella tarkoituksenmukaista vuorovaikutusta, joka palvelee viestinnän tavoitetta, mutta sopii tilanteeseen. Monesti tehokkaaksi vuorovaikutukseksi mielletään johtajan lyhyesti ja ytimekkäästi antama suora palaute, mutta se ei ole silloin tarkoituksen mukaista, jos alainen loukkaantuu tästä palautteesta. Tällöin työntekijä voi alkaa reagoida negatiivisesti kaikkea esimiehen sanomista kohtaan. Esimiehen on tärkeää antaa myönteistä palautetta, mutta toki myös korjaavaa ja rakentaa palautetta. Palaute voi myös haastaa sen saajaa tai herättää huomaamaan asioita. Palautteenanto edellyttää hyvää vuorovaikutusosaamista ja jokainen voi kehittyä siinä. Tärkeintä kuitenkin on, että jokainen saa säännöllisesti palautetta työstään. Riittävä vuorovaikutus mahdollistaa molemminpuolisen palautteen, joka on esimiehelle tärkeää kehittäessään itseään johtajana. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Fyysisen etäisyyden vuoksi kynnys yhteydenottamiseen voi kasvaa ja yhteisöllisyys saattaa kadota kokonaan, joka johtaa lopulta työntekijöiden eristäytymiseen. Esimiehen tulee huolehtia, että hänen työntekijänsä tietävät ja omaavat hyvät vuorovaikutustaidot ja hän itse näyttää esimerkkiä. Hyvä käyttäytyminen, vastavuoroisuus, yhteistyötaidot, suvaitsevaisuus ja toisten huomioiminen ovat avainasemassa hyvän luottamuksen rakentamiseen koko työyhteisön kesken. (Kuusela 2013, 41-42.)

5 Suorituksen johtaminen

Esimiehen luomia onnistumisen edellytyksiä työntekijöilleen kutsutaan suorituksen johtamiseksi ja sen tavoitteena on jatkuva suorituksen kehittäminen. Suorituksen johtaminen on yksi keskeisimpiä henkilöstöjohtamisen prosesseja ja prosessissa yhdistetään keskenään sekä yksilön että yrityksen tavoitteet. Suorituksen johtamisessa esimies määrittelee toiminnan tarkoituksen ja sille tarkat tavoitteet, kertoo miten palautejärjestelmät toimivat ja mitä osaamista tarvitaan. Työntekijän suoriutuminen työtehtävistään on monen tekijän summa. Siihen vaikuttavat oma motivaatio, osaaminen sekä sitoutuminen, mutta myös olennaisesti kannustus, ohjaus ja tuki esimieheltä. Töiden organisointi, tiimi sekä tilannetekijät vaikuttavat myös kokonaisuuteen. Erityisesti esimiehen puuttumisella alaistensa toimintaan on positiivinen vaikutus tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen tehtävä on seurata jokaisen työntekijän toimintaa ja varmistaa, että jokainen toimii sovittujen pelisääntöjen mukaan ja poikkeaviin tilanteisiin puututaan. (Kauhanen 2015.)

5.1 Työntekijän motivointi esimiehen näkökulmasta

Organisaation johdolta ja esimieheltä vaaditaan tänä päivänä entistä parempaa oman henkilöstön tuntemusta, jotta sen motivaatio, vuorovaikutustaidot, luovuus ja kyky johtaa itseään ovat johdon tiedossa osana päätöksentekoa (Kauhanen 2018, 96). Henkilöstöön on sidottuna paljon aineetonta pääomaa, kuten henkilöstön kokemusta ja tietotaitoa sekä organisaation toimintatapoja ja asiakastuntemusta, joka on organisaatiolle yksi merkittävimmistä voimavaroista. (Kesti 2010, 19.) Kauneudenhoitoalalla toimivien konsulenttien päivittäisessä työssä aineeton pääoma näkyy brändin tuotteiden pitkäaikaisena tuntemuksena, kohdeasiakkaiden tarpeiden tunnistamisena ja ymmärtämisenä sekä yrityksen ja brändin toimintatapojen sisäistämisenä. Oma työnkuva nähdään osana suurempaa kokonaisuutta ja sitä kautta motivaatio työssä menestymiselle on huipussaan.

Esimiehen on motivoitava työntekijöitä myös ylläpitämään, kehittämään ja jakamaan osaamistaan. Tiedon jakaminen muille parantaa työryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka on tärkeä osa itsearvostuksen tunnetta. Positiivinen itsetunto puolestaan nopeuttaa uusien asioiden oppimista sekä lisää työyhteisön suorituskykyä. Menestyvälle tiimille on tunnusomaista se, että kaikki ryhmän jäsenet kokevat saavansa tasapuolisesti huomiota. (Kesti 2010, 135.) Kauneudenhoitoalalla konsulentit työskentelevät usein tiimissä, mutta sekä omia että yhteisiä tavoitteita kohden. Esimiehen tulee varmistaa, että jokaisella tiimin jäsenellä on tarvittavat taidot ja osaaminen menestyä työssään, niin ettei kukaan ”polje” samalla muita alustavissa tavoitellessaan omia tavoitteitaan. Jokaisen tiimin jäsenen tulee saada tasapuolisesti huomioita, eikä esimies saa osoittaa suosivansa ketään. Mikäli toinen kuulee jatkuvasti, että on jotakin kehitettävää, kun toiselle annetaan pelkkiä kehuja, laskee se työntekijän motivaatiota

nopeasti. Jokainen voi oppia jokaiselta jotain ja hyvä esimies saa myös tiiminsä opettamaan toisilleen ja kannustamaan työkaveria omassa työssään.

5.2 Kannustimet

Työstä palkitseminen on oikein käytettynä yksi henkilöstöjohtamisen ja esimiehen vahvimista työvälineistä, kun puhutaan työntekijöiden motivoinnista ja kannustamisesta. Taloudellisen palkitsemisen lisäksi aineeton palkitseminen on toinen keskeinen elementti, joka jaetaan yleisesti urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Kannustinpalkitsemisjärjestelmillä on myös todettu olevan positiivisia vaikutuksia työn kannattavuuteen. (Kauhanen 2018, 102-103.) Palkitseminen on organisaation vahva tapa viestiä siitä, mitä pidetään tärkeänä. On hyödyllistä pohtia kannustaako palkitseminen esimerkiksi hyvään asiakaspalveluun, yhteistyöhön organisaation sisällä, tiedon jakamiseen ja toiminnan kehittämiseen. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2018, 22.)

Palkkaus ja palkitseminen on laaja ja keskeinen osa henkilöstön johtamista, mutta tämän lisäksi aineeton palkitseminen on tärkeää. Siihen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka henkilöstö koee työyhteisössä palkitsevina. Työntekijän taloudelliseen palkkaukseen vaikuttavat työehtosopimukseen merkityt vaativuusluokkajärjestelmät, joiden mukaan palkka kullakin alalla määrittyy. (Kauhanen 2015, 132-135.)

Kauneusalalla erityisesti konsulenttitoimintaan kuuluvat olennaisena osana myyntikilpailut ja bonuspalkkaus myyntitavoitteet saavutettuaan. Työntekijöitä motivoidaan myyntityössä erilaisin bonusjärjestelmin, joiden avulla kannustetaan konsulenteja myymään enemmän ja tehokkaammin rahallista bonusta vastaan. Myyntikilpailuista saatava korvaus on yleensä tuotelahja, joka keskittyy erityisesti uutuustuotteiden lanseeraukseen ja sen myynnin edistämiseen.

Bonusjärjestelmillä on hyvät ja huonot puolensa, sillä toisinaan tavoitteet motivoivat työntekijää onnistumaan tavoitteisiin pääsyssään, mutta saattavat vastavuoroisesti aiheuttaa myös paljon stressiä. Työntekijää ei saa arvioida pelkästään myyntilukujen perusteella, vaan esimiehen tulee kannustaa ja asettaa myös muita tavoitteita työntekijöilleen, jotta työstä ei tule pelkästään suorittamista ja pakkomyyntiä. Myyntikilpailut luovat tiimin välille keskinäistä kilpailua, joka parhaimmillaan motivoi jokaista löytämään uusia keinoja saavuttamaan annetut tavoitteet ja löytämään paras versio itsestään, mutta pahimmillaan aiheuttavat kateutta ja pelkästään oman edun tavoittelua yhteisen edun ohi. Esimiehen vastuulle jää huolehtia, että tiimi työskentelee ensisijaisesti yhteisiä tavoitteita kohti ja toisia kannustaen. Bonusjärjestelmä ei saa olla esimiehelle ainut tapa seurata työntekijän onnistumista työssään, vaan jokaista työhön kuuluvaa osa-aluetta tulee tarkastella tasapuolisesti.

Palkitsemisen kokonaisuuden määrittely on johdon tehtävä, johon sisältyy kaikki aineellinen sekä aineeton palkitseminen ja joita organisaatio työntekijälleen tai henkilöstöryhmälleen tarjoaa vastineeksi näiden osaamisesta, ajasta, innostuksesta ja työpanostuksesta. Huomioitavaa on, että eri asiat ovat eri ihmisille tärkeitä, ja käsitykset palkitsemisesta saattavat vaihdella. (Hakonen ym. 2018, 28-29.) Oleellista onkin, että esimies tuntee alaisensa ja tunnistaa mitkä kannustimet toimivat kullakin työntekijällä (Kauhanen 2018, 103).

Työn sisältö, sen kehitysmahdollisuudet ja urapolut ovat työpaikan vetovoimatekijöitä, jotka innostavat pysymään jatkossakin samassa työpaikassa. Mahdollisuudet vaikuttaa oman työn sisältöön, työn tekemisen tapaan ja työajan järjestelyihin vaikuttavat merkittävästi työssä viihtymiseen. Ne kertovat paljon johtamis- ja organisaatiokulttuurista, sekä siitä, kuinka paljon henkilöstöön luotetaan. Lisäksi vaikutusmahdollisuudet lisäävät työn merkityksellisyyden kokemusta ja halua panostaa yhteisten tavoitteiden eteen. (Hakonen ym. 2018, 30.)

5.3 Työsuorituksen mittaaminen

Esimies arvioi työntekijöiden suoritusta ennalta sovittujen mittareiden tai arviointikriteerien perusteella. Suorituksen mittarit voivat olla kaksi- kolmi- tai neliportaisia. Helpoin näistä on kaksijakoinen kyllä/ei -mittari, joka määrittää yksinkertaisesti onko työtehtävä suoritettu vai ei. Työlle on annettu ennalta määritetyt tavoitteet ja tarkastelujakson päätyttyä työntekijän suoriutumista verrataan tavoitteisiin. (Kauhanen 2015.) Onnistuneeseen suoritukseen johtamiseen vaaditaan välittävää, vaativaa sekä kehittävää otetta esimiehiltä. Esimiehen rooli työn mahdollistajana muuttuu vaatimustason muutoksien edessä. Hyvä suoritus kaksi vuotta sitten, ei välttämättä ole enää tänä päivänä tavoitteen mukainen ja synnyttää uudistumistarpeen myös esimiestyölle. Huippusuoritukseen päästään, kun esimies on kiinnostunut toiminnan kehittamisestä ja valmis aktiiviseen suoritukseen valmentamiseen ihmislähtöisesti. Tavoitekeskeinen kulttuuri johtaa helposti henkilöstön tunnetason ja energian laskuun, mikäli toiminnan merkitys, arvostus ja palaute puuttuu. Työntekijä tarvitsee motivaation tueksi muutakin kuin tavoitteita ja esimiehen tulee hallita työkalut, joilla hän yhdistää tavoitteellisen vaatimisen ihmisistä välittämiseen. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014)

Kehityskeskustelut ovat yleinen tapa mitata suoritusta. Sen tavoitteena on kehittää esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä sekä yleisiä työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä. Kehityskeskustelun aikana esimies ja työntekijä sopivat toimenkuvasta ja yksilön tavoitteista seuraavalle tarkastelujaksolle. Kehityskeskustelun aikana esimies ja työntekijä määrittelevät yhdessä yksilön kehityskohteet ja tarpeet. (Kauhanen 2015.)

Kehityskeskustelun vaiheet
Valmistautuminen
Keskustelun avaus
Tulosten seuranta, arviointi sekä niiden kytkentä palkitsemiseen
Työskentelyedellytysten kehittäminen
Vastuiden selventäminen
Tavoitteiden asettaminen
Resursseista sopiminen
Kehitys- ja kasvupolkkuekeskustelu
Keskustelun yhteenveto
Tarkasteluajankohdasta sopiminen
Lopetus

Kuva 1 Kehityskeskustelun rakenne (Kauhanen 2015.)

Kehityskeskustelun ajankohta sovitaan yhdessä alaisen ja esimiehen kanssa, alaisen tulee myös saada tarpeeksi aikaa valmistautua palaveriin ja tietää keskustelun tavoite ja painotettavat osa-alueet. Kehityskeskustelun keskiössä on työntekijä ja hänen tavoitteensa sekä suoritukset. Esimiehen tehtävänä on rakentaa keskustelua järjestelmällisesti ja kehittävään sävyyn. Esimiehen on myös saatava riittävästi aikaa paneutua keskustelu aiheisiin ja sen rakentamiseen. Esimiehen tulee luoda keskusteluun luottamuksen ilmapiiri ja painottaa avoimuutta. Keskustelu ei saa olla syyllistävä tai painostava, vaan esimiehen tehtävänä on luoda siitä mahdollisimman luonteva. (Kauhanen 2015.)

5.4 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Ryhmän ja sen jäsenten hyvä suorituskky kulminoituu esimiestoiminnassa. Tästä syystä kannustavan palautteen antaminen ja palautteen vastaanottamisen taito ovat esimiehille äärimmäisen tärkeitä. Tämä on perusta, jonka avulla esimies edistää rakentavaa ja hyvää yhteistyötä työyhteisössään sekä tiimissään. (Kesti 2010, 135.)

Palaute on jo itsessään henkilökohtaista välittämistä ja arvostamista. Systemaattinen palautteen antaminen nähdään hyvin oleellisena osana johtamista, mutta usein se jää liian vähälle huomiolle tai jopa täysin hyödyntämättä. Pienet huomiot kertovat kuitenkin työntekijälle, että tämän työpanos on huomattu ja sitä arvostetaan. Positiivisella palautteella vahvistetaan työntekijän itsetuntoa ja voidaan merkittävästi vaikuttaa suoritukseen sekä työntekijän voimavaroihin. (Järvinen ym. 2014, 205 - 206.)

Esimiehen palautteen tulisi olla työntekijää motivoivaa ja palautteen antamiseen liittyä kolme elementtiä, jotka välittävät viestin tehokkaasti, mutta motivoivasti perille koko toiminnan parantamiseksi. Ensiksi esimiehen tulee selventää työntekijöilleen organisaation arvot, ajattelutavat ja tulevat suuntaviivat niin, että jokainen pystyy hyödyntämään näitä työssään. Pelkällä paperilla annetut arvot eivät sitouta työntekijää toimimaan niiden mukaan, vaan esimiehen tulee keksiä esimerkkejä, joita työntekijät voivat hyödyntää työssään konkreettisesti niin, että yrityksen arvot näkyvät jokaisen työpanoksessa. Toiseksi esimiehen tulee selventää yrityksen strategian periaatteita niin, että työntekijä ymmärtää tarkasti, mihin tähdätään. Etäjohtamisessa korostuu vielä enemmän työntekijän innostaminen tavoitteiden saavuttamiseen ja asioiden selventämiseen, sillä työntekijät eivät saa päivittäin mahdollisuutta käydä asioita läpi työporukan kesken. Kolmas merkittävä elementti palautteen antoon on empaattinen kieli, jolla esimies osoittaa arvostusta työntekijöilleen ja näyttää ymmärtävänsä heidän tarpeitaan. Esimies voi esimerkiksi osoittaa kantavansa huolta työntekijänsä ongelmista ja tukea vaikeissa tilanteissa. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

5.5 Arvostus ja luottamus

Esimies voi osoittaa työntekijöilleen arvostavansa näitä monella tapaa. Kuulumisten kyseleminen, hymyileminen, ystävällisyys, empatia, mielipiteen kysyminen sekä kuunteleminen ovat pieniä tekoja, jotka vaikuttavat positiivisesti hyvään esimiehen rooliin. Olennaista on myös ottaa ideoita avoimesti vastaan ja olla arvostelematta liian suoraan tyrmäten heti kaikkia ehdotuksia. Kaikkia tulee kohdella tasapuolisesti ja kiittää tehdystä työstä. Neuvojen jakaminen, auttaminen tarpeen vaatiessa ja oman osaamisen jakaminen eteenpäin ovat merkittäviä ominaisuuksia myös etäjohtajalle. Rehellinen palaute työstä tukee hyvää luottamuksen ilmiä ja vuorovaikutus on avainasemassa luottamuksen ylläpitämisessä. (Vilkman 2016, 33)

Arvostusta on ymmärtää myös työntekijöiden erilaiset persoonallisuudet ja hyödyntää niitä positiivisen kautta tiimihengen nostattamiseen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tiimi muokkautuu jokaisen oman persoonan mukaan ja jokainen voi oppia jokaiselta jotain. Esimiehen tulee tukea ja kannustaa jokaista työntekijäänsä hänen persoonallisuutensa vaatimalla tavallaan, mutta kuitenkin niin, että kaikki saavat tasapuolista kohtelua. Tässäkin asiassa korostuvat hyvät vuorovaikutustaidot, joita hyvä esimies kehittää jatkuvasti. Etäjohtajan on erityisen tärkeää antaa aikaa sille, että oppii tuntemaan omat työntekijänsä, sillä päivittäistä lähikontaktia on niin vähän. Esimerkiksi erilaiset pienet persoonallisuustestit auttavat esimiestä tunnistamaan paremmin työntekijänsä heikkoudet, joissa hän voi alastaan valmentaa ja kannustaa kehittymään. Tämä voi olla myös työntekijälle mielekkäämpi tapa kertoa itsestään, kuin tavallinen vuoropuhelu ja asioiden listaaminen.

6 Etäjohtamisen haasteet esimiehen näkökulmasta

Vastuuton työkäyttäytyminen on toimintaa, joka aiheuttaa työpaikalla häiriöitä tai mielipahaa muille työyhteisön jäsenille sekä vaikeuttaa toisten työntekoa. Käyttäytyminen ylittää yhteisesti sovitut rajat ja häiritsee tarpeellista ja työn onnistumisen kannalta olennaista vuorovaikutusta, keskustelua ja yhteistyötä. Käyttäytyminen voi olla esimerkiksi epävirallista vallankäyttöä, jossa työntekijä anastaa valtaa ja ryhtyy toimimaan oman mielensä mukaan. Alais- ja työsuhteita vaikuttavat olennaisesti työyhteisön tehokkaaseen toimintaan ja antaa kaikille mahdollisuuden hoitaa omat tehtävänsä vastuullisesti ja toimia yhteistyössä, pitäen samalla yllä avointa keskustelun ilmapiiriä ja tiedon kulkua. (Gröndahl, Joki, Lahtinen, Soini & Vartia 2012, 11-13.)

Usein johdettavalle, kuten konsulentille, asetetaan enemmän tavoitteita kuin mitä olisi mahdollista saavuttaa. Johdettava kokee toimenkuvan tällöin helposti epäselvänä, sirpaleisena ja kuormittavana, jolloin syyllisyys keskeneräisistä töistä nousee vahvasti pintaan. Nämä kokemukset alentavat herkästi hallinnan ja pystyvyyden tunnetta, minkä seurauksena suorituskyky ja omistautuminen organisaatiolle heikkenevät. (Järvinen ym. 2014, 39.) Tilanteen ongelmallisuutta lisää se, etteivät esimies ja alainen työskentele päivittäin samassa toimipisteessä, vaan johtaminen tapahtuu etänä.

Etäjohtamisessa yhdeksi haasteeksi esimiehelle nousee työntekijöiden stressin arvioiminen. Väärät arvioinnit voivat johtaa huonoihin päätöksiin jakaa työtehtäviä tiimille, joka heijastuu myöhemmin kaikkeen toimintaan. Työntekijät eivät välttämättä halua myöntää tai osaa asettaa omia rajojaan, jolloin esimiehen tulee oppia lukemaan alaisiaan ja luoda heille turvallinen työilmapiiri sanoa, jos ei jaksaa. (Vilkman 2016, 52.) Ylityöt esimerkiksi sairastapauksissa voivat kuormittaa yhtä työntekijää liikaa, jos ei löydy ketään muuta tuuraamaan ja kynnyksiä kieltäytyä ottamasta vuoroa vastaan nousee ”hyvän työntekijän maineen” menettämisen pelossa. Työntekijä voi elää niin paineen alla, että mikäli työstä nyt kieltäytyy ei myöhemmin enää lisätyötä tarjota hänelle.

Esimiehen vastuulla on oltava perillä työntekijöiden tavasta työskennellä ja tietoinen siitä, miten usein ja millä tavoin toinen tarvitsee tukea ja miten jokainen työskentelee omalla, ainutlaatuisella tavallaan. Toisinaan voi olla hankalaa tunnistaa milloin työntekijät tarvitsevat apua ja millä tavoin heitä tässä asiassa lähestytään. Saman viestin lähettäminen kaikille, ei välttämättä anna mitään takaisin yhdelle ja voi jopa aiheuttaa ristiriitatilanteita, jos toinen kokee, että minä aina toimin kuten kuuluu ja viestissä pyydetään toimimaan. Yleiset muistutusviestit voivat aiheuttaa työntekijässä turhautumista ja saada helposti riittämättömyyden tunteen työntekijälle, että esimies ei huomaa tämän työpanosta. Ihmiset ovat erilaisia ja toiset ovat luonnostaan järjestelmällisempiä sekä tarkempia, kun toiset taas tarvitsevat enemmän ohjausta tiettyihin asioihin. Etäältä johdettaessa esimiehen on tärkeää olla tietoinen, kuinka vastuullisia hänen työntekijänsä ovat. (Zofi 2011, 80.)

6.1 Sitouttaminen yritykseen

Häiriötilanteilta välttyään sitouttamalla ja perehdyttämällä työntekijä yritykseen kunnolla. Työntekijän tulee olla perillä siitä, mitä häneltä odotetaan ja miten työyhteisössä toimitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen vastuulla on välittää työyhteisön käytännöt, tavat ja ohjeet tuleville työntekijöille. (Gröndahl ym. 2012, 40.) Työntekijä sitoutuu yritykseen nopeammin, kun yrityksen yhteinen päämäärä ja visio sisällytetään jokaiseen tapaamiseen ja kaikkeen tekemiseen pienillä tavoilla. Esimiehen on hyvä ilmaista jokaisessa tapaamisessa, henkilökohtaisesti tai virtuaalisesti, tiimin tavoitteet ja yrityksen missio, jotta jokainen tietää missä mennään ja mihin on vielä matkaa. (Zofi 2011, 22.) Esimiehen tulee myös ilmaista omalla toiminnallaan, että jokainen työntekijä työskentelee yhdessä yhteisiä tavoitteita kohti, vaikka välimatkaa konkreettisesti toisiin onkin. Esimiehen vastuulla on saada tiiminsä yhtenäiseksi perehdyttämällä jokainen yrityksen toimintavoille haasteiden tai yllättävienkin tilanteiden varalta. Työvälineiden käyttö ja prosessit tulee opettaa jokaiselle huolellisesti ja antaa kaikille riittävät ohjeet, jotta yhtenäisyys, organisoitu tekeminen ja sitä kautta tuottavuus nousee ja tavoitteet saavutetaan. (Zofi 2011, 32.)

6.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi koostuu työntekijän tyytyväisyyden kokemuksesta sekä kokonaisvaltaisesta hyvän olon tunteesta. Työntekijä on aktiivinen, jaksaa työssään ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. (Kauhanen 2018, 114). Työhyvinvoinnin johtamisen keskeisiksi prosesseiksi on Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan määritelty aktiivinen vuorovaikutus, selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan, työkyvyttömyyden ehkäiseminen järjestelmällisin toimin, ongelmien varhainen puheeksi ottaminen, työhön palaaminen tuetusti, työpaikan tekeminen terveelliseksi ja turvalliseksi sekä työkyvyn edistäminen työpaikkayhteisöllä. Työkyvyn kehittäminen onkin siirtynyt yrityksissä työhyvinvoinnin kehittämiseen ja myönteisten voimavarojen korostamiseen. Oleellista on tunnistaa jokaisen työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja voimavarat, joihin lukeutuvat myös vuorovaikutukselliset eli yhteisölliset voimavarat sekä organisatoriset eli rakenteelliset voimavarat. Kaikki edellä mainitut ovat vahvasti tilanneriippuvaisia ja näin ollen esimiehillä on niihin mahdollista vaikuttaa voimavaroja kehittämällä. (Manka & Manka 2016, 68-69.)

Työhyvinvoinnilla on välittömiä ja välillisiä talousvaikutuksia myös organisaation menestymiseen. Mitä vähemmän on sairauspoissaoloja, uupumusta tai työtapaturmia, sitä pienemmät ovat kustannukset yritykselle. (Manka & Manka 2016, 57.) Työhyvinvoinnista huolehtiminen tulisi näkyä arjessa pieninä ja isoina tekoina, sillä erityisesti esimiehen ja johdon toimintaa punnitaan henkilöstön taholta jatkuvasti. Esimiehen tehtävä on toimia roolimallina

työntekijöille osoittamalla arvostusta ja kunnioitusta, toimimalla johdonmukaisesti ja avoimesti sekä osoittamalla kiinnostusta henkilöstöä ja heidän tarpeitaan kohtaan. (Kehusmaa 2011.)

6.3 Etäjohtaminen osana muuta esimiestyötä

Esimieheksi nousee usein asiantuntijatehtävistä ja useimmat pysyvät vielä uuden haasteenkin jälkeen asiantuntijoina. Varsinaisen työn lisäksi on siis tullut joukko alaisia, jotka vaativat palaveriaikoja, keskeyttävät kysymyksillään, odottavat läsnäoloa ja vuorovaikutusta sekä palautetta. Tämä voi aiheuttaa paljon stressiä, varsinkin, jos ei oikeasti halua olla esimies oman työnsä lisäksi. Asiantuntijan ja esimiehen roolit tulee pitää erillään, sillä esimiesasema tuo nopeallakin tahdilla lisää tehtäviä, joihin on varattu vain rajattu aika. Erityistä tarkkuutta vaaditaan juuri ajankäytön suhteen sekä asioiden priorisointiin. (Aaltonen, Pitkänen & Riskikangas 2015.)

Esimiehellä on usein laaja tehtävänkuvaa, jonka osana tulee ihmisten johtaminen. Useissa organisaatioissa saattaa olla haasteena ajan riittävyys myös ihmisten johtamiselle. Esimiehen on tärkeää hoitaa hallinnollisia asioita, mutta myös huolellinen yhteydenpito alaisiin on olennaista onnistuneelle etäjohtamiselle. Etäjohtaminen edellyttää aikaa ja vaatii erityistä huomioita, joka täytyy sovittaa muun työn oheen. Keskustelut ja yhteiset sopimukset ovat tärkeässä asemassa siinä, miten eri teknologioita ja sen välineitä hyödynnetään sekä miten yhteistyötä tehdään, jotta yhteydenpito on monipuolista ja tietoa saadaan välitettyä sekä hyödynnettyä tehokkaasti. (Vilkman 2016, 23.)

7 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin yhdessä kosmetiikka-alan yritysten kanssa ja kaikki vastaukset käsiteltiin anonymisti ilman, että haastatteluun osallistuvien esimiesten työnantajia esiteltiin. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä eli laadullinen tutkimus, koska tavoitteena oli saada mahdollisimman avoimia ja laajoja vastauksia, joista voisi mahdollisesti nousta esiin myös uusia teemoja etäjohtamiseen liittyen. Tutkimuskohteen luonteen vuoksi oli tarkoituksenmukaista kerätä mahdollisimman kattavasti vastauksia eri yrityksiltä, jotta siitä olisi hyötyä yksittäiselle yritykselle ja sen esimiehille etäjohtamisen haasteisiin. Vastaavanlaista tutkimusta ei ole toteutettu aiemmin kauneudenhoitoalalla, jolloin tarve tutkimukselle työelämän tarpeisiin täyttyi. Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä kauneudenhoitoalan koulutusohjelman kanssa, jotta varmistamme mahdollisimman laajan katsauksen ja neutraalin näkökulman kauneudenhoitoalan tarpeista etäjohtamisen kehittämiseksi eri yrityksissä.

7.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kauneudenhoitoalalla työskentelevän esimiehen etäjohtamisen työkaluja. Etäjohtamiseen liittyy olennaisesti vuorovaikutuksen merkitys ja sen tehokkuus, suorituksen johtaminen ja etäällä työskentelevän työntekijän sitouttaminen yritykseen. Erityisesti kauneudenhoitoalalla konsulenttitoiminta on olennainen osa yrityksen toimintaa ja konsulenteja työskentelee ympäri Suomen, jolloin johtaminen tapahtuu etäältä, yleensä pääkaupunkiseudulla sijaitsevalta pääkonttorilta. Tavallisesti konsulentit työskentelevät hyvin kaukana ja mahdollisuus henkilökohtaiseen kanssakäymiseen jää pariin kertaan vuodessa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä keinoja ja toimintatapoja kauneudenhoitoalalla työskentelevät esimiehet käyttävät viestinnässään ja kuinka usein, millä tavoin työntekijöitä kannustetaan ja motivoidaan sekä minkälaisia haasteita he kohtaavat omassa päivittäisessä työssään johtamisen tapahtuessa etäältä. Tutkimus kartoitti onnistuneeseen ja menestyksekkääseen etäjohtamiseen liittyviä tunnuspiirteitä ja erilaisia ongelmakohtia, joiden pohjalta luotiin kehitysehdotuksia teoriataustaan nojaten.

7.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytimme kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jonka kriteerinä on laatu ja joka keskittyy usein pieneen määrään tapauksia. Laadullinen tutkimusmenetelmä perustelee vastaukset mahdollisimman perusteellisesti ja huolellisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 14.) Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa viidellä eri tavalla: havainnoimalla, haastatteleamalla, etnografisella kenttätöyllä, diskurssi- tai tekstianalysoinnilla. Haastattelun toteuttamiseksi ei ole mitään merkittäviä sääntöjä otannan laajuudesta, mitkä asettaisivat rajoitteita tutkimuksen onnistumiseksi. Pienestäkin otannasta on täten mahdollista kerätä arvokasta tietoa tutkimusongelmaan. Laadullisen haastattelun avoimilla kysymyksillä on mahdollista kerätä vivahteikasta ja alkuperäistä tietoa haastateltavista. (Travers 2001, 2-3.)

Laadullinen tutkimus palvelee parhaiten tutkimusongelmaa, sillä tarkoituksena oli kerätä kartoittavasti tietoa ennalta valituilta yrityksiltä ja heidän esimiehiltään. Lähtökohtana olivat avoimet kysymykset, jotka jättäisivät tilaa myös esimiehen omalle pohdinnalle, ja tällä tavoin voisi nostaa esiin myös jotain sellaista, mitä tutkijat eivät ole tulleet ajatelleeksi ennakoon. Otanta rajattiin jo ennen tutkimuksen toteuttamista esimiehiin, joiden tiedetään työskentelevän yrityksessä, minkä alaisuudessa on myös konsulenteja ympäri Suomen. Luotettavuuden varmistamiseksi tavoitteena oli kerätä vastauksia eri yrityksistä sekä mahdollisimman monelta esimieheltä.

7.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin laadullisena kyselytutkimuksena sähköpostitse, johon esimiehen oli mahdollisimman helppo ja nopea vastata kesken työpäivän. Sähköposti antoi myös viitekehyyksen mahdollisimman ytimekkäille vastauksille, mutta erityisesti tapa mahdollisti vastausten keräämisen mahdollisimman monelta yritykseltä luotettavasti. Kiinnostus tutkimukseen osallistumisesta kartoitettiin ennen kuin tutkimuskysymykset lähetettiin esimiehille. Useampaan kosmetiikka-alan yritykseen otettiin yhteyttä ja samalla haettiin myös tietoa siitä, montako esimiestä yrityksessä työskenteli etäjohtamisen parissa. Varsinaiset tutkimuskysymykset lähetettiin lopulta kymmenelle kauneudenhoitoalalla työskentelevälle esimiehelle, joiden työnkuvaan kuului etäjohtaminen. Eri yrityksiltä saadut vastaukset kerättiin anonyymisti, koska kyseessä ovat keskenään kilpailevat yritykset ja tätä korostettiin yrityksille, jotta kynnys tutkimukseen vastaamiselle alenisi. Tutkimuksen tulokset analysoitiin ja niistä nostettiin esille onnistuneen etäjohtamisen käytänteitä. Huomiota kiinnitettiin myös esimiestyön haasteisiin, joiden pohjalta vedettiin yhteen kehitysehdotuksia teoriapohjaan nojaten. Tulosten analyysin ja teorian avulla koottiin tulokset yhteen etäjohtamisen työkaluiksi kauneudenhoitoalan esimiehille oppaan muodossa, jotka työskentelevät konsulenttikentän esimiestehtävissä. (Liite 1)

Laadullisen kyselytutkimuksen kysymykset lähetettiin jokaiselle halukkaalle yritykselle ja heidän esimiehilleen, joiden alaisuudessa toimi etäältä johdettavia työntekijöitä. Jokainen osallistuja sai samat kysymykset, jotka koskivat teoriasta esiin nousseita pääteemoja, ja vastaajat saivat kertoa aiheesta omista lähtökohdistaan käsin. Loppuun laitettiin mahdollisuus vielä esittää omia kommentteja vapaasti liittyen aiheeseen.

1. Kuinka etäjohtaminen näkyy sinun työssäsi? Kuuluuko omaan tiimiisi yrityksen omia vai vuokrafirman konsulentteja?
2. Millä tavoin pidät yllä vuorovaikutusta alaitesi kanssa, jotka työskentelevät etänä? Mitkä viestinnän välineet ovat käytössäsi ja kuinka usein hyödynnät näitä eri kanavia?
3. Millaisilla tavoilla pyrit motivoimaan ja sitouttamaan etäällä työskenteleviä alaisia?
4. Millaisia etäjohtamisen haasteita kohtaavat tai olet kohdannut työssäsi esimiehenä?
5. Muuta kommentoitavaa tai heränneitä ajatuksia.

Alkuun kartoitettiin yleisesti, miten etäjohtaminen näkyy esimiehen työssä ja miten suuri johdettava tiimi on, jotta saatiin yleinen käsitys konsulenttitoiminnan laajuudesta ja mahdollisia haasteita on helpompi analysoida. Ensimmäisen kysymyksen vastauksia ei tarkoitettu analysoitavaksi auki, ettei anonyymius vastauksista katoaisi, mutta muiden vastausten analysoinnin kannalta tieto oli oleellinen. Seuraavissa kysymyksissä keskityttiin viestinnän merkitykseen etäjohtamisessa ja erityisesti siihen, millä tavoin ja miten usein vuorovaikutusta pidetään yllä ja mitkä ovat tähän käytettävät viestintävälineet. Seuraavaksi kysyttiin työntekijöiden motivaation ylläpitämisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä ja lopuksi kartoitettiin vielä mahdollisia haasteita ja ongelmakohtia, joita esimiehet kohtaavat päivittäisessä työssään. Mahdollisuus omiin kommentteihin annettiin ja siinä sai kertoa vapaasti mitä muita ajatuksia esimiehillä nousi aiheesta.

8 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kauneudenhoitoalalla työskentelevän esimiehen etäjohtamisen työkaluja. Kyselyn kautta pyrittiin selvittämään erityisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä, sekä siihen käytettäviä työvälineitä ja toimintamalleja. Tämän lisäksi haluttiin selvittää esimiestyössä esimiehen kohtaamia haasteita ja kartoittaa keinoja motivoita ja kannustaa työntekijöitä. Vastaukset saatiin kuudelta esimieheltä, jotka kaikki työskentelevät kauneudenhoitoalalla ja heidän alaisuudessaan on etäältä johdettavia konsultteja. Tulokset on jaoteltu neljään pääkategoriaan, sen pohjalta millaisia teemoja esimiesten vastauksista nousi. Vastaukset käsiteltiin vuoropuheluna teoriataustaan nojaten.

8.1 Taustatekijät

Vastauksista nousi esiin, että kauneudenhoitoalalla toimistolla työskentelevän esimiehen alaisia työskentelee ympäri Suomen, jolloin johtaminen tapahtuu ennako-oletuksen mukaan myös todellisuudessa etäältä. Kuten teoriassa todettiin, konsulenttitoiminta on tyypillinen osa myyntiä ja monesti yrityksen konsulentit ja heidän esimiehensä työskentelevät jälleenmyyntipisteissä ympäri Suomen, jolloin johtaminen tapahtuu kaukaa yrityksen pääkonttorilta. Tavoitteena on onnistua johtamaan alaisia onnistuneesti etäältä niin, että jokainen palvelee yrityksen yhteisiä tavoitteita kohti.

Teoriassa korostettiin, että esimiestyössä menestyminen syntyy koko tiimin menestymisen kautta, ja tästä syystä esimiehen tärkein rooli yrityksessä onkin mahdollistaa muiden onnistuminen työssään, joka taas mahdollistaa yhteisten tavoitteiden saavuttamisen. Vastaukset vahvistivat tämän teorian ja esiin nousi, että esimiestyön tärkein tavoite on auttaa alaisia onnistumaan ja menestymään työssään.

8.2 Viestintä etäjohtamisessa

Vastauksista ilmeni, että säännöllinen yhteydenpito ja pyrkimys selkeään viestin kommunikointiin ovat hyvin tärkeitä etäjohtamisessa, sillä esimies ei tapaa alaisiaan päivittäin. Keskeistä etäjohtamisessa ja vuorovaikutuksessa on luottamuksen rakentaminen ja sen säilyttäminen, avoimuus ja molemminpuolinen rehellisyys siitä, missä mennään, mitä toivoo, mitä haasteita ja minkälainen työkuorma on milloinkin meneillään. Kasvokkaiseen vuorovaikutukseen liittyvä inhimillisyys, lämpö ja tunteet jäävät etäjohtamisessa herkästi vähemmälle. Teorian mukaan työyhteisöviestintä perustuu vuoropuheluun ja siinä kuunnellaan eri osapuolten näkemyksiä ja osoitetaan arvostusta jokaisen ideoille.

Teoriataustassa nousi esiin myös viestinnän tärkeys ja hyvin hoidetun viestinnän merkitys koko työyhteisölle, jolloin koko organisaation yhteisöllisyys ja toimintakyky voimistuvat. Avoin keskustelu pelisäännöistä esimiehen ja alaisten välillä antaa hyvän pohjan asioista tiedottamiselle. Erityisesti tulisi keskittyä esimiehen tavoitettavuudesta sopimiseen, mitä, miten ja milloin erilaisia viestintäpalvelimia tulee käyttää sekä millä työ todetaan tehdyksi ja miten tietoa jaetaan niin, että informaatiota ei tule liikaa ja liian usein. Viestinnän tärkeys nousee esiin erityisesti etäjohtamisessa, jolloin esimies ei ole päivittäin tekemisessä kaikkien ryhmänsä jäsenten kanssa. Viestinnän on oltava mahdollisimman laadukasta, jotta mahdollisilta väärinymmärryksiltä vältytään. Tämä on erityisen tärkeää tilanteissa, kun viestintä ja kontaktit esimiehen ja konsulentin välillä ovat usein määrältään vähäistä. Tutkimuksessa esiin nousi vuorovaikutuksen ja yhteydenpidon lisääntyminen erityisesti tilanteissa, mitkä vaativat suunnittelua ja raportoimista, kuten tuotelanseeraukset ja tapahtumat.

Vastauksista nousi esiin, että kaikessa etäviestinnässä on kyse siitä, miten viesti ymmärretään ja otetaan vastaan. Vuorovaikutus on tiedottamista ja viestittämistä ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Teoriataustaan pohjautuen erityisen tärkeäksi viestin ymmärtäminen ja sen vastaanottaminen nousee kriisiviestinnässä. Esimiehellä on hyvä olla ajantasainen kriisiviestintäsuunnitelma poikkeustilanteiden varalta ja kriisin puhjetessa vastuuhenkilöiden tulisi tietää tarkasti toimintaohjeet, jotta tiedottaminen omille alaisilleen on tehokasta. Kriisiviestinnän toimintatavoista nousee erityisesti esiin kanavien hallinta ja niiden koordinointi sekä paineen alla tehokas ja helposti ymmärrettävä viestintä. Olennaista kriisiviestinnälle on nopeus, avoimuus, ajantasainen tieto sekä säännölliset päivitykset.

8.2.1 Vuorovaikutus alaisten kanssa

Vastauksista ilmeni säännöllisen yhteydenpidon tärkeys etenkin henkilöiden kanssa, jotka ovat pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Viestintä ja vuorovaikutus ovat ne keskeisimmät alueet, joihin etäjohtaminen kiteytyy. Eli se miten itse johtaa ja on vuorovaikutuksessa alaisten kanssa, välittyy heiltä alaspäin muualle organisaatioon ja asiakkaisiin asti. Teoriassa korostui

tuloksellisuuden ja tuottavuuden kasvu tehokkaalla vuorovaikutuksella. Esimiehen vastuulla on harjoitella tarkoituksenmukaista vuorovaikutusta, joka palvelee viestinnän tavoitteita, mutta sopii tilanteeseen. Monesti tehokkaaksi vuorovaikutukseksi mielletään johtajan lyhyesti ja ytimekkäästi antama suora palaute, joka ei ole tarkoituksen mukaista, jos alainen loukkaantuu tästä palautteesta. Tällöin työntekijä voi alkaa reagoida negatiivisesti kaikkea esimiehen sanomista kohtaan. Esimiehen on tärkeää antaa myönteistä palautetta korjaavan ja rakentavan palautteen lisäksi. Palaute voi välillä myös haastaa sen saajaa tai herättää huomaamaan asioita itsenäisesti. Palautteenanto edellyttääkin hyvää vuorovaikutusosaamista ja jokainen esimies aina kehittää siinä itseään.

Vastauksista nousi esiin tapaamisten merkitys erityisesti pääkaupunkiseudun alaisten kanssa. Vastauksista selvisi, että tapaamisia oli helppo järjestää aina tarvittaessa tai noin 2-4vk välein. Pääkaupunkiseudun ulkopuolella työskenteleviä tavattiin pari kertaa vuodessa, jolloin tapaamiset järjestettiin myyntipisteillä tai pari kertaa vuodessa myyntikokouksen yhteydessä koko tiimin kesken. Tärkeänä nähtiin tavata tiimin jäseniä säännöllisesti kasvotusten, koska silloin pystyy aistimaan mikä fiilis ja jaksaminen on. Ja tällöin alaisille ei tule tunnetta, että on "ihan yksin". Myös projektit, yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen ja yhteisen hyvän tekeminen nostettiin esiin. Erityisesti mainittiin kampanjasuunnitteluun nimetty vaihtuva työryhmä, koska myymälähenkilökunnalla saattaa olla paljon todenmukaisempi oletus siitä mikä toimii ja mikä ei ja tämä vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Kuten teoriassakin todettiin, fyysisen etäisyyden vuoksi kynnys yhteydenottamiseen voi kasvaa ja yhteisöllisyys saattaa kadota kokonaan, joka johtaa lopulta työntekijöiden eristäytymiseen. Etäjohtajan tulee huolehtia, että hänen työntekijänsä tietävät ja omaavat hyvät vuorovaikutustaidot ja hän itse näyttää esimerkkiä. Jokaisella tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin ja osallistua keskusteluun luottamuksella. Hyvä käyttäytyminen, vastavuoroisuus, yhteistyötaidot, suvaitsevaisuus ja toisten huomioiminen ovat avainasemassa hyvän luottamuksen rakentamiseen koko työyhteisön kesken.

Teoriassa korostui, että ihmiselle on tärkeää yleisesti ottaen tehdä merkityksellistä työtä yrityksessä, jonka kokee hyvämaineiseksi. Työn tekemiseen heijastuu vahvasti ihmisen minäkuvan käsitys itsestä ammatillisena toimijana ja siitä mihin kuuluu ja mitä tavoittelee työssään. Työn ollessa merkityksellistä positiivinen minäkuva vahvistuu, jolloin taas työntekijä on motivoituneempi ja voi hyvin. Kun työntekijällä on mahdollisuus myös vaikuttaa omaan työhönsä ja häntä kuunnellaan, ilmenee parempia työtuloksia ja positiivinen työnantajamaine pysyy. Vuorovaikutuksella ja hyvällä avoimella viestinnällä vahvistetaan sekä yksilön käsitystä ammatillisesta identiteetistään ja lisätään vastavuoroisesti työnantajan hyvää mainetta.

8.2.2 Viestinnän välineet

Tutkimustulokset kertoivat, että esimiehet kokivat viestinnän tärkeäksi erityisesti etäjohtamisessa ja, että myös yksilöllisiä tapoja viestiä pyrittiin löytämään. Joillekin oli luontevampaa olla yhteydessä esimieheen puhelimitse, kun taas toiset kirjoittavat mieluiten viestejä, kuten teksti- ja sähköpostiviestejä. Kun kaikille löydetään oma luontevin tapansa viestiä, tulee etäjohtamisestakin helpompaa, vastauksissa kerrotaan. Viestinnän välineistä merkittävämpinä vastauksissa mainittiin päivittäin käytössä olevana sähköposti sekä Whatsapp ja työntekijöiden mahdollisuus kommunikoida Whatsapp:in kautta myös keskenään. Vastauksista nousi myös esiin ero, että sähköpostia käytettiin lähinnä tärkeitä ja paljon informaatiota sisältävien viestien, kuten työvuorojen, kuukausimyyntien ja niiden analysointien, lähettämiseen, kun taas kevyemmät ja nopeammat tiedotteet välitettiin Whatsapp:lla. Teoriassa nousi myös esiin, että sosiaalinen media on luotu vuorovaikutuksellisuudelle ja välittömälle palautteelle, ja eroaa suuresti perinteisestä mediasta, joka perustuu vastavuoroisesti yksisuuntaiselle keskustelulle.

Vastauksista ilmeni, että viikoittain käytettäviä välineitä ovat perinteiset puhelut, viestittely ja Microsoft Teams. Tärkeimmät ja kaikkein kiireisimmät asiat pyritään hoitamaan puhelimitse, mutta muuten viestinnässä hyödynnetään muita viestinnän välineitä. Kuukausittaiseksi viestinnänvälineeksi mainittiin Skype-palaveri, johon kaikki tiimiin kuuluvat osallistuvat, ja joka mahdollistaa paremman vuorovaikutuksen, kun näkee toisen kasvot ja eleet. Lisäksi mainittiin vielä raportit. Teorian mukaan esimiehen tulisi pyrkiä aina laajempaan ja syvällisempään dialogiin työntekijöiden kanssa, jotta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin, sillä valitettavasti myös viestintä vaatii esimiehiltä resursseja, kuten aikaa ja rahaa. Laadukas ja tehokas viestintä syntyy monien kanavien kautta ja tehostuu kolmi- ja nelinkertaiseksi muutostilanteissa.

Vastauksissa näkyi myös esimiesten saatavilla olon tärkeys. Koska etäjohtaminen on osa joka päiväistä työtä, on tärkeintä olla tavoitettavissa sekä pitää itse yllä yhteyttä. Alaisten täytyy kokea, että ongelmaan törmätessään he voivat pyytää apua, eivätkä he kokisi soitollaan häiritsevänsä esimiestä. Esimiehen työssä tämä tarkoittaa joustavuutta omaa työtä kohtaan, sillä tarpeen tullen pitäisi olla valmiina muuttamaan omia suunnitelmiaan tai aikataulujaan.

8.3 Motivointi esimiehen työvälineenä

Vastauksissa nousi esiin motivoinnin keinona informointi mahdollisimman kattavasti sekä prioriteettien alleviivaaminen ja realististen tavoitteiden asettaminen ja tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavien keinojen ja vinkkien antaminen. Tavoitteiden pitäisi olla selkeät ja niitä tulisi seurata sekä käydä keskustelua, kerrottiin vastauksissa. Hyvistä suorituksista puolestaan

kiitetään ja palkitaan työntekijää. Kuten teoriassa korostettiin, on esimiehen motivoitava työntekijöitä myös ylläpitämään, kehittämään ja jakamaan omaa osaamistaan parantaakseen yhteisöllisyyttä sekä itsearvostuksen tunnetta. Positiivinen itsetunto nopeuttaa uusien asioiden oppimista sekä lisää työyhteisön suorituskykyä. Menestyvälle tiimille on tunnusomaista se, että koko ryhmän jäsenet kokevat saavansa tasapuolisesti huomiota.

Vastauksissa mainittiin motivoinnin välineinä myös kannustaminen ja pienistä onnistumisista iloitseminen, kaikkien saavutusten huomioiminen tasapuolisesti ja jokaisen huomioon ottaminen yksilönä. Motivointia on myös yrittää ymmärtää aidosti työntekijöiden kokemat haasteet. Teoriassa korostui myös, että työntekijöiden tarpeiden ja huolien kuuntelemisen taito osoittaa arvostusta ja luo vahvaa luottamuksen ilmapiiriä. Vastauksissakin tuli esiin positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen esimerkiksi keskustelemalla säännöllisesti puhelimitse sekä kasvokkain.

Vastauksista ilmeni, että yleisesti ottaen johtamisessa, oli se lähi- tai etäjohtamista, pidettiin tärkeänä luottamussuhdetta puolin ja toisin alaisen ja esimiehen välillä. Kannustus on yhtä tärkeää, kun palautteen antaminen. Teoriassa korostui kannustavan palautteen antamisen tärkeys, jolla esimies edistää rakentavaa ja hyvää yhteistyötä. Ryhmän suorituskyky kulminoituu esimiestoimintaan. Teoriassa mainittiin, että palaute itsessään on jo välittämistä ja arvostamista työntekijöitä kohtaan ja esimiehen tulee huomioida positiivinen palaute isoksi osaksi omaa toimintaa. Positiivinen palaute vahvistaa työntekijän itsetuntoa ja vaikuttaa merkittävästi suoritukseen ja työntekijän voimavaroihin.

Teoriassa mainittiin, että esimiehen palautteen tulisi olla motivoivaa ja palautteen antamiseen liittyviä asioita, jotka välittävät viestin tehokkaasti, mutta motivoivasti perille toiminnan parantamiseksi. Organisaation arvot, ajattelutavat ja suuntaviivat tulee sisällyttää jokaisen päivittäiseen toimintaan ja esimiehen tulee selventää yrityksen strategia käytännölläheiseksi alaisilleen, jotta jokainen ymmärtää mihin tähdätään.

Vastauksissa mainittiin motivaation nostattamiseksi myös myyntikilpailut ja kannusteet. Teoriassa nousi esiin, että työstä palkitseminen on oikein käytettynä yksi henkilöstöjohtamisen ja esimiehen vahvimista työvälineistä, kun puhutaan työntekijöiden motivoinnista ja kannustamisesta. Taloudellisen palkitsemisen lisäksi aineeton palkitseminen on toinen keskeinen elementti, joka jaetaan yleisesti urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Kannustinpalkitsemisjärjestelmillä on todettu olevan positiivisia vaikutuksia työn kannattavuuteen. Palkitseminen on organisaatiolle vahva viesti siitä, mitä pidetään tärkeänä ja tärkeää on pohtia johtaako palkitseminen hyvään asiakaspalveluun, yhteistyöhön, tiedon jakamiseen ja toiminnan kehittämiseen organisaation sisällä. On hyödyllistä pohtia kannustaako palkitseminen esimerkiksi hyvään asiakaspalveluun, yhteistyöhön organisaation sisällä, tiedon jakamiseen ja toiminnan kehittämiseen.

Vastauksista nousi lopuksi vielä esiin, että johtamisessa yksi tärkeimpiä asioita on antaa vastuuta ihmisille heidän omassa työympäristössään, ja antaa heidän itse päättää tietyistä asioista, ainoastaan tällöin voidaan saada heidät oikeasti sitoutumaan yritykseen. Voi kertoa työntekijöilleen mihin olemme menossa, mutta antaa heidän itse päättää miten he sinne pääsevät. Tärkeää on myös tarjota alaisille heidän työtään tukevat välineet, olla tarvittaessa saavutettavissa ja tukea tarpeen tullen. Vastauksista nousi esiin myös mikrojohtamisen välttäminen esimiehen taholta sekä pyrkimys tehdä yhteisiä päätöksiä tavoitteista avoimen keskustelun kautta. Tällä tavoin voitaisiin varmistaa, että työntekijä tuntisi itsensä tärkeäksi osaksi tiimiä sekä työskentelisi motivoituneesti.

8.4 Etäjohtamisen haasteet

Teoriassa mainittiin esimiehillä olevan usein asiantuntijarooli esimiestehtävän lisäksi, joka saattaa aiheuttaa jännitteitä ja haasteita tiimissä, kun työtä aletaan suorittamaan itse johtamisen sijaan. Esimiehellä on yleensä laaja tehtäväkuva, jonka merkittävimpänä osana on ihmisten johtaminen. Useissa organisaatioissa saattaa olla haasteena ajan riittämättömyys myös ihmisten johtamiselle, sillä esimiehen on tärkeää hoitaa hallinnollisia asioita, mutta myös muistaa huolellinen yhteydenpito alaisiin. Olennaista onnistuneelle etäjohtamiselle on, että etäjohtaminen edellyttää aikaa ja vaatii erityistä huomioita, joka täytyy osata sovittaa muun työn oheen.

Kaikki tutkimukseen vastanneet esimiehet eivät kokeneet etäjohtamista työssään haasteelliseksi, sillä luotto omiin alaisiin oli niin vahva. Tämä näkyi etäjohtamisessa siten, että alaisia motivoitiin vastuun antamisen kautta. Se, ettei haasteita esiinny etäjohtamisessa, voi esimerkiksi kertoa siitä, että tiimi on työskennellyt pitkään yhdessä, jolloin toisten toimintatavat ovat tulleet hyvin tutuiksi, tai siitä, että alaiset on onnistuttu valitsemaan tiimiin omat toimintatavat huomioiden, jolloin suurempia ristiriitoja tai väärinymmärryksiä viestinnässä ei pääse syntymään.

Etäjohtamisen haasteet nousivat esiin tutkimukseen vastanneiden esimiesten vastauksissa erityisesti viestintään, motivointiin, kannustamiseen sekä palautteen antoon liittyen. Myös työhyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä koettiin haasteita sekä aikataulujen yhteen sovittaminen ja priorisointi aiheutti ongelmia. Vastauksista sai kokonaiskuvan, että esimiesten arki on hyvin kiireellistä ja silti heidän tulisi olla aina valmiina reagoimaan nopeasti syntyneisiin tilanteisiin. On välttämätöntä kyetä nopeasti uudelleen arvioimaan muuttuvia tilanteita ja toimia sen mukaan.

8.4.1 Viestinnän haasteet

Vastauksissa nostettiin esiin, että haasteeksi on noussut löytää yhteisiä keinoja kommunikoida tehokkaammin, niin kustannustehokkaasti kuin myös ekologisesti. Teoriassa korostui, miten viestinnän on oltava mahdollisimman laadukasta, jotta mahdollisilta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin. Erityisen tärkeäksi tämä nousevat tilanteissa, joissa viestintä ja kontaktit esimiehen ja konsulentin välillä ovat määrältään vähäistä.

Haasteiksi vastausten perusteella koettiin myös henkilökohtaisten keskusteluiden vähyys. Vastauksista mielenkiintoisena haasteena esiintyi myös se, että viestintäkanavien käytön osaaminen riippuu henkilöstä ja joillain saattaa olla vielä paljon oppimista uusien viestintäkanavien käytöstä, jolloin tämä henkilö turhautuu ja viesti menee ohi. Teorian sekä myös vastausten mukaan sähköposti on työpaikoilla usein suosituin yhteydenpitoväline sisäisessä viestinnässä. Esimiehen ja työntekijän olisi hyvä miettiä yhdessä, mikä yhteydenpitoväline olisi keskinäiseen viestintään soveltuva ja mikä jakaisi tiedon mahdollisimman tehokkaasti.

Teorian mukaan avoimuus luo onnistumisen tunteita työntekijälle ja lisää viihtyvyyttä, sillä avoin kommunikaatio ja onnistumisen edellytykset hyvään yhteistyöhön luodaan niin, että ihmiset otetaan mukaan päätöksentekoon ja heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja saada äänensä kuuluviin. Vastausten perusteella haasteeksi koettiin se, että ”Brain storming” yhdessä jää vähempään, kun kaikki eivät ole samassa tilassa.

Teoriassa korostettiin sitä, miten esimiehen vastuulla on oltava perillä työntekijöiden tavasta työskennellä sekä tietoinen siitä, miten usein ja millä tavoin työntekijät tarvitsevat tukea ja miten jokainen työskentelee omalla, ainutlaatuisella tavallaan. Toisinaan voi olla hankalaa tunnistaa milloin työntekijät tarvitsevat apua ja millä tavoin heitä lähestytään. Saman viestin lähettäminen kaikille, ei välttämättä anna mitään takaisin yhdelle ja voi jopa aiheuttaa ristiriitatilanteita, jos toinen kokee, että minä aina toimin, kuten kuuluu, mutta sama viesti jaetaan vaan kaikille. Haasteeksi nostettiin esiin myös ne tiimin jäsenet, jotka eivät kommunikoitane aktiivisesti. Tällöin nämä alaiset voivat jäädä liian vähälle huomiolle, ellei esimies itse aikatauluta yhteydenpitoa ja pidä huolta, ettei kukaan jää huomiotta.

Vastauksissa mainittiin se, miten paljon voi joutua miettimään sitä, miten asioista viestii ymmärrettävästi, selkeästi, innostavasti ja motivoivasti. Joskus vaikka sähköpostissa omasta mielestä mahdollisimman hyvin ilmaistu asia voidaan ymmärtää täysin väärin. Vuorovaikutus on tiedottamista ja viestittämistä ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Toiveeksi nousi vielä enemmän vuorovaikutteisempi tekeminen ja vuoropuhelu organisaatiossa, yhdessä oppiminen ja kehittäminen. Kun työskennellään etänä, sitä ollaan kaukana ihmisistä, mikä heijastuu myös viestintään.

Vastauksissa yhdeksi haasteeksi nousi kasvokkaiseen vuorovaikutukseen liittyvä inhimillisyyden, lämmön ja tunteiden jääminen vähemmälle etäjohtamisessa. Teorian mukaan yleinen viestintäkanava, sähköposti ja sen käsittely on monesti aikaa vievää sekä kovin arkinen ja jopa tunteeton tapa viestiä asioista. Mikäli on kyse esimerkiksi palautteen antamisesta työntekijälleen, olisi hyvä miettiä jokin mielekkäämpi keino, kuin viikoittainen sähköpostiviesti, joka helposti luetaan nopeasti eikä tuo työntekijälleen tämän ansaitsemaa arvostusta.

Vastauksissa korostettiin, että pyritään tuomaan aina tuomaan esille sitä, että kaikki raportit ja viestit luetaan ja ollaan kaikin puolin hengessä mukana, vaikka kentällä ei olla konkreettisesti näkyvillä niin usein. Teoriassa korostui se, että tyytymättömyyden ja työuupumuksen ehkäisijänä työntekijän arvostus on isossa roolissa. Esimiehen tulee tukea työntekijöitään, jotta he kokevat, että työtä arvostetaan ja aikaansaannokset huomataan.

8.4.2 Motivointiin, palautteenantoon ja kannustamiseen liittyvät haasteet

Teoriassa mainittiin, että usein johdettavalle, kuten konsulentille, asetetaan enemmän tavoitteita kuin mitä olisi mahdollista saavuttaa. Johdettava kokee toimenkuvan tällöin helposti epäselvänä ja kuormittavana, jolloin syällisyys keskeneräisistä töistä nousee pintaan. Nämä kokemukset alentavat herkästi hallinnan ja pystyvyyden tunnetta, minkä seurauksena suoriutuskyky ja omistautuminen organisaatiolle heikkenevät. Vastauksista näki, sitä, että keskeistä etäjohtamisessa ja vuorovaikutuksessa on luottamuksen rakentaminen ja sen säilyttäminen, avoimuus ja molemmin puolinen rehellisyys siitä missä mennään, mitä toivoo, mitä haasteita ja minkälainen työkuorma on milloinkin meneillään. Vastauksista haasteeksi ilmeni myös se, että konsulentin vastatessa yksin oman myyntipisteensä toiminnasta, ei kukaan pääse kannustamaan päivittäin samalla tavalla kuin isommassa myyntipisteessä tiimissä olevat konsulentit. Mainittiin myös se, että jos jokin tietty piste ei pääse odotettuihin tuloksiin on vaikea ymmärtää mistä johtuu, kun ei ole fyysisesti läsnä. Esimiehellä on iso rooli organisaation hyvän ilmapiirin kehittäjänä ja esimiehen toiminta, oma persoonallisuus sekä johtamistyyli vaikuttavat kaikki yleiseen ilmapiiriin, joka taas heijastuu suoraan tuloksiin. Henkilöstön johtamiseen tulee löytyä aikaa, jolloin koko tiimin suoriutuskyky nousee ja tavoitteet saavutetaan.

Vastauksissa pohdittiin keinoja etäjohtamisen haasteisiin varmistamalla työssäjaksaminen ja työnilo, jatkuva kehittyminen, osallistava yhteistyö, antamalla mahdollisuuksia tehdä päätöksiä ja vaikuttaa, antamalla palautetta ja olemalla aidosti kiinnostunut alaisista muutenkin kuin työroolissa. Teoriasta poimittiin tärkeänä se, miten alais- ja työsuhteiden vaikutukset olennaisesti työyhteisön tehokkaaseen toimintaan ja antaa kaikille mahdollisuuden hoitaa omat tehtävänsä vastuullisesti ja toimia yhteistyössä, pitäen samalla yllä avointa keskustelun ilmapiiriä ja tiedon kulkua.

Palautteen antaminen, erityisesti tilanteissa, kun jotain toimintatapoja tulisi muuttaa, koettiin myös haasteelliseksi, sillä esimies ei pysty näkemään alaistaan työssään. Koko toiminta perustuu luottamukselle, ja kun luottamukseen tulee särö, oli se vastausten perusteella aikaa vievää ja sen eteen piti tehdä paljon töitä. Ongelmien ilmetessä pyrittiin suhtautumaan keskustelevasti ja rakentavasti.

Vastauksissa näkyi myös positiivisuuden ja myönteisen palautteenannon tärkeys osana motiivointia. Erityisesti tilanteissa, jotka koettiin haasteellisiksi, onnistumisiin keskittyminen epäonnistumisten sijaan, koettiin hyvää yhteishenkeä lisäävänä. Työntekijät ovat kuitenkin osatiimiä, ja koettiin tärkeäksi, että konsultti myös koki olevansa osa tätä porukkaa, vaikka työ fyysisesti sijaitsi myyntipisteellä.

8.4.3 Työhyvinvointiin liittyvät haasteet

Teoriasta poimittuna työhyvinvointi koostuu työntekijän tyytyväisyyden kokemuksesta sekä kokonaisvaltaisesta hyvän olon tunteesta. Hän on aktiivinen, jaksaa työssään ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. Vastauksissa työhyvinvoinnin haasteiksi nousi se, että kun henkilöä ei joka päivä näe ja hän välttämättä itse kerro missä mennään työkuorman suhteen, jolloin on vaikea arvioida tilannetta etäältä. Kun johdetaan etäältä, haastavuutta tuo nimenomaan se, että ei näe konkreettisesti ihmisen kehonkieltä, olemusta ja kaikkea sitä mitä ulkoinen olemus ja ilmeet kertovat ihmisestä. Työssäjaksamista on vaikea arvioida ja siten seurata, jos ei välillä näe kasvokkain.

Työhyvinvoinnin johtamisen keskeisiksi prosesseiksi on Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan määritelty aktiivinen vuorovaikutus, selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan, työkyvyttömyyden ehkäiseminen järjestelmällisin toimin, ongelmien varhainen puheeksi ottaminen, työhön palaaminen tuetusti, työpaikan tekeminen terveelliseksi ja turvalliseksi sekä työkyvyn edistäminen työpaikkayhteisöllä.

Teoriassa korostui, että työhyvinvoinnista huolehtiminen tulisi näkyä arjessa pieninä sekä isoina tekoina, sillä erityisesti esimiehen ja johdon toimintaa punnitaan henkilöstön taholta jatkuvasti. Esimiehen tehtävä on toimia roolimallina työntekijöille osoittamalla arvostusta ja kunnioitusta, toimimalla johdonmukaisesti ja avoimesti sekä osoittamalla kiinnostusta henkilöstöä ja heidän tarpeitaan kohtaan. Vastauksissa yhdeksi haasteeksi mainittiin, että työhyvinvointia täytyy seurata tavalla tai toisella, jotta varmistetaan työssäjaksaminen ja työn ilo, jatkuva kehittyminen, osallistava yhteistyö. Mainittiin myös, että antamalla mahdollisuuksia tehdä päätöksiä ja vaikuttaa, antamalla palautetta ja olemalla aidosti kiinnostunut alaisista muutenkin kuin työroolissa lisätään työhyvinvointia.

Teoriataustaa pohjautuen esimiehen on oleellista tunnistaa jokaisen työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja voimavarat, jotka ovat vahvasti tilanneriippuvaisia. Vastauksissa korostettiin, että kysymykset mitä kuuluu, miten jaksat ja miten voin olla avuksi ovat tärkeitä kysymyksiä kysyä, kun ei päivittäin nähdä kasvotusten.

9 Tutkimuksen tavoitteen toteutuminen ja luotettavuus

Tutkimuksen tavoite toteutui hyvin ja laadulliseen sähköpostikyselyyn saatiin hyvin kattavia vastauksia muutamilta kauneudenhoitoalan yrityksiltä ja yhteensä kuudelta esimieheltä. Kyselyyn vastanneet toimivat esimiesasemassa ja heidän alaisinaan oli etäjohdettavia esimiehiä tai työntekijöitä. Teoriataustassa nostetut teemat nousivat hyvin esiin kyselyyn vastanneiden esimiesten vastauksista. Haasteita koettiin pääsääntöisesti juuri niiden aihealueiden osalta, joita teoriassa nostimme esiin. Kyselyn kysymykset laadittiin melko onnistuneesti, sillä kaikki vastanneet olivat ymmärtäneet kysymykset oikein ja näin ollen kyselyllä saatiin kerättyä tavoiteltua tietoa. Koska kysymykset olivat avoimia ja niihin sai vastata vapaasti, tarjosi se myös mahdollisuuden kerätä sellaista tietoa, mikä ei vielä teoriassa ollut noussut esiin. Vastauksista ei kuitenkaan noussut uusia teemoja etäjohtamiseen liittyen.

Tutkimuksen kyselyyn saatiin vastaukset kuudelta esimieheltä, jotka työskentelevät kauneudenhoitoalalla ja joiden alalaisuudessa toimii etäältä johdettavia konsulentteja. Tutkimuksen olisi voinut suorittaa entistäkin laajemman otannan kanssa, mikäli se olisi mahdollista kauneudenhoitoalalla, sillä Suomessa kosmetiikka-alan yrityksiä on vähän. Tällöin tulokset olisivat entistä luotettavampia ja niistä olisi mahdollisesti saanut enemmän eri näkökulmia. Kapeahko otanta vaikuttaa tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen ja tästä syystä tuloksista ei voida lähteä tekemään suoria johtopäätöksiä siitä, millä tavoin etäjohtaminen näkyy Suomessa kauneudenhoitoalalla. Toisaalta kapeakin otanta tarjoaa hyvän katsauksen siitä, mitä aihepiiri esimiesten kokemana pitää sisällään ja millaisia keinoja ja työkaluja heillä on käytössään päivittäisessä työssään. Lisätutkimukselle jää vielä tilaa saman aiheen parista ja tutkimusta voisi kehittää eteenpäin, keskittyen tarkemmin esimerkiksi viestintään tai suorituksen johtamiseen. Tutkimuksen otanta antoi kuitenkin kattavasti vastauksia aiheesta ja välttämättä uusia teemoja ei olisi laajemman otannan kanssa enää noussut esiin tutkimuksen samoilla haastattelukysymyksillä. Kerätyt vastaukset yrityksiltä olivat hyvin samankaltaisia ja haastateltavat eivät korostaneet mitään täysin erilaista aihepiirien sisällä.

Tutkimus on luotettava katsaus aiheeseen, sillä kaikki vastaukset saatiin jokaiselta henkilökohtaisesti sähköpostilla. Tämä ei jättänyt epäilyjä vastanneiden asiantuntijuudesta tai siitä, että vastaukset olisi laatinut joku toinen. Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää tieto siitä, että kauneudenhoitoala on hyvin pieni ja monet alalla toimijat tuntevat toisensa, mikä puolestaan ohjaa vastauksen laatimisessa. Esimerkiksi tieto siitä, että kyselyyn vastanneet

ovat olleet tietoisia, että tutkimuksen toteuttajat ja kyselyn tuloksia analysoivat työskentelevät kauneudenhoitoalalla, voi rajoittaa tapaa vastata. Jokainen vastaus käsiteltiin tutkimuksessa anonyymisti, jolloin esille nostettiin parhaita asioita. Tätä myös korostettiin haastateltaville, jotta kaikki voisivat vastata turvallisesti, ilman, että yritystä tai henkilöä voisi tunnistaa mistään kohtaa työstä. Kaikki vastaukset purettiin teemoittain ja suorat lainaukset vastauksista jätettiin tutkimuksen tuloksien esittelyssä pois. Tällä tavoin varmistettiin, ettei kukaan voi tunnistaa vastauksien perusteella vastanneita tai heidän yrityksiään.

10 Pohdinta

Opinnäytetyötä työstettiin pitkällä aikajänteellä ja teoria osuuden valmiiksi kirjoittamiselle otettiin tarpeeksi aikaa ennen tutkimuksen toteuttamista. Teoria jaettiin tiiviisti muutamaan pääaihealueeseen. Tavoitteena oli, että etäjohtaminen kauneudenhoitoalalla korostuu työssä ja aihe on rajattu hallitusti. Opinnäytetyön kirjoittaminen tapahtui suunnitelmallisesti ja se pysyi lähes aikataulussa, työhön meni hieman enemmän aikaa mitä oli alun perin suunniteltu käytettävän. Joitain haasteita esiintyi tulosten keräämisessä ja vastausten saamiseen meni enemmän aikaa kuin mitä siihen varattiin alkuperäisessä suunnitelmassa. Rajallisen aikataulun vuoksi jouduttiin ilmoittamaan kohdeyrityksille ja heidän esimiehilleen viimeinen vastauspäivämäärä ja tästä syystä osa vastauksista jäi saamatta. Tavoite vastausmäärä, yli viisi, toteutui, mutta tulosten yleistämisen kannalta olisi tutkimusotoksen pitänyt olla laajempi.

Teoriaosuuden koostaminen ja aiheen rajaaminen tapahtui vaivattomasti, eikä siinä pysymisen tuottanut erityisiä ongelmia. Ainoa opinnäytetyön toteuttamiseen liittyvä haaste koski laajaa tutkimusotannon saamista alalta, jossa toimijoita on suhteellisen vähän. Tämä saattoi vaikuttaa osaltaan myös tutkimukseen vastaamiseen. Mikäli haasteeseen olisi osattu varautua jo etukäteen, olisi vastauksien keräämiseen ja kohdeyritysten kontaktointiin käytetty enemmän aikaa. Tutkimuksen toteuttaminen sijoittui syyskauteen, joka osaltaan asetti haasteen tutkimukseen vastaajille. Osa esimiehistä oli ennen tutkimuskysymysten lähettämistä ilmaissut halukkuudestaan osallistua kyselyyn, mutta jättivät lopulta viralliset vastaukset antamatta. Syyskausi on kiireisintä kampanja-aikaa monelle kauneudenhoitoalan yritykselle, mikä tarkoittaa kasvavaa esimiesten työtaakkaa. Niukka vastausten saaminen saattoi siis johtua myös yksinkertaisesti ajan puutteesta ja kiireestä.

Tutkimuksella onnistuttiin keräämään arvokasta tietoa kauneudenhoitoalalta aivan uuden teeman, etäjohtamisen, parista. Koska aiemmin ei ole toteutettu tutkimusta samasta aiheesta, jäi tämä ensimmäinen lähinnä otannaksi, millaisia etäjohtamisen työkaluja esimiehillä on käytössään ja millaisia haasteita he kohtaavat niiden käytössä osana päivittäistä työtään. Jotta tutkimuksen tulokset saataisiin mahdollisimman luettavaan muotoon esimiehille, oli tarpeen luoda myös opinnäytetyöstä tiivistetty opas (Liite 1), mikä paneutui tiiviisti pääteemojen

ympärille. Tavoite oli tehdä oppaasta visuaalinen ja helppo lukea, mutta myös informatiivinen ja hyödyllinen ja tämä toteutui. Esimiehille suunnatun oppaan pituus rajattiin noin kymmenen sivuun, jotta edellä mainittu toteutuisi. Tätä pidempi ei olisi enää tarjonnut nopealla luettavuudellaan esimiesten tarpeita kiireisessä arjessa. Opas toimii toiminnallisena osana laadullista opinnäytetyötä. Opas jaetaan kaikille tutkimukseen vastanneille yrityksille sekä myös muille halukkaille yritykselle, jotka haluavat työkaluja etäjohtamiseen. Vaikka opas on suunnattu erityisesti kauneudenhoitoalan tarpeisiin, sitä voi hyödyntää hyvin muillakin aloilla, sillä etäjohtamisen käytännöt ja toimintatavat ovat yleispäteviä alasta riippumatta. Opas on hyvin ajankohtainen, tiivistetty paketti työkaluja päivittäiseen esimiestoimintaan ja erityisesti etäjohtamisen haasteisiin.

Lähteet

Painetut

Aaltonen, T. Pitkänen, E. Ristikangas, V. 2015. Asiantuntija Esimiehenä. Helsinki: Alma Talent.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Gröndahl, M. Joki, M. Lahtinen, M. Soini, S. Vartia, M. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Tampere: Tammerprint Oy.

Hakonen, A. Hakonen, N. Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkkala, A. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P. Rantala, J. Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Alma Talent.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana - aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Vaasa: Waasa Graphics.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kortesuo, K. & Patjas, L. 2011. Kuka vastaa? Asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa. Infor.

Kortetjärvi-Nurmi, S. Murtola, K. 2015. Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.

Larjovuori, R. & Manka, M. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen; Opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Lahti: Esa Print Oy.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Nurmi, V. 2012. Konsultin käyttöopas. Osaamista asiantuntijapalvelujen hankintaan. Ancora.

- Rope, T. 2006. Menesty konsulttina, konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Helsinki: Talentum.
- Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet, Käytännönläheisesti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Travers, Max. 2001. Qualitative Research through Case Studies. SAGE Publications.
- Tähtinen, O. Parnila, K. 2017. Työsopimuslaki käytännönläheisesti. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen, tulosta joustavalla työllä. Liettua: Balto print.
- Zofi, Y. 2011. A manager's guide to virtual teams. New York: Amacom, American management association.

Sähköiset

Dior. 2019. Viitattu 2.5.2019. https://www.dior.com/carrieres/index.php?country=en_us&p=record&u=14085&ref=367758,PCD16037

Estee Lauder. 2019. Viitattu 2.5.2019. <https://www.esteelauder.com/careers/beauty-advisor>

Finlex. Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Edita Publishing Oy. Viitattu 20.10.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki>

Kauhanen, J. 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015: Ihmisistä on kysymys. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Kauppa + Talous. Viitattu 6.10.2019. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/18989>

Lancome USA. 2019. Viitattu 2.5.2019. <https://www.lancome-usa.com/careers.html>

Media Group. 2010. The marketing technologist: 7 outcomes of organizational communication & social media: a framework. Viitattu 14.5.2019. <https://www.nrmedia.biz/blog/7-outcomes-of-organizational-communication-social-media-a-draft-framework>

Liitteet

Liite 1: Etäjohtamisen työkaluja kauneudenhoitoalalla työskentelevälle esimiehelle -opas.....

KATI BUDÉN & HEIDI HÄRKÖNEN



ETÄJOHTAMISEN TYÖKALUJA

KAUNEUDENHOITOALALLA TYÖSKENTELEVILLE ESIMIEHILLE



SISÄLLYS

Tämä etäjohtamisen opas on tarkoitettu etäjohtamisen kehittämiseksi kauneudenhoitoalalla. Opas on luotu opinnäytetyön Etäjohtamisen työkaluja kauneudenhoitoalan esimiehille -pohjalta.

ETÄJOHTAMINEN

Etäjohtaminen ja Esimiestyö käsitteenä

VIESTINTÄ

Viestinnän merkitys etäjohtamisen kehittämisessä

VUOROVAIKUTUKSELLA LUOTTAMUSTA

Vuorovaikutustaidot etäjohtamisen menestystekijänä

SUORITUKSEN JOHTAMINEN

Työntekijöiden motivointi, kannustus, palautteenanto ja palkitseminen

5 MERKITTÄVINTÄ ETÄJOHTAMISEN HAASTETTA

Yleisimpiä haasteita etäjohtamisen aalloilla, ratkaisuja ongelmakohtiin



ETÄJOHTAMINEN & ESIMIESTYÖ

KÄSITTEENÄ

ETÄJOHTAMINEN

Etäjohtaminen koostuu peruselementeistä, joita ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Kaikki nämä muodostavat kokonaisuuden, jossa jokainen on yhtä merkittävässä roolissa ja ilman toista, voi olla hankalaa toteuttaa toista.



**ETÄJOHTAMINEN
EDELLYTTÄÄ AIKAA JA
VAATII ERITYISTÄ
HUOMIOITA, JOKA
TÄYTYY SOVITTAA
MUUN TYÖN OHEEN.**

ESIMIESTYÖ

Esimiestyössä menestyminen syntyy muiden menestymisen kautta, ja tästä syystä esimiehen tärkein rooli yrityksessä onkin mahdollistaa muiden onnistuminen työssään ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen.

VIESTINTÄ

VIESTINTÄ & VUOROVAIKUTUS ETÄJOHTAMISEN KESKIÖSSÄ

- Hyvin hoidettu viestintä on keskeinen voimavara koko työyhteisölle, mutta sen tärkeys korostuu puhuttaessa etäjohtamisesta.
- Suunnittelu, organisointi ja arviointi kuuluvat olennaisena osana hyvään työyhteisön väliseen viestintään.
- Säännöllinen yhteydenpito ja pyrkimys selkeään viestin kommunikointiin ovat hyvin tärkeitä asioita erityisesti työntekijän, mutta myös esimiehen näkökulmasta.
- Esimiehen tulisi luoda yhteiset säännöt omasta tavoitettavuudestaan, siitä mitä, miten ja milloin erilaisia viestintäpalvelimia tulee käyttää, millä työ todetaan tehdyksi ja miten tietoa jaetaan niin, että informaatiota ei tule liikaa ja liian usein.
- Viestinnän tulisi olla mahdollisimman laadukasta, jotta mahdollisilta väärinymmärryksiltä vältytään. Tämä on erityisen tärkeää tilanteissa, kun viestintä ja kontaktit esimiehen ja konsulentin välillä ovat määrältään vähäistä.

KUINKA USEIN ERI VIESTINTÄVÄLINEITÄ KÄYTETÄÄN?

PV

Sähköposti,
Whatsapp

VK

Puhelut, Microsoft
Teams

KK

Skype

ONKO MINULLA
SUUNNITELMA
VIESTINNÄLLE?

MITÄ TAPOJA JA
KANAVIA KÄYTÄN
VIESTINNÄSSÄ?

ONKO TIIMILLENI
SELVÄÄ KUINKA
VIESTITÄÄN?

KUINKA VOISIN
KANNUSTAA TIIMIÄNI
LAADUKKAASEEN
KOMMUNIKOINTIIN?



VUOROVAIKUTUS

- Vuorovaikutus on tiedottamista ja viestittämistä ylhäältä alas ja alhaalta ylös.
- Keskeistä etäjohtamisessa ja vuorovaikutuksessa on luottamuksen rakentaminen, avoimuus ja molemminpuolinen rehellisyys siitä, missä mennään, mitä toivoo, mitä haasteita ja minkälainen työkuorma on milloinkin meneillään.
- Työyhteisöviestintä perustuu vuoropuheluun ja siinä kuunnellaan eri osapuolten näkemyksiä ja osoitetaan arvostusta jokaisen ideoille. Etäältä johdettaessa tulee huolehtia, että omat työntekijät omaavat hyvät vuorovaikutustaidot ja esimies itse näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä.

SOSIAALISEN MEDIAN HYÖDYNTÄMINEN

- Sosiaalinen media on luotu vuorovaikutuksellisuudelle ja välittömälle palautteelle.
- Viestinnänkanavana erilaiset Whatsapp- ja Facebook-ryhmät voivat tarjota tiimeille yhteisöllisen viestinnänvälineen, joka kaikilla on jo muutenkin käytössä.
- Rennoksi koettu viestinnän kanava voi myös laskea kynnystä jakaa oma mielipide, kysyä tai aloittaa keskustelu. Tämä voi puolestaan edes auttaa hiljaisen tiedon jakamisessa.
- Sosiaalinen media voidaan työympäristössä luoda paikaksi, jossa saa vapaasti ideoida, vaihtaa ajatuksia ja tehdä kehitystyötä. Kynnys siellä on usein alhaisempi, ja silloin luovemmatkin ideat uskalletaan jakaa muille sekä omalle esimiehelleen.



INSTAGRAM



FACEBOOK

SUORITUKSEN JOHTAMINEN

MOTIVOINNILLA JA SUORITUKSEN JOHTAMISELLA MENESTYKSEEN

**MENESTYVÄLLE
TIIMILLE
TUNNUSOMAISTA ON
SE, ETTÄ
KANNUSTETAAN JA
PIENISTÄ
ONNISTUMISISTA
ILOITTAAN YHDESSÄ.**

Työntekijä suoriutuu työtehtävistään menestyksekkäästi, kun motivaatio on kohdallaan, osaaminen koetaan riittäväksi sekä sitoutuminen yritykseen on vahva. Esimiehen tehtävänä on auttaa näiden asioiden toteutuminen kannustamalla, ohjaamalla, palkitsemalla ja tukemalla.

Motivoinnin keinoina hyviä ovat:

- informointi asioista mahdollisimman kattavasti
- Prioriteettien alleviivaaminen
- Realististen tavoitteiden asettaminen sekä tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavien keinojen ja vinkkien antaminen.
- Oman osaamisen ylläpitäminen, kehittäminen ja jakaminen yhdessä työntekijöiden kanssa.
- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Positiivinen itsetunto nopeuttaa uusien asioiden oppimista sekä lisää työyhteisön suorituskykyä. Menestyvälle tiimille on tunnusomaista se, että koko ryhmän jäsenet kokevat saavansa tasapuolisesti huomiota.

Motivointia on myös yrittää ymmärtää aidosti työntekijöidensä kokemansa haasteet. Työntekijöiden tarpeiden ja huolien kuuntelemisen taito osoittaa arvostusta ja luo vahvaa luottamuksen ilmapiiriä.

PALAUTETTA JA PALKITSEMISTA

Ryhmän ja sen jäsenten hyvä suorituskyky kulminoituu esimiestoiminnassa. Tästä syystä kannustavan palautteen antaminen ja palautteen vastaanottamisen taito ovat esimiehille äärimmäisen tärkeitä taitoja. Systemaattinen palautteen antaminen nähdään hyvin oleellisena osana johtamista, mutta usein se jää liian vähälle huomiolle tai jopa täysin hyödyntämättä. Pienet huomiot kertovat kuitenkin työntekijälle, että tämän työpanos on huomattu ja sitä arvostetaan.

**"KERRON
TYÖNTEKIJÖILLE
MIHIN OLEMME
MENOSSA, MUTTA
ANNAN HEIDÄN
ITSE PÄÄTTÄÄ
MITEN HE SINNE
PÄÄSEVÄT."**

Koska viimeksi pyysin palautetta tiimiltäni omasta toiminnastani?

Onko antamani palaute motivoivaa ja kannustavaa?

Ennen kuin palautetta annetaan, tulisi muistuttaa mieleen nämä kolme elementtiä, jotta palaute koettaisiin toimivaksi, motivoivaksi sekä toimintatapoja ohjaavaksi:

- Selvennä työntekijöille organisaation arvot, ajattelutavat ja tulevat suuntaviivat niin, että jokainen pystyy hyödyntämään niitä työssään. Miten nämä näkyvät työntekijän arjessa konkreettisesti?
- Selvennä yrityksen strategian periaatteita niin, että työntekijä ymmärtää tarkasti, mihin tähdätään ja mitä häneltä odotetaan. Etäjohtamisessa korostuu vielä enemmän työntekijän innostaminen tavoitteiden saavuttamiseen ja asioiden selventämiseen, sillä työntekijät eivät saa päivittäin mahdollisuutta käydä asioita läpi työporukan kesken.
- Käytä empaattista kieltä. Tällä tavoin pystyt osoittamaan arvostusta tiimiläisillesi ja näyttämään ymmärtäväsi heidän tarpeitaan. Voit esimerkiksi osoittaa kantavansi huolta työntekijän ongelmista ja tukea vaikeissa tilanteissa.

Etäjohtamisessa yksi tärkeimpiä asioita on myös antaa vastuuta ihmisille sekä sallia heidän itsenäisesti päättää tietyistä asioista. Ainoastaan tällä tavoin voidaan saada heidät oikeasti sitoutumaan yritykseen ja myös pysymään motivoituneena omassa työssään.





5

MERKITTÄVINTÄ ETÄJOHTAMISEN HAASTETTA



5 MERKITTÄVINTÄ HAASTETTA

RATKAISUJA ONGELMAKOHTIIN

VIESTINNÄNVÄLINEET JA TEHOKAS VUOROVAIKUTUS

Viestintäkanavien käytön osaaminen riippuu henkilöstä, jolloin jollain saattaa olla vielä paljon oppimista uusien viestintäkanavien käytöstä. Henkilö saattaa helposti turhautua, mikä lisää riskiä viestin väärintymmärrykselle. Esimiehen ja työntekijän olisi hyvä miettiä yhdessä, mikä yhteydenpitoväline olisi keskinäiseen viestintään soveltuva ja mikä jakaisi tiedon mahdollisimman tehokkaasti. Esimiehen tulisi laatia aikataulu viestinnän säännöllisyyden varmistamiseksi.



PÄIVITTÄINEN KANNUSTAMINEN

Konsulentin vastatessa yksin oman myyntipisteensä toiminnasta, kannustamisen tärkeys korostuu. Pitämällä yhteyttä ja kysymällä säännöllisesti kuulumisia, ovat tapoja lisätä työntekijän tunnetta, että hän kuuluu osaksi suurempaa ryhmää. Yhteisölliset viestinnän kanavat, kuten Whatsapp-ryhmät voivat tukea tässä.

TYÖHYVINVOINTI

Esimiehen tehtävä on toimia roolimallina osoittamalla arvostusta ja kunnioitusta omaa sekä muiden hyvinvointia kohtaan. Toimimalla johdonmukaisesti ja avoimesti sekä osoittamalla kiinnostusta henkilöstöä ja heidän tarpeitaan kohtaan saadaan tärkeää tietoa siitä, kuinka etäällä työskentelevä jaksaa työssään. Esimies voi silloin tällöin lähestyä työntekijää kysymällä: "Kuinka jaksat? Miten voisin sinua auttaa?"



TIEDON PUUTE

Kaikkein merkittävimmäksi haasteeksi etäjohtamisessa voi muodostua tiedon puute.

Tämä voi johtua huonosta viestinnästä tai riittämättömistä tapaamisista työntekijän kanssa. PK-seudun ulkopuolella olevien työntekijöiden säännölliseen tapaamiseen tulisikin kiinnittää erityistä huomiota ja myyntipisteillä tulisi itse käydä. Myös esimiehen omalla kouluttautumisella on merkitystä, jotta uusia ideoita ja toimintamalleja saadaan tuotua onnistuneesti omaan arkeen.

HENKILÖKOHTAISUUS

Esimiehen on oltava perillä työntekijöidensä henkilökohtaisista tavoista työskennellä. Olla tietoinen siitä, miten usein ja millä tavoin työntekijät tarvitsevat tukea ja miten jokainen työskentelee omalla, ainutlaatuisella tavallaan.

Etäjohtamisessa tulisi myös huomioida työntekijät, joilla tuntuu menevän mukavasti eikä heistä näin ollen kuulu usein. Esimiehen on varmistettava, ettei kukaan unohdu, ja että jokaista kontaktoidaan säännöllisesti.

"Kysymykset mitä kuuluu, miten jaksat ja miten voin olla avuksi ovat tärkeitä kysymyksiä kysyä, kun ei päivittäin nähdä kasvoitusten."

KUN ETÄJOHTAMISESSA EI ESIINNY HAASTEITA

Onnistunut etäjohtaminen vaatii esimieheltä paljon ja siinä kehittyminen tarkoittaa sitä, että on itse oltava hyvin aktiivinen ja utelias. Taitava tiimityöskentely ja työntekijöiden tunteminen mahdollistavat vaivattomamman etäjohtamisen.

Vaikka tilanne oman tiimin kanssa tuntuisi sujuvan, on aina positiivista kysyä siitä myös tiimin muilta jäseniltä. Kiinnittämällä huomiota mahdollisiin haasteisiin jo ennakoiden, antaa parhaan mahdollisen lähtökohdan niiden välttämiseksi myös tulevaisuudessa.

“

**ESIMIESTYÖN
TÄRKEIN
TAVOITE ON
AUTTAA ALAISIA
ONNISTUMAAN
JA
MENESTYMÄÄN
TYÖSSÄÄN.**

”

KATI BUDÉN & HEIDI HÄRKÖNEN

OPAS POHJAUTUU OPINNÄYTETYÖHÖN; ETÄJOHTAMISEN TYÖKALUJA
KAUNEUDENHOITOALALLA TOIMIVALLE ESIMIEHELLE.