



Etäjohtaminen työntekijöiden kokemana

Case Dista Oy

Tuure Mettiäinen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2021

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Projektijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Projektijohtaminen

METTIÄINEN, TUURE:
Etäjohtaminen työntekijöiden kokemana
Case Dista Oy

Opinnäytetyö 50 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Marraskuu 2021

Keväällä 2020 etätyöskentelystä muodostui uusi normi, joka loi organisaatioihin myös etäjohtamisen käytäntöjä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa etäjohtamista työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuskysymyksenä oli, miten työntekijät ovat kokeneet etäjohtamisen ja millaisia näkemyksiä työntekijöillä on etäjohtamisen kehittämiseksi. Toimeksiantajana opinnäytetyölle oli etämyyntiyhtiö Dista Oy.

Tutkimus muodostui etäjohtamisen kulmakivien pohjalle, joita ovat luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, jatkuva vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Lisäksi näkökulmana on millenniaalien odotukset johtamiselle. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta, ja tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella. Vastauksia saatiin 14 Dista Oy:n työntekijältä.

Tulosten mukaan työntekijät kokivat kaikkien etäjohtamisen kulmakivien toteutuneen hyvin. Tutkittavista aihealueista työn kuormittavuudessa, koetussa yhteisöllisyydessä ja työhyvinvoinnissa ilmeni eniten kehitettävää. Etätyö ja etäjohtaminen on koettu työntekijöiden näkökulmasta pääosin positiivisena asiana, ja työntekijät toivovat etätyön mahdollisuuden säilyvän myös tulevaisuudessa. Dista Oy:n työyhteisössä etäjohtamista voitaisiin kehittää lisäämällä avointa keskustelua työntekijöiden odotuksista johtamista kohtaan. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että etätyö on tullut jäädäkseen, mutta sen yhteydessä on tärkeää huolehtia yhteisöllisyyden säilymisestä.

Asiasanat: johtaminen, etäjohtaminen, etätyö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Project Management

METTIÄINEN, TUURE:
Remote Management Experienced by Employees
Case Dista Oy

Bachelor's thesis 50 pages, appendices 3 pages
November 2021

In the spring of 2020, remote working became a new norm, which created remote management practices for organisations. The objective of this study was to survey remote management from an employee perspective. The research questions were, how employees had experienced remote management and what views employees had about developing remote management. The client of the thesis was Dista Oy.

The study consisted of the key elements of remote management, which are trust, respect, openness, rules, interaction and communality. The study also examined the millennials' expectations for management. Qualitative research was used as the research method and research material was collected with an electronic questionnaire. The data were collected from 14 employees.

According to the results, employees felt that all the key elements of remote management were at well implemented. Of the researched topics, workload, communality and well-being at work appeared to need to be developed most. The employees had experienced remote working and remote management mainly as a positive thing and they hoped that the opportunity for remote work would remain in the future. In Dista Oy's work community, remote management could be developed by increasing the open discussion of employees' expectations of management. In conclusion, remote work has come to stay, but it is important to ensure that communality is maintained.

Key words: management, remote management, remote working

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TARKOITUS	7
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖ	8
4	ETÄTYÖ	9
	4.1 Etätyö työmuotona	9
	4.2 Etätyö, uhka vai mahdollisuus?	10
	4.3 Etätyön edut	11
	4.4 Etätyön haasteet	12
5	ETÄJOHTAMINEN	14
	5.1 Eroaako etäjohtaminen samapaikkaisesta johtamisesta?	14
	5.2 Etäjohtamisen kulmakivet	14
	5.2.1 Luottamus	15
	5.2.2 Arvostus	16
	5.2.3 Avoimuus	17
	5.2.4 Pelisäännöt	17
	5.2.5 Jatkuva vuorovaikutus	18
	5.2.6 Yhteisöllisyys	18
6	MILLENNIAALIEN JOHTAMINEN	20
	6.1 Millenniaalit työntekijöinä	20
	6.2 Millenniaalien odotukset johtamiselle	22
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT	24
	7.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä	24
	7.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja tietojen keruu	24
	7.3 Kyselylomakkeen muodostaminen	24
	7.4 Aineiston käsittely ja analysointi	25
	7.5 Tutkimuksen eettiset näkökulmat	26
8	TULOKSET	27
	8.1 Vastaajien taustatiedot	27
	8.2 Luottamus	28
	8.3 Arvostus	29
	8.4 Reiluus ja oikeudenmukaisuus	30
	8.5 Osaamisen kehittäminen	31
	8.6 Palaute	32
	8.7 Työhyvinvointi	33
	8.8 Kuormittavuus	34
	8.9 Pelisäännöt	35

8.10	Yhteisöllisyys	36
8.11	Vuorovaikutus.....	37
8.12	Työmalli	38
8.13	Tulosten yhteenveto	38
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	41
9.1	SWOT-analyysi	41
9.2	Kehitysehdotukset.....	42
9.3	Tutkimuksen luotettavuus	43
9.4	Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen	44
	LÄHTEET	45
	LIITTEET.....	48

1 JOHDANTO

Etätyöskentely on vallannut tavan tehdä töitä Suomessa. Vuonna 2018, eli aikana ennen koronavirusta, noin 30 prosenttia suomalaisista teki etätöitä satunnaisesti. Säännöllisesti, eli viikoittain tai useammin etätöitä teki 14 % työntekijöistä. Keväällä 2020 tilanne muuttui. Koronaviruksen ja sen torjuntatoimien aiheuttaman pakon myötä, parhaimmillaan jopa 60 prosenttia suomalaisista työsäkävistä teki töitä etänä. Tilanteen pakottamana huomattiin, että työpaikalla olo ei ole välttämätöntä, vaan lähes kaikkea tietotyötä voi tehdä myös etänä. (Paa-
vola & Junkala 2020.)

Etäjohtaminen onkin äärimmäisen ajankohtainen aihe, jonka ääressä todella moni esihenkilö on kamppailut lähivuosina. Etätyöskentelyn vaikutuksena työntekijät ovat sijoittuneet erille toisistaan, jolloin esihenkilöiden on ollut opetettava aivan uudenlaisia toimintamalleja johtamisen tueksi. Uuden tilanteen edessä esihenkilöt ovat tarvinneet uusia taitoja, joilla selviytyä johtamisesta myös etänä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia työntekijöiden kokemuksia etäjohtamisesta Dista Oy:llä, jossa etätyöskentely on arkipäivää. Dista Oy:n työntekijöillä on mahdollisuus työskennellä yrityksen tiloissa toimistolla, mutta valtaosa työntekijöistä valitsee ennemmin etätyöskentelyn. Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti tutkijan oma mielenkiinto johtamiskäytäntöjä kohtaan, ja toimeksiantajayrityksen esihenkilöiden halu tutkia ja kehittää johtamiskäytäntöjä. Toimeksiantajayrityksen työntekijät ovat pääosin nuoria aikuisia, joten työssä tarkastellaan myös milleniaalien odotuksia johtamista kohtaan.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TARKOITUS

Työn tavoitteena on kartoittaa etäjohtamista työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten työntekijät ovat kokeneet etäjohtamisen?
2. Millaisia näkemyksiä työntekijöillä on etäjohtamisen kehittämiseksi?

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan kehittää toimeksiantajayrityksen johtamiskäytäntöjä.

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Dista Oy on vuonna 2014 perustettu tamperelainen etämyyntiyhtiö, joka toimittaa asiakasyritystensä edustajille etätapaamisia. Etätapaamisen myyminen asiakaspotentiaalin kalenteriin sekä etätapaamisen läpivienti ovat Dista Oy:n erikoisosaamista. Dista Oy:n asiakkaiden tilausvolyymi vaihtelee kymmenestä tapaamisesta kuussa 50 tapaamiseen viikossa. Dista oy:n liikevaihto vuonna 2021 oli 1,08 miljoonaa euroa. Yhtiössä toimii noin 70 etämyyntiosaamisen ammattilaista erilaisissa työtehtävissä. (Dista 2021, Finder 2021.)

Opinnäytetyön tutkimus kohdistuu Dista Oy:n myyntineuvottelijoiden ja liidinikkareiden kokemuksiin etäjohtamisesta. Opinnäytetyötä tehdessä aktiivisia myyntineuvottelijoita on 20, liidinikkareita 11 ja 4 työntekijää toimii sekä myyntineuvottelijan, että liidinikkarin tehtävissä. Kaikilla myyntineuvottelijoilla ja liidinikkareilla on sama lähiesihenkilö.

Myyntineuvottelijoiden keskeisimpiä työtehtäviä on soittotyönä tapahtuva etätapaamisten sopiminen asiakkaille. Myyntineuvottelijat tavoittavat työssään suomen yrityskehän johtajia, tavoitteenaan sopia heidän kanssaan ensitapaamisia edustamansa yrityksen edustajille ja asiantuntijoille. Myyntineuvottelijan työssä tarvitaan mm. hyviä neuvottelutaitoja, nopeaa reagointia sekä paineensietokykyä. Liidinikkareiden työtehtävät koostuvat backoffice tehtävistä. Päätehtävänä liidinikkareilla on päivittää ja ylläpitää yrityksen tietokantaa. Liidinikkarin työssä tarvitaan hyviä tiedonhakutaitoja, keskittymiskykyä ja kykyä tehdä pitkäjänteisesti rutiinitehtäviä. (Dista 2021.)

Dista Oy:n työntekijöistä suuri osa on opiskelijoita ja työuransa alkuvaiheessa olevia nuoria aikuisia. Dista Oy tarjoaa työntekijöille arvokasta kokemusta myynnistä ja uusasiakashankinnasta sekä toimii monille työntekijöille hyvänä ponnahduslautana tulevaisuuden työuralle.

4 ETÄTYÖ

4.1 Etätyö työmuotona

Etätyölle ei ole laadittu yleistä määritelmää, mutta sille on olemassa olennaisia yhdistäviä tunnusmerkkejä. Sallin (2012) mukaan etätyöksi yleensä nimitetään työntekoa työsuhteessa, mikä tehdään työnantajan työnsuorituspaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona. Etätyössä on keskeistä se, että työtä voisi työn luonteen puolesta tehdä myös työpaikan tiloissa, mutta sitä tehdään jossain muualla, usein tietotekniikkaa hyödyntämällä. Helle (2004, 13) puolestaan määrittelee etätyön tietoliikenneyhteyksiä hyödyntäen tehdyksi työksi, joka tehdään muualla kuin normaalissa työympäristössä. Viikmanin (2016, luku 2) määritelmä etätyölle on ansiotyötä, jota tehdään organisaation toimitilojen ulkopuolella ja sitä tehdään usein tietotekniikkaa hyödyntäen. Merkityksellinen asia, joka nousee esille etätyötä määrittäessä, on työssä suoriutuminen paikasta ja ajasta riippumatta.

Etätyön toimivuutta tulee arvioida tapauskohtaisesti työnkuva ja työntekijä huomioon ottaen. Työnantajan tehtävänä on päättää työn edellytyksistä etätyön onnistumiselle. Ennen etätyöhön siirtymistä, esihenkilön on arvioitava etätyön riskit ja hyödyt. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

Toimivan etätyöskentelyn takaamiseksi tarvitaan sekä työntekijän, että työnantajan panostusta. Panostamalla etätyön toimivuuteen, saadaan edellytykset toimivan työyhteisön sekä tavoitteellisen ja tuloksellisen työnteon onnistumiselle. Toimiva etätyöskentely vaatii syvää luottamusta työntekijän ja työnantajan välillä. (Tilisanomat 2020.) Työntekijän näkökulmasta etätyöskentelyssä korostuu erityisesti itsensä johtamisen taidot. Erityisesti tulisi kiinnittää huomiota työn suunnitteluun ja järjestelmällisyyteen. Etätyöpäivän suunnittelu ja aikatauluttaminen helpottavat työpäivän sujuvuutta. (Grace 2020, 34–35.)

Esihenkilöltä puolestaan vaaditaan uutta suhtautumista johtamiseen ja etäjohtamistaitojen opettelua, esimerkiksi työntekijöiden ohjaus ja tukeminen vaatii erilaisia toimenpiteitä etätyössä, kuin samapaikkaisessa työssä. Toimiva etätyöskentely edellyttää työhön sopivia viestintä- ja kommunikointiratkaisuja. Ilman toimivia

kommunikointivälineitä ja viestintäalustoja, vuorovaikutus jää puutteelliseksi etätyössä. Toimivilla kommunikointimahdollisuuksilla varmistetaan tehokkaan vuorovaikutuksen toteutuminen ja mahdollistetaan työyhteisön toimivuus ja yhteisöllisyys etäisyydestä huolimatta. Tämän lisäksi työnantajan on huolehdittava yhteisistä ja selkeistä pelisäännöistä etätyön onnistumiseksi. (Roine & Anttila 2017, 22–23.)

Etätyö voi olla säännöllinen työskentelymuoto, tai se voi olla myös satunnaista. Kandolinin, Ropposen ja Tuomivaaran (2016) mukaan etätyöntekijät voidaankin erottaa neljään eri luokkaan. Säännöllisesti etätyötä tekeviin, satunnaisesti etätöitä tekeviin, satunnaisesti kotoa työrauhaa etsiviin ja sekä etänä työskenteleviin yksityisyrittäjiin.

4.2 Etätyö, uhka vai mahdollisuus?

Etätyöllä voi olla monia erilaisia vaikutuksia työntekijälle. Parhaassa tapauksessa etätyö antaa mahdollisuuden työrauhaan, mutta pitää silti työntekijän riittävästi mukana työyhteisössä. Etätyö antaa enemmän mahdollisuuksia työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamiseen, mutta voi samalla sumentaa työn ja vapaa-ajan rajaa. Tämä saattaa vaikuttaa työn kuormittavuuteen ja tuoda työelämän ongelmat mukaan yksityiselämään. Etätyö saattaa aiheuttaa myös yhteisöllisyyden tunteen puuttumista ja erkaantumista muusta työyhteisöstä. Etätyöllä voi siis olla parhaimmillaan paljon hyviä vaikutuksia, mutta pahimmassa tapauksessa siitä voi koitua myös paljon harmia. Tästä johtuen etätyölle kannattaa määrittää selkeät pelisäännöt ennen etätyöhön ryhtymistä. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Suomen yrittäjien toimeksiantaman työelämägallupin mukaan yli 70 % suomalaisista työelämässä olevista, olisi halukkaita tekemään vähintään osan töistä etänä myös jatkossa. Tutkimuksessa todettiin, että etätöitä jo aikaisemmin tehneillä oli suurin halu tehdä etätöitä myös jatkossa. Suosituimmaksi työmalliksi paljastui hybridityö. Suomalaiset halusivat tulevaisuudessa tehdä töitä vaihdellen työpäivällä ja etänä. (Koskenranta 2021.)

4.3 Etätyön edut

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että etätyöstä on hyötyä yksittäisille työntekijöille esimerkiksi stressin vähenemisen, korkeamman työtyytyväisyyden ja tuottavuuden myötä. Organisaatiolle hyötyä etätyöstä tuo esimerkiksi pienemmät kiinteistökustannukset, työntekijöiden korkeampi sitoutuminen ja parempi suorituskyky. Myös koko yhteiskunnalle etätyö tuo hyötyjä, sillä esimerkiksi työmatkaliikenteen poistuttua saasteet vähenevät. Työntekijöiden stressin vähentämisen ja työhyvinvoinnin lisääntyessä terveydenhuollon kustannukset pienenevät. (Adamovic, Gahan, Olsen, Gulyas, Shallcross & Mendoza 2021.)

Iso-Britannialainen työntekijäkokemusta tarkasteleva tutkimuslaitos Leesman teki maailmanlaajuisen tutkimuksen etätyön vaikutuksista työntekijäkokemukseen. Tutkimukseen kerättiin aineistoa 83 eri maasta ja vastauksia on toistasataa tuhatta. Tutkimus osoittaa, että etätyöskentelystä on jäänyt suurimmalle osalle etätyöntekijöistä positiivinen kokemus. Hyvää työntekijäkokemusta etätyössä on edesauttanut mm. se, että kotiin on onnistuttu luomaan tarpeeksi hyvä digitaalinen ympäristö työn tekemiselle. Vastauksista käy myös ilmi, että hyvä kokemus etätyöstä vähentää työntekijöiden halua palata takaisin normaalin toimistotyömalliin. (Leesman 2021.)

Työturvallisuuskeskus (2017) on tunnistanut useita etätyön etuja työntekijälle jo lähes viisi vuotta sitten, kun etätyö ei vielä ollut yhtä yleistä kuin tänä päivänä. Näissä korostuu työajan rytmittämisen vapaus ja joustavuus, keskittyminen ja työrauha, mahdollisuus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen ja työntekoon ajasta ja paikasta riippumatta. Etätyön nähdään lisäävän työhyvinvointia ja tehokkaan ajankäyttöä. Yhteenveto etätyön eduista on kuvattu taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Etätyön hyödyt työntekijälle (Työturvallisuuskeskus 2017).

ETÄTYÖN EDUT
Työajan vapaus, joustavuus ja sen rytmittäminen omiin tarpeisiin.
Keskittyminen ja työrauha
Työhyvinvoinnin lisääntyminen
Työn ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen
Työnteon mahdollisuus paikasta riippumatta
Ajankäytön tehostaminen

4.4 Etätyön haasteet

Leesmanin isobritannialaisesta tutkimuksesta käy ilmi myös etätyön varjopuolia. Näistä keskeisiksi nousee yhdessä tekemisen ja yhteenkuuluvuuden tunteen puuttuminen. Myös hiljaisen tiedon liikkuminen ja muilta oppiminen on kärsinyt etätyön myötä. Vaikka etätyöstä on jäänyt hyvä maku suurimmalle osalle vastaajista (80 %), täytyy myös muistaa, että noin 20 % vastaajista koki etätyöskentelyn negatiivisena kokemuksena. Tämä tarkoittaa, että joka viides työntekijä kokee etätyön kuitenkin negatiivisena, joka on huomioitava määrä. (Leesman 2021.)

Johanna Saarisen väitöstutkimus ”Managing global virtual teams” käsitteli etäjohtamista ja virtuaalijohtamista. Väitöstutkimuksesta käy ilmi, että etätyöskentely ja etäjohtaminen lisää esihenkilöiden paineita monikansallisissa yrityksissä. Esihenkilötyö koetaan vaikeammaksi ja kuluttavammaksi maailmanlaajuisissa organisaatioissa, joissa tiimin jäsenet sijoittuvat ympäri maailmaa eri aikavyöhykkeille, verrattuna yrityksiin, joissa työntekijät työskentelevät fyysisesti lähempänä toisiaan, esimerkiksi samassa toimitilassa. (Saarinen 2016, 123.) Tätä samaa Saarisen kuvaamaa johtopäätöstä voidaan verrata nykypäivän etätyömalliin, vaikka yritys olisikin vain paikallinen, silti työntekijät toimivat monipaikkaisessa työympäristössä.

Saarisen (2016, 28) tutkimuksen mukaan täydellinenkin digitaalinen ympäristö ja kommunikaatioteknologia ei vastaa kasvokkain kohtaamista. Esimerkiksi luottamuksen rakentaminen ja työyhteisön sisäisten asioiden ja yhteishengen ylläpitäminen onnistuu paremmin kasvokkain kommunikoitaessa. Saarisen (2016,

189) tutkimuksessa mukana olleet esihenkilöt kokivat, että etätyön myötä he eivät pystyneet vastaamaan heille luotuihin esihenkilötyön odotuksiin.

Vaikka nuoret sukupolvet ovat kasvaneet digitaaliseen työympäristöön ja ovat erityisosaajia kommunikaatioteknologian käytössä, käy Saarisen (2016, 35) tutkimuksesta ilmi, että he tarvitsevat esihenkilöltä paljon henkilökohtaista tukea, läsnäoloa ja palautetta.

Työturvallisuuskeskuksen (2017) sivuille koottuja etätyön haasteita työntekijälle kuvataan taulukossa 2. Näissä nousee esiin työaikojen pidentyminen ja vaikeudet eritellä työ ja vapaa-aika, tietotekniset ja ergonomian haasteet, häiriöt ympäristössä sekä sosiaalisuuden väheneminen ja työyhteisöstä eristäytyminen.

TAULUKKO 2. Etätyön haasteet työntekijälle (Työturvallisuuskeskus 2017).

ETÄTYÖN HAASTEET
Työaikojen pidentyminen
Tietotekniset haasteet
Työergonomiasta huolehtiminen
Työn ja vapaa-ajan erottelu
Sosiaalisuuden väheneminen ja eristäytyminen työyhteisöstä
Häiriöt ympäristössä

5 ETÄJOHTAMINEN

5.1 Eroaako etäjohtaminen samapaikkaisesta johtamisesta?

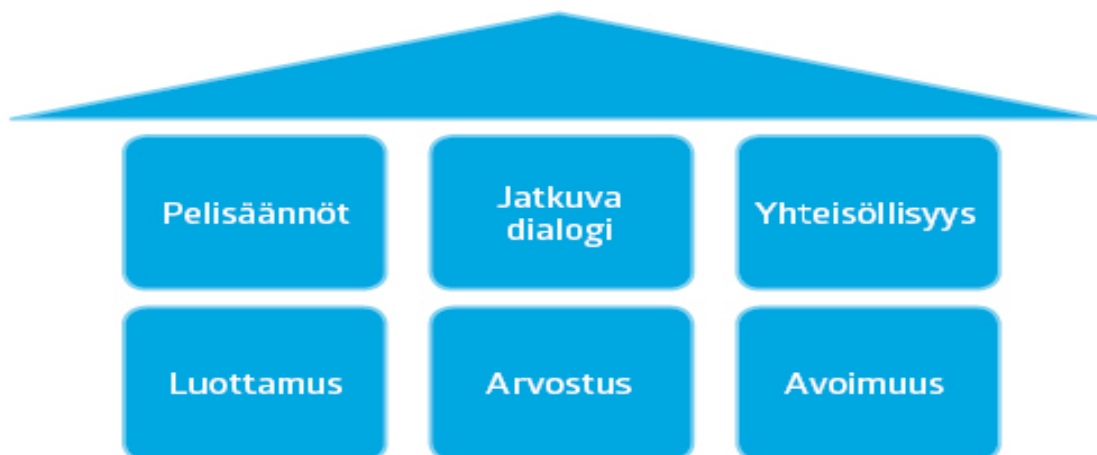
Etäjohtaminen on nykypäivänä erityisen tärkeää osaamista. Johtamismenetelmiä on osattava muokata etätyöskentelyyn sopivaksi. Samat johtamiskäytänteet eivät sovellu samapaikkaisen tiimin johtamiseen, kuin monipaikkaisen tiimin johtamiseen. On kiinnostavaa enemmän huomiota etäisyyden tuomiin haasteisiin ja mietittävä uusia keinoja sujuvan viestinnän ja luottamuksen rakentamiseksi. Etätyöskentely on suurimmaksi osakseen virtuaalityötä. Haasteita monipaikkaisen virtuaalityön johtamiseen tuo toimivan tiimin rakentaminen. Monipaikkaiselle tiimille hyvän yhteishengen ja tiimi-identiteetin rakentaminen on haastavampaa, kuin samapaikkaiselle tiimille. Monipaikkaisessa virtuaalitiimissä ongelmia usein synnyttää vähäinen viestintä ja yhteishengen puuttuminen. Monipaikkaisen tiimin johtajalle haastavaksi on koettu luottamuksen rakentaminen tiimin välille. Luottamuksen rakentaminen on haastavaa ilman kasvokkaista kontaktia ja luottamus saattaa muodostua vain pinnalliseksi ja häilyväksi. Myös työntekijöiden riittävä motivoiminen, huomioiminen, valmentaminen ja osallistaminen tuo haasteita monipaikkaisen tiimin johtamisessa. (Vilkman 2016, luku 1.)

Johtaminen käsitteenä voidaan jakaa yleisesti neljään kategoriaan; asioiden johtamiseen, ihmisten johtamiseen, itsensä johtamiseen ja muutosjohtamiseen. Etäjohtamisessa korostuu erityisesti ihmisten johtaminen ja itsensä johtaminen, mutta nämä kaikki johtamismuodot liittyvät kuitenkin toisiinsa ja hyvä johtaja osaa käyttää toiminnassaan kaikkia neljää eri johtamisen muotoa. Etäjohtamisessa viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli korostuu ja esihenkilön tehtävänä onkin varmistaa tiimin toimivuus ja luoda yhteishenkeä tiimiin. (Jylhä & Viitala 2019.)

5.2 Etäjohtamisen kulmakivet

Etätyössä hyvä johtaminen muodostuu luottamuksesta, arvostuksesta, avoimuudesta, toimivista pelisäännöistä, avoimesta vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä. Näitä voikin kutsua hyvän johtamisen kulmakiviksi ja ne linkittyvät vahvasti

toisiinsa. Jos joku osa-alue näistä ei ole kunnossa, vaikuttaa se koko paketin toimivuuteen. (Vilkman 2016, luku 2.)



KUVIO 1. Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016, luku 2).

5.2.1 Luottamus

Luottamuksen merkitys korostuu etätyöskentelyssä. Kun henkilöstön ja johdon välille on rakennettu vahva luottamus, myös työ on paljon sujuvampaa. Kahdenkeskeiset keskustelut lisäävät luottamusta työntekijän ja esihenkilön välille. Kahdenkeskeiset keskustelut ovat tehokas tapa rakentaa ja syventää yhteyttä työntekijän kanssa. Etätyöskentelyn myötä vuorovaikutus työntekijöiden ja esihenkilön välillä vähenee ja muuttuu paljon asiakaskeisemmäksi. Etätyöskentelyn myötä kommunikointi on enimmäkseen kirjallista ja vapaamuotoinen keskustelu vähenee. Työn sujuvuuden ja työyhteisön toimivuuden kannalta vapaa vuorovaikutus on tärkeää. (Vilkman 2016, luku 2.)

Toimivan työyhteisön yksi tärkein tekijä on luottamus. Virtuaalisessa toimintaympäristössä luottamuksen rakentaminen on vaikeaa, sillä siinä ei muodostu jaettua sosiaalista toimintaympäristöä. Mahdollisuus tavata kasvokkain ja henkilökohtaisten suhteiden rakentaminen vahvistaa luottamusta. Etätyöskentelyn myötä suhteet ovat etäisempiä ja kommunikointi vähenee, siksi luottamuksen merkitys korostuu ja on tärkeää rakentaa luottamusta heti uuden toiminnan käynnistyessä. Virtuaalista luottamusta rakentaessa korostuu yhteisesti sovitut viestintätavat, nopea reagointi ja vastaaminen sekä esihenkilön rooli. (Rauramo 2018.)

Työntekijät kokevat mahdollisuuden tehdä etätöitä osoituksena siitä, että heihin luotetaan. Luottamus kasvattaa luottamusta, eli kun työntekijät kokevat, että heihin luotetaan, se synnyttää työntekijöiden luottamusta organisaatioon ja samalla se synnyttää työntekijöissä halua osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen. Tällöin työtä tehdään tehokkaammin ja ollaan sitoutuneempia. Luottamuksen myötä työn laatukin siis todennäköisesti on parempaa. (Vilkman 2016, luku 2.)

Säännöllinen työntekijöiden välinen vuorovaikutus on tärkeää. Kun tiimillä on mahdollisuus viestiä usein, päivittää tilannetta ja ideoida yhdessä, se parantaa Elosen (2019) mukaan tiimin sisäistä luottamusta ja yhteenkuuluvuutta.

5.2.2 Arvostus

Arvostus kulkee käsi kädessä luottamuksen kanssa. Se on yksi etäjohtamisen tärkeimpiä tekijöitä, sillä ilman arvostusta työyhteisö ei ole toimiva. Arvostus ei tarkoita, että täytyy olla samaa mieltä kaikesta, vaan arvostusta voi osoittaa sillä, että antaa tilaa toiselle ja luottaa hänen ammattitaitoonsa. Arvostaminen edellyttääkin tiimin jäsenten tuntemista ja tietoa heidän osaamisalueistaan. (Jung 2020, Vilkman 2016, luku 2.)

Monipaikkaisessa työympäristössä työntekijät kokevat herkästi saavansa liian vähän sosiaalista tukea työyhteisöltään ja esihenkilöltään. Sosiaalinen tuki osoittaa työntekijälle, että hänen työpanostaan ja häntä arvostetaan. On siis tärkeää saada tarpeeksi tukea työyhteisössä, sillä se lisää myös arvostuksen tunnetta. Työntekijän on tärkeää tuntea, että hän on arvokas ja hänen työpanostaan arvostetaan. Arvostusta voi osoittaa pienillä teoilla, kuten kuinka kohtaamme ihmiset; kohtelemalla heitä tasavertaisesti, auttamalla ja olemalla tukena. Myös yksinkertaisilla asioilla, kuten tervehtimällä ja kysymällä kuulumisia voi osoittaa arvostusta. (Jung 2020, Vilkman 2016, luku 2.)

5.2.3 Avoimuus

Luottamuksen ja arvostuksen ollessa kunnossa, työntekijät ovat paljon avoimempia jakamaan ideoita ja ajatuksia, tällöin myös tieto liikkuu sujuvammin organisaation sisällä. Avoimuus edistää tiimin yhteishenkeä. Kun yhteishenki on hyvällä tasolla, tiimin jäsenet ajattelevat koko tiimin etua ja tieto liikkuu avoimesti koko tiimin välillä, joka edistää koko tiimin onnistumista. (Vilkman 2018.)

Työn sujuvuuden kannalta on tärkeää, että työntekijät pystyvät ja osaavat tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tällöin esihenkilönkään ei tarvitse tietää kaikesta kaikkea, vaan hän voi luottaa työntekijöidensä tekemiin päätöksiin. Tämänkaltaisen toimintamalli antaa esihenkilölle mahdollisuuden keskittyä isompiin kokonaisuuksiin ja vähentää esihenkilön kuormitusta. Jotta tämä olisi mahdollista, vaaditaan työyhteisöltä avoimuutta. Ongelmatilanteissa on uskallettava tuoda asiat esille hyvissä ajoin ja puhua avoimesti tilanteesta, sillä johtajalla on kuitenkin vastuu koko tiimin toiminnasta. (Vilkman 2016, luku 2.)

Avoimuus työyhteisössä ilmenee siten, että tieto ja viestit kulkevat kaikille muuntelemattomina. Avoimessa työyhteisössä myös vaikeita asioita pystytään nostamaan esiin ja niitä pystytään käsittelemään, ilman että joutuu tuomitukseksi tai arvostelluksi. (Vilkman 2016, luku 2.)

5.2.4 Pelisäännöt

Toimivan työyhteisön perusedellytyksiin kuuluu, että toimintatavat ja pelisäännöt ovat kaikilla tiedossa. Etenkin monipaikkaisessa työympäristössä pelisääntöjen merkitys korostuu ja siirryttäessä etätyöskentelyyn pelisääntöjen määrittely uudelleen on kohdallaan. (Vilkman 2016, luku 2.)

Työyhteisön ja tiimin pelisäännöt on syytä sopia yhdessä. Pelisääntöjen yhdessä laatiminen antaa paremman lähtökohdan sääntöjen toimivuudelle, kuin se, että esihenkilö olisi laatinut pelisäännöt yksinään. Kun tiimin jäsenet ovat saaneet olla mukana laatimassa yhteisiä sääntöjä ja he kokevat, että ovat saaneet vaikuttaa niihin, se edistää myös sääntöihin sitoutumista. (Vilkman 2016, luku 2.)

Etenkin etätööhön siirryttäessä pelisäännöissä on hyvä sopia esimerkiksi palaverikäytännöistä, taukojen pitämisestä ja kollegoiden tavoitettavuudesta. Myös työn seurannasta ja viestintätavoista on hyvä olla selkeät säännöt. Yhdessä henkilöstön kanssa sovitut pelisäännöt ja toimintamallit sujuvoittavat etätöyskentelyä. Tiimin osallistaminen sääntöjen sopimiseen sitouttaa työntekijöitä organisaatioon ja työyhteisöön. Hyvien käytänteiden ja tiedon jakaminen hyödyttää koko työyhteisöä. (Jylhä & Viitala 2019.)

5.2.5 Jatkuva vuorovaikutus

Jatkuva vuorovaikutus mahdollistaa kaikkien edellä mainittujen kulmakivien toimivuuden. Jatkuva vuorovaikutus on elinehto toimivan työyhteisön kannalta. Tiedon jakamisen ja viestinnän lisäksi vuorovaikutuksessa on kyse paljon muustakin, kuten ihmisten välisestä suhteesta, jossa jaetaan ajatuksia, kokemuksia, tunteita ja kootaan yhteisiä arvoja. (Vilkman 2016, luku 2.)

Vuorovaikutuksella on oleellinen vaikutus yhteisöllisyyden kannalta. Etätöön myötä päivittäiset sosiaaliset tilanteet vähenevät ja vuorovaikutus jää pienemmälle huomiolle. Kun vuorovaikutus työyhteisössä vähenee, heikentää se samalla yhteisöllisyyden tunnetta ja puolestaan yhteisöllisyyden puuttuminen vähentää vuorovaikutusta. Toimivan työyhteisön kannalta onkin siis elintärkeää saada vuorovaikutus jatkuvaksi ja kiinnittää huomiota yhteishenkeen. (Vilkman 2016, luku 2.)

5.2.6 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyden luomisen ja säilyttämisen kannalta olennaista on vuorovaikutuksen määrä ja laatu. Yhteisöllisyyden tunne kasvaa, kun yhteisön jäsenet tuntevat toisensa paremmin. Tiimin alkaessa tuntemaan toisensa, osaavat he paremmin hyödyntämään toistensa ominaisuuksia ja vahvuuksia. (Vilkman 2016, luku 2.)

Esihenkilön tulisi olla säännöllisesti yhteydessä alaisiinsa ja huomioida kaikkia omina persooninaan. Etätyön myötä tämä tuo haasteita ja siksi organisaation yhteisöllisyyden merkitys korostuu. Yhteisöllisyyden ja kaikkien huomioimiseen on erilaisia keinoja myös etätyössä. Esimerkiksi kevyet aamupalaverit, yhteiset virtuaaliset kahvitauot ja taukojummat ovat erinomaisia pieniä tekoja, joilla huomioidaan työntekijöitä ja lisätään yhteisöllisyyttä myös etätyössä. (Kokko 2020.)

6 MILLENNIAALIEN JOHTAMINEN

6.1 Millenniaalit työntekijöinä

Sukupolveksi voidaan yleisesti määrittää joukko yksilöitä, jotka ovat suunnilleen samaa ikäluokkaa ja heillä on samoja ideologioita, asenteita ja ongelmia. Millenniaaleilla yleisesti tarkoitetaan n. 1980–2000- luvulla syntyneitä, mutta syntymävuodella ei suoranaisesti ole kuitenkaan väliä sukupolvista puhuttaessa. Sukupolvien väliset erot muodostuvat maailman makroympäristön trendeistä ja muutoksista sekä niistä muodostuneista kokemuksista. Vuosiluvut helpottavat sukupolvien erottelua, mutta ei kuitenkaan rajaa sukupolvia toisistaan. Millenniaaleja kutsutaan myös Y-sukupolven (1980–1995-syntyneet) ja Z-sukupolvien (1996–2010-syntyneet) edustajiksi. (Tapscott 2010.)

Uusi sukupolvi on valloittamassa työmarkkinat. Y- ja Z- sukupolvi, jotka voidaan lukea millenniaaleihin, ovat muodostaneet jo enemmistön suomalaisesta työvoimasta. Vuoteen 2025 mennessä koko maailman työvoimasta jopa 75 % on millenniaaleja. Eri sukupolvet ovat luonteeltaan hyvin erilaisia ja ovat tottuneet erilaisiin tapoihin ja käytäntöihin. Tämä näkyy myös työelämässä ja sukupolvien erilaisissa johtamistarpeissa. Onkin tärkeää, että esihenkilö tiedostaa oman työyksikkönsä henkilöstön monimuotoisuuden eri sukupolvien ja eri elämänvaiheiden näkökulmasta. (Tapscott 2010, Mellanen & Mellanen 2020, luku 1.)

Eri sukupolviin kuuluvat työntekijät tuovat työyksikköön rikkautta, mutta se on myös haaste esihenkilöille. Haasteita tuovat esimerkiksi erilaiset työhön liittyvät arvot, asenteet ja käsitykset. Ikäjohtamisella tarkoitetaan kaiken ikäisten hyvää johtamista, jolloin otetaan huomioon eri ikäisten tarpeet ja odotukset. (Työterveyslaitos n.d.)

Millenniaalit ovat hyvin erilaisia työntekijöitä kuin aiemmat sukupolvet. Vanhemmat sukupolvet ovat tottuneet viettämään jopa vuosikymmeniä samassa työpaikassa. Millenniaaleista puolestaan joka viides vaihtaa työpaikkaa jo ensimmäisen vuoden aikana ja useampi kuin joka kolmas vaihtaa työtä kahden ensimmäisen vuoden aikana siitä, kun ovat aloittaneet. Millenniaaleilla on selkeä käsitys siitä,

mitä he haluavat työltä, työnantajalta ja esihenkilöltä. Jos työ ei vastaa heidän odotuksiaan, heillä ei ole suurta kynnystä etsiä uutta työnantajaa, joka vastaa paremmin heidän odotuksiinsa. (Karkkila 2021, Mellanen & Mellanen 2020, luku 2.)

Millenniaalit ovat kouluttautuneempia kuin aiemmat sukupolvet ja Tapscottin (2010) mukaan he ovat ensimmäinen sukupolvi, joka on aiempaa sukupolvea älykkäämpi ja nopeampi. Millenniaalien kehittymiseen on vaikuttanut vahvasti nopea teknologian kehitys ja globaali digitalisaatio. Millenniaalit ovat kasvaneet digitaalisuuteen ja se ollut aina osa heidän elämäänsä. Millenniaalit ovat nopeita omaksumaan tietoa ja suorittamaan monia asioita samanaikaisesti. Millenniaalien monisuorittaminen saattaa kuitenkin vaikuttaa heidän lyhyempään keskittymiskykyynsä. Millenniaaleja on myös arvosteltu keunoista kirjoitus- ja ihmissuhdetaidoista sekä kritisoitu teknologiariippuvaisiksi, materialisteiksi ja narsistisiksi. (Tapscott 2010.)

Työyhteisössä millenniaalit eivät halua tulla kohdelluksi alaisina, vaan kokevat enemmän olevansa työyhteisössä valmennettavia tai yhteistyökumppaneita. Vaikka millenniaalit edellyttävät selkeää johtajuutta ja suunnan näyttöä, eivät he silti välitä arvovaltahierarkiasta. Niin työelämässä, kuin vapaa-ajalla, millenniaalit arvostavat samanvertaisuutta ja kunnioitus on ansaittava, eikä sitä saa vain korkean aseman tai nimikkeen perusteella. Millenniaalit ovatkin itsevarma ja kunnianhimoinen sukupolvi, joka on valmis tekemään töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Millenniaalit arvostavat työtä, jota voi tehdä missä ja milloin itselle parhaiten sopii. Myös työn ja vapaa-ajan tasapaino koetaan tärkeäksi. (Mellanen & Mellanen 2020, luku 2.)

Mellanen ja Mellanen (2020) mukaan millenniaaleille työ on oman minän ja unelmien toteuttamisen jatke. Mikäli työ ei vastaa tavoitteita, sitä voidaan vaihtaa pienelläkin kynnyksellä. Millenniaalit eivät ajattele, miten mahtuvat yrityksen kulttuuriin, vaan ennemminkin, miten yritys mahtuu heidän elämäntarinaansa. Millenniaalit arvostavat työtä, joka on merkityksellistä, motivoivaa, kehittävää ja mielekästä. (Mellanen & Mellanen 2020, luku 2.)

Millenniaalisukupolven myötä työelämässä edellytetäänkin, että työ mukautuisi työntekijän tarpeisiin, sen sijaan että työntekijän pitäisi mukautua työn tarpeisiin. Kun organisaatioiden johtajat onnistuvat vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin ja luomaan onnistuneen työntekijäkokemuksen, niin myös työntekijät ovat lojaaleja ja tekevät työnsä omistautuneesti, ja ovat sitoutuneempia organisaatioon. Onnistuneeseen työntekijäkokemukseen vaikuttavat työtyytyväisyys ja työssä onnistuminen, johon sisältyy esimerkiksi työhön liittyvät tavoitteet ja osaaminen, prosessit ja työkalut. (Jäntti 2020.)

Työntekijäkokemus koostuu kaikesta, mitä koetaan, havaitaan ja tunnetaan koko työsuhteen elinkaaren aikana. Työntekijäkokemus on koko organisaation vastuulla, mutta esihenkilöllä on suuri vaikutus siihen, miten työntekijä kokee työnsä.

Kolme olennaisinta tekijää, joita millenniaalit työntekijäkokemuksessa arvostavat.

1. Luottamus ja yhteenkuuluvuus
2. Työn ja vapaa-ajan tasapaino
3. Henkilökohtainen kasvu (Mellanen & Mellanen 2020, luku 8.)

Luottamus ja yhteenkuuluvuus ovat seurasta hyvästä organisaatiokulttuurista. Hyvinvoinnista huolehtiminen mahdollistaa työn ja vapaa-ajan tasapainon. Oppimisen mahdollistaminen antaa tilaa henkilökohtaiselle kasvulle. Hyvän organisaatiokulttuurin luominen, hyvinvoinnista huolehtiminen ja oppimisen mahdollistaminen ovat puolestaan yleisesti seurasta yksilöllisen johtamisen kolmesta roolista: liideri, manageri ja yksilön kehittäjä. Johtajan eri ominaisuudet ja roolit johtavat yksilölliseen johtamiseen sekä eri työkaluihin ja menetelmiin, joiden avulla luodaan onnistunut työntekijäkokemus.

6.2 Millenniaalien odotukset johtamiselle

Perinteisesti johtaminen on jaettu kahteen osa-alueeseen: asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Jaottelu sopii hyvin kahteen tunnettuun johtamisen rooliin, liideri ja manageri, mutta näitä ei kuitenkaan voida käsitellä erillisinä kokonaisuuksina. Molempia johtamisen muotoja tarvitaan ja

niissä on paljon toisiinsa liittyviä palasia. Nykyään tämä malli alkaa olla muutenkin vanhanaikainen. Malliin on tullut kolmas osa mukaan, managerin ja liiderin lisäksi johtajan tulee olla myös yksilön kehittäjä. (Mellanen & Mellanen 2020, luku 4.)

Hyvällä johtajalla on siis osaamista johtaa sekä ihmisiä että asioita ja myös kykyä kehittää yksilöitä. Hyvä johtaja on tavoitteellinen ja vahva suunnan näyttäjä, joka motivoi ja kasvattaa työntekijöiden moraalia, jotta organisaatio ja henkilöstö pystyisivät yhdessä menestymään paremmin. Hän on myös samalla vahva asioiden johtaja. Hän osaa delegoida ja priorisoida työt tehokkaasti sekä kommunikoida työntekijöiden kanssa. Hyvä johtaja näyttää esimerkkiä ja vie omalla tietotaidolla tiimiänsä eteenpäin. Hyvä johtaja osaa yksilöllisesti valmentaa ja tarpeen tullen neuvoa ja ohjeistaa, joka mahdollistaa yksilöiden kehittymisen. Nykyään johtajuudessa ja etenkin millenniaalien johtamisessa yhdistyvät kaikki kolme johtajuuden ulottuvuutta: liideri, manageri ja yksilön kehittäjä. (Mellanen & Mellanen 2020, luku 4.)

Esihenkilön viisi tärkeintä ominaisuutta, joita millenniaalit arvostavat:

1. Luottamus alaisen ja esihenkilön välillä
2. Reiluus ja tasapuolisuus
3. Tavoitteiden ja odotusten selkeä kommunikointi
4. Huolehtiminen alaisen hyvinvoinnista
5. Arvostuksen osoittaminen (Mellanen & Mellanen 2020, luku 4.)

Esihenkilön rooli korostuu ja on erittäin tärkeä millenniaalien vallatessa työpaikat. Millenniaalit kokevat, että hyvä esihenkilö on yksi tärkeimmistä tekijöistä itse työssä. Hyvän esihenkilön merkitys korostuu, sillä se heijastaa moneen muuhunkin tekijään, kuten mielekkäisiin työtehtäviin, onnistumisen kokemuksiin, sopivaan työkuormaan, oppimiseen, arvostuksen tunteeseen, avoimuuteen ja kommunikaatioon ja selkeään työnkuvaan. Panostamalla johtamiseen ja esihenkilötaitoihin voidaan siis lisätä hyvää työnantajakokemusta, syventää johtamista ja sitouttaa työntekijät.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

7.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus, koska tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavan asian ominaisuuksia ja merkitystä. Tutkimuksessa käytettiin laadullista kyselytutkimusta, jolla voidaan saada syvällisempää tietoa kuin pelkillä strukturoiduilla kysymyksillä. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on kuvailla ilmiötä ja ymmärtää aihetta vastaajien näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 16.)

7.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja tietojen keruu

Tutkimuksen kohderyhmänä oli toimeksiantajayrityksen kaikki myyntineuvottelijat ja liidinikkarit. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella. Linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen lähetettiin toimeksiantajayrityksen sisäiseen viestintäalustaan. Kohderyhmää pyydettiin vastaamaan kyselyyn viikon kuluessa ja heille kerrottiin, että kyselyn voi täyttää työajalla. Kyselyn täyttämisen tärkeyttä korostettiin toimeksiantajayrityksen johdon taholta. Kyselyyn vastaamisesta muistuteltiin kaksi kertaa mahdollisimman suuren vastaajamäärän saavuttamiseksi. Vastaajille kerrottiin, että kysely tapahtuu täysin anonyymisti, eikä yksittäisiä vastauksia voida liittää vastaajaan. Tällä pyrittiin saamaan mahdollisimman rehellisiä vastauksia tutkimukseen, ilman että vastaaja joutuisi miettimään vastaustensa seuraamuksia.

7.3 Kyselylomakkeen muodostaminen

Kysely muodostettiin ja aineisto kerättiin Google Forms työkalulla. Kyselylomakkeen rungon muodostaminen rakentui etäjohtamisen kulmakivien pohjalta. Teoriaosuudessa ilmi tulleet etäjohtamisen kulmakivet: luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, jatkuva vuorovaikutus ja yhteisöllisyys muodostivat perustan kyselylle. Kulmakivien lisäksi kyselyyn lisättiin kaksi johtamisen aihealuetta, jotka

korostuvat millenniaalijohtamisessa (palaute ja tuki omaan kehittymiseen) ja kaksi etäjohtamisen teemaa, joita toimeksiantajayrityksessä pidettiin tärkeänä (kuormittavuus ja työhyvinvointi). Kyselylomakkeen muodosti lopulta 10 aihealuetta ja 28 kysymystä, joista kaikkiin kysymyksiin oli pakollista vastata.

Kyselylomake (Liite 1.) sisälsi sekä Likertin asteikon mukaisia väittämiä, että avoimia kysymyksiä. Likertin asteikko on useimmiten neljä tai viisi portainen asteikko, jossa vastaaja valitsee omaa käsitystään lähinnä olevan vaihtoehdon (Heikkiä 2015,51). Tässä tutkimuksessa käytössä oli viisiportainen asteikko, jossa vaihtoehdot olivat 1= Täysin eri mieltä, 2= Melko eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Melko samaa mieltä ja 5= Täysin samaa mieltä. Likertin asteikon mukaisilla väittämillä haluttiin mitata työntekijöiden omia kokemuksia kustakin etäjohtamisen näkökulmasta. Likert-asteikollisten kysymysten jälkeen oli avoin kysymys, johon vastaaja sai kuvata vapaasti omia kokemuksiaan aiheesta ja siten pyrittiin ymmärtämään työntekijöiden kokemuksia kokonaisvaltaisesti. Lisäksi jokaiseen teemaan liittyi kysymys, joka kartoitti vastaajien näkemyksiä, ajatuksia ja kehitysedotuksia aiheesta. Lopuksi kysyttiin työntekijöiden toiveita työntekomallista tulevaisuudessa.

7.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Tutkimusainestoa analysoitaessa aineistosta voidaan tavoitella kokonaisvaltaista käsitystä tai keskittyä yksittäisten kohtien kuvaamiseen, sekä hakea siinä esiintyviä piileviä teemoja (Braun & Clarke 2006, 84–87). Aineistoa analysoitaessa oleellinen tieto löytyy tarkastelemalla teemoja ja niiden yhteenkuuluvuutta toisiinsa. Aineiston läpikäynnissä tarkastellaan aineiston suhdetta luotuihin teemoihin ja teemojen suhdetta aineistoon. Näin löydetään tutkimuksen kannalta merkityksellinen tieto aineistosta ja siitä saadaan looginen kokonaisuus. (Braun & Clarke 2006, 94–98.)

Kyselylomakkeen vastaukset vietiin Google Forms -kyselynhallintaohjelmistosta Word -tekstinkäsittelyohjelmaan. Aineistoa tuli yhteensä 12 sivua rivivälillä 1 olevaa tekstiä. Wordissa tehtiin lopullinen aineiston käsittely. Tutkimuksen aineistoa

käsiteltäessä, aineisto käytiin useaan kertaan läpi ja sitä tarkasteltiin etäjohtamisen kulmakivien muodostamien teemojen kautta. Aineistoon tehtiin värikoodaus, jossa aineistosta nostettiin esiin merkityksellisiä ja mielenkiintoisia asioita. Lopuksi aineistosta muodostuneiden teemojen ja koodien pohjalta tuotettiin raportti tuloksista.

Strukturoitujen Likert-asteikollisten kysymysten vastaukset saatiin suorina ja-kaumina ja piirakkakuviaina suoraan Google Forms -ohjelmasta. Tulokset esitetään siksi piirakkakuviaina, vaikka järjestysasteikolliset muuttujat (Likert) olisikin parempi esittää esimerkiksi pylväsdiagrammina (Heikkilä 2014, 156).

7.5 Tutkimuksen eettiset näkökulmat

Opinnäytetyössä luotettavuutta ja eettisyyttä on tarkasteltava koko prosessin ajan, sekä sitouduttava noudattamaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tutkimuksessa sitouduin säilyttämään tutkittavien anonymiteetin ja tutkimusraportissa asiat kuvataan siten, ettei yksittäisiä vastauksia voida liittää vastaajaan ja täten kenenkään henkilöllisyys ei paljastu. (Vilka 2015, 46–48.)

Kirjallinen lupa tutkimuksen tekemiseen saatiin toimeksiantajayrityksestä. Kyselyyn vastaaminen oli toimenantajayrityksen työntekijöille vapaaehtoista. Kyselyyn sai vastata nimettömästi.

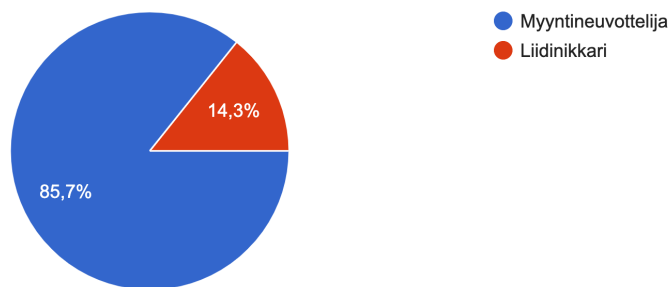
8 TULOKSET

8.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselylomake lähetettiin 20 myyntineuvottelijalle ja seitsemälle liidinikkarille. Myyntineuvottelijoista kyselyyn vastasi 12 ja liidinikkareista kaksi. Yhteensä vastauksia tuli 14, jolloin vastausprosentti on 52 %. Vastaajista 85,7 % oli myyntineuvottelijoita ja 14,3 % liidinikkareita (Kuvio 2).

Tarkoituksena oli käsitellä myyntineuvottelijoiden ja liidinikkareiden vastauksia erikseen, mutta koska liidinikkareiden vastauksia tuli oletettua vähemmän, käsitellään kaikkia vastauksia yhtenä kokonaisuutena tutkittavien anonymiteetin säilyttämiseksi. Myyntineuvottelijoilla ja liidinikkareilla on sama lähiesihenkilö, joten vastauksia voidaan hyvin käsitellä yhdessä, vaikka työnkuvat eroavatkin toisistaan.

Työtehtäväni Dista Oy:ssä?
14 vastausta



KUVIO 2. Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden työtehtävä Dista Oy:ssä.

8.2 Luottamus

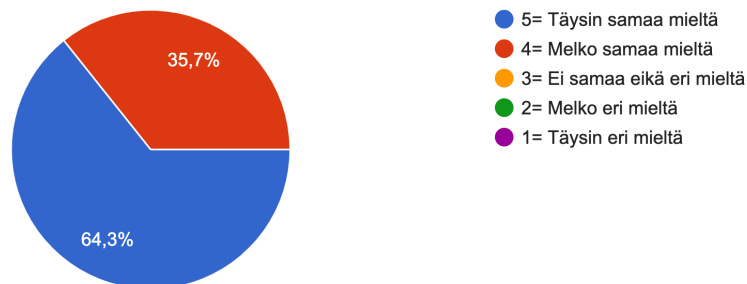
Kaikki työntekijät kokivat esihenkilön luottavan heihin. Vastaajista 64,3 % oli täysin samaa mieltä ja 35,7 % melko samaa mieltä, että esihenkilö on luottanut minuun ja työskentelyyni etätöiden aikana (Kuvio 3).

Keinoja, jotka nousivat esiin, joilla esihenkilö oli onnistunut luomaan luottamuksen tunteen työntekijöihin, olivat palautteen antaminen sekä hyvästä, että huonosta työstä ja luottaminen siihen, että työt tulee tehdyksi, vaikka esihenkilö ei ole paikan päällä valvomassa. Työntekijät kokivat, että esihenkilö luottaa heidän itseohjautuvuuteensa ja he saavat tehdä työnsä rauhassa. Ylipäätään etätöiden salliminen koettiin jo luottamusta osoittavana merkinä. Luottamusta osoittaa myös se, että esihenkilö luottaa työntekijälle työtarvikkeet lainaan ja luottaa, että työt tulee laadukkaasti tehdyksi myös etänä. Työntekijät kokevat, että heidän mielipiteillään ja näkemyksillään on merkitystä ja heiltä kysellään esimerkiksi kehitysehdotuksia työhön liittyen, joka on myös osoitus luottamuksesta työntekijää kohtaan.

Työntekijöiden tunnistamia keinoja, joilla luottamusta voisi vielä parantaa, olivat avoimen keskustelun lisääminen, henkilökohtainen palautteenanto ja yleinen aktiivinen kommunikointi. Etätöissä spontaani keskustelu jää vähäiseksi, joten esihenkilön toivottiin olevan välillä läsnä myös toimistolla, joka voisi lisätä myös luottamussuhdetta esihenkilöön. Yhteiset illanvietot nousivat myös esiin luottamusta rakentavana tekijänä.

1. Koen, että esihenkilöni on luottanut minuun ja työskentelyyni etätöiden aikana?

14 vastausta



KUVIO 3. Työntekijöiden kokemus luottamuksesta etätöiden aikana.

8.3 Arvostus

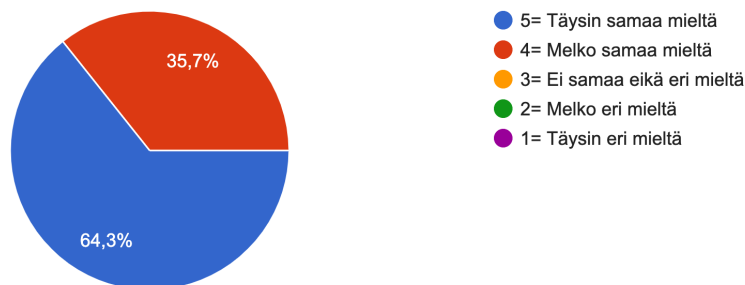
Kaikki työntekijät kokivat, että esihenkilö on arvostanut heidän työtään etätyön aikana. Vastaajista 64,3 % oli täysin samaa mieltä ja 35,7 % melko samaa mieltä, että esihenkilö on arvostanut työtäni etätyön aikana (Kuvio 4).

Palautteen anto nousi suurimpana tekijänä esille, millä tavoin työntekijät kokevat esihenkilön osoittaneen heille arvostusta etätyössä. Työntekijöitä kehuaan ja annetaan usein positiivista palautetta hyvistä suorituksista, joka luo arvotuksen tunnetta työntekijälle. Huonommistakin suorituksista saatu palaute on usein rakentavaa ja kannustavaa, joilla pyritään kehittämään työntekijää. Työyhteisön rento ja positiivinen ilmapiiri koettiin myös arvostusta osoittavaksi tekijäksi.

Työntekijöiden tunnistamia keinoja, joilla esihenkilö voisi osoittaa arvostusta, olivat palautteen annon ja kommunikoinnin lisääminen entisestään, työntekijöiden osallistaminen ja yhdessä töiden tavoitteista ja sujuvuudesta keskustelu. Arvostus näkyy siinä, miten työntekijöitä kohtelee. Huolehtiminen siitä, että jokainen tulee kuulluksi ja kaikilla on tunne, että esihenkilön kanssa voi keskustella mistä tahansa ilman tuomitusta tulemista mainittiin myös keinoiksi, joilla esihenkilö voi osoittaa arvostusta työntekijää kohtaan.

4. Koen, että esihenkilöni on arvostanut työtäni etätyön aikana?

14 vastausta



KUVIO 4. Työntekijöiden kokemus arvostuksesta etätyön aikana.

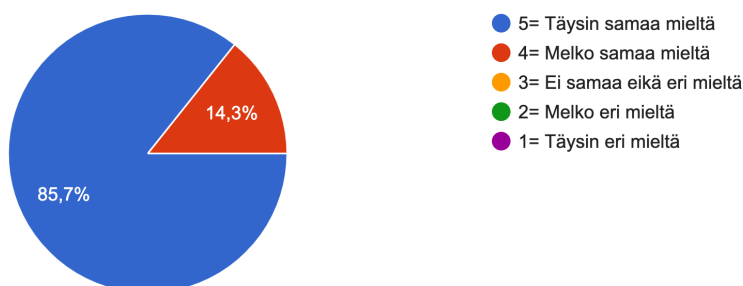
8.4 Reiluus ja oikeudenmukaisuus

Kaikki työntekijät kokivat, että esihenkilö on ollut reilu ja oikeudenmukainen heitä kohtaan etätöiden aikana. Vastaajista 85,7 % oli täysin samaa mieltä ja 14,3 % melko samaa mieltä, että esihenkilöni on ollut reilu ja oikeudenmukainen minua kohtaan etätöiden aikana (Kuvio 5).

Esimerkkejä tavoista, joilla työntekijät kokivat esihenkilön kohdelleen heitä reilusti ja oikeudenmukaisesti olivat, että kaikkia kuunnellaan ja kohdellaan samanarvoisesti. Esihenkilöä on helppoa lähestyä ja työpaikalla on avoin ilmapiiri. Myös palkka ja bonukset sekä työn joustavuus ilmenivät tekijöiksi, joilla reiluus ja oikeudenmukaisuus on ilmennyt.

Kysyttäessä, että millä keinoilla esihenkilö voisi lisätä tai osoittaa reiluuutta ja oikeudenmukaisuutta työyhteisössä etätöiden aikana, lähes kaikista vastauksista nousi esiin työntekijöiden yksilöllinen, mutta tasapuolinen kohtelu. Esihenkilön tulisi osoittaa ymmärrystä työntekijöille, että etänä työskentely vaatii sopeutumista myös työntekijöiltä. Esihenkilöltä kaivattiin myös ymmärrystä siihen, että työhön perehtyminen vie toisilta enemmän aikaa, mutta tätä ei kuitenkaan huomioida työsuoritusta mitattaessa. Yksi keino osoittaa reiluuutta ja oikeudenmukaisuutta, oli vastaajien mielestä se, että prosessit pidetään läpinäkyvinä.

7. Koen, että esihenkilöni on ollut reilu ja oikeudenmukainen minua kohtaan etätöiden aikana?
14 vastausta



KUVIO 5. Työntekijöiden kokemus reiluudesta ja oikeudenmukaisuudesta etätöiden aikana.

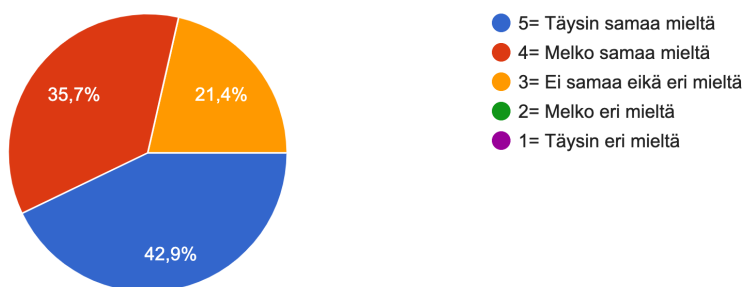
8.5 Osaamisen kehittäminen

Suurin osa työntekijöistä koki saaneensa esihenkilöltä tarpeeksi tukea osaamisen kehittämiseen etätöiden aikana. Vastajista 42,9 % oli asiasta täysin samaa mieltä ja 35,7 % melko samaa mieltä. Reilu viidennes (21,4 %) ei osannut sanoa mielipidettään, ja vastasi ei samaa eikä eri mieltä (Kuvio 6).

Esimerkkejä tavoista, joilla tuen saanti oli ilmennyt, olivat fiilisten kyseleminen, tunne siitä, että matalalla kynnyksellä voi aina kysyä apua ja ongelmatilanteisiin saa nopeasti vastauksia. Myös suora avun tarjoaminen koettiin osoituksena tästä.

Työntekijöiden tunnistamia keinoja, joilla esihenkilö voisi paremmin tukea työntekijää/työntekijöiden kehittymistä etätöiden aikana olivat kehittävän palautteen lisääminen, esihenkilön tai aputiimin tavoitettavuuden nopeuttaminen, tavoitteiden yhdessä läpikäyminen ja yleisesti aktiivisempi ja henkilökohtaisempi ote työntekijöitä kohtaan.

10. Olen saanut esihenkilöltäni tarpeeksi tukea osaamiseni kehittämiseen etätöiden aikana?
14 vastausta



KUVIO 6. Työntekijöiden kokemus tuen saannista osaamisen kehittämiseen etätöiden aikana.

8.6 Palaute

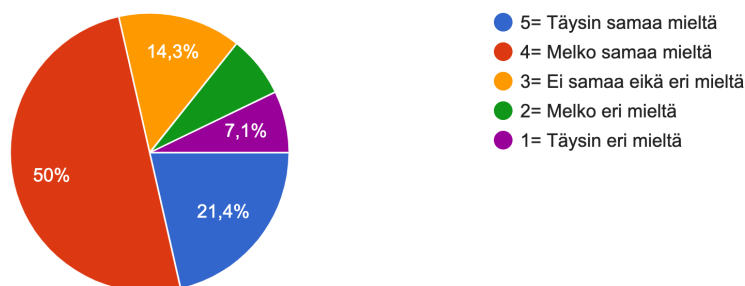
Kysyttäessä työntekijöiden kokemusta palautteen saamisesta, vastauksissa oli hieman enemmän hajontaa. Suurin osa työntekijöistä koki saaneensa riittävästi palautetta esihenkilöltä etätöiden aikana. Vastaajista 21,4 % oli asiasta täysin samaa mieltä ja 50 % melko samaa mieltä. Ei samaa eikä eri mieltä asiasta oli kuitenkin 14,3 %, melko eri mieltä oli 7,1 % ja täysin eri mieltä 7,1 % (Kuvio 7).

Työntekijöiden kuvasivat kokemuksia, millä tavalla ja millaisista tilanteista he ovat saaneet positiivista tai korjaavaa palautetta esihenkilöltä. Onnistuneista suorituksista annetaan positiivista palautetta, josta eräs vastaaja käytti ilmaisua ”pumpataan renkaita”. Palautetta on saatu myös epäonnistumisista ja huonommin hoidetuista tilanteista. Huonommistakin suorituksista saatu palaute on koettu rakentavana ja asiallisena. Osa työntekijöistä kuitenkin koki, ettei ole saanut lähes ollenkaan henkilökohtaista palautetta. Yleisellä tasolla on annettu kiitosta ja kehuja, mutta henkilökohtaista palautetta ei niinkään, yksi vastaaja kertoo.

Työntekijöiden tunnistamia keinoja, miten palautteen antamista voisi kehittää olivat henkilökohtaisen palautteen antaminen ja lisääminen sekä negatiivisen palautteen läpikäynti kasvotusten ja kannustavasti.

13. Olen saanut riittävästi palautetta esihenkilöltäni etätöiden aikana?

14 vastausta



KUVIO 7. Työntekijöiden kokemus palautteesta etätöiden aikana.

8.7 Työhyvinvointi

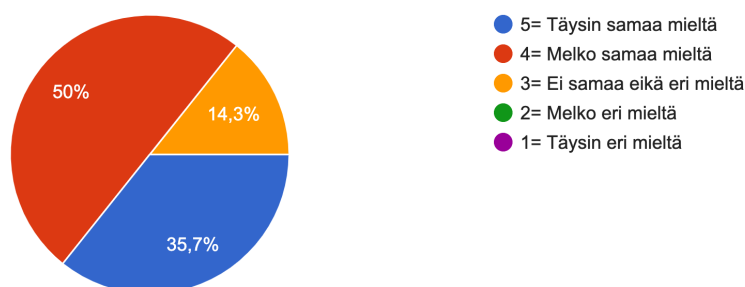
Suurin osa työntekijöistä koki, että esihenkilö on ollut kiinnostunut heidän työhyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan. Vastaajista 35,7 % oli asiasta täysin samaa mieltä ja 50 % melko samaa mieltä. Ei samaa eikä eri mieltä vastaajista oli kuitenkin 14,3 % (Kuvio 8).

Keinoja, joilla esihenkilön kiinnostus työntekijöiden työhyvinvoinnista ja jaksamisesta ilmenee, oli fiilisten ja kuulumisten kyseleminen, mahdollisuus varata keskustelu-aikoja esihenkilön kalenterista sekä kiinnostuneisuus ja ymmärtäväisyys työntekijöiden jaksamista ja työterveyskäyntejä kohtaan. Osa työntekijöistä kuitenkin koki, että ei ole ihan varma onko kiinnostusta ilmennyt, mutta heitäkään asia ei ole vaivannut, vaan he ovat olleet ihan tyytyväisiä tilanteeseen. Jotkut työntekijät kokivat, että heille aiheutuu ylimääräistä stressiä siitä, että tehokkuutta ja soittomääriä seurataan, kun arvioidaan tavoitteisiin ja bonuksiin yltämistä.

Työntekijöiden tunnistamia keinoja, joilla esihenkilö voisi paremmin tukea työntekijöiden jaksamista, olivat tsemnit, kehut ja palkinnot, avoin keskustelu työhyvinvoinnista ja sen parantamisesta, työmäärästä keskustelu ja keskittyminen yrityksen tarjoamiin palveluihin. Taukojen toivottiin olevan myös hieman pidempiä tai vapaampia. Yhteiset illanvietot tai muut yhteisöllisyyttä parantavat tapahtumat nousivat esiin myös jaksamista parantavana tekijänä. Esiin nostettiin myös näkökulma, että työtyytyväisyyskyselyä voisi jollakin tavalla kehittää.

16. Koen, että esihenkilöni on ollut kiinnostunut työhyvinvoinnistani ja jaksamisestasi?

14 vastausta



KUVIO 8. Työntekijöiden kokemus esihenkilön kiinnostuksesta työhyvinvointia ja jaksamista kohtaan.

8.8 Kuormittavuus

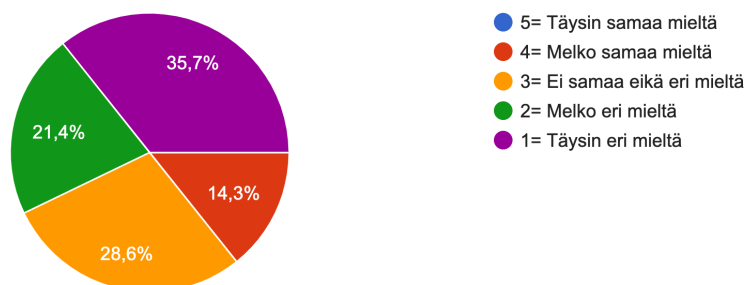
Reilu puolet työntekijöistä koki, että etätyöskentely ei ole lisännyt työn kuormittavuutta. Kysymykseen ”Koen, että etätyöskentely on lisännyt työni kuormittavuutta”, vastasi 35,7 % täysin eri mieltä ja 21,4 % melko eri mieltä. Osa työntekijöistä kuitenkin koki etätyön lisänneen kuormittavuutta. Vastaajista 28,6 % vastasi ei samaa eikä eri mieltä ja 14,3 % melko samaa mieltä (Kuvio 9).

Keinoja, joilla työntekijät kuvasivat hallitsevansa työn kuormittavuutta, olivat työkavereiden kanssa keskustelu, työn aikataulut ja tauot, sopivan työmäärän ottaminen ja työtehtävien organisointi, säännöllinen rytmi, vapaa-ajan harrastukset, mindfulness ja hengittäminen. Työpäivää kuormittavaksi tekijäksi koettiin yksitoikkoinen työtehtävä ja siihen voisi auttaa työtehtävien vaihtelu päivän aikana. Kuormittavaksi koettiin myös viestinnän ja kysymyksiin vastaamisen hitaus.

Työntekijöiden tunnistamia muita keinoja kuormittavan työtilanteen purkamiseen olivat kuormituksesta puhuminen avoimesti esihenkilön kanssa, työkavereille puhuminen ja avautuminen, työtehtävien vaihtelu, tauot, kävely ja säännöllisyys. Keinoksi tunnistettiin myös, että kannattaa olla itselleen rehellinen, eikä ottaa liikaa töitä oman jaksamisen kustannuksella, sekä kyky osata kieltäytyä ylitöistä, jos jaksaminen kärsii.

19. Koen, että etätyöskentely on lisännyt työni kuormittavuutta?

14 vastausta



KUVIO 9. Työntekijöiden kokemus työn kuormittavuudesta etätyön aikana.

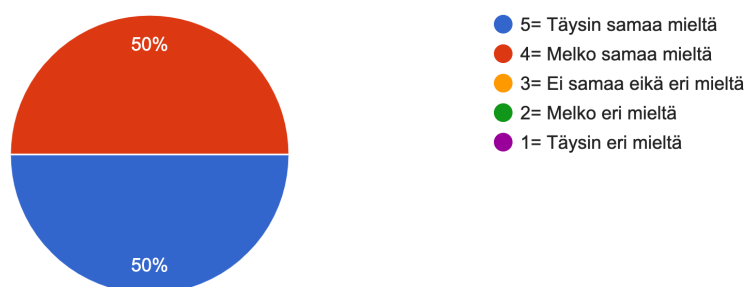
8.9 Pelisäännöt

Kaikki työntekijät kokivat, että työyhteisön ja tiimin pelisäännöt ovat olleet tarpeeksi selkeät etätöiden aikana. Vastauksista 50 % oli asiasta täysin samaa mieltä, ja 50 % melko samaa mieltä (Kuvio 10).

Työntekijöiden mielipiteitä/ajatuksia, miten etätöihin liittyviä pelisääntöjä ja toimintatapoja pitäisi kehittää, olivat tiimipalaverien lisääminen, selkeämpi ohjeistus työvälineiden ja koneiden käytöstä sekä tarkemmat linjaukset siitä, miten puhelun tiedot kirjataan yrityksen tietokantaan. Vastauksista kävi myös ilmi, että perehdytyksen yhteydessä tulisi käyttää enemmän aikaa uusien ohjelmistojen opetteluun, jotta kaikki osaisivat niitä käyttää. Monissa työssä tarvittavissa asiakirjoissa on ollut myös vanhentunutta tietoa, joten niiden päivittäminen ajantasaiseksi kehittäisi ja selkeyttäisi työtä.

22. Työyhteisön ja tiimin pelisäännöt ovat olleet mielestäni tarpeeksi selkeät etätöiden aikana?

14 vastausta



KUVIO 10. Työntekijöiden kokemus työyhteisön ja tiimin pelisäännöistä.

8.10 Yhteisöllisyys

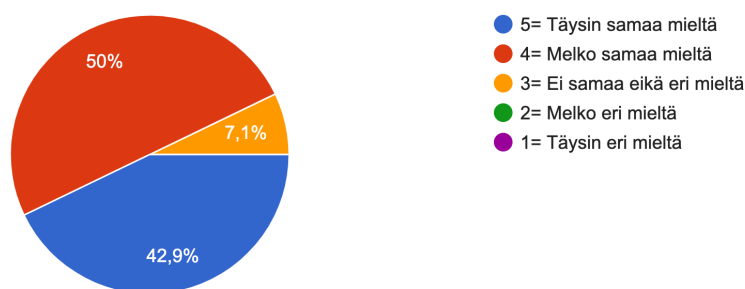
Lähes kaikki työntekijät kokivat yhteishengen olleen hyvällä tasolla etätyön aikana. Vastaajista 42,9 % oli asiasta täysin samaa mieltä ja 50 % melko samaa mieltä. Ei samaa eikä eri mieltä oli vastaajista 7,1 % (Kuvio 11).

Pääsääntöisesti työntekijät kokivat yhteisöllisyyden olevan kaikkien vastuulla, mutta vastauksista myös nousi, että jotkut työntekijöistä kokivat yhteisöllisyyden olevan johtajien vastuulla. Eräs vastaaja konkretisoi asiaa kuvaamalla, että yhteisöllisyys on jokaisen vastuulla, mutta ympäristön luominen, jossa yhteisöllisyys voi kukoistaa, kuuluu organisaation johdolle.

Työntekijöiden ajatuksia, miten yhteisöllisyyttä voisi parantaa olivat esihenkilön välisen ja tiimin sisäisen keskustelun ja palaverien lisääminen, säännölliset työn ulkopuoliset matalan kynnyksen tapahtumat ja muu työn ulkopuolella yhdessä tekeminen. Yhteisöllisyyttä parantavaksi tekijäksi nousi esiin myös mahdollisuus osallistua yhteiseen puolenpäivän etäkahvitaukoon, joka on auki kaikille joka päivä.

24. Työyhteisömme yhteishenki on ollut hyvällä tasolla etätyön aikana?

14 vastausta



KUVIO 11. Työntekijöiden kokemus työyhteisön yhteishengestä etätyön aikana.

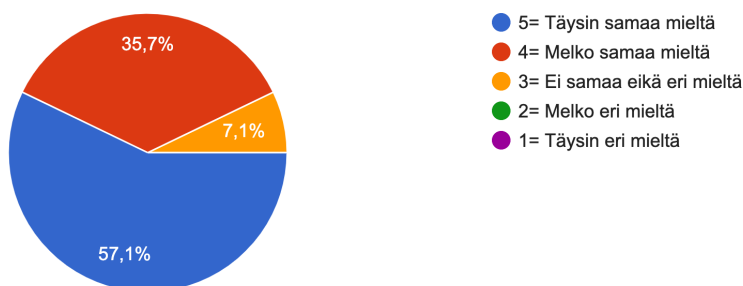
8.11 Vuorovaikutus

Suurin osa työntekijöistä koki, että viestintä ja tiedonkulku on ollut selkeää ja sitä on ollut riittävästi etätyön aikana. Vastaajista 57,1 % oli asiasta täysin samaa mieltä ja 35,7 % melko samaa mieltä. Ei samaa eikä eri mieltä asiasta oli 7,1 % (Kuvio 12).

Työntekijöiden tunnistamia keinoja, joilla etätyön aikaista viestintää ja vuorovaikutusta voisi kehittää, olivat nopeammat vastaukset viestintäalustaan tuleviin kysymyksiin, puheenvuorojen mahdollistaminen ja mielekkään foorumin luominen, johon kaikilla olisi mahdollisuus osallistua ja antaa panoksensa. Tiimipalaverien lisääminen oma-aloitteisesti nousi esiin myös keinona parantaa viestintää. Viestinnän ongelmaksi koettiin viestintäalustana käytettävään Slackiin muodostuvat keskustelut, johon viestit ja tiedot hukkuvat helposti.

26. Viestintä ja tiedon kulku työyhteisössäni on ollut selkeää, ja sitä on ollut riittävästi etätyön aikana?

14 vastausta



KUVIO 12. Työntekijöiden kokemus viestinnästä ja tiedonkulusta etätyön aikana.

8.12 Työmalli

Työntekijöiltä kysyttiin, millä tavalla he toivoisivat työskentelyn tapahtuvan tulevaisuudessa. Lähes kaikissa vastauksissa haluttiin etätyömahdollisuuden jatkuvan. Nykyinen työmalli koettiin toimivaksi, jolloin voi halutessaan mennä toimistolle, mutta mahdollisuus etätyöhönkin säilyisi. Etätyön etuna esiin nostettiin työrauha ja mahdollisuus syvällisempiin keskusteluihin asiakkaan kanssa. Liidinikarityön osalta esiin nostettiin ajatus, että työnteko on ajasta ja paikasta riippumaton, joten etätyö sopii siihen hyvin. Hybridimalli koettiin toimivaksi, koska ihmiset ovat erilaisia, osa tykkää työskennellä kotona omassa rauhassa, kun puolestaan osa tykkää mennä toimistolle, jossa työkaverit ovat keventämässä tunnelmaa ja auttamassa ongelmatilanteissa. Toimistolle toivottiin enemmän työkavereita, joka voisi parantaa yhteisöllisyyttä. Joissakin vastauksissa toivottiin työskentelyä paikan päällä toimistolla.

8.13 Tulosten yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa etäjohtamista työntekijöiden näkökulmasta. Tehtävänä oli kuvata miten työntekijät ovat kokeneet etäjohtamisen ja millaisia näkemyksiä heillä on etäjohtamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyön tuottamat tulokset näihin kysymyksiin on kuvattu yhteenvetona taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Yhteenveto työntekijöiden etäjohtamisen kokemuksista ja kehittämisehdotuksista.

Työntekijöiden kokemus etäjohtamisesta kulmakivien alueella tarkasteltuna	Näkemyksiä etäjohtamisen kehittämiseksi työntekijöiden näkökulmasta
Luottamusta osoittaneet tekijät	Luottamusta lisäävät tekijät
Vapaat kädet toimia. Luotettu itseohjautuvuuteen. Tunne, että tekemisiä ei valvota. Vapaus valita työvuoroja, aikoja ja casejä. Käydyn keskustelun avoimuus. Työpaikalta lainaan saadut välineet.	Enemmän asianmukaista palautetta. Enemmän avointa vuorovaikutusta. Vastuun antaminen omiin tehtäviin.
Arvostusta osoittaneet tekijät	Arvostusta lisäävät tekijät
Työpanosta kehuaan arvokkaaksi. Onnistumiset huomioidaan. Positiiviset palautteet. Koskaan ei mollata tai toruta, rakentava palaute annetaan hienovaraisesti. Pyydetään osallistumaan organisaation toimintaa koskeviin keskusteluihin. Arvostetaan työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia ja vahvuuksia.	Arvostus näkyy työntekijöiden kohtelussa. Jokaisen oikeus tulla kuulluksi. Työntekijöiden osallistaminen enemmän. Kehitysideoiden kysyminen. Bonukset, palkinnot ja positiivinen palaute. Työntekijöille järjestetyt yhteiset juhlat.
Oikeudenmukaisuutta ja reiluuutta osoittaneet tekijät	Oikeudenmukaisuutta ja reiluuutta lisäävät tekijät
Työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu. Joustavuus ja vapaudet työssä. Mahdollisuus itsenäiseen työhön. Tiimin mahdollisuus päättää työtavoistaan. Virheistä opitaan, niihin ei takerruta. Esihenkilön oma positiivinen ja innostava asenne työntekoon.	Kaikkia kohdellaan samanarvoisesti. Työt jaetaan oikeudenmukaisesti. Pidetään prosessit läpinäkyvinä. Kaikille ollaan yhtä ystävällisiä. Ketään ei nosteta jalustalle. Ketään ei toruta muiden kuullen. Annetaan riittävästi aikaa työtehtävien suorittamiseen.
Kokemus pelisäännöistä	Pelisääntöjen parantamiseen ideoita
Pelisäännöt koetaan selkeiksi. Vaihtuvat ohjeet hankaloittavat joskus työtä.	Enemmän tiimipalavereita. Puutteelliset toimintatavat korjataan. Vanhentuneet ohjeet tulisi päivittää. Enemmän aikaa perehdytykseen.

Oman osaamisen kehittämistä tukeneet tekijät	Keinot, joilla osaamista voitaisiin tukea enemmän
Etäpalaverit esihenkilön kanssa. Koulutus uusien ohjelmien käyttöön. Nopeat vastaukset esitettyihin kysymyksiin. Osoitus, että työntekijää pyritään kehittämään. Esihenkilön tavoitettavissa oleminen.	Selkeät päiväkohtaiset tavoitteet. Enemmän henkilökohtaista palautetta ja henkilökohtaisia kehitysehdotuksia. Esihenkilön lisäksi olisi nimettynä joku muukin, jolta voi kysyä asioita.
Kokemus saadusta palautteesta	Ehdotuksia palautteen antamiseen
Hyvistä suoriutumisista kiitosta. Mokista rakentavaa palautetta. Tehtävää täydentävää korjaavaa palautetta. Pyydettyä tarkempaa palautetta. Sanallisesti ja kannustuskuvilla. Henkilökohtaisissa keskusteluissa. Slackissä yksityisviestinä.	Palautetta voisi antaa useammin. Palaute voisi olla enemmän henkilökohtaista. Negatiivisen palautteen antaminen kasvotusten. Negatiivisen palautteen antaminen kannustavasti.
Työhyvinvoinnista huolehtimista osoittaneet tekijät	Keinot lisätä työhyvinvointia
Tiimin kuulumisten kyseleminen. Henkilökohtaisten kuulumisten kyseleminen. Kehotus taukojen pitämiseen. Työpaikalla käyty keskustelut. Etäkahvitauot. Mahdollisuus varata keskusteluaikoja. Työolot ovat inhimilliset.	Työtyytyväisyyskyselyn kehittäminen. Yhteiset illanvietot ja yhteisöllisyyden tukeminen. Työtuntimäärästä keskustelu.
Koetut keinot kuormittavuuden hallintaan	Keinot kuormittavuuden parempaan hallintaan
Työtehtävien vaihtelu päivän mittaan. Työkaverien kanssa keskustelu ja ajatusten jakaminen. Oma aikataulut ja tehtävien priorisointi. Tauot ja taukojummat. Hitaat Slack-viestit lisäävät kuormitusta.	Hyvinvoinnista keskusteleminen. Esihenkilön tsemppit, kehu, palkinnot. Muiden kanssa keskustelu. Tauot, käveleminen. Työskentely muualla kuin kotona. Liian työkuorman välttäminen.
Kokemus yhteisöllisyydestä ja vuorovaikutuksesta	Keinot yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen parantamiseen
Yhteisöllisyys on kaikkien tiimiläisten vastuulla. Yhteisöllisyys on jäänyt vähäiseksi. Vuorovaikutusta on eri kanavilla.	Säännölliset videotapaamiset. Yhteiset kahvihetket Enemmän oma-aloitteisia palavereja. Mielekäs vuorovaikutuksen foorumi, jossa kaikilla mahdollisuus osallistua. Yhteistä tekemistä työn ulkopuolella.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Dista Oy:n työntekijöillä on ollut mahdollisuus työskennellä etänä jo pitkän aikaa. Sekä myyntineuvottelijoiden että liidinnikkareiden työnkuva mahdollistaa sujuvan etänä työskentelyn.

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena voidaan pitää, että etätyö ja etäjohtaminen on koettu työntekijöiden näkökulmasta pääosin positiivisena asiana ja työntekijät toivovat etätyön mahdollisuuden säilyvän myös tulevaisuudessa. Dista Oy:n työyhteisössä etäjohtamista voitaisiin kehittää lisäämällä avointa keskustelua työntekijöiden odotuksista johtamista kohtaan. Dista Oy:n työntekijät ovat valtaosin millenniaaleja, ja tutkimustulokset vahvistavat teoriaa, että millenniaalit tarvitsevat esihenkilöltä läsnäoloa, tukea ja palautetta (Mellanen & Mellanen 2020). Tutkimuksessa ilmi tulleista tuloksista löytyi paljon muitakin yhtymäkohtia teoriaosuudessa käsiteltyihin asioihin. Tutkimuksen perusteella työntekijöillä on hyvä käsitys siitä, millaisia asioita kehittämällä etäjohtamisen kokemusta saataisiin parannettua. Vaikka etätyössä luotetaan paljon työntekijän itseohjautuvuuteen, tarvitsevat työntekijät silti johtamista ja suunnan näyttöä (Vilkman 2016, luku 2). Tutkimuksessa käsiteltiin työntekijöiden kokemuksia etäjohtamisen kulmakivien alueella ja tuloksista voidaan päätellä, että etäjohtamiseen on oltu varsin tyytyväisiä.

9.1 SWOT-analyysi

Strategian laatimiseen, sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamiseen, arviointiin ja kehittämiseen usein käytetty nelikenttämenetelmä eli SWOT-analyysi, toimii tässä tilanteessa hyvänä mallina erottelamaan toimeksiantajayrityksessä koetut etätyön ja etäjohtamisen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet opinnäytetyössä käsitellyn teorian ja tutkimuksen tuloksien pohjalta.

TAULUKKO 4. Opinnäytetyön tulosten pohjalta tuotettu SWOT-analyysi.

<p>VAHVUUDET</p> <p>Työrauha takaa keskittymisen.</p> <p>Työntekijöiden kokemukset saadusta luottamuksesta ja arvostuksesta vahvistuvat, kun itsenäinen työskentely mahdollistuu.</p> <p>Palaute koetaan rakentavana.</p>	<p>HEIKKOUEDET</p> <p>Vapaamuotoinen vuorovaikutus ja sosiaalisuus vähenee.</p> <p>Viestinnän hitaus.</p> <p>Yhteisöllisyys heikkenee.</p>
<p>UHAT</p> <p>Palautteen saaminen voi jäädä vähäiseksi tai persoonattomaksi, jos esihenkilö ei siihen tietoisesti panosta.</p> <p>Kuormittavuus voi lisääntyä.</p> <p>Työ ja vapaa-aika voivat sumentua.</p> <p>Työhyvinvointi voi heiketä, eikä merkkejä siitä välttämättä tunnisteta ajoissa.</p>	<p>MAHDOLLISUUDET</p> <p>Selkeiden pelisääntöjen avulla työn tehokkuus voi lisääntyä.</p> <p>Työhön sitoutuminen voi vahvistua itsenäisen työn myötä.</p> <p>Onnistunut etäjohtaminen voi vahvistaa työnantajakokemusta.</p>

9.2 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen perusteella, ei ilmennyt mitään johtamisen aihealuetta, joka koettaisiin erityisen huonoksi. Tutkimustuloksissa kuitenkin käsitellään jokaisen tutkittavan aihealueeseen kohdalla työntekijöiden antamia kehitysehdotuksia. Tutkimustuloksiin viitaten, voidaan kuitenkin todeta, että tutkittavista aihealueista työn kuormittavuudessa, koetussa yhteisöllisyydessä ja työhyvinvoinnissa on eniten kehitettävää. Näiden parantamiseen huomattuja keinoja olisi siis hyvä käydä työyhteisössä läpi. Tutkimuksen tuloksissa ilmenneitä keinoja tähän oli esimerkiksi

kuormituksesta puhuminen avoimesti esihenkilön kanssa, työkavereille puhuminen ja avautuminen, työtehtävien vaihtelu, tauot, kävely ja säännöllisyys sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääminen koko työnyhteisön kesken. Keinoksi tunnistettiin myös, että kannattaa olla itselleen rehellinen, eikä ottaa liikaa töitä oman jaksamisen kustannuksella, sekä kyky osata kieltäytyä ylitöistä, jos jaksaminen kärsii. Palautetta ei koskaan myöskään saada liikaa, joten se on myös hyvä muistaa jatkossakin.

9.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää on arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja tutkimuksessa käytettyjen menetelmien on sovellettava siihen, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin tutkia. Tutkimuksessa käytettävien käsitteiden on sovitava aineiston ja tutkimusongelman sisältöön. (Vilka 2015, 127.)

Näitä kriteerejä arvioitaessa, tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää suhteellisen hyvänä. Kysely lähetettiin 27 työntekijälle ja heistä 14 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli täten 52 %, ja sitäkin voidaan pitää kattavana. Tuloksia voidaan jollakin tavalla yleistää koskemaan toimeksiantajayritystä. Tutkimuksen luotettavuuden säilyttämiseksi kysymykset pyrittiin muodostamaan mahdollisimman helposti ymmärrettäviksi ja vastaukset pyrittiin raportoimaan mahdollisimman selkeästi. Tutkimus toteutettiin anonymisti, jolla pyrittiin saamaan mahdollisimman rehellisiä vastauksia tutkittavilta. Tutkimustuloksien hajontaan saattaa vaikuttaa osittain se, että tutkittavien liidinikkareiden ja myyntineuvottelijoiden työnkuva eroaa toisistaan, joten tutkittavien tarpeet ja kokemukset johtamisesta voivat vaihdella.

Etätyö ja etäjohtaminen oli aiheena erittäin ajankohtainen. Kun aihe oli ajankohmainen, oli saatavilla myös paljon tuoretta tietoa, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia aiempien tulosten kanssa.

9.4 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen on ollut huomattavaa opinnäytetyöprosessin aikana. Etenkin tiedonhaku ja asiatekstin kirjoittaminen on muodostunut paljon luontevammaksi prosessin aikana. Ennen prosessin alkamista, koko opinnäytetyö ajatuksena sai minut tuntemaan epätoivoa. Laadin opinnäytetyölle kuitenkin sopivan aikataulun ja aiheeksi valikoitui mielenkiintoinen ja ajankohtainen aihe, joka helpotti työssä etenemistä.

Opinnäytetyöprosessin aikana oli opeteltava paljon uusia asioita, joita ei ollut aikaisemmin tehnyt. Ylipäätään laadullisen tutkimuksen tekeminen ja siihen liittyvän kyselyn toteuttaminen oli uusia asioita, joista oppi matkan varrella paljon. Opinnäytetyön tekeminen oli haastava kokonaisuus, mutta ei kuitenkaan mahdoton, niin kuin olin saattanut aluksi ajatella.

Opinnäytetyö oli kokonaisuudessa työteliäs ja mielenkiintoinen projekti. Etätyö ja etäjohtaminen oli jo aikaisemmin itselle tuttu käsite, mutta tämän projektin aikana olen ymmärtänyt asiaa paljon syvällisemmin. Koen oppimani tiedot hyvin tärkeiksi, sillä etätyö tulee varmasti näyttämään suurta roolia tulevaisuuteni työuralla.

LÄHTEET

Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J., Gulyas, A., Shallcross, D. & Mendoza, A. 2021. Exploring the adoption of virtual work: the role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. Luettu 25.10.2021.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2021.1913623>

Braun, V & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. Luettu 7.10.2021.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa#.VS7lp-ZSsXro>

Dista Oy. 2021. Luettu 28.10.2021. <https://www.dista.fi/>

Elonen, J. 2019. Näin onnistut etäjohtamisessa. Luettu 24.9.2021.

<https://blog.praecom.fi/etajohtaminen>

Finder. 2021. Luettu 28.10.2021. <https://www.finder.fi/Liikkeenjohdon+konsultointi/Dista+Oy/Tampere/yhteystiedot/2905201>

Grace, P. 2020. Etätyökirja: suunnittele, sovi, tee. Tallinna: Aula & Co.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Jung, P. 2020. Kolme johtamisen eilinehtoa. Luettu 25.9.2021.

<https://filosofianakatemia.fi/blogi/kolme-etajohtamisen-elinehtoa/>

Jylhä, E. & Viitala, R. 2019. Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Jäntti, T. 2020. Milleniaalien mielen hyvinvoinnin johtaminen työpaikoilla. Luettu 5.10.2021. <https://www.bonfire.fi/milleniaalien-mielen-hyvinvoinnin-johtaminen/>

Kandolin, I., Ropponen, A. & Tuomivaara, S. 2016. Jousto-opas – Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisulla. Luettu 11.10.2021.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto_opas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Karkkila, S. 2021. Johtaja, näin sitoutat millenniaalin – ”Aikaa on enää muutama vuosi laittaa johtaminen ja työympäristö kuosiin”. Luettu 20.10.2021.

<https://www.talouselama.fi/kumppanisallot/sofigate/johtaja-nain-sitoutat-millenniaalin-aikaa-on-ena-muutama-vuosi-laittaa-johtaminen-ja-tyoymparisto-kuosiin/>

Kokko, T. 2020. Etäjohtaminen on taitolaji. Vitriini. Luettu 20.10.2021.

<https://www.vitriini.fi/ilmio/etajohtaminen-on-taitolaji.html>

Koskenranta, R. 2021. Tutkimus: Yli 70 prosenttia haluaa tehdä etätöitä – Mainostoimistossa lisääntyneen etätöiden vaikutukset pelkäävät positiivisia. Luettu 25.9.2021.

<https://www.yrittajat.fi/uutiset/642794-tutkimus-yli-70-prosenttia-haluaa-tehda-etatoita-mainostoimistossa-lisaantyneen>

Leesman. 2021. Measure remote working. Luettu 14.10.2021.

<https://www.leesmanindex.com/measure-remote-working/>

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit – Miten meitä tulisi johtaa. E-kirja. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Paavola, J. & Junkala, J. n.d. Korona opetti etätöiden edut ja haitat. Luettu

16.9.2021. <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/toissa/4417-korona-opetti-etaetyoen-edut-ja-haitat>

Roine, J. & Anttila, J. 2017. Työ ei ole paikka: Kokemuksia tuottavasta etätöistä. Helsinki: SharePoint HPR.

- Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Luettu 24.9.2021. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa
- Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Doctoral dissertations 184. Helsinki: Aalto University.
- Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppa-kamari.
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Porvoo: WSOY.
- Tilisanomat. 2020. Työtä etänä – suunnitellusti ja turvallisesti. Luettu 24.9.2021. <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/tyota-etana-suunnitellusti-ja-turvallisesti>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitok. Helsinki: Tammi.
- Työterveyslaitos. n.d. Ikäjohtaminen. Luettu 29.10.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>
- Työturvallisuuskeskus. n.d. Etätyö ja siitä sopiminen. Luettu 10.10.2021. https://ttk.fi/files/5486/Etatyooohje_ja_sopimus_malli.pdf
- Työturvallisuuskeskus. 2017. Etätyössä turvallisesti. Luettu 26.9.2021. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. E-kirja. Hämeenlinna: PS-kustannus.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro.
- Vilkman, U. 2018. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet. Luettu 28.9.2021. <https://etajohtaminen.fi/2018/08/15/hyvan-etajohtamisen-kulmakivet/>

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

LUOTTAMUS

- 1 Koen, että esihenkilöni on luottanut minuun ja työskentelyyni etätyön aikana?
5= Täysin samaa mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 2= Melko eri mieltä, 1= Täysin eri mieltä
2. Millaisilla keinoilla esihenkilösi on osoittanut sinulle luottamusta/epäluottamusta?
3. Millä tavoin työntekijän ja esihenkilön välistä luottamusta voisi mielestäsi parantaa?

ARVOSTUS

4. Koen, että esihenkilöni on arvostanut työtäni etätyön aikana?
5= Täysin samaa mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 2= Melko eri mieltä, 1= Täysin eri mieltä
5. Millaisilla tavoilla esihenkilösi on osoittanut sinulle arvostusta?
6. Millä keinoilla esihenkilö voisi osoittaa arvostusta työntekijää kohtaan?

REILUUS (AVOIMUUS)

7. Koen, että esihenkilöni on ollut reilu ja oikeudenmukainen minua kohtaan etätyön aikana?
5= Täysin samaa mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 2= Melko eri mieltä, 1= Täysin eri mieltä
8. Millä tavoilla reiluus ja oikeudenmukaisuus on ilmennyt?
9. Millä keinoilla esihenkilö voisi lisätä tai osoittaa reiluuutta ja oikeudenmukaisuutta työyhteisössä etätyön aikana?

TUKI OMAAN KEHITTÄMISEEN

10. Olen saanut esihenkilöltäni tarpeeksi tukea osaamiseni kehittämiseen etätyön aikana?
5= Täysin samaa mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 2= Melko eri mieltä, 1= Täysin eri mieltä
11. Millä tavoilla tuen saanti on ilmennyt?

12. Milla tavalla esihenkilö voisi paremmin tukea työntekijöitä/työntekijöiden kehittymistä etätyön aikana?

PALAUTE

13. Olen saanut riittävästi palautetta esihenkilöltäni etätyön aikana?

5= Täysin samaa mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 2= Melko eri mieltä, 1= Täysin eri mieltä

14. Millä tavalla ja millaisista tilanteista olet saanut palautetta?

15. Miten palautteen antamista voisi mielestäsi kehittää?

TYÖHYVINVOINTI

16. Koen, että esihenkilöni on ollut kiinnostunut työhyvinvoinnistani ja jaksamisestasi?

5= Täysin samaa mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 2= Melko eri mieltä, 1= Täysin eri mieltä

17. Millä tavalla esihenkilön kiinnostuneisuus on ilmennyt?

18. Millä keinoilla esihenkilö voisi vielä paremmin tukea työntekijöiden jaksamista?

KUORMITTAVUUS

19. Koen, että etätyöskentely on lisännyt työni kuormittavuutta?

5= Täysin samaa mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 2= Melko eri mieltä, 1= Täysin eri mieltä

20. Millaisia keinoja sinulla on työn kuormittavuuden hallitsemiseen?

21. Mitä muita keinoja tunnistat, kuormittavan työtilanteen purkamiseen?

PELISÄÄNNÖT

22. Työyhteisön ja tiimin pelisäännöt ovat olleet mielestäni tarpeeksi selkeät etätyön aikana?

5= Täysin samaa mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 2= Melko eri mieltä, 1= Täysin eri mieltä

23. Millä tavalla etätyöhön liittyviä pelisääntöjä ja toimintatapoja pitäisi mielestäsi tarkentaa tai kehittää?

YHTEISÖLLISYYS

24. Työyhteisömme yhteishenki on ollut hyvällä tasolla etätyön aikana?

5= Täysin samaa mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 2= Melko eri mieltä, 1= Täysin eri mieltä

25. Kenen vastuulla yhteisöllisyys on ja millaisilla keinoilla yhteisöllisyyttä voisi parantaa etätyön aikana?

JATKUVA VUOROVAIKUTUS

26. Viestintä ja tiedon kulku työyhteisössäni on ollut selkeää, ja sitä on ollut riittävästi etätyön aikana?

5= Täysin samaa mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 2= Melko eri mieltä, 1= Täysin eri mieltä

27. Millä tavalla etätyön aikaista viestintää ja vuorovaikutusta voisi mielestäsi kehittää?

28. Millä tavalla toivoisit työskentelyn toteutuvan pandemian aiheuttaman etätyösuosituksen poistuttua?