

# Etätyön johtamisen kehittäminen

Case: ManpowerGroup Contact Center Oy

Jere Venäläinen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2014

Liiketalous  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) Venäläinen, Jere	Julkaisun laji <b>Opinnäytetyö</b>	Päivämäärä <b>17.11.2014</b>
	Sivumäärä 49	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi <b>Etätyön johtamisen kehittäminen</b> Case: ManpowerGroup Contact Center Oy		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Timonen, Juha		
Toimeksiantaja(t) ManpowerGroup Contact Center Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia etätyön johtamisen nykytilaa toimeksiantajayrityksessä ja selvittää miten etäjohtamista voitaisiin kehittää. Toimeksiantaja opinnäytetyölle oli ManpowerGroup Contact Center Oy, jonka outbound-myyntiyksikkö oli tutkimuksen kohteena. Tutkimuksessa etäjohtamista tarkasteltiin työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään etätyötä ja etäjohtamista, jonka lisäksi tarkastellaan aiempia aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Opinnäytetyön tutkimusosuus on tehty kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, johon aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksen kohteena oli seitsemän etätyöntekijää ja kaksi esimiestä. Opinnäytetyön tutkimus ja raportointi toteutettiin kokonaisuudessaan syksyllä 2014.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella etäjohtamisen koettiin olevan melko hyvällä tasolla, mutta myös kehitettäviä asioita paljastui. Tutkimuksen avulla saatiin useita kehitysehdotuksia työntekijöiltä ja esimiehiltä. Tutkimuksen perusteella teknisten haasteiden ratkaiseminen ja henkilökohtaisten myyntivalmennusten lisääminen olivat tärkeimpiä asioita etätyön johtamisen kehittämiseksi.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksen etätyön kehittämisessä. Opinnäytetyön lopussa on esitelty tutkijan kehitysehdotukset toimeksiantajalle ja mahdollisia aiheita jatkotutkimusten tekemiseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat)  Esimies, etäjohtaminen, etätyö, haastattelututkimus, johtaminen.		
Muut tiedot Liitettä 3. ei julkaista internetissä		



Author(s) Venäläinen, Jere	Type of publication Bachelor's thesis	Date 17.11.2014
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 49	Permission for web publication: X
Title of publication <b>Development of remote management</b> Case: ManpowerGroup Contact Center Oy		
Degree programme Business Administration		
Tutor(s) Timonen, Juha		
Assigned by ManpowerGroup Contact Center Oy		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to study the current situation of telemanagement at the ManpowerGroup Contact Center Oy and find out ways how it could be improved. Research focused to the outbound sales unit of the client company. Remote management is examined from the perspectives of employees and team supervisors.</p> <p>The theory part of thesis is based on terms of telework and telemanagement and also some previous studies are reviewed. The research part of the thesis was made by using qualitative method. The research material was collected by theme interview from seven employees and two team supervisors of the client company. The research and writing of the thesis was made during the autumn 2014.</p> <p>The results revealed that all participants are quite satisfied for the current level of telemanagement but they also found some issues which need to be improved. The employees and team supervisors gave many suggestions how they think that telemanagement could be improved. The results shows that challenges with technology and lack of private salestraining are the main issues to be solved in order to improve telemanagement in the client company.</p> <p>The client company can use the results of this research to further improve their telemanagement. In the end of thesis some suggestions are made for the client company how they could further improve their telemanagement and also few topics for the further research are provided.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> )  Supervisor, telemanagement, telework, telecommuting, management.		
Miscellaneous Appendix 3. will not be published on the internet		

# Sisältö

1	Johdanto .....	2
2	Tutkimusasetelma.....	6
2.1	Tutkimusongelma .....	6
2.2	Tutkimuskysymykset.....	7
2.3	Tutkimuksen tavoitteet .....	7
2.4	Tutkimusprosessin kulku.....	7
2.5	Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä.....	9
2.6	Aineiston analyysimenetelmä.....	12
3	Etätyö .....	13
3.1	Määritelmät.....	13
3.2	Etätyön muodot.....	14
3.3	Etätyön hyödyt.....	15
4	Etätyön johtaminen .....	17
4.1	Yleistä.....	17
4.2	Viestintä.....	19
4.3	Työyhteisö .....	21
4.4	Valmentaminen.....	21
4.5	Luottamuksen merkitys .....	22
4.6	Etäjohtamisen haasteet .....	23
4.7	Etäjohtaminen ManpowerGroupissa .....	24
5	Tutkimuksen tulokset .....	24
5.1	Yleinen mielipide etätyöstä ja etäjohtamisesta.....	24
5.2	Perehdytys .....	26
5.3	Viestintä.....	28
5.4	Myyntivalmennus .....	30
5.5	Vuorovaikutus työyhteisössä.....	31
5.6	Motivointi .....	32
5.7	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	33
6	Pohdinta.....	34
6.1	Yhteenveto.....	35
6.2	Kehitysehdotukset .....	38
6.3	Jatkotutkimukset.....	40
	Lähteet.....	41
	Liitteet .....	44
	Liite 1. Työntekijöiden teemahaastattelun runko.....	44
	Liite 2. Esimiesten teemahaastattelun runko.....	46
	Liite 3. Etäjohtaminen ManpowerGroupissa (Salainen).....	48

# 1 Johdanto

Etätyötä tekevät nykyisin jo miljoonat ihmiset ympäri maailmaa, mutta silti on yllättävää, kuinka vähän tätä työskentelymuotoa lopulta hyödynnetään yrityksissä. Teknologia mahdollistaa hyvin monimutkaistenkin töiden hoitamisen sijainnista riippumatta, viestintä on helpompaa kuin koskaan aikaisemmin ja tuhannet yritykset toimivat todisteena siitä, että etätyön avulla voidaan luoda menestystarinoita. Työntekijät kaipaavat työhönsä vapautta, ja työnantajat arvostavat etätyöntekijöiden tehokkuutta. Suomessakin etätyöstä haaveilee jatkuvasti yhä suurempi joukko ihmisiä. Osa yrityksistä on tarttunut tähän tilaisuuteen ja tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuutta etätyön tekemiseen. (Fried & Hanson 2014, 11–12; Helle 2004, 16.) Jos yrityksessä tehdään etätyötä, siellä tarvitaan myös etäjohtamista, ja juuri etäjohtamisen tutkimiseen keskitytään tässä opinnäytetyössä.

## Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen toimeksiantaja, ManpowerGroup Contact Center Oy, on pyrkinyt tarjoamaan etätyömahdollisuutta työntekijöilleen, joten myös etäjohtamiseen liittyviä asioita alettiin pohtia organisaatiossa. Etätyötä on pilotoitu kahden työntekijän osalta muutaman kuukauden ajan, ja pilotoinnista saatujen positiivisten kokemusten myötä etätyömahdollisuutta alettiin tarjota yhä laajemmalle joukolle työntekijöitä. Etätyömahdollisuuden myötä toimeksiantajalle voitiin rekrytoida uusia työntekijöitä myös kokonaan uusilta alueilta. Tämän myötä etäjohtamisen toimintamalleja haluttiin vakinaistaa ja selvittää keinoja, joilla etäjohtamista olisi mahdollista kehittää.

Toimeksiantajan toiminnan tulevaisuuden kannalta on tärkeää tutkia etäjohtamisen toimivuutta organisaatiossa ja selvittää nykyisen toimintamallin kehittämiskohteita. Toimeksiantajayrityksessä on ymmärretty etätyön tarjoamat mahdollisuudet, ja tämän vuoksi toimintaa halutaan kehittää.

## Aiemmat tutkimukset

Tutkimuksen teoriaosaa varten on perehdytty etätyöstä ja etätyön johtamisesta kertovaan kirjallisuuteen. Etätyöstä on kirjoitettu sekä Suomessa että ulkomailla useita tutkimuksia, jotka käsittelevät etätyön ja etäjohtamisen aihealueita erilaisissa yrityksissä.

Kossekin, Lautschin ja Eatonin (2006) tutkimuksessa *Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness* tutkittiin etätyön vaikutusta työskentelemisen tehokkuuteen ja työn vapauden merkitystä työntekijöiden tyytyväisyyteen. Tutkimuksessa todettiin etätyön parantavan työntekijöiden tuloksia, mutta etätyön tekemisen määrällä ei ollut vaikutusta työntekijän saavuttamiin tuloksiin. Tutkimuksessa myös todettiin vahva yhteys työn vapauden ja työntekijöiden tyytyväisyyden välillä.

Lastusen ja Tallgrenin (2013) opinnäytetyö *Etäjohtaminen Danske Bankissa* käsittelee etäjohtamisen nykytilaa ja siinä esille nousseita ongelmia Danske Bankissa. Siinä käsitellään etätyön johtamista, johtamiseen liittyviä haasteita ja etäjohtamisen viestintäkanavia. Tutkimus oli rajattu koskemaan kohdeyrityksen etäjohtamista. Tutkimuksessa selvisi, että puutteet etätyöntekijöiden perehdyttämisessä johtivat haasteisiin etätyötä tehtäessä. Tutkimuksessa ehdotettiin perehdyttämisen järjestämistä kaikille työntekijöille, jotta kaikki ymmärtäisivät, millaisia muutoksia etäjohtaminen aiheuttaa ja miten erilaisissa tilanteissa tulisi toimia. Lisäksi esimiesten ja alaisten välille ehdotettiin säännöllistä yhteydenpitoa, jotta erillisten tapaamisten suunnittelulta vältyttäisiin. Lisäksi ehdotettiin etätyöntekijöiden yhteistä keskustelualuetta, jossa työntekijät voisivat keskustella mahdollisista ongelmista ja saada vertaistukea.

Tuomaalan (2010) opinnäytetyö *Etäjohtaminen Posion postinjakelussa* käsittelee etäjohtamisen onnistumista Posion Postin jakelutoimipaikassa. Tutkimuksessa asiaa käsitellään työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin, miten etäjohtamisessa on onnistuttu ja miten käyttöönotettu Tupamalli on vaikuttanut työn tekemiseen ja etäjohtamiseen. Tutkimuksessa

selvisi, että esimiesten jatkuva vaihtuvuus oli heikentänyt luottamussuhteen rakentamista työntekijöiden ja esimiehen välillä. Työntekijät kokivat esimiesten jatkuvan vaihtuvuuden epävarmuutta lisääväksi tekijäksi, joka aiheutti työntekijöille ahdistusta. Tutkimuksessa ehdotettiin säännönmukaista yhteydenpitoa ja sovitusta asioista kiinni pitämistä, jotta saataisiin luotua luottamuksellinen suhde esimiesten ja työntekijöiden välille.

Ahokoivun (2013) opinnäytetyössä *Etäjohtamisen haasteet pankkialalla* tutkittiin työntekijöiden mielipiteitä etäjohtamisesta. Tutkimuksessa käsiteltyjä aiheita olivat esimiehen läsnäolo, palautteen antaminen, työmotivaatio ja työhyvinvointi. Tutkimuksessa selvisi, että esimiehen ja alaisen välisellä luottamuksella on suuri merkitys etätyön viestinnässä, koska luottamuksen rakentamisen jälkeen asioiden hoitaminen on helpompaa puhelimitse ja verkossa. Lisäksi tutkimuksesta selvisi, että etätyön esimiehiltä kaivattiin enemmän positiivista palautetta, ja henkilökohtaisesti annetun palautteen merkitys motivaation parantajana koettiin suuremmaksi kuin julkisesti annetun palautteen. Joissain tapauksissa julkisesti annetulla positiivisella palautteella oli jopa negatiivinen vaikutus työntekijän toimintaan.

Nebraska Omahan yliopiston professori Ilze Zigurs (2013) on tutkimuksessaan *Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity?* koennut yhteisiä tekijöitä, jotka toistuvat menestyksekkään etäjohtamisen taustalla. Näitä ovat esimerkiksi etätyötoiminnan aloitusvaiheessa kasvokkain tapahtunut orientaatio tiimin kesken, riittävien toimintaa tukevien tukiprosessien olemassaolo, säännöllinen viestintä ja toiminnan avoimuus työntekijöille. (Zigurs 2003, 342.)

Snellman (2014) käsittelee artikkelissaan *Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders* useita eri tutkimuksia, joissa on selvitetty etätyön johtamiseen liittyviä haasteita. Hän on listannut ratkaisuja, miten näihin haasteisiin voidaan vastata. Artikkelissa käsiteltyjä aihealueita ovat ICT, virtuaaliset tiimit ja etäjohtaminen. Snellmanin artikkelissa etäjohtamisen suurimmat ongelmat liittyvät perinteisen kasvokkain tapahtuvan viestinnän muuttumiseen virtuaaliseksi. Tästä johtuen yritysten haasteena on selvittää

parhaat menetelmät ohjeiden, palautteen ja kouluttamisen osalta, jotka kaikki tapahtuvat etätyössä sähköisiä kanavia pitkin. (Snellman 2014, 1254–1256.)

### **Toimeksiantajan esittely**

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja on ManpowerGroup Contact Center Oy, ja tutkimuksen kohteena on outbound-myyntiyksikön toiminta.

Toimeksiantajayritys tuottaa asiakkailleen contact center- ja IT-tuki- sekä muita liiketoiminnan tukipalveluja. (Palvelumme n.d.) Toimeksiantajayritys työllistää 620 henkilöä, ja yrityksen liikevaihto vuonna 2013 oli noin 21 miljoona euroa. (Taloustiedot 2014.)

ManpowerGroup Contact Center Oy toimii ManpowerGroup Solutions -brändin alla, joka on osa maailmanlaajuisista ManpowerGroup-konsernia.

ManpowerGroup Solutions on erikoistunut toimittamaan rekrytointi-, konsultointi- ja ulkoistamispalveluita, jotka tukevat ja edistävät asiakkaiden ydinliiketoimintaa. (ManpowerGroup n.d.)

ManpowerGroup-konserni on maailmanlaajuisesti yli 80 maassa toimiva rekrytointiin, henkilöstövuokraukseen, konsultointiin ja palveluratkaisuihin erikoistunut yritys. ManpowerGroup on keskittynyt tuottamaan palveluita, joiden avulla asiakasyritykset pystyvät toimimaan paremmin jatkuvasti muuttuvassa työmaailmassa. (Palvelumme n.d.)

ManpowerGroup tuottaa palveluita ja ratkaisuja vuosittain yli 400 tuhannelle yritykselle aina pk-yrityksistä globaaleihin yhtiöihin asti. Toiminta konsernin sisällä on jaettu neljän eri brändin alle: ManpowerGroup Solutions, Experis, Manpower ja Right Management. (ManpowerGroup n.d.)

### **Opinnäytetyön rakenne ja rajaus**

Opinnäytetyön ensimmäinen luku koostuu johdannosta, jossa käydään läpi tutkimuksen taustaa ja aiempia tutkimuksia. Lisäksi ensimmäisessä luvussa esitellään toimeksiantaja ja opinnäytetyön rakenne. Tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen tavoitteet esitellään luvussa kaksi. Luvussa kaksi myös esitellään



aineistonkeruumenetelmä, joka tässä tutkimuksessa on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on koottu lukuihin kolme ja neljä, joista kolmannessa käsitellään etätyötä ja erilaisia etätyömuotoja ja neljännessä luvussa etäjohtamista ja siihen liittyviä toimintoja. Viidenteen lukuun on koottu tutkimuksen tulokset ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa esitellään tutkijan oma pohdinta opinnäytetyöstä sekä kehitysehdotukset toimeksiantajayritykselle ja käydään läpi muutamia ehdotuksia, joilla tutkimustyötä voitaisiin jatkaa.

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan etätyön johtamista ManpowerGroup Contact Center Oy:n outbound-myyntiyksikössä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia etätyön johtamisen nykytilaa kohdeyrityksessä sekä selvittää keinoja, miten etätyön johtamista voitaisiin kehittää. Tutkimuksessa käsitellään aluksi etätyön käsitettä: mitä etätyö tarkoittaa, missä sitä käytetään ja mitä hyötyjä, haasteita ja mahdollisuuksia etätyöhön liittyy työntekijän ja työnantajan näkökulmasta. Sen jälkeen käsitellään etätyön johtamista ja siihen liittyviä hyötyjä ja haasteita sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimusosassa selvitetään sekä työntekijöiden että esimiesten kokemuksia etätyöstä ja etätyön johtamisesta. Tutkimusta varten haastateltiin sekä toimeksiantajan työntekijöitä että esimiehiä, jotta tutkija saisi mahdollisimman kattavan käsityksen etäjohtamisen nykytilasta. Teemahaastatteluilla pyritään saamaan mahdollisimman syvälinen käsitys etätyön johtamisesta toimeksiantajayrityksessä ja keinoista, joilla etäjohtamista voitaisiin kehittää.

## **2 Tutkimusasetelma**

### **2.1 Tutkimusongelma**

Tutkimuksen aiheena on etäjohtamisen kehittäminen ManpowerGroup Contact Center Oy:ssä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten

etäjohtaminen toimii tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä ja miten sitä voitaisiin kehittää. Tutkimuksessa tarkastellaan etäjohtamisen nykyisiä toimintatapoja työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta.

## 2.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat valikoituneet yrityksen toiminnan kehittämistarpeen pohjalta.

Millainen on etäjohtamisen nykytila toimeksiantajayrityksessä?

Miten toimeksiantajan etäjohtamista voidaan kehittää?

Näihin kahteen yllä olevaan tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia teemahaastattelujen avulla sekä työntekijöiltä että esimiehiltä. Haastattelussa selvitetään työntekijöiden ja esimiesten yleistä näkemystä etätyön osalta. Etäjohtamisen osalta käsiteltyjä aihealueita ovat perehdyttäminen, viestintä, myyntivalmentaminen ja motivointi.

## 2.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää etäjohtamisen nykytila toimeksiantajayrityksessä ja kartoittaa mahdolliset kehityskohteet etäjohtamisprosessissa. Tarkoituksena on tarkastella etäjohtamista sekä työntekijän että esimiehen näkökulmasta. Etäjohtamista tarkastellaan siihen liittyvien toimenpiteiden osalta, ja haastatteluilla pyritään selvittämään etäjohtamiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia.

Tutkimuksen käytännön tavoitteena on tuottaa toimeksiantajayritykselle konkreettisia kehitysehdotuksia, joilla etätyön kehittämistä voitaisiin toteuttaa.

## 2.4 Tutkimusprosessin kulku

Opinnäytetyön aihe nousi keskusteluun 18. elokuuta toimeksiantajan pitämässä aamupalaverissa, jossa tutkija oli osallisena työntekijänä. Tämän jälkeen tutkija otti yhteyttä esimieheensä, jonka kanssa tehtiin suullinen sopimus opinnäytetyön tekemisestä toimeksiantajalle. Aiheeksi valikoitui

etätyön johtamisen kehittäminen. Aiheen tutkiminen oli tarpeellista toimeksiantajalle toiminnan kehittämisen vuoksi, ja tutkijalle aihe tarjosi hyvän keinon perehtyä tarkemmin etäjohtamiseen.

Tutkimukseen haluttiin selvittää mielipiteitä sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta, jotta etätyön johtamisesta saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva toimeksiantajayrityksessä. Tutkimusta varten haastateltavat henkilöt valittiin tarkoituksenmukaisesti työntekijöistä, joilla on kokemusta etätyön tekemisestä.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Tutkija tutustui aluksi etäjohtamisen teoriaan, ja lopulliset valinnat haastattelun teemoiksi tehtiin yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olisi ihanteellista ottaa uusia havaintoyksiköitä mukaan tutkimukseen niin kauan, että saturaatiopiste saavutettaisiin. Tässä tutkimuksessa tämä järjestely ei kuitenkaan ollut mahdollinen, koska työntekijöiden kanssa piti ennalta sopia aikataulu haastattelujen toteuttamista varten. Tämän vuoksi tutkija päätti yhdessä toimeksiantajan kanssa valita tutkimukseen seitsemän etätyöntekijää ja kaksi esimiestä, jotka ovat olleet vastuussa etätyötiimin johtamisesta.

Tutkija otti yhteyttä haastateltaviin pikaviestimen kautta ja sopi haastatteluajat etukäteen haastateltavien kanssa. Kaikki haastatteluun pyydyt henkilöt suostuivat mukaan haastatteluun. Haastattelut toteutettiin työajalla soittohjelman kautta valituille henkilöille. Haastattelut toteutettiin kahtena päivänä 16.10.2014 ja 20.10.2014.

Haastattelujen toteuttamisen jälkeen tutkija aloitti vastausten analysoinnin, jonka perustelut on kuvattu opinnäytetyön luvussa neljä. Sisällönanalyysi aloitettiin litteroinnilla, minkä jälkeen tutkija perehtyi useaan kertaan litteroituun aineistoon. Aineistosta koodattiin eri väreillä tutkimuksen kannalta olennaiset ilmaukset, minkä jälkeen ne pelkistettiin ja ryhmiteltiin. Saatujen tulosten perusteella tutkija pystyi vastaamaan tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin ja laatimaan tutkimuksen johtopäätökset.

## 2.5 Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä

### Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusmenetelmät voidaan määritellä useilla eri tavoilla, mutta yksinkertaisimmillaan ne voidaan jakaa kahteen eri luokkaan. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään käsittelemään lukuja ja niiden välisiä yhteyksiä. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään ymmärtämään uutta tutkittavaa ilmiötä. (Kananen 2010, 36–37.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on todellisen elämän kuvaaminen, jolloin tutkittavaa kohdetta tutkitaan kokonaisvaltaisesti. Tämän perusteena on oletus, että todellisuudessa erilaiset tapahtumat muokkaavat kokonaisuutta jatkuvasti ja että kohteesta on mahdollista löytää hyvin monenlaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulokset ovat rajoittuneita tutkittuun aikaan ja paikkaan, ja yleisesti kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ennemminkin löytää tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia totuusväittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa päättelyn logiikka on useimmiten induktiivinen, jolloin tutkimuksessa edetään tutkimuksessa saavutetuista yksittäisistä havainnoista kohti tuloksia. Laadullisessa tutkimuksessa tiedon keruun ja analysoinnin toteuttaa tutkija, jonka kautta tutkimustulokset muodostuvat tutkitun reaali maailman pohjalta. Tutkija toteuttaa tutkimuksen suorassa kontaktissa tutkittavan ilmiön parissa esimerkiksi haastatteleamalla ilmiön parissa työskenteleviä ihmisiä tai havainnoimalla tutkittavaa ilmiötä. (Kananen 2008, 25.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia etäjohtamista toimeksiantajayrityksessä sekä työntekijän että työnantajan näkökulmista, jotta saavutettaisiin mahdollisimman laaja-alainen ymmärrys etäjohtamisen nykytilasta ja kehityskohteista. Tämä tukee laadullisen tutkimusmenetelmän käyttöä opinnäytetyössä, koska tutkimuksessa pyritään ymmärtämään etäjohtamisen ilmiötä paremmin. Lisäksi laadullisen tutkimuksen valintaa puoltaa se tosiasia, että laadullisella tutkimuksella voidaan tutkia prosesseja,

joihin määrällisen tutkimuksen tilastollisilla analyysillä olisi lähes mahdotonta tutustua (Kananen 2008, 27).

### **Tiedonantajien valinta**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimukseen haastateltavat henkilöt valitaan tarkoituksenmukaisesti, tutkijan asettamien kriteerien perusteella (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Laadullisessa tutkimuksessa ei voida puhua otannasta, koska otanta on kvantitatiivisen tutkimuksen käsite (Kananen 2010, 54). Tähän tutkimukseen haastateltavat henkilöt on valittu tarkoituksenmukaisesti ihmisistä, joilla on kokemusta etätyöstä ja etäjohtamisesta toimeksiantajayrityksessä.

Laadullisessa tutkimuksessa ei myöskään ennalta voida määrittää haastateltavien henkilöiden määrää, vaan haastateltavia on niin paljon, että tulokset alkavat toistaa itseään. Tulosten toistaessa itseään voidaan puhua tulosten saturoitumisesta, jolloin uudet haastateltavat eivät tuo enää mitään tarpeellista tietoa ilmiön ymmärtämisen kannalta. Tulosten saturaatiopisteen saavuttamiseksi tutkijan tulee tehdä tiedon keruuta ja analysointia jatkuvassa vuorovaikutuksessa, jotta tutkija voi tehdä päätöksen tiedonkeruun riittävyden kannalta. (Kananen 2010, 54.)

Tätä opinnäytetyötä varten haastateltavat henkilöt valittiin toimeksiantajayrityksen työntekijöistä, joilla on kokemusta etätyön tekemisestä. Lisäksi tutkimukseen haluttiin mukaan näkökulmaa myös vastaaloittaneiden etätyöntekijöiden osalta, jotta uusille työntekijöille järjestettyä etätyöperehdytystä voitaisiin kehittää. Lopulliset henkilövalinnat tutkija teki yhdessä tutkimuksen toimeksiantajan kanssa.

### **Teemahaastattelu**

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto ohjaa tutkimuksen etenemistä, minkä takia puhutaankin usein aineistolähtöisestä tutkimuksesta. Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, havainnointi, toimintatutkimus, tapaustutkimus ja dokumentoitu tieto, kuten tekstidokumentit tai visuaalinen aineisto. (Kananen 2008, 56–57.)

Tutkimuksessa käytettävään aineistonkeruumenetelmään vaikuttavat tutkimuksen kohteena oleva ilmiö, olemassa oleva tieto ja tutkijan valitsemat analyysimenetelmät. Sekä laadullisessa että määrällisessä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmät ovat analyysisidonnaisia, ja käytännössä ne kulkevatkin rinnakkain tutkimusprosessissa. (Kananen 2008, 58.)

Haastattelut toteutetaan yleensä teemahaastatteluina, koska niiden käyttö tarjoaa sopivasti väljyyttä tutkijalle ja samalla mahdollistaa tutkittavan aiheen rajaamisen teemoittelun avulla (Kananen 2008, 74). Haastattelun käyttö aineistonkeruumenetelmänä on vuorovaikutuksellinen, ja sen tarkoituksena on tuottaa informaatiota tutkittavasta ilmiöstä. Se myös mahdollistaa ennakoimattomiin tilanteisiin reagoinnin, jolloin tutkija voi saavuttaa hyvin syvälistäkin tietoa tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34–35.)

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jota voidaan kutsua myös teemahaastatteluksi (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Haastattelun toteuttaminen edellyttää tutkijalta jonkintasoista tietopohjaa tutkittavasta aiheesta, jotta tutkija pystyy määrittelemään haastattelussa käsiteltävät teemat (Kananen 2008, 68).

Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi sen vuorovaikutuksellisuuden vuoksi, ja sillä tutkija koki lisäksi saavansa syvällisempää tietoa kuin muilla menetelmillä tässä toimintaympäristössä. Haastatteluun valittujen teemojen valinnan tutkija teki etäjohtamisen teoriaan tutustumisen jälkeen yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, jotta toiminnan tutkimisen kannalta olennaisimmat teemat saatiin määriteltyä.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina työssä käytettävän soitto-ohjelman välityksellä, jotta tiedonhankinta olisi mahdollisimman luonnollisessa toimintaympäristössä tapahtuva tilanne. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää sekä työntekijöiden että esimiesten mielipiteitä ja kokemuksia etäjohtamisesta.

## 2.6 Aineiston analyysimenetelmä

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto, kuten haastatteluista syntyneet äänitteet, tyypillisesti puhtaaksikirjoitetaan eli litteroidaan aineiston jatkokäsittelyn helpottamiseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 222.) Litteroinnin jälkeen aineisto pitää vielä käsitellä sellaiseen muotoon, että aineiston analysointi on mahdollista (Kananen 2008, 88).

Sisällönanalyysillä tutkija pyrkii luomaan tutkittavasta ilmiöstä selkeän sanallinen kuvauksen (Kananen 2008, 94). Analyysiä tehtäessä tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa asettamaansa tutkimusongelmaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221).

Sisällönanalyysin kolme vaihetta ovat aineiston redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Redusoinnilla tarkoitetaan aineiston pelkistämistä, ja klusteroinnissa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Viimeisessä eli abstrahointivaiheessa aineistosta poimitaan oleellinen tieto ja sen pohjalta muodostetaan teoreettinen käsitteistö. (Kananen 2008, 94.)

Laadullisen tutkimuksen aineistoa on mahdollista käsitellä sekä induktiivisen eli aineistolähtöisen, deduktiivisen eli teorialähtöisen tai abduktiivisen eli teoriasidonnaisen analyysin kautta. Induktiivisessa analyysissä eteneminen tapahtuu yksittäisistä havainnoista yleistyksiin, deduktiivisessä analyysissä edetään yleistyksistä yksittäiseen havaintoon, ja abduktiossa havaitulle ilmiölle etsitään selitystä teorian kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen aineiston analysointi on toteutettu aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen, koska tarkoituksena on ymmärtää ilmiötä juuri tutkittavien henkilöiden näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113). Tulosten selkeyttämiseksi aineiston analysoinnissa on käytetty samaa runkoa kuin teemahaastattelun toteutuksessa.

## 3 Etätyö

### 3.1 Määritelmät

Alun perin etätyön käsite on lähtöisin Yhdysvalloista, Kalifornian osavaltiosta, jossa 1970-luvun alussa vaikuttanut öljykriisi sai tutkijat pohtimaan keinoja öljyn käytön vähentämiseksi. Tähän ratkaisua haettiin työmatkaliikenteen vähentämisellä, joka toteutuisi, jos ihmiset pystyisivät työskentelemään kotoa käsin. Alun perin etätyön käyttöönottoa perusteltiin työmatkaliikenteen vähentämisellä, luonnonsuojelulla ja toimitilojen kustannussäästöillä. (Helle 2004, 16.)

Etätyölle löytyy useita erilaisia määritelmiä, jolloin myös etätyöksi luettavasta työstä voi syntyä epäselvyyksiä (Helle 2004, 41). Esimerkiksi Harmaalan ja Jallinojan (2012) verkkokirjassa *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta* etätyö on määritelty työnteen malliksi, ”jossa työ tehdään joko osin kotona tai työnantajan eri toimipisteissä, työkohteissa, asiakkaan luona tai matkoilla”. Tämä määritelmä etätyölle on hyvin laaja, koska tässä määritelmässä etätyöksi luetaan kaikki työ, jota työntekijät suorittavat työkohteissa tai asiakkaan luona. Tämä tarkoittaisi esimerkiksi putkimiehen tai siivoajan töiden kuuluvan myös etätyön piiriin. Työt, jotka on pakko suorittaa työkohteissa tai asiakkaan luona, on rajattu pois Euroopan työmarkkinaosapuolten puitesopimuksen etätyön määritelmästä.

Tarkemmat raamit etätyön määritelmälle saatiin, kun Euroopan työmarkkinaosapuolet hyväksyivät etätyötä koskevan puitesopimuksen heinäkuussa 2002, jonka suomalaiset työmarkkinakeskusjärjestöt sopivat ottavansa käyttöön toukokuussa 2005 (Helle 2004, 61). Tämän etätyötä koskevan puitesopimuksen mukaan etätyön määritelmä on seuraava (*Etätyötä koskeva puitesopimus 2002, 7*):

*tapa organisoida ja/tai suorittaa työtä työsopimuksen perusteella/työsuhteessa käyttäen tietotekniikkaa tavalla, jossa työ, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti noiden tilojen ulkopuolella.*



Puitesopimuksen määrittelemässä etätyössä tietotekniikan pakollinen hyväksikäyttö ei muodoltaan ole kovin sopiva suomalaiseen työoikeuteen, vaikka valtaosa etätyöntekijöistä käyttääkin tietotekniikkaa hyväkseen työn suorittamisessa (Helle 2004, 41).

Suomen lainsäädännöstä ei löydy virallista määritelmää etätyölle, koska kyseessä on vain tapa tehdä normaalia työsuhteista työtä. Etätyöllä on kuitenkin melko vakiintunut merkitys. Etätyölle tyypillisenä pidetään ajasta ja paikasta riippumattomia työjärjestelyjä. Poikkeustapauksissa jopa perinteinen kotityö, kuten kotoa käsin tai laitteilla tehtävä työ tai perhepäivähoitajan työ, saatetaan laskea mukaan etätyön menetelmäksi. (Helle 2004, 42.)

### **3.2 Etätyön muodot**

Etätyötä on mahdollista tehdä monilla eri tavoilla, ja virallista jaottelua eri työmuotojen välille ei ole olemassa. Etätyömuodon valinta toteutetaan työnantajan ja työntekijän tarpeisiin perustuen. Erilaisten etätyömuotojen jaottelulla saadaan parempi kuva etätyön tarjoamista mahdollisuuksista. Yleisesti etätyön tekeminen on jaoteltu neljään erilaiseen etätyömuotoon. (Helle 2004, 49–50.)

Etätyö työntekijän kodissa tai hänen valitsemassaan paikassa on tyypillisin etätyön muoto, jossa etätyö voi olla joko kokoaikaista tai osittaista etätyötä. Tässä etätyömuodossa on tyypillistä, että työntekijä voi itse päättää haluamansa työajat. Toinen muoto etätyön tekemiseen on etätyökeskuksissa tehtävä työ, jolloin työntekijä työskentelee erillisessä toimitilassa, jossa saattaa olla muidenkin työnantajien työntekijöitä. Kolmas ja vaikeimmin määriteltävä etätyön muoto on liikkuva etätyö, jossa työntekijä työskentelee usein myös kodin ja työnantajan tilojen ulkopuolella hyödyntäen matkapuhelinta ja kannettavaa tietokonetta. Liikkuvaa etätyötä voidaan tehdä myös työmatkojen aikana. Viimeiseen etätyömuotoon luetaan kuuluviksi yrittäjänä työskentelevät etätyöntekijät. Nämä työntekijät ovat usein freelancereita tai ammatinharjoittajia, jotka tarjoavat yrityksille omaa osaamistaan. He eivät kuulu työlainsäädännön tai puitesopimuksen piiriin. (Helle 2004, 50–55.) Jaottelut erilaisten etätyömuotojen välillä ovat kuitenkin

lähes aina organisaatiokohtaisesti päätettävissä, ja esimerkiksi etätyön puitesopimuksen mukaan etätyöksi ei pitäisi sopia työmatkojen aikana tehtävää työtä (*Etätyötä koskeva puitesopimus 2002, 2*).

Toimeksiantajayrityksessä tehtävä etätyö kuuluu ensimmäiseen kategoriaan, eli työtä tehdään pääsääntöisesti kotoa käsin. Toimeksiantajayrityksessä työntekijöillä on myös mahdollisuus tehdä etätyötä osa- tai kokoaikaisesti.

### **3.3 Etätyön hyödyt**

#### **Työntekijälle**

Etätyön keskeisimmät hyödyt työntekijälle muodostuvat etätyön mahdollistaman autonomian ja työaikajärjestelyjen parantumisen kautta. Etätyöstä työntekijöille syntyy ajallista ja taloudellista säästöä, kun työmatkoihin kuluva aika vähenee samalla kun myös työmatkasta syntyvät kustannukset putoavat. Vapaammat työajat mahdollistavat paremmin työ- ja vapaa-ajan sovittamisen yhteen, minkä varsinkin perheelliset kokevat tärkeäksi. Aikataulujen joustavuuden ansiosta esimerkiksi perhevapaalla oleva työntekijä voi tehdä osa-aikatyötä, joka muuten voisi olla hänelle mahdotonta. Työn vapaampi aikatauluttaminen myös mahdollistaa työn aloittamisen silloin, kun työntekijä on virkeimmillään. (Helle 2004, 17–19.)

Suurimmalle osalle korkeasti koulutetuista etätyöntekijöistä tärkein syy etätyön tekemiseen on mahdollisuus kotona keskittyä tekemään jotakin vaativaa työvaihetta. Tämän lisäksi työn ja perheen yhteensovittaminen ja työmatkoihin kuluvan ajan vähentäminen koettiin tärkeimmiksi syiksi etätyön tekemiseen. (EUROCADRESin työaikaselvitys 2005, 13.) Mikäli etätyö on osa-aikaista, kotona hoidetaan yleensä ainakin ne työtehtävät, joissa vaaditaan eniten keskittymistä ja työrauhaa (Helle 2004, 18).

#### **Työnantajalle**

Useiden tutkimusten perusteella on todettu, että etätyön tekeminen on tehokkaampaa kuin työnantajan tiloissa tehty työ. Työntekijä pystyy vaikuttamaan omiin työaikoihinsa ja työpaikan häiriötekijät saadaan

minimoitua, jolloin varsinkin vaativiin työtehtäviin pystyy keskittymään paremmin. Tämä yleensä parantaa työn laatua, ja myös työmotivaatio lisääntyy. Mahdollisuus kotoa käsin työskentelemiseen voi myös parantaa työhyvinvointia, ja työssään hyvin viihtyvät työntekijät ovat yleensä muita työntekijöitä tuottavampia. (Humala 2007, 22.)

Yritysten yleisimmät syyt tarjota etätömahdollisuutta liittyvät maantieteellisten ongelmien ratkaisuun, samalla kun toimistoon, matkustukseen ja aikaan liittyviä kustannuksia saadaan laskettua. Etätöön avulla myös suurten organisaatioiden eri yksiköiden sisällä olevien työntekijöiden yhteistyötä voidaan parantaa. Lisäksi yrityksen kilpailukyky kasvaa, kun se voi hajauttaa toimintaa myös sellaisille alueille, joilla on saatavilla osaavaa työvoimaa, joka ei halua muuttaa työn perässä toisiin kaupunkeihin. (Cascio & Shurygailo 2003, 362.)

Merkittäviä kustannussäästöjä voi syntyä myös työtilojen osalta. Mikäli vakituisten etätötyöntekijöiden määrä on suuri, voidaan työtilojen määrää supistaa, jolloin yrityksessä voidaan saavuttaa suuriakin säästöjä. Yrityksillä on usein mahdollisuus työtilakustannusten laskemiseen myös osa-aikaisten etätötyöntekijöiden kohdalla, jos omista kiinteistä työpisteistä luovutaan. (Humala 2007, 23.)

Rekrytoinnissa työntekijät toivovat työltä juuri joustavuutta työntekijän omien tarpeiden mukaisesti. Etätö myös mahdollistaa työntekijöiden rekrytoinnin entistä laajemmalla alueella, jolloin voidaan parantaa myös yrityksen työvoiman saatavuutta. (Humala 2007, 24.) Etätömahdollisuus on myös tärkeä tekijä työpaikan houkuttelevuuden kannalta. Sitä voidaan käyttää apuna rekrytoinnissa, ja varsinkin nuoret työntekijät kokevat etätömahdollisuuden positiiviseksi asiaksi. Nykypäivänä etätöön koetaan olevan normaali tapa tehdä työtä. (Heinonen 2009.)

Etätöön hyödyt voidaan maksimoida, jos sitä hyödynnetään työn organisoinnin tapana, jolloin voidaan kehittää itse työtä ja sen tuottavuutta. Etätöön systemaattinen käyttö työmuotona voi luoda mahdollisuuden työntekijöiden toimenkuvien kehittämiseen. Parhaimmillaan etätöön avulla voidaan päästä

työnantajan kannalta työn tehokkaampaan suorittamiseen, samalla kun työntekijän työaikaan ja paikkaan liittyvät joustotarpeet saadaan huomioitua. Näin saavutettu tilanne hyödyttää molempia osapuolia. Etätöiden käyttöä ei yrityksen puolelta useinkaan tueta, vaikka etätöistä saadut tulokset ovat yleensä positiivisia sekä työntekijän että työnantajan kannalta. (Humala 2007, 24–25.)

## 4 Etätöiden johtaminen

### 4.1 Yleistä

”Johtaminen on asioiden saamista tapahtumaan ja asioiden loppuunsaattamista, eikä se verkkoympäristössä ole muuttunut mihinkään.” (Humala 2007, 20).

Etäjohtamisessa johtamisen keskeiset tavoitteet pysyvät samana, ainoastaan menetelmät näihin tavoitteisiin pääsemiseksi ovat muuttuneet. Vision toteuttaminen, toiminnan suuntaaminen, työntekijöiden motivointi ja luottamuksen rakentaminen ovat yhä toiminnan ytimessä, mutta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi etäjohtajien tulee toimia sähköisessä ympäristössä. Tästä yrityksille avautuu uudenlaisia mahdollisuuksia, mutta samalla se voi tuottaa monenlaisia haasteita yritysten toimintaan. (Trivedi & Desai 2012, 25.)

Teknologioiden kehittyminen on avannut mahdollisuuden etätöiden tekemiseen, ja sen tekeminen lienee tulevaisuudessa yhä yleisempää. Etätöiden yleistyessä myös johtamisen perinteiset toimintatavat joutuvat muutoksen kohteeksi. (Humala 2007, 14.) Työskenteleminen luottamukseen perustuvassa työympäristössä, jossa työntekijöille usein tarjotaan enemmän vapautta kuin perinteisessä konttorilla tapahtuvassa työskentelyssä, vaatii myös etätöiden johtajilta tarkempaa otetta ja sopeutuvaista asennetta tilanteen hallitsemiseen. (Lake 2013, 162.)

Parhaita johtamiskäytänteitä tarkasteltaessa vain harvat toteavat perinteisen määräilyyn ja jatkuvaan valvontaan perustuvan johtamisen sopivan

nykyaikaiseen johtamistyöhön. Siitä huolimatta tällaista johtamista esiintyy yleisesti useissa eri organisaatioissa ja varsinkin tavoitehakuissa myyntiorganisaatioissa. Vaikka etätyön tulisi perustua keskinäiseen luottamukseen esimiesten ja työntekijöiden välillä, mahdollistaa nykytekniikka myös jatkuvan toiminnan seuraamisen esimiesten toimesta.

Työntekijäkohtainen seuranta on joissakin tapauksissa hyödyllistä, koska sillä voidaan kohdistaa esimerkiksi asiakkaille tehtävää laskutusta ja varmistaa, onko työntekijä vapaana kontaktointia varten. Tällaisten työkalujen käytössä esimiesten tulisi kuitenkin olla tarkkana, koska pelkällä työntekijöiden valvonnalla ei luoda tehokasta ja luottamuksellista työilmapiiriä ja jatkuvalla valvonnalla toiminta voi nopeasti ajautua tehottomampaan suuntaan. (Lake 2013, 170.)

Etäjohtaminen voi parhaimmillaan johtaa kaikkien toimijoiden osalta vanhoja käytänteitä tehokkaampaan ajankäyttöön. Esimerkiksi verkkoviestimien käyttäminen voi muuttaa työtapoja niin, että organisaation sisäisten palaverien tarve vähenee. (Humala 2007, 15–16.) Toisaalta etätyö voi tuoda mukanaan myös kielteisiä ilmiöitä, jos esimerkiksi sähköpostilla tapahtuvan viestinnän määrää kasvatetaan merkittävästi. Sähköisten viestintäkanavien jatkuva tarkkailu ja sähköpostien siivoaminen ja arkistointi vain lisäävät työntekijöiden viestintään käyttämää kokonaisaikaa. (Åberg 2004, 118.)

Etäjohtaminen vaatii esimiehiltä uudenlaisia ajattelu- ja työskentelytapoja. Etätyön johtamisessa merkittävin ero tavanomaiseen johtamiseen on, että työyhteisön ihmiset tapaavat toisiaan entistä harvemmin tai joissakin tapauksissa eivät ollenkaan. Samassa hankkeessa toimivien työntekijöiden sijainti ei ole rajattu aikaan tai paikkaan, vaan viestintää voidaan toteuttaa monipuolisesti esimerkiksi sähköpostin, puhelimen ja verkkoneuvottelujen avulla. Etäjohtaminen toimii osana muutosprosessia, jossa perinteisistä aikaan ja paikkaan sidotuista johtamisen toimintamalleista ollaan luopumassa. Tämä suuntaus on vahvasti toteutunut myös suomalaisessa työelämässä. (Humala 2007, 13–15.)

Etätyön hyödyntämisen esteenä ovat usein yrityksen perinteiset tavat johtaa, valvoa ja organisoida työtä. Tämä tarkoittaa sitä, että johtamisen resursseja käytetään työntekijöiden läsnäolon valvontaan, kun taas etätyössä läsnäolon seuraaminen on vaikeampaa ja johtamisessa tulisi keskittyä tulosten arviointiin. (Humala 2007, 25.) Työn tekemisen sijainnilla tai ajankohdalla ei useissa töissä ole juurikaan merkitystä, vaan tärkeämpiä asioita ovat työn laatu ja työntekijöiden saavuttamat tulokset (Fried & Hanson 2014, 179).

## 4.2 Viestintä

Etätyössä viestinnän merkitys korostuu entisestään, koska toiminnan kannalta vuorovaikutuksellisen viestinnän mahdollistaminen luo pohjan myös johtamisen onnistumiselle. Viestinnän tärkeimmät tavoitteet ovat tiedottaminen ja vuorovaikutus. Tiedottamisella varmistetaan tiedonkulku kaikille tarvittaville osapuolille, ja vuorovaikutus mahdollistaa esimerkiksi osallistumisen, ongelmien ratkaisemisen, päätöksenteon ja ihmissuhteiden luomisen. Etätyössä hyvin toimiva tiedonvälitys pitää sisällään sekä työhön liittyvää yhteydenpitoa että sosiaalista yhteydenpitoa, jolla kehitetään luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Humala 2007, 93–95.)

Etätyöntekijöille pitää kompensoida samantasoinen vuorovaikutusmahdollisuus esimiesten kanssa, kuin mitä konttorilla työskentelevillä työntekijöillä on. Yleinen virhe etätyön johtamisessa on, että kuvitellaan esimiesten jatkuvan tavoitettavuuden olevan riittävä asia hyvän kommunikoinnin varmistamiseksi. (Cascio & Shurygailo 2003, 372.)

Viestinnässä käytettävien kanavien määrä on teknologian kehittymisen myötä kasvanut. Asioista tiedottamiseen hyvinä kanavina toimivat sähköiset ja kirjalliset viestintäkanavat, kuten sähköposti. Vuorovaikutukselliseen viestintään sopivat parhaiten suulliset viestintäkanavat, jotka voidaan etätyössä järjestää esimerkiksi verkko- ja videoneuvotteluilla. Näiden viestintäkanavien oikeanlaisella hyödyntämisellä on keskeinen merkitys siihen, kuinka hyvin esimies viestinnässään onnistuu. (Humala 2007, 93–94.)

Viestittäessä virtuaalisen kanavien kautta on mahdollista olla yhteydessä reaaliajassa tai jättää viestejä, joihin työntekijät voivat palata silloin, kun heillä on aikaa. Lisäksi viestintä voidaan kohdistaa vain yhdelle henkilölle tai tarvittaessa suurellekin joukolle. (Avolio & Dodge 2001, 617.) Viestinnän helppous voi aiheuttaa myös ongelmia esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijöille alkaa tulla vaikeuksia erottaa tärkeät viestit muun viestinnän joukosta (Åberg 2006, 117).

Etätyössä verkko toimii sekä viestinnän välineenä että työntekijöiden yhteisenä työtilana. Työntekijöiden läsnäoloksi voidaan lukea fyysisen tilan lisäksi myös virtuaalinen työtila. Fyysisellä tilalla tarkoitetaan läsnäoloa työpaikalla muun yhteisön kanssa, ja virtuaalisella työtilalla tarkoitetaan läsnäoloa sähköisten viestinten avulla. Verkossa voi työyhteisölle muodostua uudenlaista yhteisöllisyyttä, mutta se voi myös samalla aiheuttaa ongelmia esimerkiksi työntekijöiden yksityisyyden suhteen. (Humala 2007, 14–16.)

Etätyössä esimiesten tekemän viestinnän painopisteen tulisi siirtyä yksilökohtaisten töiden viestinnästä enemmän yhteisistä tavoitteista viestimiseen (Humala 2007, 22). Toimivan viestinnän merkitys on tärkeä elementti tehokkaan työn tekemisen kannalta, mutta sillä on myös suuri vaikutus siihen, ettei etätyöntekijä syrjäydy muusta työyhteisöstä. Jo etätyön suunnittelussa on otettava huomioon, millä keinoilla etätyöntekijöille varmistetaan riittävä tiedottaminen yrityksen sisällä. (Salli 2012, 103.)

Säännöllinen yhteydenpito esimiehen toimesta on tärkeää, koska sen avulla esimies voi saada tärkeää tietoa työntekijöiden kokemista haasteista. Nämä työntekijöiden kokemat haasteet voivat liittyä esimerkiksi työtehtäviin, työssä käytettäviin työkaluihin tai etätyöjärjestelyyn, joiden käsittely ja ratkaiseminen kehittävät työskentelyä entistä parempaan suuntaan. (Lake 2013, 166.) Usein työntekijät erilaisista syistä johtuen eivät ota yhteyttä esimieheen, vaikka työssä ilmenisikin haasteita. Esimies voi kehittää viestintää esimerkiksi sopimalla säännölliset tapaamisajat alaistensa kanssa. Lisäksi etätyöntekijöillä pitäisi aina olla joku esimiehistä tavoitettavissa äkillisten asioiden hoitamista varten. (Cascio & Shurygailo 2003, 372.)

### 4.3 Työyhteisö

Yksi suurimmista huolista etätyöhön liittyen on pelko siitä, että etätyöhön siirryttäessä työntekijöiden yhteishenki katoaa. Nämä pelot liittyvät yleensä siihen, että ihmisillä ei ole tarpeeksi tietoa siitä, kuinka etätyössä oikeasti toimitaan. (Lake 2013, 164.)

Esimiehet voivat omalla toiminnallaan ja viestintäkanavien valinnalla vaikuttaa työyhteisön sosiaalisten suhteiden kehittymiseen ja yleisen työilmapiirin luomiseen. Etätyössä käytettävien viestintäkanavien valintaa tehtäessä olisi hyvä tehdä sellaisia päätöksiä, joilla työntekijöiden sosiaalisten suhteiden kehittyminen ja ylläpito olisi mahdollista. Esimies voi luoda uusia työ- ja viestintätapoja ja näin myös murtaa jäätä työntekijöiden kesken, jotta työntekijöille syntyisi hyvä keskinäinen vuorovaikutus ja aito kiinnostus työtä kohtaan. (Humala 2007, 99–100.)

Ihmiset haluavat myös etätyössä tietää, kenen kanssa he ovat tekemisissä. Toisten ihmisten tunteminen onkin edellytys hyvälle yhteistyölle etätyössä. (Humala 2007, 100.) Työntekijöiden on helpompi tehdä töitä sellaisten ihmisten kanssa, jotka he ovat tavanneet henkilökohtaisesti. Vaikka työt suoritettaisiin etätyönä, olisi työntekijät hyvä koota ajoittain yhteen sosiaalisen kanssakäymisen merkeissä. Nämä tapaamisen ovat tärkeitä tiimin yhteishengen rakentamisen kannalta. (Fried & Hanson 2014, 181–182.)

### 4.4 Valmentaminen

Ihmisten oppimistavat ovat erilaisia, ja erilaisia oppimistapoja ymmärtämällä voidaan parantaa myös etänä tapahtuvaa valmentamista. Mitä paremmin työntekijät tiedostavat oppimistapansa ja jakavat tämän tiedon esimiehen kanssa, sitä laadukkaampaa valmennusta esimiehen tulisi pystyä työntekijöille tarjoamaan. Erilaisten ihmisten oppimis- ja työtyylit tulisi nähdä toimintaa rikastuttavana tekijänä, koska parhaan lopputuloksen saavuttamiseen tarvitaan usein monia erilaisia lähestymistapoja. Nykypäivänä tietotekniikan avulla saavutetaan monipuoliset viestintämahdollisuudet, joten yritysten



tehtäväksi jää selvittää parhaat keinot valmennusten toteuttamiseen. (Humala 2007, 107–108.)

Heti etätyön alkuvaiheessa esimiesten tulisi viestiä alaisilleen, että heidän tulisi asettaa selvät rajat etätyön ja vapaa-ajan välille. Tämä on tärkeää sekä työnantajan että työntekijän kannalta esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijä päätyy tekemään muita asioita työskentelyn lomassa, koska tällöin on vaarana, että molemmat toiminnot tulee tehtyä huonommin. (Cascio & Shurygailo 2003, 371.)

## 4.5 Luottamuksen merkitys

Luottamus ihmisten kesken syntyy henkilökohtaisen- ja työsuhteen yhdistelmästä, jonka henkilöiden yhteinen historia, kokemukset ja oletukset muodostavat. Vaikka ihmiset eivät pitäisi toisistaan, voi heidän välillään vallita syväkin luottamus, jolloin luottamus pohjautuu yleensä arvostukseen toisen osaamista kohtaan. Etätyössä työntekijät pääsevät yleensä työskentelemään hieman vapaammassa ilmapiirissä, mutta tästä vapaudesta huolimatta he jatkavat tehokasta työskentelyä myös kotona. Tämän työmotivaation takana on usein molemminpuolinen luottamus sekä esimiehen että työntekijän välillä, jossa kumpikin tietää, mitä tuloksia työltä ja toiselta henkilöltä odotetaan. (Lake 2013, 170.)

Luottamuksen merkitys etäjohtamisessa on korostetussa roolissa. Molemminpuolinen luottamus työntekijöiden ja esimiesten välillä luo pohjan tehokkaalle johtamiselle. Etäjohtamisessa esimiehen haasteena on kehittää luottamuksellinen suhde työntekijään nopeammin kuin kasvokkain tapahtuvassa työssä. Luottamusta rakentaakseen esimiesten on oltava viestinnän suhteen vastaanottavaisempia alaistensa kanssa kuin perinteisessä kasvokkain tapahtuvassa johtamisessa. Samaa vuorovaikutusta ja viestintää oletetaan nykyisin myös yrityksen ylemmiltä johtajilta, koska muuten johdossa toimivat henkilöt voivat helposti leimautua välinpitämättömiksi. Tehokkaalla johtamisella voidaan edistää suhteiden ja luottamuksen rakentumista. (Humala 2007, 22.)

Etätyön aloittaminen on usein helpompaa tilanteessa, jossa työntekijät ovat saavuttaneet luottamukselliset suhteet toistensa ja esimiehen kanssa ennen etätyöhön siirtymistä. Jos etätyön tekeminen aloitetaan, ennen kuin luottamukselliset välit ovat syntyneet, voidaan myös työn suunnittelulla vaikuttaa merkittävästi luottamuksen rakentumiseen työyhteisössä. Luottamusta rakentavassa työssä kaikille työn osapuolille on selvää, mitä heidän tulisi tehdä, jotta työssä menestyttäisiin. Jokaisella työntekijällä on selkeä tavoite, jota kohti kulkea ja jonka saavuttamiseksi on tarvittaessa mahdollisuus saada tukea ja valmennusta. Esimiehen ja työntekijän välillä on oltava selkeä ymmärrys siitä, mitä toinen osapuoli on tekemässä ja milloin häntä voidaan kontaktoida. Molemmat osapuolet saavat vapautta työskentelyyn ja voivat luottaa siihen, että vapauden mukana kaikki kantavat vastuunsa siitä, että työt tulevat tehdyiksi. Kaikilla näillä toimenpiteillä tähdätään lopputulokseen, jossa vallitsee syvä luottamus työntekijöiden ja esimiehen välillä. (Lake 2013, 170–171.)

## 4.6 Etäjohtamisen haasteet

Johtajilla ovat pitkän historian aikana muodostuneet tietyt käytänteet palautteen antamisen, palkitsemisen ja motivoinnin osalta, jotka perustuvat fyysiseen paikalla oloon ja kasvokkain tapahtuvaan viestintään. Näiden toimien siirtäminen verkossa tapahtuvaan johtamiseen on mahdollista, mutta se edellyttää asioiden tekemistä uudella tavalla. (Zigurs 2003, 347.)

Esimiehille yksi etäjohtamisen suurimmista haasteista onkin tottua tilanteeseen, jossa he eivät voi enää päivittäin tavata alaisiaan tai nähdä, mitä he ovat tekemässä (Lake 2013, 161).

Etätyö mahdollistaa työnteon, jota ei ole sidottu aikaan tai paikkaan, mutta samalla se luo myös haasteita työn johtamisen suhteen. Varsinkin globaaleissa yrityksissä toimivien etäjohtajien odotetaan olevan valmiita johtamaan työntekijöitään läpi eri aikavyöhykkeiden, kansallisten rajojen ja kulttuurien. Jos työ on projektiluontoista, aiheuttaa tiimien lyhytkestoisuus vielä uusia haasteita etätyön johtamiselle. (Humala 2007, 15.)

Etätyössä tehokkaiden toimintamallien luominen on usein haasteellista. Etäjohtajan on oltava valmis hylkäämään vanhat etätyöhön sopimattomat toimintamallit ja kyettävä rohkeasti haastamaan nykyisiä oletuksia ja uskomuksia. Vaikka erilaisten teknologioiden ja viestintäkanavien käyttö onkin tärkeää johtamisen toimivuuden kannalta, on tärkeää muistaa, että johtamisessa on kyse kuitenkin ihmisten johtamisesta. Etäjohtamisessa haasteeksi voivat nousta keinot, joilla etätyöntekijät saadaan motivoitumaan asioista ja toimimaan kohti yhteistä päämäärää. Tämä vaatii enemmän toimia etäjohtajalta suunnittelun ja seurannan osalta, jotta kaikki työntekijät tuntisivat olevansa aktiivisesti mukana työyhteisössä. Etäjohtamisen haasteena onkin luoda kokonaan uusi työympäristö, jossa työntekijöitä rohkaistaan ja tuetaan uudellisessa käyttäytymisessä. (Humala 2007, 20–21.)

## **4.7 Etäjohtaminen ManpowerGroupissa**

Salainen, katso liite 3.

# **5 Tutkimuksen tulokset**

Tutkimuksen tulokset käsiteltiin haastattelussa käytetyn teemarungon mukaan. Haastateltavien vastauksissa oli jonkin verran hajontaa, mutta suurimmassa osassa vastauksia tuloksien saturaatiopiste saavutettiin. Tulosten selkeyttämisen vuoksi esimiesten vastaukset on käsitelty erillään työntekijöiden vastauksista.

## **5.1 Yleinen mielipide etätyöstä ja etäjohtamisesta**

### **Työntekijät**

Haastateltavista kaikki olivat sitä mieltä, että etätyö sopii hyvin tai erinomaisesti puhelinmyyntityöhön. Etätyön tuomista eduista tärkeimmäksi koettiin oman ajankäytön hallinta, jonka koettiin helpottavan omien menojen järjestelyjä. Sen koettiin myös mahdollistavan entistä tehokkaamman työskentelyn. Etätyön hyödyksi koettiin myös hiljainen työympäristö, jossa työntekijät kokivat voivansa keskittyä työhön paremmin. Suurimmalle osalle

työntekijöistä myös työmatkojen poistuminen lyhensi työpäivän kokonaispituutta merkittävästi, joten se koettiin myös hyvin positiiviseksi asiaksi etätyössä.

Suurimmiksi haasteiksi etätyössä koettiin tekniset haasteet, joita oli koettu verkkoyhteyksissä, käytettävissä ohjelmissa ja laitteistossa. Suurin osa vastaajista koki haasteelliseksi myös sen, että työkavereiden tuki puuttui kotona työskenneltäessä. Varsinkin aloittelevien myyjien kohdalla työkavereiden tarjoama tuki koettiin tarpeelliseksi. Työkavereiden koettiin tuovan tukea myyntityöhön, koska heiltä saadaan vastauksia kysymyksiin, ja heidän koettiin myös parantavan työmotivaatiota.

Muutamit työntekijöistä kokivat, että esimiesten tavoitettavuus ei ollut riittäväällä tasolla. Esimiesten tavoittaminen varsinkin akuuttien ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi koettiin tärkeäksi kehittämiskohteeksi toiminnan parantamisen kannalta.

Esimies-alainen-suhteen muodostuminen etätyössä jakoi mielipiteitä. Enemmistö vastaajista koki, että suhde esimieheen muodostuu hyväksi tai samantasoiseksi kuin konttorilla työskenneltäessä. Muutama vastaajista totesi suhteen esimieheen jäävän hieman etäisemmäksi, koska vapaamuotoisempi keskustelu esimiehen kanssa puuttuu lähes kokonaan. Lisäksi etätyötä johtava esimies oli muutamien etätyöntekijöiden kohdalla vaihtunut useaan kertaan, joka koettiin hyvin negatiiviseksi asiaksi.

### **Esimiehet**

Molemmat haastatelluista esimiehistä kokivat etäjohtamisen sopivan erittäin hyvin puhelinmyyntityöhön. Tällä hetkellä etäjohtamisen koettiin olevan kehitysvaiheessa, koska toiminnassa on vielä ratkaisemattomia tietoteknisiä haasteita ja toimintamallit eivät ole täysin vakiintuneita. Lisäksi toiminta on vasta viimeisen puolen vuoden aikana lähtenyt laajentumaan, joten myös tämän vuoksi toimintamallit ovat vielä jatkuvan kehityksen kohteena.

Etänä tehtävän myyntityön lisäksi myös etäjohtamisen koettiin onnistuvan hyvin nykyisillä järjestelmillä. Etäjohtaminen mahdollistaa myös esimiesten

työskentelyn tarvittaessa konttorin ulkopuolella, jota pidettiin positiivisena asiana. Etäjohtamiseen koettiin olevan helpompaa keskittyä, koska työrauha on parempi ja etänä tehtävän johtamisen aikataulut toimii paremmin. Esimiehet myös totesivat etäjohtamisen ja etätöiden tuovan yritykselle täysin uudenlaisia mahdollisuuksia esimerkiksi laajempien rekrytointien ja uusien toimintamallien myötä.

Etäjohtamisessa haasteeksi koettiin vuorovaikutuksen erilaisuus, kun yhteydenpito työntekijöihin tehdään lähes kokonaan sähköisiä viestintäkanavia pitkin. Lisäksi tietotekniikan kanssa koetut ongelmat tuovat mukanaan omat haasteensa etäjohtamiseen. Esimiesten mielestä tietotekniikan luotettavuutta ja toimivuutta parantamalla ManpowerGroupilla myös etäjohtamista pystyttäisiin parantamaan. Molemmat esimiehistä olivat sitä mieltä, että toiminnassa tietotekniikan osalta on tapahtunut kehitystä parempaan suuntaan.

## **5.2 Perehdytys**

### **Työntekijät**

Suurin osa etätyöntekijöistä ei ollut saanut erillistä koulutusta etätöiden tekemiseen, mutta he myös kokivat, että erilliselle etätöidenkoulutukselle ei ollut tarvetta. Etätöidenkoulutus järjestettiin uusille työntekijöille, joilla ei ollut aiempaa kokemusta puhelinmyyntityöstä toimeksiantajayrityksessä. Koulutusjakso oli viikon mittainen, ja siinä käytiin läpi normaalin perehdytyksen lisäksi myös etätöihin liittyviä asioita. Viikon koulutus koettiin sopivan mittaiseksi, mutta koulutuksen suunnittelussa koettiin olevan parantamisen varaa. Käytännön työskentelyn määrä koettiin liian vähäiseksi ennen siirtymistä varsinaiseen etätöiden tekemiseen, minkä lisäksi järjestelmien käytön opetteleminen koettiin riittämättömäksi.

Suurin osa työntekijöistä kehittäisi etätöidenkoulutusta parantamalla järjestelmien käyttöön liittyvää harjoittelua ennen etätöihin siirtymistä. Lisäksi esimerkiksi tietokoneen ääniasetusten säätäminen olisi hyvä opettaa yhteisessä koulutuksessa, koska nyt työntekijät olivat joutuneet erikseen opettelemaan

näiden säätöjen tekemisen. Muutamat työntekijöistä ehdottivat, että työntekijöiden aiempi kokemus tietokoneen käytöstä otettaisiin paremmin huomioon koulutuksessa, koska työntekijöiden tietoteknisissä taidoissa koettiin olevan suuriakin eroja.

### **Esimiehet**

Esimiehille ei järjestetty erillistä koulutusta etätyön johtamiseen, mutta molemmat esimiehistä olivat sitä mieltä, että siitä olisi ollut hyötyä. Esimiehet uskoivat, että ulkopuolisen koulutuksen avulla he olisivat osanneet nopeammin reagoida etätyössä vastaan tulleisiin haasteisiin esimerkiksi tietotekniikan osalta.

Esimiehet kokivat tarvetta kehittää työntekijöille järjestettävää etätyökoulutusta. Viikon mittainen koulutus konttorilla koettiin sopivaksi, mutta koulutuksen aikataulua tulisi parantaa. Esimiesten mielestä varsinaisen työn harjoittelu tulisi aloittaa varhaisemmassa vaiheessa, jotta työntekijät ehtivät saada enemmän kokemusta ja palautetta työstään ennen siirtymistään etätyön piiriin. Varsinaisen työn ja kuunteluharjoitteiden määrän lisääminen koettiin tärkeäksi. Molemmat esimiehistä olivat sitä mieltä, että työssä käytettävien järjestelmien opetteluun pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Lisäksi etätyöntekijöille olisi hyvä olla kirjalliset ohjeet, joiden avulla he voisivat itsenäisesti hoitaa tarvittavat kirjaukset järjestelmiin.

Yksittäisinä ehdotuksina etätyön perehdyttämisvaiheen kehittämiseksi esitettiin, että viestinnän ja yhteisöllisyyden merkitystä etätyössä korostettaisiin jo alusta lähtien. Lisäksi etätyöntekijöiden soittokampanjoiden tulisi pysyä samana ensimmäiset viikot perehdytyksen jälkeen, millä voitaisiin helpottaa etätyöntekijöiden työskentelyä ja esimiesten tekemää valmentamistyötä.

## 5.3 Viestintä

### Työntekijät

Toimivan viestinnän merkitys koettiin etätyössä hyvin tärkeäksi asiaksi. Tällä hetkellä lähes kaikki haastatelluista kokivat viestinnän olevan toimeksiantajayrityksessä hyvällä tasolla, mutta toisaalta lähes kaikki sanoivat, että parannettavaakin löytyy. Tilanteen viestinnän osalta koettiin parantuneen huomattavasti siinä vaiheessa, kun kaikille etätyöntekijöille tuli yhteinen esimies. Lisäksi huomattavaa parannusta viestintään oli saatu luomalla etätyöntekijöille yhteinen ryhmäkeskustelu, jossa etätyöntekijät pääsivät keskustelemaan sekä työhön että vapaa-aikaan liittyvistä asioista.

Tärkeimpinä viestintäkanavina etätyössä koettiin olevan sekä sähköpostin että pikaviestimen. Puhelimen käyttö mainittiin myös yhtenä viestinnän kanavana, mutta sen käyttö rajoittui lähinnä esimiehen informointiin vikatilanteissa. Lähes kaikki vastaajista kokivat sähköpostin toimivuuden olevan hyvällä tasolla, mutta yksittäisiä ongelmia sähköpostin toimivuudessa oli koettu. Viestintään liittyviä haasteita oli varsinkin pikaviestimen kanssa, koska sen toimivuudessa oli havaittu selkeitä puutteita. Pikaviestimen kautta järjestetyissä etäpalaverissa oli koettu ongelmia palaverimateriaalien jakamisen ja videoyhteyksien osalta.

Erilaisista käytänteistä varsinkin päivittäiset aamupalaverit koettiin hyvin tärkeiksi, koska niissä työntekijät saivat ajankohtaista informaatiota, ja sitä kautta voitiin yhdessä selvittää työhön liittyviä haasteita ja kysymyksiä. Osa työntekijöistä myös koki yhteisten palaverien antavan hyvän aloituksen työpäivälle ja parantavan työmotivaatiota. Etäpalaverien osalta osa työntekijöistä toivoi parannusta muiden etätyöntekijöiden toimintaan. Toivottiin, että kaikki olisivat palaveritilassa ajoissa, jotta varattu palaveriaika voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti.

Viestinnän osalta suurimmat kehityskohteet koettiin olevan tiedonkulun varmistamisen ja tietoteknisten haasteiden, kuten pikaviestimen ongelmien, ratkaisemisessa. Tiedonkulun osalta esimerkiksi tieto siitä, pidetäänkö

sovittua palaveria vai onko se peruttu, ei ollut tavoittanut kaikkia työntekijöitä. Tällaisten epävarmuustekijöiden koettiin vievän turhaan työntekijöiden aikaa, jolloin tehokkaan työajan määrä väheni. Myyntikampanjoiden materiaalit oli joissakin tapauksissa koettu puutteellisiksi, ja työntekijät toivoivat kaikkien materiaalien toimittamista yhdellä kertaa työntekijälle, jotta työskentely helpottuisi.

### **Esimiehet**

Molemmat esimiehistä kokivat viestinnän toimivan kohtalaisen hyvin ja viestinnän olevan vuorovaikutteista, mutta myös kehitettäviä asioita löytyi. Viestinnänkin toimivuudessa tietotekniikka on aiheuttanut haasteita. Varsinkin kokousten pitäminen pikaviestimen avulla on välillä osoittautunut haasteelliseksi, kun materiaalien jakamisen ja videoneuvottelujen kanssa on ollut ongelmia.

Erilaisista viestintäkanavista etäjohtamisessa käytetään pikaviestintä, sähköpostia ja tarvittaessa matkapuhelinta. Esimiehet käyttävät pikaviestintä vuorovaikutteiseen ja reaaliaikaiseen viestintään, kun taas sähköpostia käytetään viikko- ja kuukausiviestien lähettämiseen ja tiedonkulun varmistamiseen. Molemmat esimiehistä olivat samaa mieltä siitä, että toimivan viestinnän kannalta on tärkeää, että kaikki osapuolet myös seuraavat eri viestintäkanavia aktiivisesti.

Viestinnän kehittämiseksi ehdotettiin, että sitä voitaisiin suunnitella ja aikatauluttaa tarkemmin. Näin viestinnän toimintamalleja myös etäjohtamisen osalta saataisiin vakiinnutettua. Lisäksi viestinnän tehokkuuteen eli siihen, mitä asioita viestitään ja mitä viestintäkanavia käytetään, tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Etätyöntekijöille voitaisiin luoda intraan ”usein kysytyt kysymykset” -palsta, jota kautta jaettaisiin tietoa ja ratkaisuja työntekijöiden yleisimpiin ongelmiin.



## 5.4 Myyntivalmennus

### Työntekijät

Etätyöntekijöistä kaikki olivat osallistuneet ryhmänä pidettäviin myyntivalmennuksiin, mutta vain alle puolet vastaajista oli saanut henkilökohtaista myyntivalmennusta etäyhteyksien kautta. Osa vastaajista sanoi tekevänsä henkilökohtaiset myyntivalmennukset aina konttorilla. Suurin osa työntekijöistä toivoi, että henkilökohtaisten myyntivalmennusten määrää lisättäisiin.

Kaikilla etätyöntekijöistä oli kokemusta ryhmänä tehtävistä puhelunkuunteluista, joissa analysoidaan hyvin ja huonosti menneitä myyntipuheluita ja keskustellaan siitä, miten puheluissa olisi voitu toimia paremmin. Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että nämä ryhmässä tehdyt puhelunkuuntelut olivat paras keino kehittyä myyntityössä, ja sen jopa mainittiin olevan työviikon paras hetki. Niiden koettiin antavan uusia ideoita työskentelyyn, ja niillä koettiin myös olevan työmotivaatiota parantava vaikutus. Puhelunkuunteluiden yhteydessä läpi käytävien asioiden koettiin olevan aika yleisellä tasolla, joten tämän vuoksi myös henkilökohtaista myyntivalmennusta toivottiin.

Etätyöntekijöistä vain muutama koki saavansa riittävästi valmennusta myyntityössä. Suurimmaksi ongelmaksi koettiin juuri henkilökohtaisen myyntivalmennuksen puuttuminen. Lisäksi varsinkin pidempään toimeksiantajalla työskennelleet työntekijät toivoivat valmennus- ja kehityskeskusteluja. Esimiehiltä myös toivottiin suoraa puhetta ja nopeampaa reagointia, jos esimerkiksi myyntikampanjassa havaittiin haasteita. Lisäksi ehdotettiin, että myös etätyöntekijöille voisi joskus järjestää organisaation ulkopuolista myyntivalmennusta, jotta valmennuksiin saataisiin hieman monipuolisuutta.

### Esimiehet

Molemmat esimiehet olivat samaa mieltä siitä, että myyntivalmentamista voidaan tehdä etänä nykyisiä viestintävälineitä käyttäen. Etänä tehtäviä

myyntivalmennuksia kehitetään jatkuvasti, jotta parhaat toimintamallit saataisiin selville. Etänä tehtävissä myyntivalmennuksissa työntekijöiden kokemien pienempien ongelmien ratkaiseminen onnistuu hyvin, mutta suurempien ongelmien ratkaiseminen koettiin hyvin haasteelliseksi.

Tietotekniikan koettiin myös muodostavan joitakin rajoituksia valmennuksen järjestämiseen esimerkiksi puhelinkuunteluiden osalta. Etänä pidetyissä puhelinkuunteluvalmennuksissa ei pystytä nykyisellä tekniikalla kuuntelemaan vain tiettyä osuutta puhelusta, mikä puolestaan konttorilla pidetyissä valmennuksissa onnistuu. Nämä tietotekniikkaan liittyvät haasteet näkyvät myös valmennuksiin tarvittavassa ajankäytössä. Lisäksi työntekijän ongelmaan perehtymisen ja sen ratkaisemisen koettiin vaativan etätyössä enemmän aikaa kuin konttorilla työskenneltäessä.

Esimiesten mielestä nykytilannetta voisi parantaa lisäämällä myyntivalmennuksien määrää. Etätyöntekijöiden koettiin tarvitsevan enemmän henkilökohtaista valmennusta, koska etätyössä työkavereiden antama tuki on vähäisempää kuin konttorilla työskenneltäessä. Myyntitavoitteiden saavuttamiseen liittyviin ongelmiin pitäisi reagoida välittömästi, koska etänä työskenneltäessä ongelmien koettiin eskaloituvan nopeammin. Tätä tilannetta varten etätyöntekijöillä tulisi aina olla mahdollisuus tavoittaa esimies, jos he kokevat tarvitsevansa apua työssä suoriutumiseen.

## **5.5 Vuorovaikutus työyhteisössä**

### **Työntekijät**

Kaikki etätyöntekijöistä kokivat vuorovaikutuksen työyhteisössä hyväksi tai erinomaiseksi. Varsinkin etätyöntekijöiden yhteinen pikaviestimessä järjestettävä ryhmäkeskustelu koettiin erinomaiseksi väyläksi keskustella muiden etätyöntekijöiden kanssa.

Suurin osa vastaajista koki päivittäin järjestettävien etätyöpalaverien olevan tärkeä osa työyhteisön vuorovaikutusta. Niiden koettiin parantavan tiedonkulkua ja yhteisöllisyyttä etätyöntekijöiden kesken. Päivittäisten

palaverien lisäksi osa etätyöntekijöistä toivoi, että hekin voisivat joskus osallistua konttorilla pidettäviin yhteisiin palavereihin etäyhteyksien kautta.

Vuorovaikutuksen kehittämiseksi suurin osa etätyöntekijöistä toivoi, että he pääsisivät tapaamaan muut etä- ja konttorityöntekijät kasvokkain. Tapaaminen voitaisiin järjestää esimerkiksi työkykyä ylläpitävän toiminnan eli TYKY-päivän muodossa.

## **5.6 Motivointi**

### **Työntekijät**

Suurimmalle osalle etätyöntekijöistä itse etätyön tekeminen ja sen mukanaan tuomat mahdollisuudet olivat tärkeä motivaation lähde, ja muutamat työntekijöistä mainitsivatkin tulostensa parantuneen etätyön aloittamisen jälkeen. Etätyössä työmotivaatiota parantaviksi tekijöiksi koettiin esimerkiksi työmatkojen lyheneminen, työn- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ja rauhallinen työympäristö. Lähes puolet etätyöntekijöistä koki monipuolisten myyntikampanjoiden parantavan työmotivaatiota, ja osalle kannustava palkkamalli toimi motivaation lähteenä.

Lähes kaikki etätyöntekijöistä olivat yhtä mieltä siitä, että esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon. Esimiehen osoittama luottamus työntekijää kohtaan koettiin motivaatiota parantavaksi tekijäksi, minkä kautta työntekijällä myös syntyy halu olla luottamuksen arvoinen ja saavuttaa hyviä tuloksia. Lisäksi esimiehen koettiin pystyvän parantamaan työmotivaatiota osoittamalla aitoa kiinnostusta työntekijää ja hänen tekemäänsä työtä kohtaan tai parantamalla työntekijöiden yhteishenkeä. Esimiehen antamalla rakentavalla palautteella ja pienelläkin huomioinnilla koettiin olevan työmotivaatiota parantava vaikutus.

### **Esimiehet**

Molemmat esimiehistä kokivat, että he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Työntekijöitä motivoidessaan esimiehet kokivat, että etätyössä voidaan käyttää pääosin samoja keinoja työntekijöiden

motivoimiseen kuin konttorilla työskenneltäessä. Työntekijöiden huomiointi, luottamuksen rakentaminen ja työntekijöiden yhteishengen luominen koettiin hyviksi keinoiksi parantaa työntekijöiden motivaatiota. Lisäksi rakentavan palautteen merkitys koettiin tärkeäksi työntekijöiden motivaation kannalta.

Tällä hetkellä haasteelliseksi koettiin aikataulujen yhteensovittaminen sekä konttorilla että etänä tehtävässä johtamistyössä. Työntekijöiden motivaation kannalta koettiin tärkeäksi, että työntekijöiden kanssa sovituista aikatauluista ja palavereista pidettäisiin kiinni. Aikatauluissa kiinni pysymisessä esimiehillä on kuitenkin ollut haasteita sekä etätyö- että konttoritiimin samanaikaisen johtamisen vuoksi. Tilanteen parantamiseksi ehdotettiin, että etätyötiimin johtoon asetettaisiin oma esimies, jolla ei olisi johtamisvastuuta konttorityöntekijöistä. Tämän koettiin kuitenkin vaativan etätyöntekijöiden lukumäärän kasvattamista, jotta erillisen etätyötä johtavan esimiehen nimittäminen olisi perusteltua.

## **5.7 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa puhutaan yleensä validiteetista ja reliabiliteetista, mutta näiden käyttäminen laadullisessa tutkimuksen arvioinnissa on melko hankalaa. Nämä luotettavuuskriteerit soveltuvat paremmin kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. (Kananen 2008, 123.)

Kanasen (2008, 124) mukaan Mäkelä (1990) ehdottaa laadullisen tutkimuksen arviointiperusteiksi aineiston riittävyttä, analyysin kattavuutta sekä analyysin riittävyttä ja toistettavuutta. Lisäksi arvioinnissa tulisi myös tarkastella aineiston merkittävyyttä ja yhteiskunnallista paikkaa.

Tämän opinnäytetyön osalta koen aineiston olleen riittävä, koska aineiston tulokset alkoivat suurimmassa osassa teemoista toistaa itseään, eli saturaatiopiste saavutettiin. Muutamissa haastattelun teemoista ei saavutettu pistettä, jossa aineisto alkaisi täysin toistaa itseään, mutta tässä vaiheessa tutkija koki, että haastattelut eivät enää tuottaneet lisää tietoa, joka olisi ollut tutkimuksen kannalta olennaista. Tutkimuksen luotettavuutta olisi lisännyt, jos

tutkija olisi voinut lisätä havaintoyksiköitä tutkimukseen niin kauan, että saturaatiopiste olisi saavutettu. Tutkimuksen toteuttamisessa käytännön järjestelyt aiheuttivat kuitenkin sen, että haastateltavien henkilöiden määrä piti päättää etukäteen. Lisäksi etätyöntekijöiden vähäinen määrä rajoitti haastateltavien henkilöiden valintaa.

Analyysin kattavuuden osalta koen, että tutkimuksen eteneminen on dokumentoitu tutkimuksen edellyttämällä tavalla. Opinnäytetyön dokumentointi mahdollistaa ratkaisujen ja päätelmien tekemisen jälkikäteen myös tutkimuksen ulkopuolisen henkilön toimesta.

Tutkimuksen toistettavuuden osalta koen, että tutkimuksen tuottamat tulokset ovat hyvin riippuvaisia tutkittavasta yrityksestä. Tämän vuoksi muut yritykset eivät suoraan voi hyödyntää kaikkia tämän tutkimuksen tuloksia. Joitakin eroja ilmeni jo verrattaessa tämän tutkimuksen tuloksia muihin tutkimuksiin, mutta suurin osa tämän tutkimuksen tuloksista oli yhteneviä aikaisempien tutkimusten kanssa.

Tutkija on itse töissä tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä ja tuntee osan haastatelluista henkilöistä, joten tällä on varmasti ollut vaikutusta haastattelujen puolueettomuuteen. Toisaalta, tutkimuksen haastatteluilla on todennäköisesti saatu luotettavampaa tietoa kuin tilanteessa, jossa joku esimiehistä olisi haastatellut työntekijöitä. Tutkija myös tuntee monet yrityksen toimintatavoista, mikä on myös osaltaan voinut vaikuttaa tutkimuksen objektiivisuuteen.

## **6 Pohdinta**

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia etäjohtamisen nykytilaa ja kehittämismahdollisuuksia toimeksiantajayrityksessä. Tutkimusosuudessa haettiin vastauksia kysymyksiin, millainen on etäjohtamisen nykytila toimeksiantajayrityksessä ja miten etäjohtamista voitaisiin kehittää. Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun avulla etätyöntekijöiltä ja etätyön

esimiehiltä. Teoreettisessa viitekehysessä käytiin läpi etätyötä ja etäjohtamista. Opinnäytetyön tuloksia toimeksiantaja voi hyödyntää etätyön johtamisen kehittämisessä.

Opinnäytetyön tekijälle tämä oli ensimmäinen kvalitatiivinen tutkimus, joka tarkasta suunnittelusta huolimatta näkyy tutkimuksen toteutuksessa. Opinnäytetyö tarjosi tekijälle haasteellisen mutta samalla hyvin mielenkiintoisen ja opettavaisen kokemuksen. Opinnäytetyötä tehtäessä tutkijalle muodostui paljon laajempi käsitys siitä, mitä etäjohtaminen on ja miten sitä käytännössä toteutetaan. Tutkimuksen tavoitteet täyttyivät, koska haastatteluilla onnistuttiin saamaan vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen vielä tarkemmalla suunnittelulla ja teemahaastattelutekniikkaa etukäteen harjoittelemalla olisi tutkimukseen voitu saada lisää syvyyttä ja näin parantaa tutkimuksen lopputulosta.

Opinnäytetyössä tutkittiin etäjohtamisen nykytilaa ja kehittämismahdollisuuksia ManpowerGroup Contact Centerissä. Tutkijan mielestä tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia etätyötä tekeviä organisaatioita. Myös samankaltaisten tutkimusten tuloksia vertailtaessa paljastuu yrityskohtaisia eroja, mikä vahvistaa käsitystä siitä, että tulokset eivät suoraan sovellu käytettäväksi muihin etätyötä hyödyntäviin yrityksiin.

## 6.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että etäjohtamisen nykytilan koettiin olevan melko hyvällä tasolla, mutta toiminta on vielä kehitysvaiheessa.

Etäjohtamisen kehittämistä varten sekä etätyöntekijöiltä että esimiehiltä saatiin runsaasti ehdotuksia.

Tuloksissa selvisi, että etätyön tekemisen ja etäjohtamisen koettiin sopivan hyvin puhelinmyyntityöskentelyyn, mutta yksittäiset ongelmat luovat haasteita päivittäiseen toimintaan. Työntekijät olivat ymmärtäneet etätyön tarjoamat hyödyt ja mahdollisuudet, ja tämän vuoksi suhtautuminen etätyön tekemiseen oli positiivista. Haastattelujen perusteella varsinkin teknisten haasteiden

ratkaisemiseen ja henkilökohtaisten myyntivalmennusten kehittämiseen tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota.

### **Perehdytys**

Perehdytys etätyöhön oli tarpeellinen uusille työntekijöille, ja perehdytyksen yhteydessä pitäisi järjestää enemmän käytännön harjoittelua. Perehdytyksen osalta tulokset ovat osittain yhtenevät Lastusen ja Tallgrenin (2013) opinnäytetyön kanssa, jossa he kertovat puutteiden etätyöntekijöiden perehdytyksessä johtavan haasteisiin etätyötä tehtäessä. He kuitenkin ehdottavat opinnäytetyössään, että kaikille työntekijöille tulisi järjestää perehdytys etätyön tekemiseen, mikä on ristiriidassa tämän opinnäytetyön tuloksien kanssa. Tämän tutkimuksen mukaan työntekijät, joilla on aikaisempaa kokemusta puhelinmyyntityöstä, eivät kokeneet tarpeelliseksi erillistä perehdyttämistä etätyön tekemiseen.

### **Viestintä**

Toimiva viestintä koettiin edellytykseksi etäjohtamisen onnistumiseen. Viestinnässä oli saavutettu merkittäviä parannuksia yhteisen ryhmäkeskustelun, oman esimiehen ja päivittäisten palaverien järjestämisen avulla. Jatkossa tiedonkulun varmistamiseen ja viestintäkanavien toimivuuteen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Tutkimus on yhtenevä Zigursin (2013) tutkimuksen kanssa, jossa hän toteaa säännöllisen viestinnän olevan hyvin tärkeä tekijä toimivan etäjohtamisen taustalla. Lisäksi tutkimuksen tulokset ovat yhteneviä Humalan (2007) kanssa, kun hän toteaa viestinnän olevan tärkeässä roolissa etäjohtamisen onnistumisessa. Humala (2007) myös kertoo, että verkossa työyhteisölle voi muodostua uudenlaista yhteisöllisyyttä ja tämä tuloksien perusteella vaikuttaisi toteutuneen myös haastateltavien keskuudessa. Yhteisellä verkossa tapahtuvalla ryhmäkeskustelulla oli haastattelujen mukaan pystytty parantamaan viestintää ja luomaan yhteisöllisyyttä.

## **Myyntivalmennukset**

Etätyöntekijät eivät koe saavansa riittävästi myyntivalmennusta, koska henkilökohtainen valmennus on puutteellista. Ryhmänä pidetyt myyntivalmennukset koettiin hyödyllisiksi, mutta niiden lisäksi myös henkilökohtaisia myyntivalmennuksia tarvitaan työssä kehittymiseen. Humala (2007, 107–108) toteaa, että mitä paremmin työntekijät tiedostavat parhaat oppimistavat ja jakavat tämän tiedon esimiesten kanssa, sitä parempaa valmennusta esimiehen pitäisi pystyä työntekijöille tarjoamaan. On hyvä, että nykytilanteessa myös esimiehet tiedostavat ongelman, mutta tällä hetkellä ajanpuutteen vuoksi he eivät ole kyenneet järjestämään riittävästi henkilökohtaista valmennusta työntekijöille.

## **Vuorovaikutus työyhteisössä**

Vuorovaikutus työyhteisössä oli hyvällä tasolla, ja työntekijöiden keskenään käyttämän viestintäkanavat koettiin toimiviksi. Työntekijöiden toiveena oli yhteisten tapaamisten järjestäminen. Humala (2007, 99–100) kertoo, että esimies voi luoda uusia viestintämenetelmiä, joiden avulla työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta voidaan parantaa. Humala myös mainitsee, että työntekijöiden yhteistyö on helpompaa sellaisten ihmisten kanssa, jotka tunnetaan. Uusien viestintämenetelmien käytössä on mielestäni onnistuttu lanseeraamalla etätyöntekijöiden yhteinen ryhmäkeskustelu, joka vastausten perusteella oli vuorovaikutuksen kehittämisessä askel oikeaan suuntaan. Seuraava askel voisi olla järjestää etätyöntekijöiden tapaamisia, jossa työyhteisön jäsenet oppisivat paremmin tuntemaan toisensa.

## **Motivointi**

Etätyöntekijöille itse etätyö oli suurin motivaation lähde, koska sen tarjoamat hyödyt, kuten lisääntynyt vapaa-aika, työmatkojen poisjäänti ja oman kodin tarjoama rauhallisempi työympäristö, olivat asioita, jotka kohottivat työntekijöiden motivaatiota. Nämä tulokset ovat yhtenevät Kossekin, Lautschin ja Eatonin (2006) tutkimuksen kanssa, jossa työn vapauden ja työntekijöiden tyytyväisyyden välillä todettiin vahva yhteys. Samassa tutkimuksessa etätyön



todettiin myös parantavan työntekijöiden tuloksia, mikä tuli myös ilmi haastattelujen yhteydessä.

Työntekijöiden mielestä esimies pystyi vaikuttamaan työmotivaatioon omalla toiminnallaan, ja varsinkin luottamuksen merkitystä esimiehen ja työntekijän välillä korostettiin. Esimiehen vilpittömän kiinnostus työntekijää kohtaan ja rakentava palaute paransivat työntekijän motivaatiota, kun taas esimiesten vaihtuvuus koettiin hyvin negatiiviseksi. Esimiesten vaihtuvuuden osalta tämä tutkimus on yhdensuuntainen Tuomaalan (2010) opinnäytetyön kanssa, jossa hän toteaa esimiesten vaihtumisen lisänneen työntekijöiden kokemaa epävarmuutta. Tämän oli koettu heikentävän luottamussuhteen rakentumista työntekijöiden ja esimiehen välillä.

Esimiehet kokivat voivansa omalla toiminnallaan parantaa työntekijöiden motivaatiota. Etäjohtamisessa luottamuksen merkitys korostui, ja juuri sen parantamiseen pitäisi esimiesten mielestä kiinnittää enemmän huomiota. Monelta osin motivoinnin keinojen todettiin olevan samoja kuin konttorilla työskennellessä. Opinnäytetyön tulokset ovat osittain samansuuntaisia Ahokoivun (2013) opinnäytetyön kanssa. Hän toteaa, että esimiehiltä kaivataan etätyössä enemmän positiivista palautetta ja että henkilökohtainen palaute rakentaa työmotivaatiota paremmin kuin julkisesti annettu palaute. Pientä ristiriitaa tuloksiin aiheuttaa Ahokoivun löytö, että julkisella huomioinnilla voi olla jopa haitallinen vaikutus työntekijän toimintaan. Tämä tosin pohjautuu vain yhden henkilön lausuntoon, joten julkisella palautteella on varmasti oma roolinsa myös motivoinnin kannalta.

## **6.2 Kehitysehdotukset**

Perehdytyksen aikataulua on kehitettävä, jotta etätyön kannalta olennaisia asioita, kuten järjestelmien käyttöä ja käytännön työtä, ehditään harjoitella enemmän jo perehdytyksen yhteydessä. Jos etätyöntekijät harjoittelisivat enemmän käytännön työtä jo perehdytysvaiheessa, he olisivat varmempia siirtyessään etätyöhön. Järjestelmien käytön paremmalla koulutuksella etätyöntekijät osaisivat alusta lähtien tehdä tarvittavat merkinnät esimerkiksi

työtunneista ja kaupoista, jolloin henkilökohtaisen tuen tarve vähenisi. Tämä vähentäisi esimiesten työtaakkaa.

Viestinnän tekniset ongelmat on ratkaistava, tiedonkulkua on parannettava ja esimiehen on oltava jatkuvasti tavoitettavissa. Pikaviestimen käytössä etäpalaverien tiedonsiirtoon ja videoyhteyksiin liittyvät ongelmat on ratkaistava, jotta sen käyttöä palavereissa ja koulutuksissa voidaan tehostaa. Lisäksi tiedonkulkuun on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota, jotta työntekijöiden työajan tehokas käyttö saataisiin maksimoitua. Työntekijöillä pitää aina olla tavoitettavissa ainakin yksi esimies, jotta työskentely ei mahdollisen ongelmatilanteen vuoksi keskeytyisi.

Etätyöntekijöille on tarjottava henkilökohtaista myyntivalmennusta. Henkilökohtaisia myyntivalmennuksia tulee järjestää kaikille etätyöntekijöille, jotta työntekijöiden kehittyminen myyntityössä turvataan. Henkilökohtaiset myyntivalmennukset tulee järjestää kerran kuukaudessa kaikille etätyöntekijöille, ja niiden toteutuksesta on pidettävä kiinni.

Etätyöntekijöille on järjestettävä yhteinen tapaaminen. Tapaamisen avulla työntekijät pääsevät tutustumaan paremmin toisiinsa, ja sillä voidaan kehittää työntekijöiden yhteishenkeä. Tapaaminen voidaan järjestää esimerkiksi Tyky-päivän muodossa, jossa teemana on etätyön työhyvinvointiin liittyvät asiat.

Esimiesten on varattava riittävästi aikaa etäjohtamiseen. Etäjohtamisen vaatima aika on otettava paremmin huomioon jo työn suunnitteluvaiheessa, jotta esimiehillä on varmasti riittävästi aikaa etätyöntekijöiden johtamiseen. Aikataulun tarkemmalla suunnittelulla tai etätyön johtamiseen varattua aikaa lisäämällä esimiesten on mahdollista järjestää henkilökohtaisia koulutuksia, pitää kiinni sovituista palavereista ja antaa enemmän henkilökohtaista palautetta.

### 6.3 Jatkotutkimukset

Tutkimuksen tulosten mukaan etätyön koettiin olevan toimeksiantajayrityksessä vielä kehitysvaiheessa, joten jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, millainen on etäjohtamisen tila vuoden kuluttua, kun yrityksen toimintamallit etätyön osalta ovat vakiintuneempia. Olisi myös kiinnostavaa tietää, ovatko pidempään etäjohtamista tehneiden yritysten kokemat haasteet samankaltaisia, minkä selvittämisellä myös tutkimusten tuloksiin voitaisiin saada enemmän yleistettävyyttä.

Tutkimuksen lopussa toimeksiantajalle esiteltiin viisi erilaista kehitysehdotusta, joten jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista selvittää, mitä vaikutuksia näiden muutosten toteuttamisella saataisiin aikaan. Varsinkin henkilökohtaisten myyntivalmennusten järjestäminen etätyöntekijöille voi säännöllisesti toteutettuna parantaa merkittävästi työntekijöiden toimintaa, mikä varmasti olisi mielenkiintoinen tutkimuksen aihe myös toimeksiantajayrityksen kannalta.

## Lähteet

Ahokoivu, T. 2013. Etäjohtamisen haasteet pankkialalla. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 18.10.2014. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013052711042](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013052711042).

Avolio, B. & Dodge, G. 2001. E-Leadership: Implications for theory, research, and practice. Leadership Quarterly. Vol. 11, 4, 615–668.

Cascio, W. & Shurygailo, S. 2003. E-Leadership and Virtual teams. Organizational Dynamics, Vol.31, 4, 362–376.

Etätyötä koskeva puitesopimus. 2002. Valtiovarainministeriön ohje etätyöstä. Viitattu 5.10.2014. [Http://www.vm.fi](http://www.vm.fi), julkaisut ja asiakirjat, etätyötä koskeva puitesopimus.

EUROCADRESin työaikaselvitys. 2005. Akava. Viitattu 12.10.2014. [Http://www.akava.fi](http://www.akava.fi), Kuvioita etätyöstä.

Fried, J. & Hansson, D. 2014. Etänä. Helsinki: Kauppakamari.

Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Talentum. Verkkokirja. Viitattu 12.10.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Janet-tietokanta, Talentum Verkkokirjahylly.

Heinonen, S. 2009. Etätyön kolmas aalto liikkeelle! Artikkelit Tilastokeskuksen sivustolla 15.7.2009. Viitattu 13.10.2014. [Http://www.stat.fi](http://www.stat.fi), artikkelit.

Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita.

Hirsijärvi S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsijärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P.2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Humala, I. 2007. Johda verkossa. Helsinki: WS Bookwell.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Kossek, E., Lautsch, B. & Eaton, S. 2006. Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 62, 2, 347–367.

Lake, A. 2013. *Smart Flexibility: Moving Smart and Flexible Working from Theory to Practice*. Farnham: Ashgate Publishing. Verkkokirja. Viitattu 2.11.2014. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Janet-tietokanta, Ebrary.

Lastunen, H. & Tallgrén, A. 2013. Etäjohtaminen Danske Bankissa. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 18.10.2014. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013101316080>.

Lyytinen, T. 2014. Service Manager. ManpowerGroup Contact Center Oy. Haastattelu 10.9.2014.

ManpowerGroup Contact Center Oy. N.d. Taloustiedot. Taloussanomien sivustolla. Viitattu 28.9.2014. <http://www.taloussanomat.fi>, yrityshaku, ManpowerGroup Contact Center Oy.

ManpowerGroup. N.d. Yrityksen esittely ManpowerGroup Oy:n sivustolla. Viitattu 28.9.2014. <http://www.manpowergroup.fi>, ManpowerGroup.

Palvelumme. N.d. Palveluiden esittely ManpowerGroup Oy:n sivustolla. Viitattu 28.9.2014. <http://www.manpowergroup.fi>, palvelumme.

Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.

Snellman, C. 2014. Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 110, 1, 1251–1261.

Trivedi, A. & Desai, J. 2012. A Review of Literature on E-Leadership. Shri Chimanbhai Institute Working Paper 07.11.2012. Viitattu 19.10.2014.  
[Http://papers.ssrn.com](http://papers.ssrn.com).

Tuomaala, H. 2010. Etäjohtaminen Posion postinjakelussa. Opinnäytetyö. Rovaniemen ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Viitattu 18.10.2014. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010100713500](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010100713500).

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: Redfina.

Zigurs, I. 2003. Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? Organizational Dynamics, Vol.31, 4, 339–351.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Työntekijöiden teemahaastattelun runko.**

#### **1 Tausta**

Kuinka kauan olette tehnyt puhelinmyyntityötä?

Kuinka kauan olette tehneet etätyötä?

#### **2 Yleistä**

Miten koette etätyön sopivan puhelinmyyntityöhön?

Miten koette etätyön toimivan tällä hetkellä ManpowerGroupissa?

Mitä positiivista etätyössä teidän mielestänne on?

Mitä haasteita etätyössä teidän mielestänne on?

Kuinka koette esimies- ja alainen suhteen etätyössä?

#### **3 Perehdytys**

Miten riittäväksi koit teille järjestetyn etätyökoulutuksen?

Miten kehittäisit tätä etätyökoulutusta?

#### **4 Viestintä**

Miten toimivaksi koet viestinnän etätyössä tällä hetkellä?

Mitä viestinnän kanavia etäjohtamisessa käytetään?

Mitkä viestintäkanavat toimivat hyvin?

Mitkä viestintäkanavat toimivat heikosti?

Miten kehittäisit viestintää?

## **5 Myyntivalmennus**

Miten toimivaksi koet myyntivalmennukset esimiehen kanssa?

Millaiset valmennusmenetelmät mielestäsi kehittävät osaamistasi tässä työssä?

Koetko saavasi riittävästi valmennusta myyntityössä kehittymiseen?

Mitä positiivista koet myyntivalmennuksissa olevan?

Mitä haasteita koet myyntivalmennuksissa olevan?

Miten kehittäisit esimiehen kanssa pidettäviä myyntivalmennustilanteita?

## **6 Vuorovaikutus työyhteisössä**

Miten toimivaksi koet vuorovaikutuksen muun työyhteisön kanssa?

Miten kehittäisit tätä vuorovaikutusta muun työyhteisön kanssa?

## **7 Haasteet**

Mitä haasteita olette kokenut etätyössä?

Miten nämä haasteet ratkaistiin?

Miten toimintaa voitaisiin kehittää, jotta näiltä haasteita vältyttäisiin?

## **8 Motivointi**

Miten motivoit etätyössä?

Miten esimies voi motivoida sinua etätyössä?



## **Liite 2. Esimiesten teemahaastattelun runko.**

### **1 Tausta**

Kuinka kauan olette olleet esimiehenä?

Millainen kokemus teillä on puhelinmyyntityöstä ja sen johtamisesta?

Kuinka kauan olette johtaneet etätyötä?

### **2 Yleistä**

Miten koette etäjohtamisen sopivan puhelinmyyntityöhön?

Miten koette etäjohtamisen toimivan tällä hetkellä ManpowerGroupissa?

Mitä positiivista etäjohtamisessa teidän mielestänne on?

Mitä haasteita etäjohtamisessa teidän mielestänne on?

### **3 Perehdytys**

Koitko saavasi riittävät valmiudet etätyönjohtamiseen?

Mitä asioita tulisi mielestäsi huomioida etätyönjohtamisessa verrattuna palvelukeskuksessa johtamiseen?

Mitä mieltä olette työntekijöille järjestetystä etätyökoulutuksesta?

Miten kehittäisitte työntekijöiden etätyökoulutusta?

### **4 Viestintä**

Miten toimivaksi koet viestinnän etätyössä tällä hetkellä?

Mitä viestinnän kanavia etäjohtamisessa käytetään?

Mitkä viestintäkanavat toimivat hyvin?

Mitkä viestintäkanavat toimivat heikosti?

Miten kehittäisit viestintää etätyössä?

## **5 Myyntivalmennus**

Miten toimivaksi koet myyntivalmennukset etätyöntekijöiden kanssa?

Mitä positiivista koet etämyyntivalmennuksissa olevan?

Mitä haasteita koet etämyyntivalmennuksissa olevan?

Miten kehittäisit etätyöntekijöiden kanssa pidettäviä myyntivalmennustilanteita?

## **6 Haasteet**

Mitä haasteita olette kokenut etätyönjohtamisessa?

Miten nämä haasteet ratkaistiin?

Miten toimintaa voitaisiin kehittää, jotta näiltä ongelmilta vältyttäisiin?

## **7 Motivointi**

Miten esimiehenä motivoit alaisia etätyössä?

### **Liite 3. Etäjohtaminen ManpowerGroupissa (Salainen)**