

# Etätyön johtamismalli CallCenter- toiminnassa

Mirka Lempinen

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2015

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK  
Tekniikan ja liikenteen ala





Tekijä(t) Lempinen, Mirka	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 23.4.2015
	Sivumäärä 81	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Etätyön johtamismalli CallCenter-toiminnassa</b>		
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Lehtori Jurvelin Jouni Lehtori Alakangas Juhani		
Toimeksiantaja(t) ManpowerGroup Contact Center Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda etätyön johtamismalli ManpowerGroup Contact Center Oy:lle. Mallin luomista varten tutustuttiin yleisesti johtamiseen ja johtamismalleihin sekä etätyön keskeisiin käsitteisiin ja huomioihin. Teorian tueksi tehtiin tutkimuksia nykytilasta käyttäen menetelminä kyselytutkimusta, teemahaastattelua sekä kyselybenchmarkingia.</p> <p>Tutkimus toteutettiin teorian tiedon perusteella suunniteltuun kyselylomakepohjaan, jossa nostettiin etätyön teoriasta esiin nousseet ilmiöt sekä haasteelliset elementit. Kyselylomakepohjaa hyödynnettiin ensin teemahaastatteluissa, joista saatiin vielä tarkentavia kysymyksiä varsinaista kyselytutkimusta varten. Näiden lisäksi tehtiin kyselybenchmarking ManpowerGroup Contact Center Oy:n asiakasyrityksen edustajalle, jolla oli kokemusta etätyön tekemiseen liittyen.</p> <p>Tutkimuksen kokonaistulokset etätyön johtamisessa myötäilivät pääasiassa teoriassa esiinnousseita ilmiöitä ja haasteita. Kun vertailtiin vastauksia taustatietojen valossa paljastui selkeämpiä näkemyseroja verrattuna kyselytutkimuksen kokonaistulokseen. Esimerkiksi esimiehen tavoitettavuus on etätyöntekijälle tärkeää, mutta erot etätyön tekemisen keston mukaan vaihtelivat selkeästi kyselyyn vastanneiden kesken. Varmistaakseen etätyön mahdollisimman tuloksekas tekeminen tulee johtamisessa ottaa huomioon etätyön erityispiirteet jo rekrytointivaiheessa. Etätyön elinkaaren johtamisen malli tulisi tehdä jokaiselle etätyötä teettävälle yritykselle.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Johtaminen, etätyö, kyselytutkimus, benchmarking, teemahaastattelu		
Muut tiedot		



Author(s) Lempinen, Mirka	Type of publication Master's thesis	Date 23.4.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 81	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Management model of remote work in CallCenter operations</b>		
Degree programme Master Degree Programme in Technological Competence Management		
Tutor(s) Senior Lecturer Jurvelin Jouni Senior Lecturer Alakangas Juhani		
Assigned by ManpowerGroup Contact Center Oy		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to create a remote work management model for ManpowerGroup Contact Center Oy. Research was done on theory of management and leadership as well as specific themes of remote work. To support the theory, a survey and benchmarking survey were conducted.</p> <p>The survey was created on the basis of theoretical research, with a questionnaire where the recognized remote work phenomena and challenges were presented. The first version of the questionnaire was used in the interviews, based on which the final version of the survey questionnaire was further specified. Furthermore, a survey was conducted on benchmarking purposes to a ManpowerGroup Contact Center Oy's client's representative with experience in remote work.</p> <p>Overall results of the study of management in remote work were mainly aligned with phenomena and challenges presented in theoretical research. When comparing the results of the study to prior research on the subject, the comparison revealed few differences. For instance, the manager's presence is important to the personnel in overall results but differences occurred when comparing the results based on duration of remote work. To ensure successful management and results in remote work, all the specific characteristics of remote work should be taken into consideration starting in the recruitment process. It is recommended to implement the life cycle of remote work –model in all companies utilizing remote work.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) management, remote work, survey, benchmarking, theme interview		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1 TYÖN LÄHTÖKOHDAT.....</b>	<b>5</b>
1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja rajaukset .....	5
1.2 Toimeksiantajan esittely .....	6
<b>2 JOHTAMINEN KÄSITTEENÄ .....</b>	<b>8</b>
2.1 Johtamisen määritelmä .....	8
2.2 Johtamisen tutkimuksen historiaa .....	10
2.3 Johtamisen tulevaisuus .....	11
2.3.1 Itsensä johtaminen .....	11
2.3.2 Hajautetut organisaatiot .....	12
<b>3 ETÄTYÖ KÄSITTEENÄ .....</b>	<b>13</b>
3.1 Ominaispiirteet.....	13
3.2 Hyödyt ja mahdollisuudet .....	14
3.3 Haasteet.....	16
3.4 Etätyön johtaminen.....	17
3.4.1 Yhteydenpito ja viestiminen.....	17
3.4.2 Osaamisen ja ammattitaidon kehittyminen .....	18
3.4.3 Palaverit .....	19
3.4.4 Etätyön pelisäännöt.....	19
3.5 Erityiskysymykset .....	19
3.6 Tulevaisuus .....	20
<b>4 BENCHMARKING TUTKIMUSMENETELMÄNÄ .....</b>	<b>22</b>
4.1 Benchmarking käsitteenä.....	22
4.2 Tutkimustapoja.....	23
4.3 Merkitys .....	24
4.4 Kyselybenchmarking .....	26
<b>5 KYSELYTUTKIMUS TUTKIMUSMENETELMÄNÄ.....</b>	<b>28</b>

	2
5.1 Kyselytutkimuksen ominaispiirteet .....	28
5.2 Kyselylomakkeen suunnittelu .....	29
5.2.1 Semanttinen differentiaali .....	31
5.2.2 Valmiit vastausvaihtoehdot .....	32
5.2.3 Kyselytutkimuksen luotettavuus .....	32
5.3 Tiedon kerääminen .....	33
5.4 Aineiston käsittely ja tulokset .....	34
5.4.1 Esikäsittely .....	34
5.4.2 Analyysi .....	36
<b>6 TEEMAHAASTATTELU TUTKIMUSMENETELMÄNÄ .....</b>	<b>37</b>
6.1 Ominaispiirteet .....	37
6.2 Toteuttaminen .....	37
6.3 Tulosten käsittely .....	38
6.4 Luotettavuus .....	38
<b>7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>40</b>
7.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja rakenne .....	40
7.2 Haastateltavien valinta .....	40
7.3 Kysymyspatteristot .....	41
7.4 Tutkimusten eteneminen .....	42
7.5 Tutkimusten tulosten analyysi .....	42
7.5.1 Teemahaastattelut .....	42
7.5.2 Kyselytutkimus .....	43
7.5.3 Kyselybenchmarking .....	44
<b>8 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>45</b>
8.1 Kyselybenchmarking .....	45
8.2 Kyselytutkimus .....	46
8.2.1 Tutkimuksen luotettavuus .....	46
8.2.2 Taustatiedot .....	48

	3
8.2.3 Tulokset.....	48
8.2.4 Tulokset analysoituna taustatietojen perusteella .....	53
8.3 Teemahaastattelu .....	65
8.3.1 Havainnot ja huomiot.....	65
8.3.2 Esiinnousseet kysymykset ja haasteet.....	68
8.3.3 Luotettavuus .....	68
<b>9 POHDINTA .....</b>	<b>70</b>
9.1 Etätyön johtamisen nykytila .....	70
9.2 Etätyön johtamisen haasteet.....	71
9.3 Miten etätyötä tulisi johtaa.....	72
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>74</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>76</b>
Liite 1. Kyselytutkimuslomake .....	76
Liite 2. Teemahaastattelulomake .....	79
Liite 3. Kyselybenchmarking-lomake .....	80
Liite 4. Poistettu salassapitosopimuksen mukaisesti.....	81
<b>KUVIOT</b>	
Kuvio 1. Esimerkki Likertin asteikosta .....	31
Kuvio 2. Semanttinen differentiaali .....	32
Kuvio 3. Valmiit vastausvaihtoehdot .....	32
Kuvio 4. Histogrammi .....	35
Kuvio 5. Pylväskuva .....	35
<b>TAULUKOT</b>	
Taulukko 1. Etätyön tekeminen, tilastoarvot .....	49
Taulukko 2. Etätyön johtaminen, tilastoarvot .....	50
Taulukko 3. Sopimus, tilastoarvot.....	50
Taulukko 4. Yhteydenpito, tilastoarvot .....	51

Taulukko 5. Kuvaavat sanat, tilastoarvot .....	52
Taulukko 6. Jakauma sukupuolen mukaan.....	54
Taulukko 7. Jakauma etätyön keston mukaan .....	55
Taulukko 8. Jakauma aiemmin etätyötä toisissa yrityksissä tehneiden ja muiden mukaan .....	56
Taulukko 9. Jakauma sukupuolen mukaan, etätyön johtaminen .....	57
Taulukko 10. Jakauma etätyön keston mukaan, etätyön johtaminen.....	58
Taulukko 11. Jakauma aiemmin etätyötä toisissa yrityksissä tehneiden ja muiden mukaan, etätyön johtaminen .....	59
Taulukko 12. Jakauma sukupuolen mukaan, sopimus.....	59
Taulukko 13. Jakauma etätyön keston mukaan, sopimus .....	60
Taulukko 14. Jakauma aiemmin etätyötä toisissa yrityksissä tehneiden ja muiden mukaan, sopimus .....	61
Taulukko 15. Jakauma sukupuolen mukaan, yhteydenpito .....	61
Taulukko 16. Jakauma etätyön keston mukaan, yhteydenpito.....	62
Taulukko 17. Jakauma aiemmin etätyötä toisissa yrityksissä tehneiden ja muiden mukaan, yhteydenpito .....	63
Taulukko 18. Jakauma sukupuolen mukaan, kuvaava sanat.....	64
Taulukko 19. Jakauma etätyön keston mukaan, kuvaavat sanat .....	64
Taulukko 20. Jakauma aiemmin etätyötä toisissa yrityksissä tehneiden ja muiden mukaan, kuvaavat sanat.....	65

# 1 TYÖN LÄHTÖKOHDAT

## 1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja rajaukset

Johtaminen on ohjaamista, joka saa aikaan tekemisen halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Johtaminen mielletään usein yritysmaailmaan, mutta se on kiinteästi mukana tavalla tai toisella myös niin harrastepiireissä kuin eri ryhmissä ja ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Johtajuutta on monenlaista, eikä ole yksittäistä oikeaa tapaa johtaa, vaan johtamisessa hyödynnetään eri tyylejä, keinoja ja malleja eri tilanteissa.

Moni yritys hakee kustannusäästöjä ja työn teettäminen etänä voisi olla yksi säästöjä tuovista vaihtoehtoista. Kuitenkaan ainoastaan kustannussäästöt eivät ole etätyön tekemisen kasvun takana, vaan esimerkiksi etätyömahdollisuus on poistanut maantieteellisistä syistä johtuvia haasteita rekrytoinnissa. Nykyään yhä useammalla työntekijällä onkin esimies toisella paikkakunnalla tai jopa toisessa maassa.

Tarve etätyön johtamismallille on ajankohtainen ManpowerGroup Contact Center Oy:ssä, sillä osaan puhelimitse tapahtuvasta asiakastyöstä voidaan soveltaa etätyötä ja lisäksi osa asiakasyrityksistä kannustavaa etätyön tekemiseen. Etätyötä tehdään tällä hetkellä pienissä määrin ja ensimmäiset kokemukset siitä ovat olleet kannustavia. Kaiken tehtävän asiakastyön ei tarvitse olla sidottuna tietyille paikkakunnille ja tämä on myös siitä syystä hyvä vaihtoehto etätyön käyttöönottoon laajemminkin. Työn tekeminen etätyönä on vielä suhteellisen uusi työmuoto ja ennenkuin sitä lähdetään enemmän laajentamaan ManpowerGroup Contact Center Oy:ssä on tärkeää huomioida etätyön erityispiirteet ja määritellä malli kuinka etätyötä johdetaan.

Etätyön tuloksekas tekeminen vaatii selkeät pelisäännöt sekä osaavaa johtajuutta, joka osaa ottaa huomioon etätyön mukanaan tuomat haasteet. On hyvä selvittää mitä johtamismalleja sovelletaan etätyön johtamisessa, miten johtamista saadaan kohdennetummaksi ja toimivammaksi hajautetuissa organisaatioissa sekä miten



ennakoidaan ja tunnistetaan etätyön johtamiseen liittyvät haasteet. Tutustumalla johtamiseen ja sen malleihin, selvittämällä etätyöjohtamisen nykytilaa ja sen mukana tuomia haasteita saadaan luotua uusia toimintamalleja, jota voidaan soveltaa etätyön johtamisessa.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään johtamiseen ja etätyön erityispiirteisiin sekä tutustutaan mitä johtamismalleja etätyön johtamisessa niin toimeksiantajayrityksissä kuin ManpowerGroup Contact Center Oy:ssä on tällä hetkellä hyödynnetty ja minkälaisia haasteita sen myötä on havaittu ja mihin asioihin toivotaan parannusta. Tutkimuksen kohderyhmänä on etätyön parissa työskentelevät esimiehet kuin myös etätyötä tekevät työntekijät. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda etätyön johtamismalli ManpowerGroup Contact Center Oy:lle tutkimuksessa saatujen havaintojen perusteella.

Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä käytettiin kyselytutkimusta etätyötä tekeville työntekijöille, teemahaastatteluja yrityksen sisällä toimiville etätyötä johtaville esimiehille sekä tehtiin kyselybenchmarking ManpowerGroup Contact Center Oy:n asiakasyrityksen edustajalle, joka työskentelee etätyön parissa. Opinnäytetyö keskittyy ilmiöihin etätyön johtamisen ympärillä, toimiviin malleihin, haasteisiin ja niiden ylittämiseen etätyötä johtavan näkökulmasta. Opinnäytetyö ei ota kantaa esimerkiksi kuinka etätyön tekijän tulee tehdä etätyötä tai laskelmia siitä, minkälaisia kustannussäästöjä etätyön teettäminen tuo yritykselle.

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

ManpowerGroup on vuonna 1948 perustettu yritys ja sen pääkonttori sijaitsee USA:ssa Milwaukeeessa. ManpowerGroup on erikoistunut rekrytointiin, henkilöstövuokraukseen, konsultointiin sekä palveluratkaisuihin. Suomessa ManpowerGroup on toiminut vuodesta 1997 lähtien ja toimii valtakunnallisesti aluetoimistojensa kautta. Maailmanlaajuisesti ManpowerGroupilla on toimistoja 80 maassa. ManpowerGroup toimii neljän brändin alla: ManpowerGroup Solutions, Experis, Manpower ja Right Management. (ManpowerGroup 2015)

ManpowerGroup Solutions on brändi, joka tuottaa osaamiseen perustuvia palveluratkaisuja. Tavoitteena on asiakkaiden ydinliiketoiminnan tukeminen ja edistäminen sekä tarjota heille säästöä ydinliiketoimintojensa ulkopuolisten toimintojen osalta.

ManpowerGroup Contact Center Oy, jolle opinnäytetyö tehtiin, on osa ManpowerGroup Solutionsia ja tuottaa asiakkailleen palvelukeskusratkaisuja. Palvelukeskuksia ManpowerGroup Contact Center Oy:llä on Jyväskylässä, Loimaalla, Imatralla ja Joensuussa. Näissä toimipisteissä tuotetaan asiakasyritysten puhelimitse tapahtuvaa asiakaspalvelua, Outbound-toimintoja sekä BackOffice-toiminteita muun muassa tilausten käsittelyä.

Eri asiakkuuksille on määritelty omat vastuuhenkilöt, jotka vastaavat sopimuksen mukaisten asioiden noudattamisesta. Vastuuhenkilöt johtavat tiimiesimiehiä, jotka vastaavat tiimin operatiivisesta toiminnasta, kouluttamisesta, valmentamisesta sekä yleisistä lähiesimiestehtävistä. Osa esimiehistä johtaa etätyön tekemistä tiimeissään, esimerkiksi outbound-tyyppisessä palvelussa. Inboundina tapahtuva asiakaspalvelu on tässä vaiheessa vielä poissuljettua etätyön piiristä työn erityispiirteiden vuoksi.

## 2 JOHTAMINEN KÄSITTEENÄ

### 2.1 Johtamisen määritelmä

Sanalle johtaminen ei ole yhtä oikeaa määritelmää. Johtamista voidaankin lähestyä kuvailemalla sitä ja tunnistaa sen ominaispiirteitä. Sana johtaja kuvaa henkilöä, joka määrää ja määrittelee tehtävät asiat ja sen, kuka ne tekee. Johtajalla on se lopullinen vastuu ja päätäntävalta. Johtaja johtaa johdettaviaan. Johtaminen on niitä tekemisiä ja toimenpiteitä, mitä johtaja on määrännyt tehtäväksi ja tämä tekeminen varmistaa haluttuun lopputulokseen pääsemistä. Johtaja näyttää suunnan.

*Yksi johtajan tärkeimmistä teoista on luoda se maailma, joka ohjaa toisten toimintaa (Ollila 2010, 145)*

Johtamisessa on useita eri tasoja. Kun mietitään yritystä tulee huomioida kaikki eri tasot johtamisessa. Niitä on esimerkiksi strategian johtaminen, tiimin johtaminen, asiajohtaminen ja itsensä johtaminen (Sydänmaanlakka 2004, 193-201). Näistä jokaiseen liittyy omia ominaispiirteitä ja käsiteltäessä johtajuutta kokonaisuutena se on rakentunut useasta eri osasta ja toiminnosta. Esimerkiksi jos johtaja on erittäin tulosorientoitunut häntä kiinnostaa vain tulokset ja saavutukset, eikä hän juurikaan välitä siitä miten tulokset saavutetaan. Hieman kehittyneemmässä johtamisessa alainen otetaan mukaan, jossa hän pääsee suunnittelemaan tavoitteisiin pääsyä (Laamanen 2005, 227). Johtamisessa onkin perinteisesti erotettu asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtaminen. Ihmiskeskeisessä johtamisessa tärkeintä on saada aikaan muutosta ja liikettä, kun taas asiakkeskeisessä johtamisessa tärkeintä on varmistaa organisaatioiden järjestys ja johdonmukaisuus. Haasteena on kumpi johtamismalli on sitten parempi, Pentti Sydänmaanlakan mukaan asioiden ja ihmisten johtaminen tulisi nähdä kokonaisuutena. (Sydänmaanlakka 2004, 22)

Myös valmentavasta johtajuudesta puhutaan paljon. Valmentavassa johtajuudessa ominaista on, että johtaja tai esimies valmentaa työntekijäänsä pitkäjänteisellä mallilla suunnitellusti saaden aikaan toimintatapojen tai –mallien kehittymistä niin, että työntekijä pääsee tavoiteltuun tulokseen. Jokaisella on omat vahvuutensa ja kehityskohteensa ja valmentamisessa on tarkoituksena auttaa valmennettavaa poistamaan itseltään ne esteet, mitkä ovat onnistumisen tiellä (Räsänen 2007, 49). Valmentava johtaja on lähellä valmennettavaa ja täten valmentaa nimenomaan erityisesti niissä asioissa missä valmennettavalla on kehitettävää. Valmentava johtaminen on voimakkaasti leadershipiä.

Yhteen johtamisen muodoista kuuluu myös muutosjohtaminen. Vierivä kivi ei sammaloidu ja onkin erittäin tärkeää, että yrityksen johto on etukenossa tulevaisuutta suunniteltaessa ja tekee tarvittavia linjauksia liiketoiminnassaan. Tämä yleensä tarkoittaa muutosta ja oikeanlainen johtaminen muutostilanteessa on erittäin tärkeää. Muutoksessa pitää johtaa asioita, kuten myös ihmisiä. Kun kummatkin osa-alueet on hoidettu hyvin, asiat pysyvät hallinnassa ja muutoshaluttomuus on saatu henkilöstössä muutettua motivoitumiseksi saadaan muutos juurtumaan osaksi organisaation toimintatapoja ja kulttuuria (Kotter 1996, 26).

Johtamisen perustehtäviin voidaan sisällyttää seuraavat elementit: suunnittelu, organisointi, vaikuttaminen, kontrollointi, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko (Sydänmaanlakka 2004, 25). Johtamisessa puhutaan vaikuttamisesta ihmisiin tai asioihin kokonaisuutena. Koska johtajan pitää olla moneksi on hänellä usein apunaan organisaatio, jossa vastuita on jaettu muiden osa-alueiden johtajien kesken, esimerkiksi talousjohtaja hoitaa omaa organisaationsa osaa, kun liiketoimintajohtaja hoitaa varsinaisesti liiketoimintaa. Maija-Riitta Ollila kuvaakin korkeassa asemassa olevaan johtajaan kohdistuvan paljon toiveita ja odotuksia siitä, että hänen tulee hallita usea alue johtamisessa, kuten esimerkiksi kymmenottelijan (Ollila 2010, 19). Tiedämme kuitenkin, ettei kymmenottelija ole jokaisessa lajissaan huippu ja tulos eroaa niistä urheilijoista, joiden päälaaji on joku kymmenottelijoiden lajeista ja ovat erikoistuneet siihen ja tulokset ovat siksi eri luokkaa. Sama johtajuudessa, johtaja osaa varmasti monta eri aluetta, mutta kun hänellä on eri yksiköihin tai toimintoon

oma johtaja, joka raportoi hänelle, on kaikki yksiköt otettu mahdollisimman hyvin johtamisen piiriin kokonaisuudessaan.

## 2.2 Johtamisen tutkimuksen historiaa

Johtajuus on muuttunut ajansaatossa ja muuttuu edelleen. Jos mietimme maailmaa sata vuotta sitten ja maailmaa nykypäivänä on esimerkiksi teollisen tuotannon rinnalle tullut palveluja tuottavia yrityksiä. Näiden johtamisessa on eroja. Frederick Winslow Taylorin kerrotaan olleen tieteellisen johtamisen yksi kehittäjistä. Teoksessaan *The Principles of Scientific Management* hän kuvasi, että parhain keino tehokkuuden kehittämiseen on työntekijöiden käyttämien työskentelytekniikoiden ja -metodien kehittäminen, tämän lisäksi hän näki ihmiset koneina, joita manipuloitiin johtajien toimesta (Sydänmaanlakka 2004, 27). Jos koitetaan soveltaa Taylorin mallia nykypäivän palveluiden tuottamisessa ei siitä mitään tulisi. Nyky-yhteiskunnassa yritykset voivat olla verkostoituneita, toimia kumppaneina, alihankkijoina, tehdä ja suunnitella yhdessä toimintaa, eikä henkilöstö välttämättä ole nykyään niin sitoutunutta ainoastaan yhteen työnantajaan. Sosiaalisen pääoman kasvu varmistetaan hyvällä johtamisella (Ollila 2010, 46), joten hyvässä johtajuudessa tulee ottaa huomioon moninaisuuden lisäksi myös se, että henkilöstön työtyytyväisyys säilyy ja he viihtyvät työssään eivätkä hakeudu muualle ja esimerkiksi yritys on myös rekrytoinneissa houkutteleva.

1920-luvulla kehitettiin ihmissuhdekoulukuntaa, jossa korostettiin johdon osalta ihmissuhteisiin huomion kiinnittämistä. Douglas McGregorin X-teorian mukaan useimmat ihmiset kaipaavat enemmän ohjatuksi tulemistä ja turvallisuutta kuin ottamaan vastuuta ja teoria-Y määritteli, että ihminen ei ole luonnostaan laiska vaan voi motivoituessaan olla luova ja itseohjautunut työssään. Uusissa johtamisteorioissa ollaan toistuvasti palattu näihin vanhoihin ismeihin. (Sydänmaanlakka 2004, 28) Muutamia johtamista paljon tutkineita ja siitä kirjoittaneita on John P. Kotter, joka korostaa esimerkiksi muutosjohtamisessa leadershipin merkitystä (Kotter 1996, 23) ja Peter F. Drucker, joka on tunnettu talouselämän ja liikkeenjohdon asiantuntija ja on kirjoittanut paljon johtamisesta muun muassa kirjassaan *Johtamisen haasteet*.

Filosofian tohtori Pentti Sydänmaanlakka on yksi tunnettuja suomalaisia johtajuudesta kirjoittaneita henkilöitä, joka on kirjoittanut mm. älykkäästä johtamisesta ja itsensä johtamisesta (Sydänmaanlakka 2004, 182-200).

## 2.3 Johtamisen tulevaisuus

### 2.3.1 Itsensä johtaminen

Hyvän johtajan ominaisuuksia miettiessä nousee esille ajatukset siitä miten johtaja ehtii tehdä kaiken ja miten hänellä on niin moneen asiaan osaamista. Itsensä johtamisessa jokainen joutuukin miettimään näitä asioita esimerkiksi kuinka aikatauluttaa päivän työt, jotta ne tulisi tehtyä eikä tarvitse käyttää vapaa-aikaansa ylitöiden tekemiseen. Usein työtehtävät muuttuvat ja kehittyvät ja työntekijä itse on lopulta vastuussa siitä pysyykö kehityksessä mukana. Itsensä tutkiskelu, mikä on oma panos työhön, miten vaikutan työyhteisössäni ja omien työtapojen tarkastelu auttaa löytämään itsestään ne asiat mitä tulisi kehittää. Sydänmaanlakka määrittelee itsensä johtamista siten, että se on itsen kohdistuva vaikuttamisprosessi, jossa pyrkimyksenä on kehon, ajatusten tai vaikka arvojen itsereflektio, jolla pyritään syvällisempään ja konkreettisempaan ja laajempaan tietoisuuteen sekä tavoitteena pitää huolta omasta hyvinvoinnista (Sydänmaanlakka 2012, 29-31). Oma asenne voi ennustaa onnistutko tavoitteessasi, koska sillä voidaan mitata sitoutuneisuuttasi tavoitteeseen (Kauppinen 1994, 173). Osa itsensä johtamista on oman mielen hallinta eli miten suhtaudut eri asioihin tai muutoksiin. Se on lopulta omassa päätösvallassasi ja voit itse hallita sitä, miten pysyt näissä mukana ja oletko edistämässä ja viemässä näitä asioita eteenpäin.

Itsensä tutkiskeluun ja itsensä johtamisessa kehittymiseen auttaa ulkopuolelta saatu palaute. Omia vahvuuksia voi selvittää joko pyytämällä palautetta erikseen tai myös esimerkiksi palauteanalyysin kautta. Peter F. Drucker kertoo palauteanalyysin olevan eräs menetelmä, jossa itse kirjoitetaan muistiin jokainen tehty tärkeä päätös tai toimenpide ja sen rinnalle mitä odottaa tapahtuvaksi ja vertaa tietyn ajanjakson, esimerkiksi vuoden, päästä mikä oli tulos (Drucker 2000, 185). Tällä tavalla

seuraamalla oppii mitä on tehty ja missä on onnistuttu tai menty pieleen ja sitä kautta on mahdollista oppia jatkoa varten.

### 2.3.2 Hajautetut organisaatiot

Tulevaisuuden johtamisessa tärkeimpiä johtamiseen liittyviä haasteita on koettu olevan mm. jatkuvaan uudistumiseen ja nopeaan muutokseen liittyvät haasteet, lisääntyvä monimutkaisuus, innovatiivisuuden ja luovuuden vaateet sekä hajautettujen tiimien johtaminen (Sydänmaanlakka 2012, 128). Kuinka varmistaa henkilöstön osaaminen jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, kuinka muutos johdetaan ja kuinka työn tulos säilyy muutoksen ja kehityksen mukana? Innovointia ei voi päättää tehtäväksi määrättyllä hetkellä ja haasteena sen osalta onkin miten innovointia aktivoidaan, miten tulleet kehitysehdotukset ja ideat kerätään ja miten ne jatkotyöstetään. Hajautetuissa organisaatiomalleissa johtamisen haasteet korostuvat entisestään, jollei yrityksellä ole selkeää mallia toteuttaa etäjohtamista. Tiedonkulku, työhyvinvointi, henkilöstön osaaminen ei ole tuolloin riittävällä tasolla ja se näkyy tuloksessa.

## 3 ETÄTYÖ KÄSITTEENÄ

### 3.1 Ominaispiirteet

Etuliite ”etä” voidaan ajatella olevan lyhenne sanoista etäinen, etäällä oleva. Liitettäessä sen perään sana ”työ” saadaan kokonaan uusi käsite, joka tulee määritellä tarkemmin. Kuvaus siitä mitä etätyö on, miten sitä tehdään, missä sitä tehdään, kuka sitä tekee, mitä sillä saavutetaan määrittelee pitkälle etätyön ominaispiirteet. Ihminen, joka ei tee työtä työpaikalla vaan vaikkapa kotonaan, tekee etätyötä. Entä jos hän tekee osittain kotoa käsin ja osittain työpaikallaan töitä, tekeekö hän silloin etätyötä vai osittaisetätyötä? Onko työmatkalla oleva työntekijä etätöissä? Entä jos työntekijä valmistele materiaalia tulevaan palaveriin kotonaan viikonloppuna, onko se etätyötä? Yleisesti ottaen etätyö on työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa työtä, jossa työvälineinään hänellä on sähköiset viestimet ja tietoliikenneyhteys. Kun ennen työntekijä on mennyt työn luokse esimerkiksi tuotantolaitokseen, etätyössä työ tulee työntekijän luokse sähköisessä muodossa (Pekkola 2007, 3).

Etätyö mielletään myös työksi, joka ei ole aikaan ja paikkaan sidottu. Etätyöntekijällä on tietty tavoite, jolla on määräaika ja hän itse määrittelee työajan sen mukaisesti, että työ tulee määräaikaan mennessä tehtyä. Tästä esimerkkinä voi olla konsultit, jotka kiertävät eri yrityksissä hankkimassa lisää asiakkuuksia tai tekevät sieltä käsin työtään tai kiinteistövälittäjät, jolla ei ole kiinteää työaika ja työn luonteen vuoksi joutuvat siirtymään paikasta toiseen toimeksiantojen mukaan. Konsulteilla saattaa olla tietty kontaktitavoite kuukaudelle ja yritysvierailut suunnitellaan niiden mukaan, kiinteistövälittäjien määräajat määrittelee toimeksiantojen ehdot. Etätyö voi olla myös aikaan ja paikkaan sidottua. Jos mietitään esimerkiksi kotoa tapahtuvaa puhelinpalvelutyötä niin työnantaja voi olla määritellyt työajaksi aamupäivän tunnit klo 8 – 12 parillisilla viikoilla tai parittomilla viikoilla iltatunnit klo 16 – 20 asiakaskontaktien soittamista varten. Tällöin työ selkeästi ajallisesti rajattu ja työntekijä on sidottu työpisteeseen kyseiseksi ajaksi. Etätyö on tyypillistä kuitenkin



niin, että etätyöskentelijät työskentelevät muutaman päivän viikosta etänä ja loput toimipisteellä (Pekkola 2007, 11).

On asioita mitä etätyö toimiakseen vaatii. Peruslähtökohtana etätyön teettämisen aloittamiseen on tarkentaa se, että mitä etätyöllä halutaan saavuttaa. Yleisesti voidaan ajatella, että etätyön teettäminen säästää kiinteissä kuluissa, kuten esimerkiksi toimitilojen vuokrassa. Puhelinpalvelutyössä työntekijän läsnäolo varsinaisella työpaikalla ei ole välttämätöntä, jos tehtävä työ on työn tilaajan kanssa sovittu, että työ voidaan tehdä etänä huomioiden riittävä tietoturvallisuus. Voi olla, että yritys haluaa nostaa imagoaan ja olla trendikäs ja siksi tarjota myös työntekomahdollisuutta etänä. Sopimus etätyöntekijän kanssa siitä, miten etätyötä tehdään on tärkeää. Etätyön tekemiseen siirtyminen tulee olla molemmin puolin vapaaehtoista. Kun käytännön asiat ovat selvät tarvitaan toimivat tietoliikennetilat ja työvälineet. On sovittava kuinka työtä seurataan ja miten siitä raportoidaan. (Pekkola 2007, 28) Lähtökohtaisesti tarvitaan kuitenkin vain työntekijä, tila, missä etätyötä tehdään ja toimivat työvälineet riittävine tietoliikenneyhteyksineen.

### 3.2 Hyödyt ja mahdollisuudet

Etätyön tekeminen on mahdollistunut tietoyhteiskunnan kehityksen myötä. Niin sanottujen tietotyöläisten määrä on kasvanut sitä myötä, kun tiedonsiirto sähköisesti on ollut mahdollista ja tekniikka kehittynyt. Mitä hyötyjä etätyön tekeminen tuo tullessaan niin yritykselle kuin työntekijälle tai yhteiskunnalle?

Yrityksen näkökulmasta etätyön teettäminen tuo kustannussäästöjä toimitilojen pienemmän tarpeen suhteen. Kiinteät kulut voivat olla suuret, jos ajatellaan, että yritys tarvitsee arkipäiville virka-ajaksi sata työntekijää ja toimitilat ovat tyhjänä tämän jälkeen illan, yön ja viikonloput. Tilojen käyttöaste on pieni ja sitä kautta kulujen osuus suuri siihen suhteutettuna. Kun kuluja saadaan vähenemään vaikuttaa se kannattavuuteen ja mahdollisesti sitä kautta myös kilpailukykyyn. Myös se, että rekrytoinnissa ei tarvitse pätevän henkilökunnan hankkimiseksi olla sidottuna

tiettyyn paikkakuntaan tuo kustannussäästöjä. Ja voi olla, ettei haetulle paikkakunnalle löydy tekijää, joka olisi sopivin haettavaan työhön tai sopiva henkilö kyllä löytyy, mutta hänen ei ole mahdollista siirtyä nykyiseltä paikkakunnaltaan pois ja näin menetetään paras vaihtoehto haettuun työhön. Toisaalta taas, jos tietty työ, vaikka ohjelmistokehitys ja sen alan yritykset ovat keskittyneet tietylle alueelle tai kaupunkiin, jopa vierekkäin, ei etänä tällaisessa yrityksessä työskentelevä henkilö ole niin altis hyppäämään toiseen kilpailevaan yritykseen sen houkuttelemana kuin jos siellä olisi jotain enemmän tavoiteltavaa kuin nykyisessä yrityksessä, vaan todennäköisemmin he käyttävät vähemmän aikaa tällaisen asian miettimiseen (Fried 2014, 34).

Tarkasteltaessa etätyön hyötyjä työntekijän näkökulmasta voidaan ajatella sieltä nousevan esille asioita, kuten vapauden tunne, vastuun saamisen ja luottamuksen osoituksen tunne, matkakulujen ja työmatka-ajan väheneminen ja sitä kautta vapaa-ajan lisääntyminen ja työtyytyväisyyden tunteen kasvaminen. Kun voit päättää itse työajoistasi mahdollistaa se vapaa-ajan ja perhe-elämän suunnittelun toisella tavalla. On elämäntilanteita, jossa tarvitaan joustoa puolin ja toisin ja henkilökohtaisena koettu luottamuksen osoitus ja mahdollisuus tehdä töitä etänä on yksi etätyön eduista. Esimerkiksi perhesyistä johtuvat haasteet ja sen vuoksi etätyön tekemiseen siirtyminen voivat vaikuttaa sairaspöissaoloihin vähentävästi (Pekkola 2007, 33). Osa voisi selittyä työtyytyväisyyden paranemisella, mutta esimerkiksi lapsen sairastuessa sinun ei tarvitse hakea sairauslomatodistusta sairaan lapsen hoitamiseen, vaan voit tehdä kyseiset päivän kotoa käsin.

Yhteiskunnallisesti etätyön hyötyjä on muun muassa sen tarjoamat työpoliittiset mahdollisuudet esimerkiksi maaseudun tai harvaan asuttujen alueiden väestön työllistäminen, kun työ on siirtynyt enemmän kasvukeskuksiin ja työtä on vähemmän tarjolla harvaan asutuilla alueilla. Sen lisäksi etätyön tekemisen lisääminen vähentää työmatkaliikennettä, jolla on suora vaikutus ympäristöhaittojen vähenemiselle.

### 3.3 Haasteet

Ei ole ennenkuulumatonta, että etätyöntekijää kohtaan luodaan epäilyjä siitä, mitä oikeasti tapahtuu, kun esimies tai muu työyhteisö ei ole ympärillä seuraamassa tekemistä. Luottamus on tärkeä elementti etätyön tekemisessä, joka tulee olla kunnossa. Jason Fried (Fried 2014, 57) toteaa luottamuksen ja johtamisen välisestä suhteesta seuraavasti:

*Jos et voi antaa työntekijöidesi tehdä töitä kotoa käsin siksi, että he laiskottelevat ilman valvontaa, olet lapsenvahti, et johtaja. Etätyö on todennäköisesti pienin ongelmasi.*

Normaalisti työpaikallasi näet kollegasi päivittäin ja vaihdatte kuulumisia viimeistään ensimmäisellä kahvitunnilla. Myös työn tekemisen aikana saatatte vaihtaa ajatuksia meneillään olevasta projektista tai kysyä muutoin neuvoa. Etätyössä nämä kontaktit poistuvat, ellet ole taitava sähköisten viestimien käyttäjä jo muutoinkin esimerkiksi Lyncin kautta. Etätyön tekemisellä voi olla siten vaikutus sosiaalisten kontaktien ja vuorovaikutuksen vähenemiseen (Pekkola 2007, 4).

Riippuen etätyön luonteesta voi olla vaarana, että työn ja vapaa-ajan raja ei ole selkeä vaan se hämärtyy. Kun työaikasi ei ole enää sidottu tiettyihin kellonaikoihin voit helposti ajautua siihen, että teet ympärivuorokautista työtä (Fried 2014, 121). Niin työntekijän kuin myös esimiehen vastuulla on huolehtia jaksamiseen ja työaikaan liittyvistä asioista, on työntekijä sitten työpaikallaan tai etänä. Etätyön johtamismalleissa tulee ottaa huomioon erityisesti etätyöntekijöiden kohtaamat haasteet ja miten johtamalla etätyön haasteet käännetään mahdollisuuksiksi. Tärkeään rooliin nousee myös itsensä johtaminen.

### 3.4 Etätyön johtaminen

Johtamiseen ja etätyötä tekevän oikeuksiin kuuluvat tietyt elementit yhtäläillä toimipaikassa kuin etänä tapahtuvassa työssä. Puhumme tuolloin työehtosopimuksien noudattamisesta, työturvallisuuden varmistamisesta ja vaikkapa työterveyshuollon piiriin kuulumisesta. Työturvallisuuden osalta on tiettyjä poikkeuksia koskien etätyötä, mutta pääasiallisesti linjaukset ovat samat riippumatta siitä missä työtä tehdään. Yrityksessä on tietty tapa johtaa, oma henkilöstöstrategia, henkilöstön kouluttamiseen liittyvät mallit ja nämä tulee ulottua myös etätyöntekijöihin. Etätyöntekemiseen liittyy kuitenkin erityiskohtia, jotka yrityksessä olisi hyvä suunnitella huolella ja varmistaa niiden toimivuus. Kuinka varmistetaan yhteydenpito ja viestintä tai osaaminen ja ammattitaidon kehittyminen, miten palautteenantaminen hoidetaan, mitkä pelisäännöt etätyön tekemiseen on, kuka voi tehdä etätyötä, milloin ja miten palaverit järjestetään, miten työtuloksia seurataan ja johdetaan?

Etätyön johtajalta odotetaan tiettyjä ominaisuuksia, joilla etätyössä nousevat haasteet voidaan parhaiten käsitellä. Henkilöstön huomioiminen ja motivoiminen, sitouttaminen ja osallistuttaminen on noussut esiin hajautetun johtamisen erityshaasteista. Hajautetun organisaation johtajalla suotaisiinkin olevan asenteessaan avoimuutta ja myönteisyyttä, joka edesauttaa etätyön tekemisen jatkamista edelleen esimerkiksi haluan ratkaista vastaantulevia ongelmia. Johtamistyylin olisi oltava tuloksiin suuntautuva eli tiukka kontrolli ja muodollisuus tämän tyyppisen työn johtamisessa ei ole tehokasta. Johtajalla tulee olla myös kyky delegoida ja seurata työn tehdyksi tulemistä. Lisäksi toimivat ja tehokkaat viestintätaidot niin epävirallisessa kuin virallisessäkin yhteydessä auttavat viemään tekemistä kohti hyvää tulosta. (Vartiainen 2004, 85)

#### 3.4.1 Yhteydenpito ja viestiminen

Koska etätyössä on ominaista fyysisten kohtaamisten väheneminen korostuu yhteydenpidon ja viestimisen varmistaminen entisestään. On tärkeää sopia kuinka

asioista viestitään ja mitä viestimiä käytetään. Tekniikka mahdollistaa viestimisen eri reittejä ja niitä voidaan sopia käytettävän erilaisissa tilanteissa sovitun mukaisesti. Esimerkiksi akuuteissa tilanteissa puhelin on nopein tapa saada esimies tai työntekijä kiinni, kun tiedetään milloin he ovat tavoitettavissa ja mikä on heidän työsaoloaikansa tai työvuoronsa. Sähköposti on viestintäväline ei-akuutteihin asioihin ja tätä voidaankin hyödyntää tiedottamiseen yleisellä tasolla mm. raporttien toimittaminen tai uusien kampanjoiden tiedottaminen, jos se ei vaadi erityistä koulutusta. On toki syytä varmistaa mikä on tiedottamisen teema eli onko tiedote vain lisätietoa tehtävään työhön vai koskeeko se henkilöstöön liittyviä muutoksia, joissa sähköposti ei ole parhain työkalu.

Esimiehen läsnäolon tunteminen luo myös turvallisuuden tunnetta työntekijälle. Esimiehen on hyvä olla ajoittain yhteydessä työntekijään, vaikka kyse ei olisikaan rutiineista johtamisessa, vaan esimerkiksi soittamalla silloin tällöin ja kysymällä miten menee. Myös tieto esimiehen tavoitettavuudesta on hyvä olla työntekijän tiedossa ja tässä tapauksessa sähköinen kalenteri on hyvä keino siihen, kunhan esimies muistaa pitää kalenterin ajantasalla. (Surakka & Laine 2011, 194-202)

#### 3.4.2 Osaamisen ja ammattitaidon kehittyminen

Työntekijän osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen noudattaa yrityksessä määriteltyä mallia. Vaikeiden tilanteiden käsittelyssä vaaditaan vuorovaikutusta kasvokkain sekä tietyt asiat, kuten kehityskeskustelut on syytä pitää tapaamalla henkilökohtaisesti (Surakka ym. 2011, 194-202). On kyse työntekijän haasteista tai työssä suoriutumiseen vaikuttavista asioista henkilökohtaisuus ja sävyt keskustelulle syntyvät aidoinn vain vuorovaikutuksessa kasvokkain, jolloin ei ole vaaraa siitä, että syntyy väärinkäsityksiä kuin lukisi asioita sähköpostista.

Etätöön johtamisessa viestintäkanavia sähköposti, Lync, puhelin ja videoneuvottelut hyödynnetään tarpeen mukaan. Jos johtamismalliin kuuluu kuukausittainen henkilökohtainen tuloskeskustelu voidaan se hoitaa esimerkiksi Lync-palaverina. Esimiehen on hyvä suunnitella etätöön johtamisen osalta riittävä ja säännönmukainen yhteydenpito ja sopia ne yhdessä työntekijöiden kanssa

esimerkiksi niin, että sovitaan tuloskeskustelut pidettävän aina Lyncillä, ellei työntekijä ole toimistolla tai tiimin kuukausipalaverit pidetään videoneuvottelun kautta.

#### 3.4.3 Palaverit

Videoneuvottelumahdollisuus tuo yhden hyvän viestintäkanavan esimerkiksi kuukausipalaverien pitämiseen etätyöntekijöille. Osa tiimistä voi olla toimistolla ja neuvottelussa etäpäivää tekevät pääsevät mukaan internetyhteyden yli. Yhteenkuuluvaisuuden tunteen ja luottamuksen paranemiseen vaikuttaa se, kun tunnet työyhteisösi jäsenet (Surakka ym. 2011, 194-202) eli ajoittain on hyvä kokoontua kaikkien kanssa kuukausipalaveriin tai jos se ei ole mahdollista niin kokoontua muutaman kerran vuodessa yhteen miettimään työhön liittyviä onnistumisia ja haasteita sekä päivittämään ajankohtaisia asioita.

#### 3.4.4 Etätyön pelisäännöt

Yhteydenpidolla ja viestinnällä on tarkoitus varmistaa se, että jokainen työntekijä tietää oman vastuunsa ja roolinsa, hän on tietoinen kuinka hän on työnsä tehnyt, miten tiimi on tavoitteessa kiinni ja mistä sitä voi seurata. Hän tietää mistä hän saa apua, myös teknisiin ongelmiin ohjelmistojen ja yhteyksien osalta ja tietää myös, että esimies on läsnä, tietää miten esimies seuraa hänen tulostaan ja hän saa tarvittaessa palautetta työstään. Kokonaisuudessaan etätyön tekemisen mahdollisuus ja valintaperusteet, ketkä sitä voivat tehdä ja mitä työtä se koskee on hyvä käydä henkilöstön kanssa läpi. Tällöin ymmärretään paremmin etätyön merkitystä, joka kasvattaa myös luottamusta etätyön tekijöitä kohtaan.

#### 3.5 Erityiskysymykset

On tiettyjä asioita, mitä etätyön teettämisessä tulee ottaa huomioon ja sopia siitä yhteisesti. Näitä ovat työjärjestelyyn, kustannuksiin, työsuojeluun, tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvät asiat (Pekkola 2007, 27-30).

Työjärjestelyn osalta etätyö yleisellä tasolla antaa työntekijälle vapauksia työaikojen suhteen. On kuitenkin hyvä sopia työaika ja työmäärä sekä niiden aikataulut. Tällöin vältetään salaa tulevia ylityötunteja ja myös varmistetaan sitä, että työntekijä hahmottaa työ- ja vapaa-aikansa parhaiten.

Jos työntekijä tekee pääasiassa työtä etänä on sovittava, miten esimerkiksi matkustuskulut työpaikalle kuukausipalavereihin tai muihin matkustusta vaativiin tehtäviin korvataan. Jos etätyö tapahtuu työntekijän kotona on sovittava kuka vastaa kustannuksista tietoliikenneyhteyksistä ja esimerkiksi tietokoneesta tai matkapuhelinliittymän kuluista.

Työsuojelulait pätevät myös etätyöntekijään eli työnantaja vastaa työterveydestä ja työturvallisuudesta myös heidän osaltaan. Haasteina näissä nousee esille kuinka työturvallisuus varmistetaan työntekijän kotona tai kuinka ergonomia ja työtilat ovat asianmukaiset.

Tietoturvallisuus ja tietosuoja yrityksen tilojen ulkopuolella on myös tärkeä asia, joka on sovittava työntekijän kanssa. Yrityksen tietoturvapolitiikkaa tulee noudattaa myös etänä eli työnantajan on varmistettava työntekijän ymmärrys turvallisesta tietojen käsittelystä, salassapitovelvollisuudesta ja arkaluonteiseksi pidetyn asiakirjojen tallettamisesta. Työnantaja on velvollinen kustantamaan tietoturvan varmistamiseen liittyvät kulut (Pekkola 2007, 30).

### 3.6 Tulevaisuus

Etätyön tekeminen on lisääntynyt viime vuosina ja jo tällä hetkellä on nähtävissä sen tuomia etuja. Puhutaan paljon hiilijalanjäljen jättämisestä ja sen pienentämisestä ja yritys, joka on mukana edistämässä ympäristön suojelua vahvistaa yrityksen imagoa. Etätyö tulee varmasti edelleen lisääntymään ja olemaan yksi tärkeistä tavoista tehdä töitä. Aika näyttää miten etätyön rooli ja hyödyt tulevaisuudessa laajenevat.

Tutkimalla etätyön eri piirteitä ja tapoja saadaan etätyön johtamista kehitettyä yhä

edistyneemmäksi ja tehokkaammaksi sekä saadaan laajenemaan myös muille aloille, missä sitä ei vielä ole kovin paljon hyödynnetty.



## 4 BENCHMARKING TUTKIMUSMENETELMÄNÄ

### 4.1 Benchmarking käsitteenä

Kun teemme jotain, liittyy se sitten työhön, vapaa-aikaan, lasten kasvatukseen tai viimeistään kohdatessamme ongelman kaipaamme vertaistukea ja tietoa siitä, miten jossain muualla joku toinen on asian tehnyt, hoitanut tai toteuttanut menestyksekkäästi. Myös silloin, kun olemme aloittamassa jotain uutta on tärkeää saada etukäteen tietoa esimerkiksi toteuttamisen haasteista, jotka olisi syytä ottaa huomioon ennen toiminnon käynnistämistä. Näistä tiedoista voimme ottaa parhaita käytäntöjä mukaan omaan tekemiseen ja sitä kautta edesauttaa tehokkaampaa ja laadukkaampaa toteuttamista. Toisin sanoen, selvittämällä mitä ja miten tekemällä on onnistuttu muualla voisi olla yksi benchmarkingin määritelmä. Tai sitä voisi kutsua tutustumiseksi siihen miten muut tekevät tietyn asian onnistuneesti tai menestyksekkäästi.

Tarkkaa käännoästä benchmarkingille ei löydy, mutta monia kuvaavia sanoja ja määritelmiä kyllä. Peter F. Drucker määrittelee benchmarkingin olettaen, että saman tekemisen toistaminen toisessa organisaatiossa varmistaa sen, että se pystytään tekemään myös siellä hyvin (Drucker 2000, 137). Kun lähdetään miettimään kokonaan uutta tekemistä, jonkun asian muuttamista tai ylipäätään halutaan hakea näkökulmia tekemiseen on yksinkertaisin ensiaskel lyhyt, kysy kollegaltasi. Jo tällä tavalla voidaan pienessä mittakaavassa ottaa tuntumaa siihen miten tehtävä asia voidaan tehdä erilalla. Tämä ei vielä takaa, että se välttämättä olisi parempi, mutta antaa näkökulmaa siihen miten itse on asiaa hoitanut. Kun haluamme laajentaa näkökulmaa ja lähteä tutkimaan vaihtoehtoisia tapoja on syytä miettiä mikä on alkuperäinen toiminto tai tekeminen, minkä tekemisen mm. tehostamiseen haetaan vastauksia. Jos lähtökohtana on uuden tekemisen aloittaminen ilman omaa kokemusta on kysymysasettelu aivan toinen kuin lähdet tutkimaan miten kehität jo käynnissä ollutta toimintoa.

Jos haluamme opetella uutta tapaa tehdä työtä tai ottaa käyttöön vaihtoehdoisen tavan, tässä tapauksessa etätyön, on hyvä lähteä miettimään miten jo aiemmin sitä on tehty, minkälaisia haasteita on tullut vastaan ja miten niistä on selvitty. Millä tavalla on onnistuttu, miten sitä on johdettu, miten se on laitettu käyntiin tai miten sitä ylläpidetään. Kysymyksiä on loputtomasti. Benchmarking voikin tarjota keinoja kasvattaa organisaation kilpailukykyistä suorituskykyä vertailemalla tekemistä nimenomaan ”luokan parhaimpaan” (Franceschini & Galetto 2006, 393).

Benchmarking voi olla parhaissakin olosuhteissa vaikeaa, aikaavievää ja kallistakin (Motwani & Sower 2006, 229), vaikkakin sen tulokset voivat lopulta nostaa tuottavuutta. Ero palvelun tai teollisen tuotannon benchmarkingilla on suuri johtuen siitä, että mitä asiakas haluaa voi vaihdella suurestikin palvelutoimialan sisällä (Motwani ym. 2006, 229) eli miten asiakas mieltää saamansa palvelun laadun erillisissä palvelutapahtumissa. Teollinen tuotanto ja sen prosessien benchmarking on siksikin helpompi, koska siinä ei ole näitä elementtejä, vaan haluttu lopputulos on selkeästi tiedossa. Siinä tutkittaisiinkin vain sitä, miten kappaleen tuottaminen kävisi esimerkiksi nopeammin, halvemmin tai hävikki olisi mahdollisimman pieni.

#### 4.2 Tutkimustapoja

Benchmarking-tutkimuksia voi tehdä usealla eri tavalla. Tutkimuksen tulokset tai analyysin voi esittää esimerkiksi verkkojulkaisuna. Yksi näistä tavoista on Public Domain benchmarking, PDB eli toisin sanoen julkinen benchmarking (Kaivo-oja 2010). Tässä voidaan tehdä vertailua esimerkiksi eri veneiden välillä ja tutkimus on suoritettu Helsingin Vene / Båt –venemessuilla helmikuussa 2015. Miten eri valmistajien moottorit ovat kehittyneet viimeisen vuoden aikana, miten purjeista on saatu kevyemmät, kestävämmät, miten runkomuotoilu on vähentänyt kitkaa tai kuinka propelin muotoilu antaa parhaimman työntötehon. Tai kuka on saanut saman lopputuloksen, mutta tuotteen valmistuskulu on alhaisin.

Muita benchmarking tutkimustapoja voi olla:

- vertaisvierailut (One-to-one benchmarking, OTOB)
- arviobenchmarking (Review benchmarking, RB)
- database benchmarking (Database-benchmarking, DB)
- testibenchmarking (Test benchmarking, TB)
- liiketoiminnan erinomaisuuden analyysibenchmarking (Business Excellence Models, BEM)
- kyselybenchmarking (Survey benchmarking, SB) (Kaivo-oja 2010).

Yhtenä vaihtoehtona voi olla myös Cooperative Benchmarking, jossa useat organisaatiot yhdistävät osaamisensa ja jakavat sitä keskenään (Charney 2005, 97). Pienimuotoisena tämän tyyppinen benchmarking voi toimia hyvin esimerkiksi Contact Center -toiminnassa, missä eri asiakkuuksien johtamiseen, kumppanitoimintaan ja sen kehittämiseen jaetaan parhaita käytänteitä esimerkiksi kuukausipalaverissa.

Edellä mainituista benchmarking-menetelmistä etätyön johtamisen vertaisvertailun tekemiseen soveltuu parhaiten kyselybenchmarking. Jos oletetaan, että lähtökohdانا on tehdä vertailua muun muassa jo olevasta johtamismallista omassa yrityksessä ja suunnitella tutkimuskysymyksiä pohjautuen sieltä nousseiden haasteiden tai kehityskohteiden osalta, tuo kyselyn tulokset selkeämpiä vastauksia. Varsinaisesti johtamiseen ja tiedonkulkuun, henkilöstön osaamisen ylläpitämiseen ja yhteydenpitoon ei saada suoraan vastauksia numeroilla.

#### 4.3 Merkitys

Miksi benchmarking on tärkeää? Kuvitellaan työ, jota tehdään kontaktoimalla määriteltä kohdeasiakaskuntaa puhelimitse ja tarkoituksena on saada heidät ostamaan saippuaa. Pohjalla on laskelmat siitä, kuinka paljon kontakteja tulee olla työtunnille, montako kauppaa tarvitaan päivittäin, mikä on perumisprosentti, mistä kiinteät kulut muodostuvat ja niin edelleen. Saippuaa saadaan myytyä joka päivä,

myyjät ovat saaneet työstään kiitosta hyvistä myyntiluvuista, työpaikan ilmapiiri on hyvä ja tekeminen on suhteellisen kannattavaa. Toki paremminkin voisi mennä, mutta nykyinen tekeminen ja kannattavuus riittää siihen, että toimintaa voidaan jatkaa. Joka arkipäivä soitetaan samalla käsikirjoitetulla myyntipuheella kohderyhmälle ja sieltä aina se muutama kauppa tulee ja tämä jatkuu samanlaisena päivästä toiseen. Jossain vaiheessa tilanne muuttuu. Samalle paikkakunnalle tulee kilpailija tekemään vastaavaa työtä. Tunnuksista tullaan huomaamaan, että toinen yritys tekee saman työn, mutta puolet pienemmällä henkilökunnalla ja tuplatuotolla. Mutta miten?

Liiketoiminnan ylläpitämiseksi johdon pitää olla jatkuvasti tietoinen ajan trendeistä ja pitää huolta siitä, että tekeminen kehittyy ajan muuttuessa on kyse sitten tuotekehityksestä tai henkilöstön säännöllisestä kouluttamisesta. Erityisesti tulee olla kiinnostunut siitä mitä samalla alalla olevat toimijat tekevät, mitä kilpailijat tekevät ja mitä ihan eri toimialoilla tapahtuu niillä sektoreilla, mitkä kuitenkin ovat yhteneväisiä omaan toimialaan. Tulee huolehtia siitä, että omaa tekemistä voidaan jatkuvasti kehittää nykyisen mallin pohjalta tai saada kokonaan jopa uusia ideoita. Erään väittämän benchmarkingin tärkeydestä esitti Cy Charney (Charney 2005, 93) seuraavasti:

*To avoid benchmarking can be the kiss of death for an organization, since its leaders may have false illusions about their effectiveness. They may become defensive at the thought of discovering they are less than perfect.*

Jos et seuraa omaa alaasi, etkä selvitä miten jossain muualla tehdään paremmin ja tuottoisammin olet jossain vaiheessa tilanteessa, että tekeminen ei ole enää kannattavaa ja työ loppuu.

#### 4.4 Kyselybenchmarking

Kyselybenchmarking on yhdistelmä benchmarkingia ja kyselytutkimusta. Tätä menetelmää käytetään esimerkiksi kuluttajatutkimuksen alueella, kun halutaan saada selville miten kuluttajat kokevat tietyt palvelut ja tuotteet ja minkälaisia käsityksiä heillä niistä on. (Kaivo-oja 2010)

Valmistautuminen benchmarking-tutkimuksen tekemiseen edellyttää, että olet tunnistanut asiat, joita haluat tutkia ja joihin kaivataan vastauksia. On tärkeää tunnistaa kohdeyritys tai toiminne ja identifioida sieltä ne kohteet, mitkä vastaavat mahdollisimman hyvin omaa toimintoa, mihin tekemistä verrataan. On hyvä muistaa, että benchmarking-tutkimuksen tekemisen pyyntö toiseen yritykseen voi aiheuttaa hämmennystä ja epäilyjä, joten valmistautuminen etukäteen on avain onnistumiseen. Tietty hienotunteisuus ja luottamuksellisuus tutkimuksen aikana sekä sen jälkeenkin on erittäin tärkeää ja onkin hyvä yhdessä sopia arvokkaan tiedon suojelemisesta ja tiedosta, jota ei tule jakaa eteenpäin. (Tartugno, DiPasquale & Matthews 2000, 119-130)

Kyselyn valmistelu tulee tehdä huolella. Tutkimuksen tekeminen lähtee aina tarpeesta, jolloin jo tiettyjä elementtejä tulee kyselyyn automaattisesti. Jos halutaan tutkia etätyön johtamiseen liittyviä kysymyksiä yritykseltä, jolla on siitä kokemusta olisi kysymyspatteristossa ainakin kysymyksiä koskien kustannustehokkuutta ja etätyön teettämisen vaikutus kiinteisiin kuluihin, saatuun tulokseen verrattuna toimistolla tehtyyn työhön, kuinka henkilöstön koulutus hoidetaan, minkälainen etätyöhön soveltuvan henkilön profiili on, miten etätyötä johdetaan ja niin edelleen. Laajalla skaalalla kysymyksiä voidaan esittää yleisellä tasolla, talouspuolesta, organisaatorakenteesta ja henkilöstöstä, miten HelpDesk on toteutettu ja miten tietoturvaan liittyvät elementit on huomioitu. (Tartugno ym. 2000, 119-130) Kun lähdetään tutkimaan tiettyä tekemistä voidaan kysymykset rajata ytimekkäästi sen ympärille, jolloin kyselystä ei tule liian laajaa. Perustana kyselybenchmarkingin kysymyksille voikin olla oma sisäinen kysely yrityksen sisällä jo niiltä tekijöiltä, jotka toimintoa tekevät tai jotka ovat jollain tavalla olleet mukana toiminnossa. Hyödyntäen yrityksen sisällä tätä varten tehtyjä kyselytutkimuksia ja

teemahaastatteluja sekä niiden tuloksia, saadaan varmasti juuri ne oikeat kompastuskivet esiin mihin kaivataan vertaistukea.

Kun tutkimukseen tarvittavat tiedot on kerätty ja dokumentoitu on tärkeää analysoida tutkimuksen tulokset. Yhtenä analysointitapana voi olla ”lopusta alkuunpäin” –ajattelu eli lähtökohdallisesti päätät, että lopputulos on tietty asia ja sen jälkeen tutkimustulosten varjolla määrittelet mitkä ovat ne keinot ja toiminnot, mitkä varmistavat haluttuun lopputulokseen pääsemisen. (Tartugno ym. 200, 119-130) Lopuksi on varmistettava, että parannusehdotukset tulevat käytäntöön, jolloin saatu tieto voidaan hyödyntää ja näkyy tuloksessa.

## 5 KYSELYTUTKIMUS TUTKIMUSMENETELMÄNÄ

Monelle niin koti- kuin työelämässä on tullut vastaan erilaisia kyselyitä. Onko tuttua, että ovikelloasi soittanut henkilö halusi tehdä sinulle kyselyn koskien esimerkiksi paikkakuntaasi koskevia asioita tai sait puhelun Suomen Kyselytutkimus Oy:ltä, jossa sinun toivottiin antavan hetken aikaasi vastataksesi mielipidekyselyyn? Postin mukana on saattanut tulla suuri kirjekuori, joka sisälsi usean sivun mittaisen markkinatutkimuskysely-lomakkeen, johon sinun toivottiin vastaavan tiettyyn päivämäärään mennessä ja siinä luvattiin vielä, että kaikkien vastanneiden kesken arvotaan palkinto. Tai työpaikallasi saat kaksi kertaa vuodessa sähköpostiisi linkin, jossa sinun toivotaan vastaavan henkilöstötyytyväisyyskyselyyn tai kadulla kävellessäsi sinua lähestyy henkilö, joka haluaa tehdä sinulle muutaman nopean kysymyksen koskien esimerkiksi ajankohtaisia tapahtumia sisäpolitiikassa. Uskon, että suurelle osalle nämä tilanteet ovat tuttuja, mutta onko tuttua se miksi niitä tehdään ja miksi niitä tehdään juuri tuolla tavalla?

### 5.1 Kyselytutkimuksen ominaispiirteet

Kyselytutkimus on yksi tapa kerätä tietoa tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä jatkoanalyysien tekemistä varten. Sillä voidaan tutkia joko helposti mitattavia asioita tai myös laajemmin abstraktimpia käsitteitä kuten esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyttä. Kysely tapahtuu yleensä erillisellä lomakkeella, johon on tiettyjen mittausmallien mukaisesti jäsennelty eri kysymykset. Kyselylomake voidaan jakaa täytettäväksi itsenäisesti, jolloin kysely tulee esimerkiksi postin mukana tai kysely voidaan suorittaa haastattelemalla, kuten puhelinhaastatteluissa tehdään. Jos kysely lähetetään esimerkiksi postin kautta on saatekirjeessä kerrotuilla tiedoilla muun muassa tutkimuksen tarkoituksesta tärkeä merkitys, sillä vain sen kautta vastaaja voi motivoitua vastaamaan kyselyyn (Vehkalahti 2014, 47-48). Kyselyistä saadut tulokset käsitellään ja muokataan muotoon, josta niitä voi tarkemmin analysoida ja esimerkiksi vertailla aiempiin tuloksiin. Aineiston käsittelyyn on tiettyjä malleja ja sääntöjä sekä myös erillisiä tietokoneohjelmistoja, jolloin manuaalinen työ, varsinkin laajoissa kyselyissä, helpottuu. Ohjelmistoilla tulokset saadaan helposti

taulukoitua ja niistä saadaan erilaisia kuvaajia, joita käsittelemällä pystytään kuvaamaan kyselyiden lopputulemaa ja sitä kautta havainnollistamaan tutkittua asiaa.

Kyselytutkimuksen tulokset tuottavat lukuja ja numeroita, joita voidaan hyödyntää kun tehdään määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimus keskittyy pääasiassa tilastotieteen menetelmien hyväksikäyttöön, mutta ei ole pois suljettua, etteikö näitä numeroita voisi hyödyntää kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Aaltola ym. 2007b, 184). Määrällisellä tutkimusotteella on sanottu tavoiteltavan yleiskäsityksiä, kun taas kvalitatiivisella eli laadullisilla menetelmillä päästäisiin paremmin yksityiskohtiin. Kumpaankin menetelmää voi hyödyntää samassa tutkimuksessa eli ne eivät sulje pois toisiaan vaan parhaimmassa tapauksessa täydentävät ja kuvaavat saatuja tuloksia. (Vehkalahti 2014, 13)

## 5.2 Kyselylomakkeen suunnittelu

Kun lähdetään tutkimaan esimerkiksi etätyötä ja miten sitä tulisi johtaa on kysymykset mietittävä sen mukaan mihin halutaan vastauksia. Etätyön johtaminen käsitteenä on laaja ja kyselyn rajaaminen vain haluttuihin osuuksiin laajasta käsitteestä on tärkeää kyselyn onnistumisen vuoksi. On myös päätettävä riittävän vastaajajoukon koko, mikä on kohderyhmä ja onko se oikea vastaamaan tähän teemaan, miten varmistat, että kyselyysi vastataan, mikä on riittävä aika vastaamiseen ja miten kysymykset muotoillaan, että ne ymmärretään oikein. (Vehkalahti 2014, 42-50)

Tutkimusasetelmasta riippuu myös onko kyselytutkimuksessa kyse pitkittäis- vai poikittaistutkimuksesta. Pitkittäistutkimuksessa tutkimus on tehty minimissään kahtena eri ajanjaksona samalle vastaajajoukolle, jossa voidaan havainnoida ilmiötä ja sitä voidaan myös paremmin selittää, kun taas poikittaistutkimus leikkaa sen hetkisen ilmiön tilan. (Aaltola ym. 2007a, 126) Etätyön johtamisen nykytilan selvittämiseksi on poikittaistutkimus tutkimusasetelman mukaisesti looginen



vaihtoehto, mutta jos halutaan tutkia sitä miten esimerkiksi etätyön johtamisen tila on muuttunut tietyn ajanjakson välillä voidaan siinä soveltaa pitkittäistutkimusta.

Myös lomakkeen pituudella on merkitystä. Esimerkiksi alakoululaisille kohdistetut pitkät kyselylomakkeet eivät välttämättä ole suositeltavia, parin sivun mittaiset lomakkeet toimivat paremmin tämän ikäisille. Aikuisille voidaan suunnata useampisivuinen kysely, esimerkiksi sivujen määrä kyselyssä olisi viisi. (Aaltola ym. 2007a, 104). Mittarina kyselytutkimuksessa toimivat nimenomaan kysymykset ja väittämät ja niiden kokoelmat, joilla tutkija saa mitattua esimerkiksi etätyön tekemisen mielekkyyttä. Mittarit voidaan rakentaa itse, mutta myös valmiita mittareita on mahdollista käyttää. On kuitenkin suositeltavaa suhtautua varauksellisesti valmiisiin mittareihin, sillä ne eivät välttämättä tue juuri kyseessä olevaa tutkittavaa asiaa ja toimi niiden tutkimisessa välttämättä siten kuten on tarkoitus. (Vehkalahti 2014, 12) Kyselylomaketta rakennettaessa voidaan törmätä tilanteeseen, jossa tulisi mitata jotain ilmiötä, tunnetta tai käsitettä. Tähän ei valmista mittaria todennäköisesti löydy. Onkin tärkeää tutustua teoriaan ennen kyselylomakkeen suunnittelua, jolloin päästään keskeisiin käsitteisiin kyseisen tutkittavan ilmiön osalta ja mittaria voidaan lähteä rakentamaan sen pohjalta.

Kysymyspatteristojen määrittämisen jälkeen ja kun olet varma siitä, että ne mittaavat oikeita asioita ja ovat selkeästi tulkittavissa, on huomioitava muutama suositus, jonka mukaan lomake kannattaa jäsenellä. Se miten lomake on rakennettu vaikuttaa siihen kuinka hyvin todennäköisimmin saat kyselylomakkeet täytettyinä takaisin. Hyvin usein lomakkeissa kysytään alussa esimerkiksi ikää tai sukupuolta. Näitä kutsutaan taustakysymyksiksi, jotka toimivat selittävinä tekijöinä koskien tutkimuksen tuloksia. Taustakysymykset toimivat myös lämmittelykysymyksinä, jolloin vastaaja alkaa orientoitumaan varsinaisiin kysymyksiin. Kun varsinaiset kysymykset tulevat vuoroon olisi niiden kieliasun oltava ymmärrettävä ja helppo. Myös henkilökohtainen ote kyselylomakkeella tuo vastaajalle tunteen, että tutkija on kiinnostunut hänen mielipiteestään. Esimerkkinä henkilökohtaisesta otteesta kyselylomakkeella on esimerkiksi kysytäänkö ”Sukupuoleni on: 1. nainen 2. Mies vai kysytäänkö Sukupuoli: 1. Nainen 2. Mies”. (Aaltola 2007a, 105)

Kysymyslomakkeessa osiolla tarkoitetaan yksittäistä kysymystä ja mittari mittaa näistä eri osioista koostuvaa kokonaisuutta. Osiot on aseteltava mahdollisimman selkeäksi siten, ettei siihen vastaamisessa ole epäselvyyttä tai tulkinnanvaraa. Se millä tavoin osiot rakennetaan kysymyslomakkeelle auttaa vastaajaa vastaamaan kysymykseen mahdollisimman hyvin. Kyselytutkimuksissa käytetään yleisimmin Likertin asteikkoa, joka on yksi järjestysasteikoista, mitkä ovat taas keskeisiä mittaustapoja kyselytutkimuksissa. (Vehkalahti 2014, 35-43)

### 5.2.1 Likertin asteikko

Likertin asteikossa on nykyään tyypillisesti viisi tai yhdeksän vaihtoehtoa, mutta alun perin siinä on ollut niitä seitsemän. Vastaajalle on haluttu jättää vaihtoehto olla vastaamatta ja jättää niin sanottu neutraali vastausvaihtoehto. Kuitenkin tässä mitta-asteikossa on tärkeää se, että mittarissa on pariton määrä vastausvaihtoehtoja. (Aaltola 2007a, 115-117) Kuviossa 1 on esitelty esimerkki Likertin asteikosta.

5. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä \*

1. Täysin samaa mieltä 2. Osittain samaa mieltä 3. Ei samaa eikä eri mieltä 4. Osittain eri mieltä 5. Täysin eri mieltä

	1	2	3	4	5
Minulla on enemmän vastuuta työni suhteen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla on enemmän vapauksia työni suhteen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin suunnitella vapaa-aikani paremmin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sosiaalinen kanssakäyminen tiimissäni on vähentynyt etätöön myötä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työ- ja vapaa-aikani rajat ovat selkeät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän miten olen suoriutunut työstäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän mistä seuraan työni tuloksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän mistä saan apua työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän miten esimieheni seuraa tulostani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vastuuni ja roolini ovat selkeät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etätyömahdollisuus on vähentänyt sairaspöissaolojani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtyytyväisyyteni on kasvanut etätöön myötä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kuvio 1. Esimerkki Likertin asteikosta

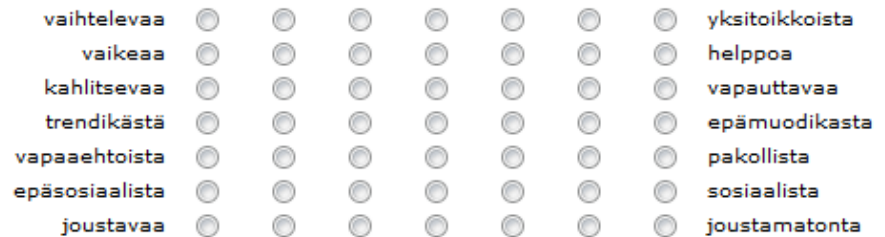
### 5.2.1 Semanttinen differentiaali

Semanttinen differentiaali pohjautuu Likertin asteikkoon ja sen tunnuspiirteenä on seitsemänportainen mittari, missä vastapäittäin muodostuu vastakkaiset adjektiivit.

Adjektiivien sijoittaminen mittariin on tehtävä vaihdellen positiivisten ja negatiivisten välillä siten, etteivät esimerkiksi positiiviset adjektiivit sijoitu aina vasempaan ja negatiiviset oikeaan laitaan. (Aaltola 2007a, 117-118) Kuviossa 2 on esimerkki semanttisesta differentiaalista.

**9. Etätyö on mielestäni \***

Merkitse kohta mihin mielipiteesi sijoittuu



Kuvio 2. Semanttinen differentiaali

### 5.2.2 Valmiit vastausvaihtoehdot

Mittareina voidaan käyttää myös valmiita vastausvaihtoehtoja, jolloin vastaajalla on aina mahdollisuus valita jokin väittämistä (Aaltola 2007a, 123), kuten kuvio 3 havainnollistaa.

**Ympyröi vastauksesi**

Pidämme yhteyttä esimieheni kanssa pääasiassa

1. Tapaamalla paikanpäällä

2. Soittamalla

3. Sähköpostilla

4. Lyncillä

5. Jollain muulla tavalla, millä \_\_\_\_\_

Kuvio 3. Valmiit vastausvaihtoehdot

### 5.2.3 Kyselytutkimuksen luotettavuus

Varmistuaakseen siitä, että mittarit kyselylomakkeella mittaavat oikeita asioita, on hyvä kysyä asiantuntijoilta neuvoa lomakkeen suunnittelussa, sillä jälkikäteen on myöhäistä korjata esimerkiksi osioita, mitkä ovat olleet tulkinnanvaraiset ja antaneet

siten nollatuloksen varsinaiseen kysyttävään asiaan. Kun puhutaan mittauksen luotettavuudesta nousee esiin kaksi käsitettä: validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteettiä kuvataan sillä kertooko se mitatusta asiasta juuri sitä, mitä pitikin mitata. Reliabiliteetti määrittelee sitä, miten tarkasti on mitattu ja se kasvaa sitä myötä miten hyvin mittausvirheitä saadaan minimoitua. (Vehkalahti 2014, 40-42)

### 5.3 Tiedon kerääminen

Puhelinpalvelutyössä on ystävällisen asiakaspalvelutilanteen luomiseksi tärkeää myös se miten noudattaa toimeksiantajan linjausta puhelumallista. On tiettyjä elementtejä, joita halutaan kysyä ja varmistaa jokaiselta asiakkaalta, jotka soittavat asiakaspalveluun. Sama toisinpäin eli puhelintyön ollessa outboundia on noudatettava työn tilaajan määrittelemää mallia. Laadun varmistamiseksi on olemassa prosessit, joissa mitataan kuinka määritelty palvelumalli toteutuu puheluissa. Mittaaminen voi tapahtua valitsemalla tietty määrä satunnaisia puheluita, kuuntelemalla ja arvoimalla ne, jonka jälkeen tulokset yhdistämällä saadaan kyseisen mittauksen tulos. Se, millä kriteereillä otos otetaan määrittelee pitkälle sitä kuinka luotettavasti otos kertoo todellisesta tilanteesta. Jos valitaan tietyn mittaisia puheluita tai vain tietyn henkilön puheluita ei otos todennäköisimmin kuvaa koko toiminnon todellista tulosta tämän laatumittarin osalta. Perusjoukko voi olla koko se henkilöstö, joka suorittaa tiettyä työtehtävää ja otos on siitä esimerkiksi tietty puhelumäärä mikä kuunnellaan, johon puhelut valitaan satunnaisesti ilman minkäänlaista filtteröintiä. Otos on kooltaan perusjoukkoa pienempi vastaajamäärä, joka kuitenkin kuvaa koko perusjoukon tulosta (Vehkalahti 2014, 42-46). Etätyön johtamiseen liittyvään kyselytutkimukseen valitaan koko perusjoukko, koska suuruudeltaan se on suhteellisen pieni ja tällä varmistetaan tuloksen mahdollisimman tarkka oikeellisuus. Tällaisessa tapauksessa on tärkeää saada vastaus mahdollisimman monelta, sillä joukon ollessa pieni ja vastausprosentin jäädessä alhaiseksi ei tulokset otoksen omaisesti enää kuvaakaan perusjoukkoa. Pahimmassa tapauksessa vastauksia joudutaan hylkäämään (Vehkalahti 2014, 44).

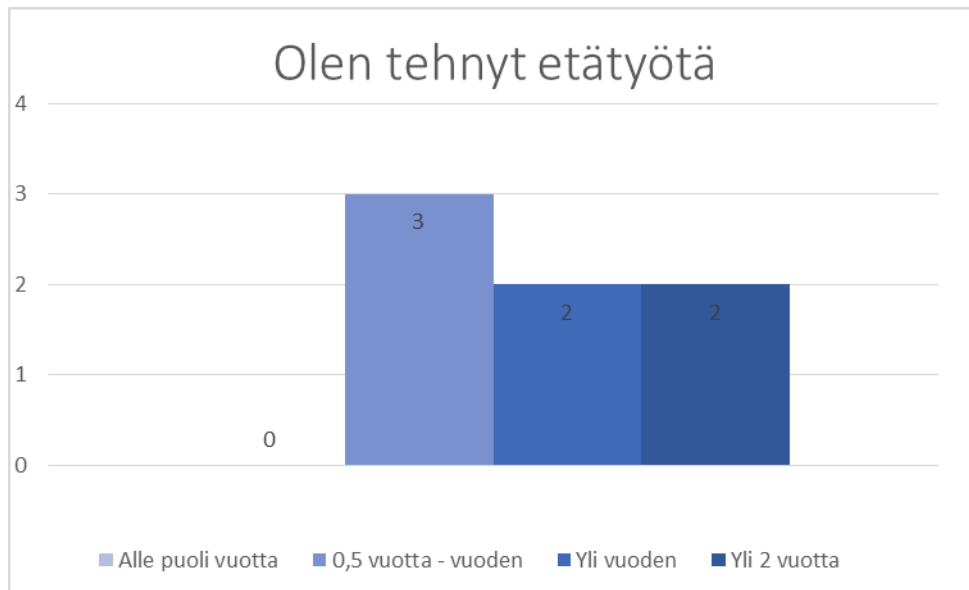
## 5.4 Aineiston käsittely ja tulokset

Kun kyselytutkimuksen vastaukset on saatu alkaa aineiston käsitteleminen ja tulosten analysointi. Riippuen millä tavalla kyselytutkimus on toteutettu tarkoittaa se joko manuaalista tietojen keräämistä ja koostamista tai verkossa sähköisessä muodossa saatujen tietojen koostamista siihen suunniteltujen ohjelmistojen avulla. Kun tiedot on koostettu aletaan niitä analysoimaan erilaisin tilastollisin menetelmin.

### 5.4.1 Esikäsittely

Saatuasi vastaukset kyselylomakkeisiin on hyvä silmäillä vastauksia läpi yleiskuvan saamiseksi. Tästä saa ensituntuman siihen millä tavalla kyselyyn on vastattu ja tuntumaa tutkittuihin asioihin. Tutkimuksen reabiliteettiin ja validiteettiin vaikuttavat tiedot siitä moneenko kyselyyn on vastattu, puuttuuko lomakkeilta kohtia, mihin on jätetty vastaamatta, miten huolellisesti lomakkeet on täytetty ja onko kysymyslomakkeen kysymykset ymmärretty oikein. Aineiston esikäsittely muuttujien tarkastelulla, jakaumilla, tunnusluvuilla ja kuvilla saadaan kuvaa tiivistetymin tutkimuksen tuloksen tarkempaa analysointia varten. (Vehkalahti 2014, 51-64)

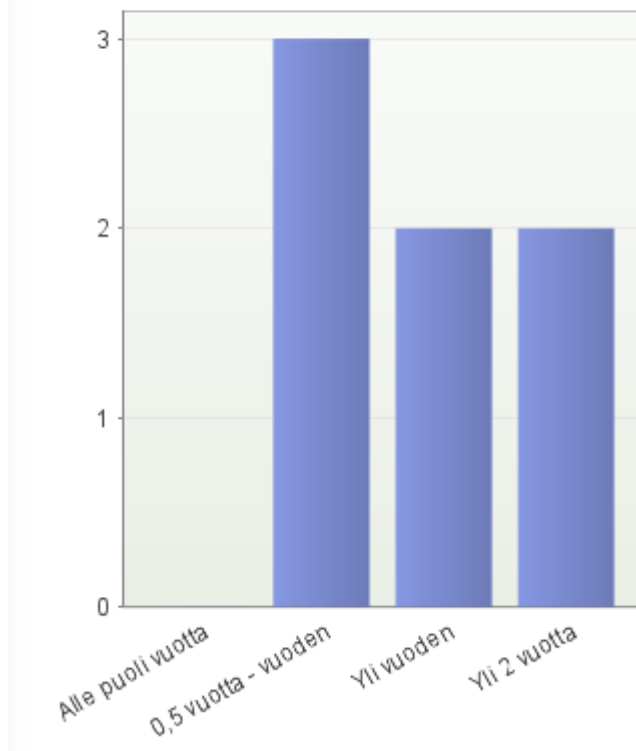
Yksi vaihtoehto aineiston tarkastelussa on jakaumien tarkastelu. Kysyttäessä esimerkiksi työsuhteen kestoa frekvenssi- tai prosenttijakautumalla saadaan käsitys kyseisen osion laajuudesta vastaajajoukon osalta. Tilastolliset tunnusluvut havainnollistavat esimerkiksi keskiarvoa ja keskihajontaa eli esimerkiksi työsuhteen kestosta keskimääräinen työsuhteen kesto, mille välille työsuhteen kesto määrittyy tai mikä on minimi ja maksimi työsuhteen kestoajoissa esitettyinä taulukkomuodossa. (Vehkalahti 2014, 52-53) Myös kuviot havainnollistavat mittaustuloksia ja yksi kuviona esitettävä malli on esimerkiksi histogrammi (kuvio 4) ja pylväskuva (kuvio 5).



Kuvio 4. Histogrammi

### 3. Olen tehnyt etätöitä

Vastaajien määrä: 7



Kuvio 5. Pylväskuva

Puuttuvat tiedot muodostavat yhden haasteen mittaustuloksia koostettaessa. Eräkadosta puhutaan silloin, kun osaan kysymyksistä ei vastata. Yksikkökato taas määrittelee sitä joukkoa, joka jättää kysymyslomakkeeseen kokonaan vastaamatta. Tietyin tilastollisin keinoin voidaan paikata puuttuvia tietoja, jolloin puhutaan imputoinnista. Joitain tietoja voidaan paikata esimerkiksi arvioimalla se muun otannan keskiarvoon, mutta näissä tulee olla varovainen, ettei paikkausten määrä ole liian suuri ja tutkimustulos määriy niiden mukaisesti. Miten ”en osaa sanoa” – vastauksia analysoidaan on myös toinen haaste tutkimuksen tuloksia kootessa ja nekin voidaan analysoida mittareittain kokonaiskuvan saamiseksi. (Vehkalahti 2014, 81-86) Tuloksia kootessa on tärkeää, että esikäsittelyvaiheen tekee huolellisesti ja tähän kannattaa käyttää paljon aikaa, jolloin lopullisen analyysin tekeminen on mahdollisimman todenmukaista.

#### 5.4.2 Analyysi

Tutkimustulosten huolellisen esikäsittelyn jälkeen alkaa analyysivaihe. Jo esikäsittelyn perusteella havainnoidaan tiettyjä asioita tutkimuksesta silmämääräisesti. Yleisimmin käytetty havaintojen tilastollinen menetelmä on regressioanalyysi. Sen avulla voidaan analysoida havaintoja moniulotteisesti ja tehdä esimerkiksi ennusteita tai laatia selitysmalleja. Menetelmää voidaan tarkastella mittauskehikossa, joka yhdistää tutkimuskysymyksen, mittaavat osiot ja esimerkiksi virheet. Ydinosat mittauskehikossa ovat mittausmalli ja mitta-asteikko. Sen tuloasteikko ja vertailuperuste täsmäntävät, miten tilastollisissa analyyseissä asteikkoja käytetään. (Vehkalahti 2014, 121-125)

Lopullista analyysiä tutkitusta asiasta koostettaessa on varmistuttava siitä, että kaikki olennainen materiaali on tullut esitellyä. Tuloksia tulee analysoida johdonmukaisesti ja selittävästi analyysin lukija huomioon ottaen. Aluksi voidaan esitellä kuvaus tutkimustyöstä ja jatkaa siitä käsitteisiin ja tarkentaa niitä, jonka jälkeen siirrytään tuloksiin ja johtopäätöksiin tutkimuksesta. Tuloksia on esiteltävä siten, että lukijalla on mahdollista muodostaa myös oma näkemys tuloksista ja analysoida sitä kautta tutkimuksen luotettavuutta. (Aaltola 2007a, 164-167)

## 6 TEEMAHAASTATTELU TUTKIMUSMENETELMÄNÄ

### 6.1 Ominaispiirteet

Haastattelu on yksi tutkimusmuoto kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Se antaa enemmän kuvausta ilmiöstä kuin vain pelkät numeraaliset arvot (Eskola 2008, 85). Laadullista aineistoa kuvaa se, että se on pääasiassa tekstiä. Esimerkiksi teemahaastattelut tuottavat pääasiallisesti kirjoitettuja vastauksia tai analyysejä esitettyihin väittämiin tai avoimiin kysymyksiin. Haastattelussa aihealueet on tarkasti rajattuja ja tarkoituksena on saada selville mitä haastateltava on mieltä. Kvalitatiiviseen tutkimukseen voidaan lähteä teoriapohjalta (Eskola 2008, 79-80) eli tutustumalla ensin teeman teoriaan ja muodostaa sitä kautta kysymykset varsinaisten tutkimusongelmien rinnalle. Haastattelu voi olla kysymys-vastaus – luonteinen tai se voi olla myös vapaampaa keskustelua aiheesta. Teemahaastattelussa ei tarvitse välttämättä olla tarkkoja kysymyslistoja, vaan muutama tukikysymyksen saattaa riittää, kunhan vain haastattelija varmistaa, että kaikki teema-alueet käydään läpi (Aaltola 2007, 27-28). Tärkeää haastatteluun valmistautuessa ja sitä toteuttaessa on, että haastattelija on ennalta suunnitellut kysymykset, haastattelija ohjaa keskustelua, ylläpitää haastattelua, tuntee oman roolinsa sekä varmistaa sen, että haastateltava kokee haastattelun luotettavaksi ja että hänen kertomukset myös käsitellään asianmukaisesti ja luotettavasti (Eskola 2008, 85).

### 6.2 Toteuttaminen

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa otanta on usein pieni ja niissä keskitytään analysointiin mahdollisimman tarkasti (Eskola 2008, 18). Alettaessa tutkimaan etätyön johtamiseen liittyvää haasteellisuutta esimerkiksi ManpowerGroup Contact Center Oy:ssä on otanta yrityksen sisältä varsin pieni, kun halutaan selvyyttä siihen, miten etätyön johtaminen mahdollistaa asioita, mitä tekemällä on onnistuttu ja missä kohdin löytyy haasteita ja miten niitä voisi ratkoa. Otanta on pieni sen vuoksi,



että etätyötä johtavia esimiehiä ei ole kuin muutama. Tällöin teemahaastattelu on viisainta tehdä kaikille eli ottaa kokonaisotanta.

Haastattelu tapahtuu sovittuna ajankohtana ja paikaksi voidaan valita melkein mikä tahansa paikka, toimisto, haastateltavan koti, kahvila tai muu julkinen tila. On hyvä ottaa huomioon, että paikka on kuitenkin rauhallinen, joka takaa haastattelun onnistumisen ilman turhia keskeytyksiä. Haastattelu voidaan tehdä joko kasvokkain, tai sen voi toteuttaa myös puhelimitse. Haastattelujen jälkeen kootaan saadut tulokset, jonka jälkeen käynnistyy niiden käsittely.

### 6.3 Tulosten käsittely

Litterointi eli vastausten puhtaaksi kirjoittaminen on ensimmäinen vaihe tulosten käsittelyssä. Suppein tapa litteroida on huomioida vain olennaiset osa-alueet haastatteluista saaduista vastauksista. Kun litterointi on tehty päätetään millä analyysimallilla tuloksia lähdetään purkamaan. Analyysimalli riippuu siitä kuinka systemaattisesti aineistoa aiotaan hyödyntää. Teemahaastattelun aineistoa analysoidaan useimmiten teemoittamalla eli aineisto jäsenellään ja pelkistetään teemojen mukaan ja tyypittelemällä eli konstruoimalla tyypikuvauksia aineistosta. (Aaltola ym. 2007a, 41-42). Näistä esiin nousevat havainnot kuvataan ja esitetään teoriapohjaan nähden ja niitä voidaan myös vertailla aiempiin tutkimustuloksiin.

Vaikka teemahaastattelu voi olla tutkimuksessa määräävin menetelmä voi teemahaastatteluja tehdä myös tukemaan varsinaista tutkimusongelmaa. Jos lähtökohtana on luoda etätyön johtamiseen mallia saadaan kyselytutkimuksen valmisteleminen aineistoa ja havaintoja teemahaastatteluiden kautta, kun jäljitetään etätyön johtamisen nykytilaa ja mallia sitä tehneiltä esimiehiltä.

### 6.4 Luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta on osin vaikea määrittellä. Esimerkiksi teemahaastatteluiden teemojen ja tyypittelyjen jälkeen voi nousta esiin seikkoja,

joita eivät tutkimuksen kannalta välttämättä ole olennaisia tai esimerkiksi haastateltava on jostain syystä provosoitunut ja korostaa tiettyjä ongelmia ja haasteita, vaikka todellisuus ei sitä olisikaan. Myös haastattelijan oma tunne ja kokemus haastattelussa käydyistä asioista saattaa vaikuttaa luotettavuuteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan on syytä jatkuvasti pohtia ratkaisujaan ja huomioida sekä tekemänsä työn luotettavuutta että analyysin kattavuutta (Eskola 2008, 208).

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 7.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja rakenne

Tutkimusten lähtökohtana oli saada selville miten ManpowerGroup Contact Center Oy:ssä tällä hetkellä johdetaan etätyötä, miten etätyön tekijät kokevat etätyön tekemisen hyvine ja huonoine puolineen sekä mitä tapoja menestyksekkääseen etätyön tekemiseen on muissa yrityksissä. Teemahaastattelujen tarkoitus oli kartoittaa etätyön johtamisen nykyinen malli, ne onnistumiset ja haasteet, joista nousseita huomioita esimerkiksi haasteiden osalta hyödynnettiin kyselytutkimuksen kysymyksissä. Kummankin tutkimuksen aineiston yhteen kokoamisella oli tarkoitus saada näkymä etätyön johtamiseen nykyhetkellä. Kyselybenchmarkingin kautta oli tarkoitus hakea tukea rakennettavaan malliin ja saada sieltä ideoita nykytekemisen ja tutkimustuloksista saatujen huomioiden rinnalle, jotka myös huomioitiin luodussa uudessa johtamismallissa.

### 7.2 Haastateltavien valinta

Tutkimuksen lähtöasetelmana oli kartoittaa ManpowerGroup Contact Center Oy:n nykytila etätyön johtamisessa eli sen vuoksi kyselytutkimukseen valittiin kaikki etätyötä tekevät henkilöt. Etätyön tekijöitä kyselyhetkellä oli alle 20 henkilöä, joten kysely suoritettiin kokonaisotannalla. Tämä pyrki varmistamaan sitä, että saataisiin riittävä otanta vastauksia, vaikka kaikki eivät kyselyyn vastaisikaan.

Teemahaastatteluun valittiin ManpowerGroup Contact Center Oy:ssä etätyön johtamisen parissa työskentelevät esimiehet ja päälliköt, joita oli haastatteluhetkellä neljä henkilöä. He toimivat eri asiakkuuksissa ja toiminnoissa, jolloin haastatteluilla saatiin myös kuvaa nykytilasta eri asiakkuuksien osalta ja miten käytännöt niissä risteävät.

Potentiaalisia asiakasyritysten edustajia kyselybenchmarkingia varten kartoitettiin kysymällä asiakkuuksista vastaavilta oliko heidän tiedossaan yhteyshenkilöiden

toimenkuvassa etätyön johtaminen. Näiden perusteella valikoitui yksi henkilö, jolle kyselybenchmarking tultiin tekemään.

### 7.3 Kysymyspatteristot

Tutkimusten rakentaminen lähti käyntiin sen jälkeen, kun teoriasosuus johtamisesta, etätyöstä ja tutkimusmenetelmistä oli kirjoitettu. Ennen kysymysten suunnittelua tutkimuksia varten tutustuttiin vielä tarkemmin tutkimusmenetelmiin teorioiden avulla ja lähdettiin rakentamaan rakennetta kyselyille niiden perusteella. Ensin aloitettiin työstämään kyselytutkimuslomaketta. Olemassa olevia mittareita päädyttiin käyttämään niiden helpon käytettävyyden ja tuttuuden vuoksi, eikä lähdetty suunnittelemaan omia mittareita. Mittareista kyselylomakkeelle valittiin Likertin asteikko sekä semanttinen differentiaali. Mittareina toimivat myös yksinkertaiset ”Kyllä, ei, en osaa sanoa” valmiit vastausvaihtoehdot sekä tila avoimelle kommentoinnille kysymyslomakkeen lopussa.

Kyselytutkimuksen kysymykset (liite 1) luotiin pääasiassa hankitun teorian pohjalta ja koskien etätyön peruselementtejä. Tämän jälkeen suunniteltiin teemahaastattelupohja, jonka avulla saataisiin näkemyksiä teoriaosuudessa käsiteltyihin seikkoihin esimerkiksi etätyön johtamisessa huomioitaviin asioihin. Teemahaastattelupohja (liite 2) hyödynsi kyselytutkimuslomaketta, jonka kysymykset esitettiin lähinnä otsikoittain ja hieman avaten. Teemahaastattelussa ei ollut vaihtoehtokysymyksiä, vaan haastateltu pystyi vastaamaan vapaasti eri kysymyksiin. Kun teemahaastattelun kysymykset olivat valmiina suunniteltiin kyselybenchmarking-kysymykset (liite 3). Myös tässä kysymykset pohjasivat kyselytutkimusten ja teemahaastattelun kysymyksiin, mutta tarkoitus oli myös saada kuva millä lailla asiakasyrityksessä tehdään etätyötä ja minkälaisia hyviä kokemuksia ja mahdollisia haasteita sieltä on noussut esiin.

## 7.4 Tutkimusten eteneminen

Kun tutkimuksiin tarvittavat kysymykset olivat valmiita ja tutkimukseen osallistettavat henkilöt päätetty alkoi tutkimuksen toteuttaminen. Ensimmäisenä tehtiin teemahaastattelut. Haastattelut toteutettiin tapaamalla haastateltavat ManpowerinGroupin toimistolla ja haastattelut olivat kestoltaan tunnin mittaisia. Haastattelujen vastausten litteroinnin jälkeen nostettiin vielä kysymystutkimuslomakkeelle muutama kysymys, jotka olivat nousseet teemahaastattelusta ja jotka olivat tärkeitä ja tarkensivat kyselyä.

Teemahaastattelujen jälkeen luotiin kyselytutkimuksen Webropol-järjestelmään (Webropol 2015), jonka avulla saataisiin etätyöntekijät parhaiten tavoitettua. Kyselyyn asetettiin vastausajaksi neljä arkipäivää, jonka välissä oli myös viikonloppu ja kysely lähetettiin valituille työntekijöille. Webropol-järjestelmä on helppokäyttöinen kysymyslomakkeiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Se koostaa vastauksista raportin ja mahdollistaa vastausten digitaalisen analysoinnin, joka helpottaa manuaalisessa vastausten koonnissa perinteisen paperisen kysymystutkimukseen verrattuna. Kysely tehtiin anonyymisti, joka Webropol-järjestelmä mahdollisti. Tällä toivottiin saavan mahdollisimman hyvä vastausprosentti siitäkin huolimatta, jos jotkut kysymykset koettaisiin arkaluontoiseksi vastata.

## 7.5 Tutkimusten tulosten analyysi

### 7.5.1 Teemahaastattelut

Jokaisen teemahaastattelun jälkeen vastaukset litteroitiin jokaisen haastatellun osalta. Eri haastateltujen vastauksia yhdisteltiin eri teemojen alle eli tuloksia jäsenneltiin teemoittamalla, mutta vastausten analysointiin käytettiin myös tyypittelyä. Käytännössä haastatteluista koottiin tietyt huomiot kyselytutkimuslomakkeen mukaisen otsikoinnin alle ja tarkasteltiin, mitä yhteisiä tyyppiesimerkkejä sitä kautta haastatteluista nousi esille. Erityisesti tarkoituksena oli

tunnistaa malleja johtamiseen sekä tapaa viestiä ja pitää yhteyttä tiimiin. Tällä tavalla tuloksia käsittelemällä oli mahdollista muodostaa kuva siitä, miten tällä hetkellä etätyötä johdetaan, minkälaisia hyötyjä siitä on koettu olevan sekä minkälaisia haasteita on vielä ratkaisematta ja mitä esimerkiksi tulisi ylipäätään ennen etätyön tekemisen aloittamista ottaa huomioon esimerkiksi rekrytoinnissa. Näiden avulla saatiin kokonaiskuva siitä minkälainen tilanne etätyön johtamisessa nykyhetkellä ManpowerGroup Contact Center Oy:ssä on.

### 7.5.2 Kyselytutkimus

Etätyötä tekeville lähetetty kyselytutkimus tehtiin Webropolin kautta. Kysely oli avoinna kuusi päivää ja siitä laitettiin kaksi päivää ennen kyselyn sulkeutumista muistutusviesti vastaajille. Vastaukset saatua kyselyn sulkeuduttua silmäiltiin yleisellä tasolla läpi minkälaista suuntaa kyselyt ovat tuottaneet verrattuna teemahaastatteluilta saatuun kuvaan sekä teorian mukanaan tuomaan tietoon etätyöstä. Yksittäisiä vastauksia käytiin läpi ja pohdittiin samalla miten vastaaja on tulkinnut kysymystä ja miten hän on ne ymmärtänyt ja sitä kautta päätenyt vastukseensa. Yksi huomio tehtiin esikäsittelyn aikana eräästä vastauksesta Likertin asteikkojen ollessa mittarina, että vastaukset olivat lähes täysin päinvastaiset kuin muiden vastaajien. Vastausvaihtoehtoina oli käytetty järjestystä 1. Täysin samaa mieltä - 5. Täysin eri mieltä, kun aiemmissa kyselyissä mitä on käytetty on järjestys ollut toisinpäin eli 1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä. Kun vertailtiin tämän yksittäisen vastaajan vastauksia muuhun ryhmään esimerkiksi kohdassa, jossa kysyttiin työn tuomia vapauksia koetun täysin tai osittain samaa mieltä olevaksi oli tämä yksittäinen vastaus aivan päinvastainen. On mahdoton kuitenkin tietää, oliko kysymys väärinpäin tulkitusta vastausvaihtoehdosta vai koettiinko asiat niin, kuten vastaukset on annettu.

Kokonaisuuden silmäilemistä varten kyselystä luotiin peruseräraportti, joka esitti kokonaistulokset mittareittain. Likertin asteikolla tehtyjen mittareiden vastauksista tarkasteltiin vastausten keskiarvoa, josta sai hyvää kokonaiskuva kysytyihin asioihin ja siihen, miten ne korreloivat teoriasta hankittuun tuntumaan etätyöstä esimerkiksi työtyytyväisyyteen liittyen. Samalla tarkasteltiin tuloksia väittämien osalta, missä

koetaan olevan haasteita ja myös näitä tuloksia pohdittiin miten ne vastaavat teoriassa vastaan tulleeisiin huomioihin. Myös valmiiden vastausvaihtoehtojen tulosten osalta tarkasteltiin tuloksia samanlailla verraten teoriaan ja näistä poimittiin huomioita jatkotyöstöä varten. Semanttinen differentiaali antoi hyvin kuvaa siitä miten etätyö mielletään, vaikkakin aivan vastakkaisia näkemyksiä ilmeni esimerkiksi etätyön sosiaalisuutta ja epäsosiaalisuutta koskevan väittämän myötä. Kyselyn lopussa oli vielä mahdollisuus avoimeen kommentointiin etätyöstä ja vastauksia käytiin läpi nousisiko niistä suoraan uusia ajatuksia etätyöhön liittyen ja voisiko niistä olla apua etätyön johtamisen mallin työstämiseen.

Kun saadut tulokset oli peruseraportin osalta silmäilty alettiin käymään läpi tarkempaa analysointia tuloksista alkaen siitä miten esimerkiksi miesten ja naisten väliset vastaukset poikkeavat toisistaan ja miten ennen etätyötä toisissa yrityksissä tehneiden vastaukset poikkeavat muihin vastaajiin. Vastaajien taustatiedoissa ei kysytty asiakkuutta, joten sen osalta kokemuksia ei ollut tarkoitus eritellä.

### 7.5.3 Kyselybenchmarking

Samanlailla kuin teemahaastatteluiden jälkeen kyselybenchmarkingin vastauksia litteroitiin teemojen alle sekä eroteltiin asiat, jotka nousivat erityisesti esille hyvinä ajatuksina ja esimerkkeinä rakennettavaan etätyön johtamisen malliin. Kysely tehtiin yhdelle asiakkaan edustajalle ja tarkoituksena oli keskustella hänen näkemyksiään ja kokemuksiaan etätyön tekemisestä, vastaanulleista haasteista ja mahdollisista keinoista miten on onnistuttu.

## 8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 8.1 Kyselybenchmarking

Seuraavaksi esitellään kuinka kokemukset etätyön johtamisesta ovat tuttuja asiakasyrityksemme edustajalle ja miten etätyötä heidän yrityksessään tehdään menestyksekkäästi.

Haastatellun asiakasyrityksen edustajan mukaan heillä on käytössään etätyön tekeminen monella eri tavalla. Käsitettä etätyö käytetään tässä yhteydessä, kun työtä tehdään yrityksen toimitiloissa toisilla paikkakunnilla ja tiimin jäsenet ovat osa valtakunnallista virtuaalitiimiä. Tällöin esimies johtaa muulta paikkakunnalta etätyön tekijöitä. Toisinaan osa näistä virtuaalitiimiläisistä saattaa tehdä työtä myös kotonaan, jolloin puhutaan joustotyöstä. Myös asiakkaan edustaja itse tekee ajoittain joustotyötä.

Virtuaalitiimeissä on etuna se, että eri paikkakuntien osaaminen jakaantuu usealle paikkakunnalle ja osaamista voidaan käyttää ristiin, etätyö tässä muodossa tuo sidosryhmähyödyt selkästi esiin ja rikastuttaa työyhteisöä. Johtaminen virtuaalitiimeissä tapahtuu paikkakunnan esimiehen johdolla, kuitenkin virtuaalitiimien osa-alueiden vastuuesimies asettaa tavoitteet alueensa työkokonaisuuteen eli usein virtuaalitiimiläisellä saattaa olla kaksikin esimiestä ohjaamassa työtä. Tällöin töiden priorisoinnissa saattaa tulla haasteita, mutta tähän ratkaisuna on jo ennalta määritellyt rajat, jotka ovat toimineet hyvin käytännössä.

Etätyön johtamisessa koetaan tärkeäksi, että kalenteri tulee pitää paremmin hallinnassa. Kun toimistolla voi viestiä ajankohtaisia asioita päivän aikana sanallisesti, etätyössä on parempi niputtaa asiat kokonaisuuksiksi, joita käydään palaverissa keskitetysti läpi.

Etätyön johtamisessa on samanlaisuuksia lähijohtamiseen, mutta etätyön johtamisen tulee olla aavistuksen järjestelmällisempää. Viestintäkanavina etätyössä on



sähköposti ja virtuaalitiimien jakelulistat, Lync ja puhelin. Palaverit toteutetaan pääasiassa Lync- tai videoneuvottelu -palaverina, mutta asiakkaan edustajan mukaan on myös tärkeää, että tiimi kokoontuu yhteen muutaman kerran vuodessa. Viestimiseen on myös pelisäännöt eli jos Lync on ”punaisena” ei tuolloin tule häiritä tekijää ”extempore”.

Joustotyön osalta asiakkaan edustaja kokee, että kotona tehty työ olisi tehokkaampaa. Syynä voi olla se, että kotoa käsin töitä tehdessään työhön orientoituu eri tavalla ja työpäivä saattaa jopa venähtää. Joustotyössä koetaan positiivisina etuina muun muassa, että yritys tarjoaa työntekijälle joustavuutta työaikoihin sekä joustotyö tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa itse työhönsä, joka puolestaan lisää sitoutuneisuutta työnantajaan. Päinvastoin kuin yleensä epäillään etätyöntekijöiden työmoraali on erittäin korkea ja on niin sanotusti kunniakysymys, koska joustotyömahdollisuus on myös luottamuksen osoitus työnantajalta. Työ halutaan tehdä tuolloin mahdollisimman hyvin.

Vinkkinä etätyön johtamiseen asiakkaan edustaja kiteytti ohjeen:

*Vastuuta ja luota, joustotyön tekeminen hyvin on kunnia-asia työntekijälle.*

## 8.2 Kyselytutkimus

### 8.2.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kyselytutkimuslomaketta valmisteltaessa konsultoitii kollegaa mahdollisten virheiden minimoimiseksi lomakkeelta. Kollegalla on aiempaa kokemusta erilaisten henkilöstötyytyväisyyskyselyiden tai niihin liittyvien kyselyiden koordinoinnissa. Pääasiassa kysymysasettelu tapahtui kuitenkin teoriaosuudessa käsiteltyjen ohjeiden pohjalta käyttäen mittareina sekä Likertin asteikkoa, että semanttista differentiaalia.

Omia mittareita ei käytetty. Virheenä lomakkeella voidaan pitää aiemmin esitellyn kuvion 3 mukainen mittari yhteydenpitotapaan liittyvästä kyselystä, missä olisi ollut valmiit vastausvaihtoehdot, joka ihmimillisen virheen vuoksi jäi lopullisesta kyselylomakkeesta pois. Tällä olisi saatu kartoitettua tarkemmin yhteydenpidollisiin asioihin liittyvää viestintäkanavaa. Myös kyselyn avaamisen jälkeen saatiin yhteydenotto eräältä vastaajalta, että yksi mittari ei anna valita kuin yhden valinnan koko mittarista ja tämä saatiin korjattua tällä ilmoituksella. Muita käytettävyyteen liittyviä ilmoituksia ei tästä saatu.

Kyselytutkimus tehtiin Webropol-järjestelmän kautta ja lähetettiin kahdelletoista ManpowerGroup Contact Center Oy:n etätyötä tekeväälle henkilölle eli koko perusjoukolle sen pienuuden johdosta. Kyselyyn vastasi määräajassa 7 henkilöä eli vastausprosentti oli 58,3%. Tämä on suhteellisen hyvä tulos, sillä Vehkalahten mukaan tyypillisimmät vastausprosentit jäävät alle 50%:n (Vehkalahti 2014 ,44).

Kyselytutkimuksessa nostettiin esiin seikkoja etätyön teorian osalta niiltä osin, mitä on koettu tärkeäksi ottaa huomioon etätyötä johdettaessa. Tutkimuksessa nostettiin esiin myös kysymyksiä, jotka tarkentaisivat etätyön tekijöiden kokemuksia tämän hetkisestä johtamisesta ja haasteista ManpowerGroup Contact Center Oy:ssä. Validiteetti mittauksella on hyvä, sillä mitattavia asioita olivat juuri ne kysymykset, jotka perustuivat teoriaan ja sisäisiin käytänteisiin. Osittain kysymykset olisivat voineet olla tarkempia ja niiden perässä myös avoin kenttä tarkemmille kommentteille annetusta vastauksesta, joka olisi avannut esimerkiksi etätyön keston mukaan tehtyjä erisuuntaisia vastauksia koko otoksen kesken. Jonkin verran vastauksia tuli myös neutraaleille vastausvaihtoehdoille ja kuinka mittaustulosta näiden osalta tulkitaan on haaste, sillä onko niiden tarkoitus olla neutraaleita, vai kysymykseen ei ole osattu vastata tai vastausta ei ole haluttu antaa.

Kyselylomake oli rakennettu myös niin, että jokainen osio oli pakotettu eli mitään kenttää ei voinut jättää tyhjäksi. Tällä varmistettiin tutkimuksen reabiteettiä, jotta kaikilta vastanneilta saataisiin vastaus jokaiseen osioon. Näin vältettäisiin mittausvirheitä ja tulos olisi mahdollimman kattava.

### 8.2.2 Taustatiedot

Taustatietoina kysyttiin vastaajan sukupuolta, ikää, kauan hän on tehnyt etätyötä ja sitä onko hän tehnyt aiemmin etätyötä toisessa yrityksessä. Näitä tietoja oli tarkoitus käyttää ainoastaan aineiston luokitteluun, joka ilmoitettiin myös kyselylomakkeella, joten pelkkiä taustatietoja ei käsitellä tässä tarkemmin muutamia otantoja lukuunottamatta.

Taustatiedoissa sukupuolijakauma muodostui siten, että naisia oli 57,1% vastaajista ja miehiä 42,9%. Kyselyyn vastanneiden syntymävuosi keskiarvona oli 1966,57. Taustatiedoissa kysyttiin myös kuinka kauan vastaajat ovat tehneet etätyötä. Kyselyn mukaan kukaan vastanneista ei ollut tehnyt etätyötä alle puolta vuotta, 42,9% oli tehnyt etätyötä 0,5 vuotta tai vuoden, yli vuoden tehneitä oli 28,6% ja yli kaksi vuotta etätyötä oli tehnyt 28,6% vastaajista. Lisäksi taustakysymyksissä kysyttiin vastaajan kokemusta aiemmasta etätyöstä toisessa yrityksessä ja näistä aiemmin toisessa yrityksessä etätyötä tehneitä oli 71,4%.

### 8.2.3 Tulokset

Varsinainen kyselytutkimuksen lomake on esitelty liitteessä 1. Taulukossa 1 on esitelty Etätyön tekeminen –otsikon alaisen mittarin tilastoarvot.

Taulukko 1. Etätyön tekeminen, tilastoarvot

Kysymys	Määrä	Keskiarvo	Keskiarvon luottamusväli	Mediaani	Keskihajonta
5. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä: Minulla on enemmän vastuuta työni suhteen	7	2	0,87 – 3,13	1	1,53
6. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä: Minulla on enemmän vapauksia työni suhteen	7	2,71	1,89 – 3,54	3	1,11
7. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä: Voin suunnitella vapaa-aikani paremmin	7	2,43	1,71 – 3,15	2	0,98
8. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä: Sosiaalinen kanssakäyminen tiimissäni on vähentynyt etätyön myötä	7	2,57	1,85 – 3,29	3	0,98
9. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä: Työ- ja vapaa-aikani rajat ovat selkeät	7	2	0,87 – 3,13	1	1,53
10. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä: Tiedän miten olen suoriutunut työstäni	7	1,71	0,61 – 2,82	1	1,5
11. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä: Tiedän mistä seuraan työni tuloksia	7	1,86	0,69 – 3,02	1	1,57
12. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä: Tiedän mistä saan apua työssäni	7	1,86	0,69 – 3,02	1	1,57
13. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä: Tiedän miten esimieheni seuraa tulostani	7	2	0,87 – 3,13	1	1,53
14. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä: Vastuuni ja roolini ovat selkeät	7	1,71	0,61 – 2,82	1	1,5
15. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä: Etätyömahdollisuus on vähentänyt sairaspöissaolajani	7	2,43	1,85 – 3,01	3	0,79
16. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä: Työtyytyväisyyteni on kasvanut etätyön myötä	7	1,71	0,61 – 2,82	1	1,5

Tulosten mukaan etätyön tekemisessä eniten koetaan työtyytyväisyyden kasvu, vastuun ja roolin selkeys sekä tieto omasta työssä suoriutumisesta. Kyselyn tulokset tältä osin noudattelevat yleisesti etätyön tuntemuksia työntekijöiden osalta mukana tuomistaan hyödyistä. Myös vastuu omasta työstä koetaan kasvaneen. Esimiehen rooli tulosten seuraamisesta on tulosten mukaisesti etätyöntekijöille selkeä. Teoriassa etätyön haasteina koettiin työ- ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen, mutta tämän tutkimuksen valossa se on koettu olevan suhteellisen selkeäksi. Väittämässä ”Minulla on enemmän vapauksia työni suhteen” koettiin olevan suhteessa vähemmän lisääntyneen, vaikka teoriassa kokemuksissa etätyöstä myös sen koetaan olevan kasvaneen. Sairaslomien väheneminen etätyöhön myötä ei mittauksen mukaan ollut selkeästi koettu vähentyneen, vaikkakin pääsääntöisesti asia niin koetaan.

Etätyön johtaminen –otsikon alaisen mittarin tilastoarvot on esitetty taulukossa 2. Näissä parhaiten koetaan riittävän koulutuksen saaminen, tieto miten työtuloksia seurataan tiimissä sekä riittävä palautteen saaminen esimieheltä.

Taulukko 2. Etätyön johtaminen, tilastoarvot

Kysymys	Määrä	Keskiarvo	Keskiarvon luottamusväli	Mediaani	Keskihajonta
17. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä: Olen saanut riittävän koulutuksen työhöni	7	1,57	0,73 – 2,41	1	1,13
18. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä: Saan riittävästi tukea ammattitaitoni ylläpitämiseksi	7	2	1,14 – 2,86	2	1,15
19. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä: Minua rohkaistaan innovatiivisuuteen	7	2,14	1,63 – 2,65	2	0,69
20. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä: Tiedän miten työtuloksia seurataan tiimissäni	7	1,71	0,79 – 2,64	1	1,25
21. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä: Saan riittävästi tietoa ajankohtaisista asioista työssäni	7	1,86	1,07 – 2,65	2	1,07
22. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä: Esimieheni huomioi minua säännöllisesti	7	2	1,04 – 2,96	1	1,29
23. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä: Tavoitan esimieheni aina tarvittaessa	7	1,86	0,77 – 2,94	1	1,46
24. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä: Olen mukana tiimiä koskevien päätösten tekemisessä	7	2,71	1,89 – 3,54	3	1,11
25. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä: Saan riittävästi palautetta esimieheltäni	7	1,71	0,79 – 2,64	1	1,25

Myös esimiehen tavoitettavuus koetaan tulosten mukaan olevan riittävällä tasolla, joka teorian mukaan on myös tärkeää. Lisäksi riittävä tuki ammattitaidon ylläpitämiseksi on koettu pääasiassa olevan täysin tai osittain kunnossa. Vähiten koettiin olevan mahdollisuus olla mukana tiimiä koskevissa päätösten tekemisessä.

Taulukossa 3 on esitelty Sopimus–otsikon alaisen mittarin tilastoarvot. Tässä mittarissa mittarina toimi valmiit vastausvaihtoehdot. Kysymysasettelussa vaihtoehtoina oli 1. Kyllä, 2. Ei ja 3. En osaa sanoa

Taulukko 3. Sopimus, tilastoarvot

Kysymys	Määrä	Keskiarvo	Keskiarvon luottamusväli	Mediaani	Keskihajonta
26. Valitse seuraavista vaihtoehdoista: Olen tehnyt erillisen etätyösopimuksen työnantajani kanssa	7	1,29	0,92 – 1,65	1	0,49
27. Valitse seuraavista vaihtoehdoista: Meillä on yhteiset pelisäännöt etätyön tekemiseen	7	1,57	0,85 – 2,29	1	0,98
28. Valitse seuraavista vaihtoehdoista: Pystyn valitsemaan teenkö työni etänä vai toimipisteellä	7	1,57	1,18 – 1,97	2	0,53
29. Valitse seuraavista vaihtoehdoista: Ergonomia-asiat on huolehdittu etätyöpisteessäni	7	1,29	0,92 – 1,65	1	0,49
30. Valitse seuraavista vaihtoehdoista: Etätyöstä aiheutuvat kulut on sovitettu työnantajan kanssa (mm. Internetiyhteydestä)	7	1,14	0,86 – 1,42	1	0,38

Erillisen etätyösopimuksen olivat tehneet lähesä kaikki etätyöntekijät. Ja vaikka kaikilla ei erillistä sopimusliitettä olekaan koetaan pääasiassa ergonomia-asioiden huolehtiminen ja vapaus tehdä etätyötä hyväksi. Parhaiten paikkansapitäväksi väittämäksi tässä mittarissa nousi mahdolliset etätyöstä nousevat kulut, jotka koetaan olevan sovittu työnantajan kanssa. Etätyön erityispiirteiden mukaan on tärkeää sopia erillisellä sopimuksella etätyön mukanaan tuomat asiat ja tämän mittarin mukaisesti sopimukselliset asiat ovat pääsääntöisesti koettu olevan kunnossa.

Yhteydenpito-otsikon alla tehtiin mittaus valmiilla vastausvaihtoehdot -mittarilla. Taulukossa 4 esitellään tehtyä tilastoarvoa vastauksista. Kysymysasettelussa vaihtoehtoina oli 1. Kyllä, 2. Ei ja 3. En osaa sanoa

Taulukko 4. Yhteydenpito, tilastoarvot

Kysymys	Määrä	Keskiarvo	Keskiarvon luottamusväli	Mediaani	Keskihajonta
31. Valitse seuraavista vaihtoehdoista: Pidämme tiimipalaverit säännöllisesti	7	1	1 – 1	1	0
32. Valitse seuraavista vaihtoehdoista: On tärkeää, että tiimipalaverissa koko tiimi on kokoontunut samaan paikkaan	7	1,29	0,92 – 1,65	1	0,49
33. Valitse seuraavista vaihtoehdoista: Tiimipalaverit voidaan pitää videoneuvotteluna / Lync-palaverina	7	1	1 – 1	1	0
34. Valitse seuraavista vaihtoehdoista: Kuukausittaiset panostavoite-keskustelut pidetään aina kasvokkain	7	2	2 – 2	2	0
35. Valitse seuraavista vaihtoehdoista: Tunnen tiimini jäsenet	7	1,14	0,86 – 1,42	1	0,38
36. Valitse seuraavista vaihtoehdoista: Esimieheni viestii säännöllisesti ajankohtaisista asioista	7	1	1 – 1	1	0
37. Valitse seuraavista vaihtoehdoista: Esimieheni käy kehityskeskustelut aina kasvokkain	7	1,71	1,35 – 2,08	2	0,49

Yhteydenpidossa on tärkeää olla sovittuna miten yhteyttä pidetään. Tulosten mukaan tiimipalaverit koetaan pidetyn säännöllisesti ja tässä myös on koettu, että ne voidaan pitää myös video- tai Lync-palaverina. Teoriassa korostuu etätyöntekijöiden tarve toisinaan kokoontua yhteen kasvokkain, mutta tämä elementti ei noussut tässä mittauksessa juurikaan esille. Henkilökohtaiset panostavoite- sekä kehityskeskustelut koettiin myös pidetyn pääsääntöisesti kasvokkain, vaikkakin yksittäisiä vastauksia oli joissa niitä ei ole pidetty siten, vaikka teorian mukaan kehityskeskustelut olisi hyvä pitää aina paikanpäällä, jolloin vuorovaikutus on parempi tuolloin.

Etätyötä kuvattiin myös adjektiivipareilla käyttäen mittarina semanttista differentiaalia ja tämän mittarin mukaiset tulokset on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Kuvaavat sanat, tilastoarvot

### 9. Etätyö on mielestäni

Vastaajien määrä: 7

	1	2	3	4	5	6	7		Yhteensä	Keskiarvo
vaihtelevaa	2	3	1	1	0	0	0	yksitoikkoista	7	2,14
vaikeaa	0	0	0	2	0	2	3	helppoa	7	5,86
kahlitsevaa	0	0	0	0	0	3	4	vapauttavaa	7	6,57
trendikästä	4	1	0	2	0	0	0	epämuodikasta	7	2
vapaaehtoista	3	1	1	2	0	0	0	pakollista	7	2,29
epäsosiaalista	1	0	1	0	1	3	1	sosiaalista	7	4,86
joustavaa	2	4	0	0	1	0	0	joustamatonta	7	2,14
<b>Yhteensä</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>49</b>	<b>3,69</b>

Mittarilla mitattiin tunteita etätyön tekemisestä esimerkiksi vaihtelevuuden ja vapauden osalta ja tulokset tukevat teoriassa esitettyjä väitteitä. Myös joustavuutta koettiin olevan. Tuloksissa nousee selkeästi esille se miten etätyö koetaan trendikkääksi. Trendikäs työ on hyvä mainos yrityksen imagolle eli tältä olin tulos tukee etätyöstä esitettyjä huomioita. Suurin eroavuus nousi esille sosiaalisuudessa, vastauksia nousi kummastakin ääripäästä kuitenkin painottuen sosiaaliselle puolelle. Etätyön haasteina koetaan sosiaalisen kanssakäymisen väheneminen, joka tämänkin kyselyn mukaan näyttäytyy, mutta kuitenkin enemmän se on koettu sosiaaliseksi. Onko tähän vaikuttimena hyvät viestintäjärjestelmät tai säännöllinen yhteydenpito, niillä varmasti on oma roolinsa.

Kyselyn lopuksi oli avoin tekstikenttä, johon vastaaja pystyi kommentoimaan ajatuksia tai kehitysideoita koskien etätyötä. Avoimia vastauksia saatiin kaikilta kyselyyn vastanneilta. Niistä tulleet ajatukset ja kommentit otettiin huomioon etätyön johtamismallia rakennettaessa opinnäytetyön toimeksiantajalle.

### **Havainnot ja huomiot**

Kyselytutkimuksen vastauksissa nousi esiin paljon niitä asioita, mitä teorian puolelta on myös nostettu esille. Tulkitessa vastauksia oli helppo huomata, että vastaukset myötäilevät tämän hetken tietoa etätyön kulmakivistä ja haasteista. Vastausten keskiarvoa seurattaessa mikään yksittäinen väittämä ei noussut selkeästi esiin siten, että vastaukset olisivat voimakkaasti päinvastaisia väittämään nähden. Tämä oli yksi havainnoista, mikä hieman yllätti. Toisaalta myös kasvokkain tapaamisista ei tulosten mukaan noussut selkeää haastetta, joita oletin, että tarve sille nousisi selkeämmin esille. Tulokset kokonaisuudessaan eivät herättäneet suurta huolenaihetta tämän hetken esimiestyön johtamisesta ja viestinnästä, vaan ne koettiin pääsääntöisesti toimivan hyvin. Kuitenkin kun tuloksia tarkastellaan keskiarvotasolla tulee kuitenkin huomioida ne yksittäiset vastaukset, jotka toteavat asian koetun toisin. Nämä on asiat, joihin pitää vielä paremmin puuttua etätyön johtamismallia rakentaessa.

#### 8.2.4 Tulokset analysoituna taustatietojen perusteella

### **Etätyön tekeminen**

Kyselytutkimuksessa oli tarkoitus analysoida kokonaistuloksen lisäksi myös taustatietojen mukaan jaoteltuja tuloksia. Etätyön tekeminen –otsikon alla analysoitiin tuloksia vielä sukupuolen mukaan taulukossa 6, etätyön keston mukaan taulukossa 7 ja aiemmin etätyötä toisissa yrityksissä tehneiden ja muiden mukaan taulukossa 8 ja vertailla niitä perustulokseen eli kyselyn tulokseen kokonaisuutena, mikä esiteltä kappaleessa 8.2.3.

Sukupuolijakauman mukaan etätyön tekemisessä tulokset esittävät, että miesten vastaukset ovat pääasiassa enemmän samaa mieltä väittämien kanssa kuin naisten antamat vastaukset. Eniten eroa löytyy miten etätyön tarjoama mahdollisuus antaa enemmän vapauksia koetaan. Naiset kokevat tämän tarjonnan vähemmän vapauksia kuin miehet. Myös vapaa-ajan suunnittelussa naiset kokevat, että etätyö antaa siihen vähemmän mahdollisuuksia kuin miehet. Miehet kokivat sairaspöissaolojen pienentymisen vähiten toteutuneena vastauksen ollessa lähellä neutraalia. Naiset kokivat tämän hieman vielä miehiä pienempänä. Yhtenä yhteisenä



lukuna miehillä ja naisilla oli kokemus siitä miten esimies seuraa työtä, tässä tulos oli identtinen sukupuolten välillä.

Taulukko 6. Jakauma sukupuolen mukaan

Vastaajien määrä: 7

Keskiarvo: 2,08

	Olen	
	Nainen (N=4)	Mies (N=3)
Minulla on enemmän vastuuta työni suhteen	2,25	1,67
Minulla on enemmän vapauksia työni suhteen	3,25	2
Voin suunnitella vapaa-aikani paremmin	2,75	2
Sosiaalinen kanssakäyminen tiimissäni on vähentynyt etätyön myötä	3	2
Työ- ja vapaa-aikani rajat ovat selkeät	2,5	1,33
Tiedän miten olen suoriutunut työstäni	2	1,33
Tiedän mistä seuraan työni tuloksia	2	1,67
Tiedän mistä saan apua työssäni	2	1,67
Tiedän miten esimieheni seuraa tulostani	2	2
Vastuuni ja roolini ovat selkeät	2	1,33
Etätyömahdollisuus on vähentänyt sairaspöissaolajani	2,5	2,33
Työtyytyväisyyteni on kasvanut etätyön myötä	2	1,33

Tarkastellessa etätyön tekemistä etätyön tekemisen keston mukaan (taulukko 7) voidaan huomata, että pääsääntöisesti yli yhden ja kaksi vuotta etätyötä tehneet kokivat mittarin mukaiset väittämät eniten samaa mieltä oleviksi. Huomiota herättävää on miksi 0,5 – vuoden etätyötä tehneet kokivat pääasiassa väittämät huonommin. Onko esimerkiksi rekrytoinnissa, koulutuksessa tai etätyön tekemisen pelisäännöissä ohjeistus epäselvempää, koska esimerkiksi se mistä oman työn tuloksia voi seurata, mistä saa apua työssään tai miten esimies seuraa työtä ei ole täysin koettu olevan selkeää. Kauemmin etätyötä tehneet kokivat nämä väittämät selkeästi olevan tiedossa. Työn kestosta riippumatta eniten yhtenäistä mieltä oltiin sairaslomien vähentyneestä määrästä etätyömahdollisuuden myötä.

## Taulukko 7. Jakauma etätyön keston mukaan

Vastaajien määrä: 7

Keskiarvo: 2,08

	Olen tehnyt etätyötä		
	0,5 vuotta - vuoden (N=3)	Yli vuoden (N=2)	Yli 2 vuotta (N=2)
Minulla on enemmän vastuuta työni suhteen	3	1	1,5
Minulla on enemmän vapauksia työni suhteen	2,33	3,5	2,5
Voin suunnitella vapaa-aikani paremmin	2	3,5	2
Sosiaalinen kanssakäyminen tiimissäni on vähentynyt etätyön myötä	2,33	3	2,5
Työ- ja vapaa-aikani rajat ovat selkeät	2,67	2	1
Tiedän miten olen suoriutunut työstäni	2,67	1	1
Tiedän mistä seuraan työni tuloksia	3	1	1
Tiedän mistä saan apua työssäni	3	1	1
Tiedän miten esimieheni seuraa tulostani	3	1	1,5
Vastuuni ja roolini ovat selkeät	2,67	1	1
Etätyömahdollisuus on vähentänyt sairaspöissaolojani	2,67	2,5	2
Työtyytyväisyyteni on kasvanut etätyön myötä	2,67	1	1

Taulukossa 8 on esitetty vastaukset henkilöiden välillä, jotka ovat tehneet etätyötä muissa yrityksessä verrattuna ei-tehneisiin. Ne henkilöt, jotka ovat tehneet muissa yrityksissä etätyötä aiemmin olivat tulosten mukaan enemmän samaa mieltä väittämien kanssa kuin ne, jotka etätyötä eivät olleet tehneet aiemmin muualla. Varsinkin enempi vastuu ja työ- ja vapaa-ajan rajojen selkeys eroaa eniten tämän vastaajajoukon välillä. Vapaa-ajan suunnittelu sekä sairaspöissaolojen osalta vastaukset olivat lähinnä toisiaan vastaajajoukon välillä. Voiko olla niin, että aiemmin etätyötä tehneet kokevat nykyisessä työssään aiemman etätyön tekemisen kokemuksen perustella etätyön hyötyjen olevan selkeästi selkeämmät? Mittari ei tätä tarkemmin kerro, mutta voi olla niin, että tässä työssä uuden työmuodon kokemukset eivät vielä ole niin vahvoja, jotta voisi selkeästi kokea väittämät vielä enemmän samanmielisesti.

## Taulukko 8. Jakauma aiemmin etätyötä toisissa yrityksissä tehneiden ja muiden mukaan

Vastaajien määrä: 7

Keskiarvo: 2,08

	Olen tehnyt aiemmin etätyötä toisessa yrityksessä	
	Kyllä (N=2)	En (N=5)
Minulla on enemmän vastuuta työni suhteen	1	2,4
Minulla on enemmän vapauksia työni suhteen	2	3
Voin suunnitella vapaa-aikani paremmin	2	2,6
Sosiaalinen kanssakäyminen tiimissäni on vähentynyt etätyön myötä	2	2,8
Työ- ja vapaa-aikani rajat ovat selkeät	1	2,4
Tiedän miten olen suoriutunut työstäni	1	2
Tiedän mistä seuraan työni tuloksia	1	2,2
Tiedän mistä saan apua työssäni	1	2,2
Tiedän miten esimieheni seuraa tulostani	1,5	2,2
Vastuuni ja roolini ovat selkeät	1	2
Etätyömahdollisuus on vähentänyt sairaspöissaolojani	2	2,6
Työtyytyväisyyteni on kasvanut etätyön myötä	1	2

### Etätyön johtaminen

Tarkastellaan ensin sukupuolen mukaisia vastauksia, jotka on esitetty taulukossa 9. Mittarin mukaisesti vastuksia annettiin asteikolla 1. Täysin samaa mieltä – 5. Täysin eri mieltä. Tiimin päätöksenteossa mukanaolemiseen naisten vastaukset sijoittuivat enemmän eri mieltä –olevalle puolelle, kun miesten vastauksissa oltiin keskiarvallisesti osittain samaa mieltä. Tämä väittämä on mittarissa ainoa osio, jossa tulos on mennyt eri mieltä –puolelle. Muutoin vastaukset ovat kummallakin sukupuolella osittain samaa mieltä tai neutraalin vaihtoehdon välillä. Lähinnä vastauksissa olivat väittämät riittävän palautteen saamisessa esimieheltä sekä tieto siitä miten työtuloksia seurataan tiimissä.

Taulukko 9. Jakauma sukupuolen mukaan, etätyön johtaminen

Vastaajien määrä: 7

Keskiarvo: 1,95

	Olen	
	Nainen (N=4)	Mies (N=3)
Olen saanut riittävän koulutuksen työhöni	1,75	1,33
Saan riittävästi tukea ammattitaitoni ylläpitämiseksi	1,75	2,33
Minua rohkaistaan innovatiivisuuteen	2	2,33
Tiedän miten työtuloksia seurataan tiimissäni	1,75	1,67
Saan riittävästi tietoa ajankohtaisista asioista työssäni	2,25	1,33
Esimieheni huomioi minua säännöllisesti	2,25	1,67
Tavoitan esimieheni aina tarvittaessa	2,25	1,33
Olen mukana tiimiä koskevien päätösten tekemisessä	3,25	2
Saan riittävästi palautetta esimieheltäni	1,75	1,67

Taulukossa 10 esitetään tuloksia etätyön keston mukaan. Kuten etätyön tekeminen – osiossa myös tässä nousee esille 0,5 – vuoden etätyötä tehneiden vastausten ero verrattuna yli vuoden tai kaksi etätyötä tehneiden antamiin vastauksiin. Esimiehen tavoitettavuus nousee selkeästi tästä esille, jossa yli vuoden tai kaksi etätyötä tehneet kokevat tämän olevan kunnossa, mutta 0,5 – vuoden etätyötä tehneet kokevat tämän selkeästi huonommaksi. Voisiko tässä olla kysymys myös kokemuksesta ja työn osaamisesta? Jos työ on uusi ja sitä ei ole vielä tehty kuin vajaa vuosi mahdollinen esimiehen tuen tarve saattaa olla vielä suurempi kuin pidempään työtä tehneiden. Myös tietoisuus miten tulosten seuranta tiimissä tapahtuu on selkeästi vähemmän selkeä etätyötä tehneiden parissa. Eniten samoilla linjoilla oltiin tiimiä koskevien päätösten tekemisessä, jokaisessa ryhmässä koettiin sen olevan vähemmän kuin osittain samaa mieltä. Vuoden etätyötä tehneiden kohdalla siitä oltiin enemmän eri mieltä kuin muu ryhmä oli osittain eri mieltä tai neutraalin vaihtoehdon välillä.

Taulukko 10. Jakauma etätyön keston mukaan, etätyön johtaminen

Vastaajien määrä: 7

Keskiarvo: 1,95

	Olen tehnyt etätyötä		
	0,5 vuotta - vuoden (N=3)	Yli vuoden (N=2)	Yli 2 vuotta (N=2)
Olen saanut riittävän koulutuksen työhöni	2	1	1,5
Saan riittävästi tukea ammattitaitoni ylläpitämiseksi	2,33	1	2,5
Minua rohkaistaan innovatiivisuuteen	2,67	1,5	2
Tiedän miten työtuloksia seurataan tiimissäni	2,67	1	1
Saan riittävästi tietoa ajankohtaisista asioista työssäni	2,67	1	1,5
Esimieheni huomioi minua säännöllisesti	2,67	1	2
Tavoitan esimieheni aina tarvittaessa	3	1	1
Olen mukana tiimiä koskevien päätösten tekemisessä	2,33	3,5	2,5
Saan riittävästi palautetta esimieheltäni	2,67	1	1

Kuinka etätyön johtaminen koetaan niiden kesken, jotka ovat tehneet etätyötä toisessa yrityksessä aiemmin ja muun vastaajajoukon, on esitetty taulukossa 11. Tässä huomataan samanlaista ilmiötä kuin etätyön tekemisen tuloksissa samalla ryhmittelyllä. Pääasiassa aiemmin etätyötä tehneet kokivat väittämät paremmin osuviksi kuin ne, jotka eivät olleet etätyötä tehneet aiemmin muualla. Väittämässä riittävän tuen saamiseksi ammattitaidon ylläpitämisessä etätyössä aiemmin toisessa yrityksessä tehneet kokivat kuitenkin, että tuki ei ole niin riittävää kuin se koetaan niiden kesken, jotka eivät etätyötä toisessa yrityksessä olleet tehneet aiemmin. Riittävän koulutuksen osalta kummatkin ryhmät olivat lähes samaa mieltä, kun taas esimiehen huomioiminen koettiin eniten erilailta ryhmien kesken.

Taulukko 11. Jakauma aiemmin etätyötä toisissa yrityksissä tehneiden ja muiden mukaan, etätyön johtaminen

Vastaajien määrä: 7

Keskiarvo: 1,95

	Olen tehnyt aiemmin etätyötä toisessa yrityksessä	
	Kyllä (N=2)	En (N=5)
Olen saanut riittävän koulutuksen työhöni	1,5	1,6
Saan riittävästi tukea ammattitaitoni ylläpitämiseksi	2,5	1,8
Minua rohkaistaan innovatiivisuuteen	2	2,2
Tiedän miten työtuloksia seurataan tiimissäni	1	2
Saan riittävästi tietoa ajankohtaisista asioista työssäni	1	2,2
Esimieheni huomioi minua säännöllisesti	1	2,4
Tavoitan esimieheni aina tarvittaessa	1	2,2
Olen mukana tiimiä koskevien päätösten tekemisessä	2	3
Saan riittävästi palautetta esimieheltäni	1	2

### Sopimus

Sukupuolen mukaan sopimus-otsikon alaiset vastaukset on esitetty taulukossa 12. Mittarissa oli valmiit vaihtoehdot seuraavasti: 1. Kyllä, 2. Ei ja 3. En osaa sanoa. Pääasiassa naisten vastauksissa korostui se, ettei etätyötä voinut itse valita, kun miesten osalta se on mahdollista valita. Naisten vastauksissa myös etätyönsopimus on tehty, kun taas osalla miehistä sitä ei oltu tehty. Yhteisten pelisääntöjen osalta kummankin sukupuolen osalta vastaukset olivat suhteellisen yhteneväiset, kummassakin oli osalla tehty yhteiset pelisäännöt etätyön tekemiseen ja osalla ei.

Taulukko 12. Jakauma sukupuolen mukaan, sopimus

Vastaajien määrä: 7

Keskiarvo: 1,37

	Olen	
	Nainen (N=4)	Mies (N=3)
Olen tehnyt erillisen etätyönsopimuksen työnantajani kanssa	1	1,67
Meillä on yhteiset pelisäännöt etätyön tekemiseen	1,5	1,67
Pystyn valitsemaan teenkö työni etänä vai toimipisteellä	2	1
Ergonomia-asiat on huolehdittu etätyöpisteessäni	1,25	1,33
Etätyöstä aiheutuvat kulut on sovittu työnantajan kanssa (mm. Internetyhteydestä)	1	1,33

Kun analysoidaan tuloksia etätyön keston (taulukko 13) mukaan huomataan, että 0,5 – vuoden etätyötä tehneiden osalta vastauksissa korostuu vastausvaihtoehto 2. Ei ja 3 En osaa sanoa huomattavasti selkeämmin kautta linjan kuin yli vuoden tai kaksi etätyötä tehneiden osalta. Enintään vuoden etätyötä tehneiden osalta on selkeästi jäänyt useita elementtejä epäselväksi, jotka pidempään tehneiden osalta ovat pääasiassa kunnossa. Näistä suurimpana nousee yhteisten pelisääntöjen puuttuminen tai epäselvyys niistä.

Taulukko 13. Jakauma etätyön keston mukaan, sopimus

Vastaajien määrä: 7

Keskiarvo: 1,37

	Olen tehnyt etätyötä		
	0,5 vuotta - vuoden (N=3)	Yli vuoden (N=2)	Yli 2 vuotta (N=2)
Olen tehnyt erillisen etätyösopimuksen työnantajani kanssa	1,33	1	1,5
Meillä on yhteiset pelisäännöt etätyön tekemiseen	2,33	1	1
Pystyn valitsemaan teenkö työni etänä vai toimipisteellä	1,67	1,5	1,5
Ergonomia-asiat on huolehdittu etätyöpisteessäni	1,67	1	1
Etätyöstä aiheutuvat kulut on sovittu työnantajan kanssa (mm. Internetyhteydestä)	1,33	1	1

Kun tarkastellaan tuloksia aiemmin etätyötä tehneiden ja ei-tehneiden kesken voidaan havainnoida taulukon 14 mukaan, että aiemmin etätyötä tehneiden vastaukset ovat pääasiassa väittämän mukaiset. Niiden kesken, ketkä eivät etätyötä ole aiemmin tehneet nousee esille eniten, ettei pelisääntöjä ole tehty tai siitä on epäselvyyttä ja valinta etätyön tekemisen valitsemisesta itse. Pääasiassa etätyösopimus heidänkin kanssaan on tehty ja etätyöstä maksettavat kulut sovittu. Tässäkin tapauksessa voi olla mahdollista, että etätyötä aiemmin tehneet ovat enemmän kokeneita ja osaavat esimerkiksi vaatia työnantajalta esimerkiksi ergonomiaan tai kuluihin liittyviä asioita.

Taulukko 14. Jakauma aiemmin etätyötä toisissa yrityksissä tehneiden ja muiden mukaan, sopimus

Vastaajien määrä: 7

Keskiarvo: 1,37

	Olen tehnyt aiemmin etätyötä toisessa yrityksessä	
	Kyllä (N=2)	En (N=5)
Olen tehnyt erillisen etätyösopimuksen työnantajani kanssa	1,5	1,2
Meillä on yhteiset pelisäännöt etätyön tekemiseen	1	1,8
Pystyn valitsemaan teenkö työni etänä vai toimipisteellä	1	1,8
Ergonomia-asiat on huolehdittu etätyöpisteessäni	1	1,4
Etätyöstä aiheutuvat kulut on sovittu työnantajan kanssa (mm. Internetiyhteydestä)	1	1,2

### Yhteydenpito

Mittari yhteydenpito-otsikon alle oli rakennettu myös valmiilla vastausvaihtoehdoilla seuraavasti: 1. Kyllä, 2. Ei ja 3. En osaa sanoa. Sukupuolen mukaan tulosten jakautuminen on esitetty taulukossa 15. Kummassakin ryhmässä oltiin samaa mieltä siitä, että tiimipalaverit pidetään säännöllisesti, tiimipalaverit voidaan pitää myös videoneuvotteluna / Lync-palavereina ja esimies viestii säännöllisesti ajankohtaisista asioista. Samaa mieltä oltiin myös siitä kummassakin ryhmässä, että kuukausittaisia panostavoite-keskustelut ei pidetä aina kasvokkain. Eniten ryhmien vastaukset erosivat väittämässä tiimipalaverien pitämisestä kokoontumalla samaan paikkaan koko tiimin kesken. Tässä naiset kokivat väittämän olevan tärkeää, kun taas miesten vastauksissa oli enemmän hajontaa.

Taulukko 15. Jakauma sukupuolen mukaan, yhteydenpito

Vastaajien määrä: 7

Keskiarvo: 1,31

	Olen	
	Nainen (N=4)	Mies (N=3)
Pidämme tiimipalaverit säännöllisesti	1	1
On tärkeää, että tiimipalavereissa koko tiimi on kokoontunut samaan paikkaan	1	1,67
Tiimipalaverit voidaan pitää videoneuvotteluna / Lync-palavereina	1	1
Kuukausittaiset panostavoite-keskustelut pidetään aina kasvokkain	2	2
Tunnen tiimini jäsenet	1,25	1
Esimieheni viestii säännöllisesti ajankohtaisista asioista	1	1
Esimieheni käy kehityskeskustelut aina kasvokkain	2	1,33



Etätyön keston mukaan tulokset on esitetty taulukossa 16. Kaikkien ryhmien kesken oltiin samaa mieltä siitä, että tiimipalaverit pidetään säännöllisesti, tiimipalaverit voidaan pitää videoneuvotteluna / Lync-palavereina ja että esimies viestii säännöllisesti ajankohtaisista asioista. Samaa mieltä kaikkien ryhmien kesken oltiin myös siitä, ettei kuukausittaisia panostavoite-keskusteluja pidetä aina kasvokkain. Tiimin kokoontumisessa samaan paikkaan oltiin eri ryhmien kesken hieman eri mieltä, yli kaksi vuotta etätyötä tehneet kokivat, että se on tärkeää, kun muissa ryhmissä oli jonkin verran hajontaa tärkeydestä.

Taulukko 16. Jakauma etätyön keston mukaan, yhteydenpito

Vastaajien määrä: 7

Keskiarvo: 1,31

	Olen tehnyt etätyötä		
	0,5 vuotta - vuoden (N=3)	Yli vuoden (N=2)	Yli 2 vuotta (N=2)
Pidämme tiimipalaverit säännöllisesti	1	1	1
On tärkeää, että tiimipalavereissa koko tiimi on kokoontunut samaan paikkaan	1,33	1,5	1
Tiimipalaverit voidaan pitää videoneuvotteluna / Lync-palavereina	1	1	1
Kuukausittaiset panostavoite-keskustelut pidetään aina kasvokkain	2	2	2
Tunnen tiimini jäsenet	1,33	1	1
Esimieheni viestii säännöllisesti ajankohtaisista asioista	1	1	1
Esimieheni käy kehityskeskustelut aina kasvokkain	1,67	2	1,5

Aiemmin etätyötä tehneiden ja niiden, jotka sitä aiemmin eivät olleet tehneet toisessa yrityksessä tulokset on esitetty taulukossa 17. Samaa mieltä siitä, että tiimipalaverit pidetään säännöllisesti, tiimipalaverit voidaan pitää videoneuvotteluna / Lync-palavereina ja esimies viestii säännöllisesti ajankohtaisista asioista oltiin kummassakin ryhmässä. Molemmissa ryhmissä koettiin samanlaiseksi se, että kuukausittaisia panostavoite-keskusteluja ei aina käydä kasvokkain. Tulokset kokonaisuutena myötäilivät toisiaan kummankin ryhmän kesken.

Taulukko 17. Jakauma aiemmin etätyötä toisissa yrityksissä tehneiden ja muiden mukaan, yhteydenpito

Vastaajien määrä: 7

Keskiarvo: 1,31

	Olen tehnyt aiemmin etätyötä toisessa yrityksessä	
	Kyllä (N=2)	En (N=5)
Pidämme tiimipalaverit säännöllisesti	1	1
On tärkeää, että tiimipalavereissa koko tiimi on kokoontunut samaan paikkaan	1,5	1,2
Tiimipalaverit voidaan pitää videoneuvotteluna / Lync-palavereina	1	1
Kuukausittaiset panostavoite-keskustelut pidetään aina kasvokkain	2	2
Tunnen tiimini jäsenet	1	1,2
Esimieheni viestii säännöllisesti ajankohtaisista asioista	1	1
Esimieheni käy kehityskeskustelut aina kasvokkain	1,5	1,8

### Kuvaavat sanat

Adjektiivipareilla, mittarina semanttinen differentiaali, erotellaan myös tulokset sukupuolen mukaan (taulukko 18), etätyön keston mukaan (taulukko 19) ja etätyötä toisessa yrityksessä aiemmin tehneiden osalta (taulukko 20). Tuloksia analysoitaessa on huomioitava, että vasemman reunan väittämät esittävät lukua yksi ja oikeallepäin siirryttäessä luku kasvaa aina yhdellä maksimin ollessa 7. Positiiviset ja negatiiviset adjektiiviparit on tarkoituksella siroteltu sekaisin eri puolille, joten adjektiivipareja ei tule siksi verrata keskiarvojen perusteella toisiinsa.

Sukupuolten välisissä tuloksissa ei kovin suuria vaihteluita esiinny suurimmassa osassa vastauksia, ainoastaan sosiaalisuuden kokeminen on naisten tulosten keskiarvolla painottunut sosiaaliseen kuin miesten antamien tulosten osalta, jossa keskiarvo annetuissa vastauksissa painottui enemmän epäsosiaalisuuden puolelle. Teoriaan verrattuna mm. etätyön trendikkyys nousee tässä mittarissa hyvin esille eli myös tutkimus osoittaa sen mielletyn trendikkääksi, samoin joustavuuden osalta.

Taulukko 18. Jakauma sukupuolen mukaan, kuvaava sanat

Vastaajien määrä: 7

Keskiarvo: 3,69

	Olen		
	Nainen (N=4)	Mies (N=3)	
vaihtelevaa	1,75	2,67	yksitoikkoista
vaikeaa	6	5,67	helppoa
kahlitsevaa	6,75	6,33	vapauttavaa
trendikästä	1,25	3	epämuodikasta
vapaaehtoista	2,25	2,33	pakollista
epäsosiaalista	6	3,33	sosiaalista
joustavaa	2,5	1,67	joustamatonta

Analysoitaessa tuloksia etätyön keston mukaisesti voidaan huomata enemmän vaihtelua tuloksissa, esimerkiksi yli 2 vuotta etätyötä tehneet kokevat etätyön enemmän epäsosiaaliseksi kuin vähemmän aikaa tehneiden osalta. Jonkun verran vaihtelua on myös siinä miten joustavuus koetaan etätyössä eri vastaajaryhmien kesken. Pääsääntöisesti tulokset painottuvat positiivisten adjektiivien puolelle tämän mittarin mukaan.

Taulukko 19. Jakauma etätyön keston mukaan, kuvaavat sanat

Vastaajien määrä: 7

Keskiarvo: 3,69

	Olen tehnyt etätyötä			
	0,5 vuotta - vuoden (N=3)	Yli vuoden (N=2)	Yli 2 vuotta (N=2)	
vaihtelevaa	2,33	2,5	1,5	yksitoikkoista
vaikeaa	4,67	6,5	7	helppoa
kahlitsevaa	6,33	6,5	7	vapauttavaa
trendikästä	2,33	2,5	1	epämuodikasta
vapaaehtoista	3	2,5	1	pakollista
epäsosiaalista	5	6	3,5	sosiaalista
joustavaa	2	3,5	1	joustamatonta

Kun tarkastellaan tuloksia aiemmin muissa yrityksessä etätyötä tehneiden vastaajien ja niiden, jotka eivät ole tehneet etätyötä muualla aikaisemmin koetaan etätyötä kuvaavat määreet myös pääasiassa kallistuen positiivisiin adjektiiveihin. Suurin ero vastaajaryhmien välillä muodostuu kuinka etätyö koetaan sosiaaliseksi, aiemmin etätyötä muualla tehneet kokivat sen enemmän epäsosiaaliseksi kuin he, jotka etätyötä eivät aiemmin ole muualla tehneet.

Taulukko 20. Jakauma aiemmin etätyötä toisissa yrityksissä tehneiden ja muiden mukaan, kuvaavat sanat

Vastaajien määrä: 7

Keskiarvo: 3,69

	Olen tehnyt aiemmin etätyötä toisessa yrityksessä		
	Kyllä (N=2)	En (N=5)	
vaihtelevaa	3	1,8	yksitoikkoista
vaikeaa	6,5	5,6	helppoa
kahlitsevaa	6,5	6,6	vapauttavaa
trendikästä	2,5	1,8	epämuodikasta
vapaaehtoista	2,5	2,2	pakollista
epäsosiaalista	3,5	5,4	sosiaalista
joustavaa	1,5	2,4	joustamatonta

### 8.3 Teemahaastattelu

#### 8.3.1 Havainnot ja huomiot

Etätyöllä ei ole vielä pitkää historiaa ManpowerGroup Contact Center Oy:ssä, vaan sitä on alettu käyttämään vasta viime vuosina yhtenä työmuodoista. Etätyötä siihen saakka on tehty enemmänkin päällikötasolla ja sitä kautta saatu tuntumaa siihen, miten etätyö hyödyttää myös henkilökohtaisella tasolla. Vaikuttimena etätyön teettämisen aloittamiseen on ollut esimerkiksi kustannussäästöt kuten monessa muussakin yrityksessä, mutta myös se, että asiakasyritys on kannustanut etätyön

tekemisen mahdollisuuteen. Etätyötä on haluttu myös käyttää palkintona hyvin tehdystä työstä, joka on ollut henkilöstötyytyväisyyteen vaikuttava asia.

Yleisellä tasolla mielikuvat haastateltujen henkilöiden osalta olivat myönteiset, kun keskusteltiin siitä miten etätyöntekijät ovat etätyön edut nähneet. Etätyö on tuonut heille vapautta oman arkensa suunnittelussa sekä esimerkiksi helppoutta aloittaa työ kotona heti aamusta. Myös pitkämatkalaiset ovat kokeneet etätyön positiivisesti, kun ei tarvitse käyttää aikaa työmatkojen välille, varsinkin, jos työmatka kestää pidempään. Työn luonteesta riippuen päivärytmin suunnittelu koetaan vapaammaksi, sillä kesken päivän voi hoitaa omia asioita ja jatkaa illalla aloitettu työ loppuun. Sosiaalisen puolen etätyössä on huomattu heikentyvän ja siksi myös etätyö on pääasiassa ollut vapaaehtoista sekä myös aina on mahdollisuus tulla toimistolle tekemään työtä. Tosin kehittyneet viestintäjärjestelmät ovat avanneet erinomaisia mahdollisuuksia viestiä esimiehen ja muun tiimin välillä, mutta läsnäolo ajoittain on koettu myös tärkeäksi.

Johtamisen kannalta etätyö koetaan osittain haasteelliseksi esimerkiksi tilanteissa, joissa samaa työtä tehdään myös toimistolla. Ajankohtaisten asioiden läpikäyntiä laadun osalta käydään toimistolla keskustellen tiimin kanssa kasvotusten, mutta tätä keskustelua ei käyty samanlailla etätyötä tekevien kanssa. Laadun varmistaminen ja tiedonkulku ovat siis yksi haaste, joka etätyötä ohjaavan esimiehen tulisi varmistaa siten, että annettu tieto menee samanlaisena kaikille ja on ymmärretty oikein. Erityistä valmista mallia tiedonkulun ja osaamisen varmistamiseen ei ole, vaan eräs haastatelluista kertoi, että hän on itse kehittänyt tapoja johtaa etätyötä. Yhtenä keinona tähän on ylläpitää hyväksi koettuja malleja ja niitä tapoja johtaa, mistä tulee positiivista palautetta. Toinen haastateltava kertoi, että hän johtaa etätyötä samaan tapaan kuin toimistolla olevia työntekijöitään. Yhtenä johtamisen haasteena nousi yhdessä haastattelussa esille pelko siitä, että etätyöntekijä unohtuu.

Luottamus etätyöntekijöihin vaihteli myös hieman. Osa koki, että koska raporteilta ja työaikakirjauksista näkee tehdyn työn ei ole syytä epäillä etänä tehtävää työn suorittamista. Oli myös tunnetta siitä, että etätyöntekijöitä tulee kontrolloida enemmän, mutta tämä liittyi pääasiassa laadun varmistamiseen. Työn seurattavuutta johtamisessa ei koeta kuitenkaan haasteelliseksi kehittyneiden

raportointijärjestelmien vuoksi, koska kaikilla saman tiimin jäsenillä on samanlainen pääsy tarvittaviin tietoihin työn tuloksista.

Viestintä etätyön johtamisessa on toiminut pääsääntöisesti Lyncin kautta tai puhelimitse. Tämä on koettu helpoksi, nopeaksi ja toimivaksi tavaksi pitää yhteyttä etätyöntekijöihin ja esimerkiksi Lyncin kautta esimiehen tavoitettavuus on koettu tärkeäksi - etätyöntekijällä kun ei ole sitä kollegaa vieressä keneltä voi samantien kysyä ohjetta. Joissain toiminnoissa on ollut käytäntöjä pitää tiimipalaverit aina Lyncin kautta ja se on koettu riittäväksi. Ajoittain on tullut kuitenkin toiveita siitä, että voisi joskus nähdä paikanpäällä koko porukalla. Esimerkiksi joskus on ollut asiakkaan järjestämiä koulutuspäiviä, johon koko tiimi on osallistunut. Jos palavereja toimistolla on ollut useammin on tiimistä noussut myös kysymys siitä, että onko välttämätöntä nähdä näin usein. Mikä on sopiva määrä kasvokkain tapaamiseen on vaikea määritellä, mutta jos on tarkoitus käydä hankalia asioita läpi koetaan se silloin tärkeäksi. Muutoin arkiset perustekemiseen kuuluvat palaverit voidaan hoitaa etäyhteyksin.

Etätyön tuomat hyödyt voidaan luetella sekä taloudellisina, että henkisenä. Taloudellisella puolella etätyön teettäminen on pienentänyt kiinteitä kuluja, lisännyt tehokkuutta sekä vähentänyt sairaslomien määriä. Toimitiloja voidaan käyttää tehokkaammin ja tilaa ei tarvitse olla niin paljon kuin kaikki työntekijät olisivat toimistolla. Tehokkuus nostaa myös kannattavuutta ja vaikuttaa nostavasti myös esimerkiksi työntekijälle maksettaviin kannusteisiin. Avokonttorin haittoja ei etätyössä ole ja esimerkiksi henkilöt, jotka ovat erityisen herkkiä melulle pystyvät keskittymään työhönsä paremmin hiljaisessa ympäristössä ja tämän koettiin olevan yksi syy, miksi etätyössä tulokset ovat paremmat. Sairaslomien on koettu myös pienentyneen ja tähän on haastatteluissa nousseissa syissä nostettu esiin huomiot nimenomaan avokonttorityöskentelyn haasteista, mutta myös epäilyn siitä, että tehdäänkö etätyötä myös sairaana. Kun voit tehdä rauhassa työtäsi ilman melua tai muuta häiriötekijää ei sen henkisen vaikutuksen määrää voi vähätellä.

Osalle haastatteluun osallistuneiden henkilöiden työntekijöille on tehty erillinen etätyösopimus työsopimuksen liitteeksi. Sopimuksessa on sovittu esimerkiksi etätyön

määräaikaisuus tai etätöiden tietosuoja-asiat. Kaikissa toiminteissa erillistä sopimusta ei ole kuitenkaan tehty ja tästä nousi toivetta siihen, että tämä olisi hyvä olla aina tehtynä luoden edellytykset etätöiden tekemiseen ja sen onnistumiseen parhaiten, kun esimerkiksi keskustellaan kuluista mikä kuuluu työnantajalle ja mikä työntekijälle.

### 8.3.2 Esiinnousseet kysymykset ja haasteet

Esiinnousseita haasteita etätöiden teettämisen osalta nousi asiat koskien esimerkiksi henkilötyyppiä minkälainen etätöntekijän tulisi olla kyetäkseen nimenomaiseen työskentelytapaan. Minkälaista kokemusta hänellä tulisi olla taustalla ja onko hän enemmän asiantuntijatyypin ja pitää yksin työskentelystä vai onko sillä väliä? Rekrytointivaihteen jälkeen kysymys siitä miten koulutus tulisi tehdä ja jatkossa varmistaa, että osaaminen ja ammattitaito edelleen kehittyvät. Kuinka huolehditaan motivaation säilyminen ja sosiaaliset suhteet työyhteisöön, tunteeko etätöntekijä yhteenkuuluvaisuuden tunnetta muuhun tiimiin. Lisäksi esiin nousi seikkoja mitkä asiat pitää olla kunnossa ennen etätöiden tekemisen aloittamista ja miten toimitaan, jos esimerkiksi tekniikka pettää.

Teemahaastatteluissa nousseet asiat tukivat selkeästi etätöiden teoriaa, jossa on nostettu esille etätöiden positiivisia vaikutuksia sekä haasteita. Tarina etätöiden johtamisen malliksi kehittyi kokemuksen lisääntyessä ja sitä voi tarkentaa vielä tarkemmin liittyen työn luonteeseen. Etätöissä on vastaava elinkaari kuin normaalisti työpaikalla tavahtuvassa työssä, mutta se sisältää erityispiirteitä, joista tulee huolehtia alusta alkaen.

### 8.3.3 Luotettavuus

Teemahaastatteluissa haastateltiin etätöitä tekevien henkilöiden esimiehiä sekä päällikköasemassa olevia henkilöitä, jotka vastasivat esimiesten työstä. Haastatteluissa päällikkötasolta nousi enemmän esille huoli valmentamisesta ja esimerkiksi sopimukseen liittyvistä haasteista kuin tiimiesimiesten haastatteluista. Osittain myös eri asiakkuuksissa tehtävissä malleissa oli eroja. Esitetyissä haasteissa

tiimiesimiehet tarkensivat esimerkiksi valmentamiseen liittyviä seikkoja, jotka päällikötasolla koettiin, että olisi enemmän haasteellisia ja epäselvempiä. Samat teemat ja nostot nousivat kuitenkin kaikissa haastatteluissa esille ja ne olivat pääasiassa samansuuntaisia. Yhtenä nostona etätyön erityiskysymyksiin nousi kysymys siitä miten työnantaja on veloitettu huolehtimaan esimerkiksi sähköpöydän hankkimista etätyötä tekeville etätyöpisteeseen. Haastatteluista tuli kuitenkin yhtenäinen ja selkeä käsitys siitä miten etätyötä on johdettu ja mihin tarvitsee vielä panostaa sekä haasteita ja asioita, joita tulisi vielä pohtia tarkemmin ja määritellä niihin yhtenäiset mallit ja pelisäännöt.



## 9 POHDINTA

### 9.1 Etätyön johtamisen nykytila

Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä johtamiseen ja etätyön erityispiirteisiin, sekä tutustua johtamismalleihin, mitä etätyön johtamisessa ManpowerGroup Contact Center Oy:ssä ja muissa toimenkiantajayrityksissä hyödynnettiin. Näiden lisäksi selvitettiin haasteita etätyön johtamisen osalta sekä asioita, mihin toivotaan parannusta. Teoriapohjan ja tutkimusmenetelmillä selvitetty nykytila ja haasteet ohjasivat varsinaisen etätyön johtamismallin rakentamiseen.

Johtaminen ManpowerGroup Contact Center Oy:ssä on otteeltaan valmentavaa johtajuutta. Esimies on tiimin kanssa paljon tekemisissä ja palavereita pidetään sovitun syklin mukaan. Valmentavana otteena esimerkiksi laadun osalta työntekijä saa säännöllisesti palautetta tehdystä työstä ja panostavoite-keskustelut pidetään kuukausittain. Tutkimusten tulosten valossa johtamismalli etätyötä tekeviä koskien noudattelee pitkälle samaa kaavaa kuin yrityksen johtamismalli on paikan päällä tapahtuvan työn johtamisessa. Mallit esimerkiksi tiimipalavereiden pitämiseen ja ajankohtaisten tietojen viestimiseen tai uusien kampanjoiden läpikäyntiin hoidetaan samalla tavalla. Poikkeuksena on osittainen tarkempi työntuloksen seuranta etätyön tekijöiden osalta johtuen siitä, ettei luontaista oppimista työyhteisössä tapahdu kuten toimistolla tapahtuvassa työssä opitaan ja kuullaan kollegoilta. Esimiestyö on valmentavaa ja he panostavat tuloksen seurantaan työssä oppimiseen samanlailla kaikkien työntekijöiden kesken. Yhteydenpidossa esimies on tavoitettavissa kaikille työntekijöille esimerkiksi Lyncin kautta, jossa myös koko tiimi voi olla paikalla ja tätä kautta tiimiyhteisö on yhteydessä päivittäin toisiinsa.

Tehtyjen tutkimusten mukaan saadut tulokset pääsääntöisesti myötäilevät teoriasta esiinnostettuja hyötyjä ja haasteita etätyön tekemisessä. Hyötyinä etätyön tekemisestä on niin aiempien tutkimusten kuin tehtyjen tutkimuksen osalta etätyön mukana tuoma työtyytyväisyyden kasvaminen sekä joustavuus. Tutkimuksen mukaan etätyö ei täysin ole vapaaehtoista ja tämä voi joiltain osilta vaikuttaa

työtyytyväisyyteen. Etätyön tekemisestä tulisi aina olla sopimus tehtynä, jossa määritellään esimerkiksi työaika, etätyön kesto, kustannukset ja tietoturva-asiat. Sopimusta ei tutkimushetkellä oltu tehty kaikille vastaajille vastausten perusteella eli tämä seikka tulisi myös ottaa huomioon ja laittaa kuntoon.

Kyselytutkimuksen tuloksissa nousee myös muita asioita esiin, joihin on vielä syytä panostaa enemmän. Osa kokee, että tiimipalaverit olisi hyvä pitää aina paikanpäällä tai esimerkiksi kehityskeskusteluita ei ole aina pidetty kasvokkain. Myös yhteisissä pelisäännöissä nousi esille epävarmuutta, joita olisi hyvä tarkentaa koko tiimiä koskeviksi sekä varmistaa, että kaikilla on sama tieto. Tutkimustuloksissa nousi eroavaisuuksia pidempään tehneiden etätyöntekijöiden ja vähemmän aikaa tehneiden osalta perusasioista esimerkiksi miten esimies seuraa työtä tai miten saatu koulutus työhön on koettu riittäväksi. Johtamismallissa tarkennettavaa on etätyön tekemisen aloituksessa, jossa tulisi varmistaa se, että uudella etätyöntekijällä on sopimuksesta lähtien kaikki tarvittava tieto työn tekemiseen, yhteydenpitoon, valmentamiseen ja esimiehen tukeen.

## 9.2 Etätyön johtamisen haasteet

Selkeinä haasteina tutkimuksista nousi esille se, ettei erillistä etätyösopimusta ole tehty kaikkien kanssa sen lisäksi, ettei etätyön tekemisen koettu olevan vapaaehtoista. Etätyön tekemisen edut nousevat silloin parhaiten esille, kun se on vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Näissäkin tapauksissa on erittäin tärkeää, että jo sopimuksetekovaiheessa sovitaan miten etätyötä tehdään, antaako työ mahdollisuuden tehdä sitä toimipisteellä vai onko työ luonteeltaan sellainen, että sitä voi tehdä ainoastaan esimerkiksi kotoa käsin. Toisena suurena haasteena tuloksista nousi esille se, että henkilökohtaiseen kehittymiseen tähtäävät toiminnot pidetään pääasiassa muulla tavalla kuin kasvokkain. Etätyön ominaispiirteisiin ja haasteisiin sosiaalisen puolen väheneminen on myös osa sitä, jos esimies ja työntekijä eivät pysty järjestämään aikaa kasvokkain. Tähän olisi myös hyvä kiinnittää huomiota ja pyrkiä järjestämään aikaa yhteiseen tapaamiseen edes muutaman kerran vuodessa.

Päinvastoin kuin teoriassa on esitetty ei tutkimuksen mukaan etätyöntekijöiden tarve kokoontua toisinaan yhteen kasvokkain saanut keskiarvollisesti niin suurta painoarvoa kuin teoriassa on painotettu. Kuitenkin, kun vertailtiin tuloksia sukupuolen mukaan naiset kokivat sen tärkeänä kun taas miehet eivät niinkään antaneet sille suurta painoarvoa. Samoin etätyön sosiaalisuuden osalta naiset kokivat sen olevan sosiaalista, kun miesten mielestä etätyön tekeminen on enemmän epäsosiaalista toimintaa.

Erittäin mielenkiintoista saaduissa tuloksissa on se, miten etätyön tekemisen aika vaikuttaa vastauksiin. Alle vuoden etätyötä tehneiden ja yli vuoden tai kaksi etätyötä tehneiden vastauksissa oli toisinaan suuriakin eroja. Esimerkiksi etätyön tekemisessä tieto siitä mistä voi seurata työn tuloksia, miten esimies seuraa tulosta tai mistä saa apua työssään olivat alle vuoden etätyötä tehneillä selkeästi epäselvemmät kuin yli vuoden tai kaksi etätyötä tehneillä. Myös etätyön johtamisessa alle vuoden etätyötä tehneillä oli paljon enemmän epävarmuutta siitä miten riittävästi saa tietoa ajankohtaisista asioista tai kuinka hyvin kokee tavoittavan esimiehensä tarvittaessa.

Näiden huomioiden pohjalta olisi erittäin mielenkiintoista tutkia tarkemmin miten etätyön aloittaminen ManpowerGroup Contact Center Oy:ssä on muuttunut muutaman vuoden sisällä, millä tavoin siihen on valmennettu ja mitä on otettu aiemmin huomioon eli mitkä ovat tuloksia selittävät erot taustalla. Tämä olisi kuitenkin jo uusi tutkimusaihe, johon tämä opinnäytetyö ei syvenny enempää.

### 9.3 Miten etätyötä tulisi johtaa

Ne käytännöt ja toimenpiteet, mitä työnantaja on yrityksessään määritellyt työnjohdolle ja johtamismalleiksi tulisi toteutua täysin myös etätyöntekijöiden kanssa. Jo etätyöhön rekrytoitaessa tulee varmistaa henkilön soveltuvuus etätyöhön. Etätyön sopimukselliset asiat tulee tehdä huolellisesti lähtien siitä onko etätyöntekijän mahdollisuus tehdä ajoittain työtä toimipisteellä vai onko työ kokoaikaista etätyötä. Lisäksi kulut, ergonomia-asiat, kulut ja työ- ja tietoturvallisuus tulee sopia erillisessä liitteessä. Riittävän koulutuksen ja osaamisen varmistaminen

on erittäin tärkeää, jotta työntekijällä on edellytykset hoitaa työnsä hyvin. Työtä tehdessä työntekijällä tulee olla tiedossa viestintäkanavat niin esimieheensä kuin sidosryhmiin, esimerkiksi vikatilanteissa. Jokaisella tiimiläisellä tulee olla tiedossa millä perusteella etätyöhön henkilöitä valitaan, mitkä ovat etätyön pelisäännöt ja miten koko tiimi tukee etätyöntekijää ja ottaa heidät osaksi tiimiään.

Etätyötä tulee johtaa siten, että sen mukana tuomista hyödyistä ja eduista on hyötyä kummallekin osapuolelle ja jos tilanne muuttuu, tulee tekemistä tarkastella uudelleen ja hyödyntää siinä koko työyhteisön tietoa ja osaamista.

Liitteessä 4 on esitelty etätyön johtamisen malli CallCenter –toiminnassa, joka on luotu tutkimustuloksien perusteella ManpowerGroup Contact Center Oy:lle sisäiseen käyttöön, joka tarkentaa johtamisen mallin esitettyjen toimivien mallien, esiinnousseiden huomioiden ja haasteiden pohjalta.

## LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli R. 2007a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: WS Bookwell Oy.

Aaltola, J. & Valli R. 2007b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: WS Bookwell Oy.

Charney, C. 2005. Leader's Tool Kit: Hundreds of Tips and Techniques for Developing the Skills You Need. AMACOM Books.

Drucker, P.F. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WS Bookwell Oy

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Franceschini, F. & Galetto, M. 2006. Benchmarking in total quality management. Bradford, England: Emerald Group Publishing.

Fried, J. & Heinemeier Hansson D. 2014. Etänä – toimistoa ei enää tarvita. Viro: Meedia Zone OÜ.

Kauppinen, T & Ogg, A. 1994. Visiosta tuloksiin. Johtaminen organisaation kilpailuvalttina. Keuruu: Otava.

Kaivo-oja, J. 2010. Benchmarking- ja edelläkävijäanalyysit ennakoinnin perusmenetelmänä. Viitattu 3.3.2015  
<http://www.foresight.fi/2010/09/07/benchmarking-ja-edellakavijaanalyysit-ennakoinnin-perusmenetelmana/>

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Data Com Finland Oy.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskäytännön avulla. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Lyytinen, T. 2015. Service Manager. ManpowerGroup Contact Center Oy. Haastattelu 18.3.2015.

ManpowerGroup. Viitattu 5.4.2015. <http://www.manpowergroup.fi/>

Motwani, J.G. & Sower, V.E, 2006. Benchmarking in Services. Emerald Group Publishing Ltd.

Ollila, M-R. 2010. Johtajan parempi elämä. Juva: WS Bookwell Oy.

Pekkola, J. 2007. Etätyöopas työnantajille. Helsinki: Yliopistopaino. Viitattu 14.3.2015. [http://www.tem.fi/files/18201/etatyoopas\\_tyonantajille.pdf](http://www.tem.fi/files/18201/etatyoopas_tyonantajille.pdf)

- Poutanen, M. 2015. Development Director. ManpowerGroup Contact Center Oy. Haastattelu 20.3.2015.
- Romo, T. 2015. ICT Service Manager. ManpowerGroup IT. Haastattelu 18.3.2015.
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Tartugno, A., DiPasquale, T. & Matthews R. 2000. IT Services: Costs, Metrics, Benchmarking, and Marketing. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.
- Väinämö, A. 2015. Asiakasyrityksen edustaja. Haastattelu 31.3.2015.
- Webropol. 2015. Verkkotyökalu kyselytutkimuksen tekemiseen.  
<https://www.webpolsurveys.com>
- Yksjärvi, S. 2015. Team Supervisor. ManpowerGroup Contact Center Oy. Haastattelu 19.3.2015.

## LIITTEET

### Liite 1. Kyselytutkimuslomake



Etätyön johtaminen

### PERUSTIEDOT (käytetään vain aineiston luokitteluun)

**1. Olen \***

Nainen  Mies

**2. Syntymävuoteni on (esim. 1981) \***

\_\_\_\_\_

**3. Olen tehnyt etätyötä \***

Alle puoli vuotta  0,5 vuotta - vuoden  Yli vuoden  Yli 2 vuotta

**4. Olen tehnyt aiemmin etätyötä toisessa yrityksessä \***

Kyllä  En

### ETÄTYÖN TEKEMINEN

**5. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä \***

**1.** Täysin samaa mieltä **2.** Osittain samaa mieltä **3.** Ei samaa eikä eri mieltä **4.** Osittain eri mieltä **5.** Täysin eri mieltä

	1	2	3	4	5
Minulla on enemmän vastuuta työni suhteen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla on enemmän vapauksia työni suhteen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin suunnitella vapaa-aikani paremmin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sosiaalinen kanssakäyminen tiimissäni on vähentynyt etätyön myötä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Työ- ja vapaa-aikani rajat ovat selkeät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän miten olen suoriutunut työstäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän mistä seuraan työni tuloksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän mistä saan apua työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän miten esimieheni seuraa tulostani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vastuuni ja roolini ovat selkeät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etätyömahdollisuus on vähentänyt sairaspöissaolajani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtyytyväisyyteni on kasvanut etätyön myötä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ETÄTYÖN JOHTAMINEN

### 6. Valitse eniten kuvaavin vaihtoehto alla olevista väittämistä \*

1. Täysin samaa mieltä 2. Osittain samaa mieltä 3. Ei samaa eikä eri mieltä 4. Osittain eri mieltä 5. Täysin eri mieltä

	1	2	3	4	5
Olen saanut riittävän koulutuksen työhöni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan riittävästi tukea ammattitaitoni ylläpitämiseksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minua rohkaistaan innovatiivisuuteen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän miten työtuloksia seurataan tiimissäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan riittävästi tietoa ajankohtaisista asioista työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni huomioi minua säännöllisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tavoitan esimieheni aina tarvittaessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen mukana tiimiä koskevien päätösten tekemisessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan riittävästi palautetta esimieheltäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## SOPIMUS

### 7. Valitse seuraavista vaihtoehtoista \*

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Olen tehnyt erillisen etätyösopimuksen työnantajani kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä on yhteiset pelisäännöt etätyön tekemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn valitsemaan teenkö työni etänä vai toimipisteellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Ergonomia-asiat on huolehdittu etätyöpisteessäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyöstä aiheutuvat kulut on sovittu työnantajan kanssa (mm. Internetyhteydestä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## YHTEYDENPITO

### 8. Valitse seuraavista vaihtoehdoista \*

Kyllä Ei En osaa sanoa

Pidämme tiimipalaverit säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On tärkeää, että tiimipalavereissa koko tiimi on kokoontunut samaan paikkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimipalaverit voidaan pitää videoneuvotteluna / Lync-palavereina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuukausittaiset panostavoite-keskustelut pidetään aina kasvokkain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen tiimini jäsenet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni viestii säännöllisesti ajankohtaisista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni käy kehityskeskustelut aina kasvokkain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 9. Etätyö on mielestäni \*

Merkitse kohta mihin mielipiteesi sijoittuu

vaihtelevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	yksitoikkoista
vaikeaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	helppoa
kahlitsevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vapauttavaa
trendikästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	epämuodikasta
vapaaehtoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	pakollista
epäsosiaalista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sosiaalista
joustavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	joustamatonta

### 10. Tähän voit kommentoida muita ajatuksia tai kehitysideoita koskien etätyötä \*

---



---



---

## Liite 2. Teemahaastattelulomake

### Teemahaastattelu

Teen opinnäytetyön Jyväskylän Ammattikorkeakoululle aiheesta Etätyön johtamismalli CallCenter-ympäristössä, joka luodaan erityisesti ManpowerGroup Contact Center Oy:n näkökulmasta ja ManpowerGroup Contact Center Oy:n käyttöön. Päästäkseni kiinni miten etätyötä tällä hetkellä tehdään, minkälaisia haasteita sieltä nousee esille, minkälaisia asioita tulisi ottaa paremmin huomioon ja miten etätyötä johdetaan on seikat, joista olen erityisen kiinnostunut.

Tämän haastattelun tarkoitus on kartoittaa miten Manpowerilla etätyötä esimiesnäkökulmasta ja minkälaisia asioita siellä on tehty ja miten saatu onnistumisia aikaan. Vastausten on perusteella tarkoitus luoda malli, missä etätyön johtamisessa haasteet on mahdollisimman hyvin otettu huomioon. Vastauksia ei käsittele kukaan muu kuin allekirjoittanut ja vastauksesi tulevat olemaan osa kokonaisuutta.

#### Perustiedot:

- Projekti:
- Haastateltava:
- Päivämäärä:
- Kauan olet ollut johtamassa etätyötä?
- Onko sinulla aiempaa kokemusta etätyön tekemisestä?

Etätyötä tekeville työntekijöille on esitetty kysymyksiä seuraavista teemoista: etätyön tekeminen, etätyön johtaminen, sopimus ja yhteydenpito. Lisäksi he ovat saaneet analysoida etätyötä eri adjektiivein. Mitä asioita nostaisit esille näistä teemoista?

#### Etätyön tekeminen

- Miten itse näet mitä etätyö tuo työntekijälle?
- Minkälaisia positiivisia puolia ilmenee tehokkuus/kustannukset pienevät tms.?
- Minkälaista tukea etätyön tekemiseen johtaja tarvitsee?

#### Etätyön johtaminen

- Minkälainen päivä/viikko/kuukausirytmisi sinulla on johtaessasi tiimiä?
- Minkälaista palautetta olet saanut?

#### Sopimus

- Mitä sopimus sisältää?
- Onko kaikille tehty?
- Onko vapaaehtoisia?

#### Viestintä

- Miten viestit tiimillesi?
- Mitkä tilanteet vaativat kasvokkain olemista, mitkä eivät?
- Miten tehty, mitä onnistumisia/ haasteita? Minkälaisia metodeja johtamiseen?
- Omia kokemuksia etätyöstä, hyvät / kehityskohteet?
- Muuta?

### Liite 3. Kyselybenchmarking-lomake

## Kyselybenchmarking

Teen opinnäytetyön Jyväskylän Ammattikorkeakoululle aiheesta Etätyön johtamismalli CallCenter-ympäristössä, joka luodaan erityisesti ManpowerGroup Contact Center Oy:n näkökulmasta ja ManpowerGroup Contact Center Oy:n käyttöön. Päästäkseni kiinni miten etätyötä tällä hetkellä tehdään, minkälaisia haasteita sieltä nousee esille, minkälaisia asioita tulisi ottaa paremmin huomioon ja miten etätyötä johdetaan on seikat, joista olen erityisen kiinnostunut.

Tämän kyselyn tarkoitus on kartoittaa miten asiakasyrityksissämme tehdään etätyötä ja minkälaisia asioita siellä on tehty ja miten saatu onnistumisia aikaan. Vastausten on perusteella tarkoitus luoda malli, missä etätyön johtamisessa haasteet on mahdollisimman hyvin otettu huomioon. Vastauksia ei käsittele kukaan muu kuin allekirjoittanut ja vastauksesi tulevat olemaan osa kokonaisuutta.

Asiakasyritys:

Haastateltava:

Päivämäärä:

1. Omat kokemukset ja tuntemukset etätyöstä, itse, johtanut, sivusta seurannut
2. Millä tavoin tehty etätyötä, minkätyyppisessä toimiympäristössä, kuinka kauan
3. Näkymät laajentamiselle
4. Miten tehty, mitä onnistumisia/ haasteita, Best Practices
5. Minkälaisia kustannussäästöjä
6. Ilmapiiiri, sairauslomat
7. Käytetty teknologia, ergonomia, tietoturva
8. Valmennus, kehittyminen
9. Minkälaisia metodeja johtamiseen
10. Palaverikäytäntö
11. Yhteydenpitäminen
12. Tavoitettavuus
13. Työn tulosten seuraaminen
14. Omia kokemuksia etätyöstä, hyvät / kehityskohteet
15. Muuta?

Kiitos!

Liite 4. Poistettu salassapitosopimuksen mukaisesti