

Niina Juva

# ETÄJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN HUKKAA POISTAMALLA

Liiketalouden koulutusohjelma

2017

## ETÄJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN HUKKAA POISTAMALLA

Juva, Niina  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Joulukuu 2017  
Ohjaaja: Moisio, Hanna  
Sivumäärä: 52  
Liitteitä: 3

Asiasanat: etäjohtaminen, tuottavuus, Lean, hukan poisto, toimintatutkimus

---

Tutkimuksessa perehdyttiin Lahden kaupungin elinvoima- ja kilpailukykypalveluihin kuuluvan työllisyyspalvelujen tulosityksikön etäjohtamiseen esimiehen näkökulmasta tarkasteltuna. Laadullisen tutkimuksen teoriaosuudessa avattiin etäjohtamisen määrittelmää, hyötyjä ja haasteita, hakien tuloksellisuuteen vaikuttavia seikkoja. Toisena teorian kohteena oli Lean-kehittämisfilosofia ja erityisesti juuri hukan poistaminen asi-  
antuntijatyössä.

Tavoitteena oli etäjohtamisen kehittäminen tunnistamalla sekä vähentämällä tai poistamalla työn hukkaa aiheuttavia tekijöitä. Hukka todennettiin ensin etäjohtajan itse-reflektoinnilla. Lähtötilanteen ajatukset työn hukasta olivat jälkikäteen todettuina vajavaiset, eli löydetty tieto kasvatti tietomäärää laajentaen ymmärrystä tutkittavasta asiasta. Tunnistetuista hukista valittiin kaksi keskeistä erilliseen kehittämisprojektiin, jossa kommunikatiivisen toimintatutkimuksen mukaisesti osallistettiin henkilöstöä tehostamaan työtään ja ajankäyttöään hukan minimoimiseksi.

Pienempi työn hukka, kuten työtilanteiden rauhoittaminen jatkuvalta sähköpostitulvalta ja muilta keskeytyksiltä sekä osan kokouksista korvaaminen virtuaalikokouksilla tuo todellisia taloudellisia säästöjä. Jatkuva kiire heikentää tuottavuutta, joten ajanhallintaan panostaminen on yksi myös työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavista tulevista kehityskohteista. Toimintojen ja prosessien virtaustehokkaaksi saaminen vaatii työtä, mutta onnistuessaan tuo organisaatiolle kilpailuetua tuottavuuden kasvuna, osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden kera. Lopputulemana hukan ei tarvitse poistua kokonaan, vaan organisaation tulee löytää tila, jossa hukan vähentyminen on riittävä. Enemmän voisi kysyä, onko meillä varaa jättää nämä pienet, mutta tuloksiltaan suuret kehittämistoimet käyttämättä?

## DEVELOPING DISTANT LEADERSHIP BY ELIMINATING WASTE

Juva, Niina

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

December 2017

Supervisor: Moisio, Hanna

Number of pages: 52

Appendices: 3

Keywords: distant leadership, productivity, Lean, eliminating waste, study of operations

---

The study focused on distant leadership from the director's point of view in the employment unit's profit centre belonging to the viability and competitiveness services in the city of Lahti. In the theoretical part of the qualitative study the definition, benefits and challenges of distant leadership were discussed, looking for facts affecting productivity. The other theoretical target was the development philosophy called Lean and especially eliminating waste in tasks of an expert.

The aim was to develop distant leadership by recognizing and reducing or eliminating factors creating waste. The waste was first recognized by the distant director's self-reflection. In retrospect, the thoughts at the beginning stage were inadequate concerning the waste of work, so the found information increased the amount of knowledge and expanded the understanding of the studied issue. Of the recognized losses two central ones were chosen for a separate development project, where, according to the communicative operational study, the personnel were engaged to increase the efficiency of their work and use of time to minimize waste.

A smaller waste of work, such as ignoring the constant flow of emails and other interruptions while working and replacing some of the meetings with virtual ones, bring real savings financially. A continuous hurry reduces productivity so investing in time management is one of the future development targets essentially affecting also well-being at work. To make operations and processes flow effectively needs work, but when it succeeds the organization gets competition advantages through increase in productivity, together with competent and motivated employees. As a result, the waste doesn't have to be eliminated completely, but the organization will have to find a state where the decrease in waste is enough. More like you could ask, can we afford to lose these small but in results big development acts?

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖSUUNNITELMA.....	6
2.1	Teoreettinen viitekehys.....	6
2.1.1	Kohteena olevan ongelman kuvaus.....	7
2.1.2	Laadullinen tutkimus.....	8
2.1.3	Toimintatutkimus.....	9
2.1.4	Kommunikatiivinen toimintatutkimus.....	10
2.2	Aineiston kerääminen ja analysointi.....	11
2.3	Kohdeorganisaation kuvaus.....	12
2.4	Aikataulu.....	14
3	ETÄJOHTAMINEN.....	15
3.1	Etäjohtamisen määritelmä.....	15
3.2	Etäjohtamisen hyödyt ja haasteet.....	16
3.3	Etäjohtamisen kulmakivet.....	18
3.3.1	Luottamus.....	19
3.3.2	Arvostus.....	20
3.3.3	Avoimuus.....	20
3.3.4	Pelisäännöt.....	20
3.3.5	Vuorovaikutus.....	21
3.3.6	Yhteisöllisyys.....	22
3.4	Etäjohtajan osaamisprofiili.....	23
3.5	Tuloksellinen etäjohtaminen.....	25
4	LEAN-KEHITTÄMINEN.....	27
4.1	Lean pähkinänkuoressa.....	27
4.2	Selvitys Leanin käytön yhteydestä organisaation menestykseen.....	31
4.3	Hukka asiantuntijatyössä.....	32
4.3.1	Ylituotanto.....	33
4.3.2	Varastot.....	33
4.3.3	Odottaminen.....	34
4.3.4	Ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike.....	35
4.3.5	Siirtäminen tai kuljettaminen.....	38
4.3.6	Virheet ja uudelleen tekeminen.....	39
4.3.7	Epätarkoituksenmukainen käsittely.....	40
4.3.8	Käyttämättä jätetty työntekijän luovuus.....	40
5	KOHDEORGANISAATION ETÄJOHTAMISEN KEHITTÄMISPROSESSI ..	41

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	44
7 TULEVAISUUDEN NÄKYMIÄ .....	48
LÄHTEET .....	50
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia etäjohtamisen nykytilaa toimeksiantajayrityksessä eli Lahden kaupungin elinvoima- ja kilpailukykypalveluihin kuuluvassa työllisyyspalvelujen tulosityksikössä. Jatkuva kiireen tuntu toimittaessa useissa monialaisissa verkostoissa ja erilaisissa organisaatiokulttuureissa, muutokset toimintaympäristössä sekä fyysinen etäisyys esimiesten ja alaisten työtekopaikkojen välillä aiheuttavat hukkaa ja tehottomuutta. Osa hukasta tiedetään ja tunnustetaan, mutta aikaa ei tunnu löytyvän asioiden korjaamiseen. Toisaalta uusien menetelmien ja viestimien käyttöönotto koetaan vaivalloisena, koska niihin ei joko ole koulutusta tarjolla, tai niihin ei ehditä osallistua, koska niiden arvoa omalle työlle ei tunnusteta.

Työllä pyritään vaikuttamaan etäjohtamisen tehokkuuden ja tuloksellisuuden edistämiseen Lean-menetelmän hukan poistoa hyödyntäen, esimiestyön näkökulmasta. Tavoitteena on löytää kehitysehdotuksia etäjohtamisen välineiksi ja keinoiksi. Osoittamalla ehdotusten taloudellinen hyöty ja ajansäästö ovat niiden käyttöön ottaminen perusteltua jopa koko organisaatiossa, ja muutosvastarinta oletettavasti vähäisempää.

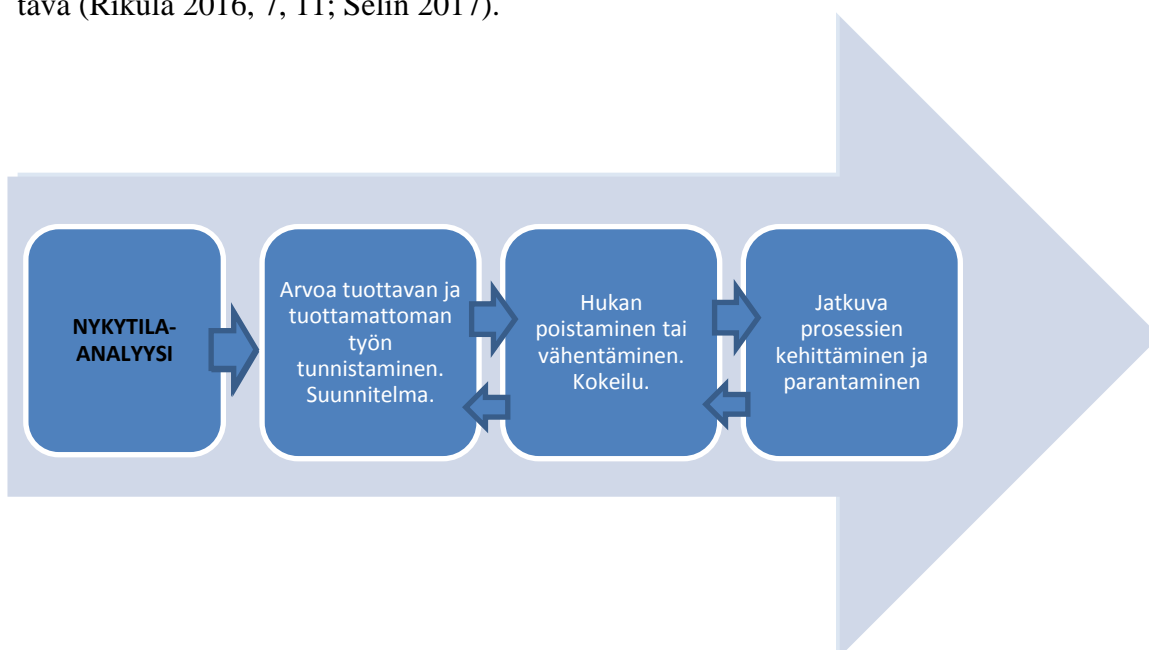
## 2 OPINNÄYTETYÖSUUNNITELMA

### 2.1 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee tuloksellista etäjohtamista rajattuna esimiehen näkökulmaan sekä Lean-menetelmää & hukan poistoa etäjohtamisen kehittämisen keinona. Aiheesta julkaistua teoriaa hyödynnetään tutkimuksen toteuttamisessa ja tulosten tulkinnassa. Työssä vahvasti esiin nouseva digitalisaatio etäviestinnän välineenä rajataan varsinaisten tutkimuskäsitteiden ulkopuolelle, jotta työstä ei tule liian laaja.

Tutkimuksen lähtökohta oli osin jo tunnistettu hukka etäjohtamisessa, mutta sen poistamiseen ei ollut aikaa eikä välttämättä syvää ymmärrystä. Niinpä tavoitteeksi asetettiin löytää kehitysehdotuksia etäjohtamisen välineiksi ja keinoiksi sekä testata hukan poistoa samalla selvittäen, voidaanko etäjohtamista kehittää hukkaa poistamalla tai vähentämällä.

Etäjohtamisen kehittäminen Lean-menetelmän avulla etenee alla kuvattuna prosessina (kuvio 1) nykytila-analyysin hukan tunnistamisesta ja minimoimisesta arvoketjun tunnistamiseen ja tehokkuuden parantamiseen, kunnes hukkaa ei enää ole tai tulos on riittävä (Rikula 2016, 7, 11; Selin 2017).



Kuvio 1. Etäjohtamisen kehittämisen prosessi Lean-menetelmää hyödyntäen

Syklinä etenevä prosessi ei kulje suoraviivaisesti eikä pääty parannettuun toimintamalliin, vaan uusia tulkintoja ja suunnitelmia tehdään kokeilujen ja havaintojen pohjalta siten, että kehittäminen on jatkuva prosessi.

### 2.1.1 Kohteena olevan ongelman kuvaus

Pyrin vastaamaan opinnäytetyöllä etäjohtamisen ja Lean-kehittämisen kirjallisuuskatsaukseen pohjautuen seuraaviin teoreettisen viitekehyksen tutkimuskysymyksiin:

- Mitä etäjohtamisen toimenpiteitä muuttamalla tai uudistamalla saadaan aikaan taloudellisia ja ajankäytöllisiä säästöjä?
- Mitä on tuloksellinen etäjohtaminen?
- Mistä työn hukka aiheutuu ja miten sitä voitaisiin vähentää tai poistaa?
- Miten etäjohtamista voidaan kehittää hukkaa poistamalla?

Opinnäytetyö on laadittu kvalitatiivista, kommunikatiivista toimintatutkimusmenetelmää käyttäen, jonka valintaperusteet olen kuvannut kohdissa 2.1.2 – 2.1.4. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys on varmistettu tutkijan vuosien kokemuksella tutkittavaan aiheeseen ja sen kehityskohteisiin. Reliaabelina eli luotettavana tutkimusta voidaan pitää sen rajatun aiheen sekä tutkittavien yhtenevien havaintojen ja kehitystarpeiden vuoksi.

### 2.1.2 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisilla eli laadullisilla tutkimusmenetelmillä tarkastellaan ihmisten välistä, sosiaalista merkitysten maailmaa, jossa vastakkainasettelut ovat luontaisesti läsnä. Ne tulee nähdä rikkautena sekä tutkijalle, että tutkimukselle. (Vilkkä 2006.) Laadullinen tutkimus on ottanut vaikutteita lukuisista ajattelusuunnista ja tutkimustraditioista, joista on ammennettu lähtökohtia tutkimuksen perusajatuksille. Suomessa kvalitatiivisten metodien käyttö yleistyi 1970-luvulla sosiaalitieteiden alalla, sittemmin kasvatustieteissä. Erilaisten tieteen filosofioiden yhdistäminen on enemmän sääntö kuin poikkeus ja siten hyväksyttyä. (Eskola & Suoranta 1998.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana, ja tutkimussuunnitelmaa tai jopa tutkimusongelmaa voi joutua tarkastelemaan aineistonkeruun kuluessa. Laadullinen tutkimus voi edetä puhtaalta pöydältä, ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä. Sen aineisto ei kuitenkaan lopu koskaan, joten se tulee rajata siten, että sen analysointi on mielekästä ja järkevää. (Eskola & Suoranta 1998.)



Tutkimuksen hypoteesittomuus tarkoittaa tutkijan etukäteismielipiteitä ja odotuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulisi ennemmin yllättyä tai oppia tutkimuksen edetessä, sekä hypoteesien todistamisen sijaan keksiä uusia näkökulmia aineiston avulla. Tutkimuksen ulkoapäin tarkasteluksi määritelty objektiivisuus puolestaan muodostuu omien arvojen ja uskomusten tiedostamisesta ja tunnistamisesta tutkimusraportin lähtökohdissa siten, että ne eivät vaikuta tutkimustulokseen. (Eskola & Suoranta 1998.) Siinä vaiheessa, kun aineiston peruslogiikka toistaa itseään eikä lisääaineisto tuo ongelman kannalta uutta tietoa, on saavutettu kylläntymispiste eli saturaatio (Vilka 2006).

### 2.1.3 Toimintatutkimus

Taustaltaan yhteiskunta- ja suunnittelutieteellinen toimintatutkimus on pääosin laadullisen tutkimuksen suuntaus, jolla tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota pyritään kehittämään vaikuttamalla sen toimintatapoihin. Vaikuttamisen pyrkimyksen ohella keskeistä on tutkijan osallistuminen toimintaan ja roolinsa osana organisaation arkipäivää. Siten toimintatutkimus eroaa perinteisistä tutkimusmenetelmistä, joissa tutkimuksen kohdetta tarkastellaan usein ulkopuolelta tai sen rinnalta. (Tautila 2009, 10, 14.) Toimintatutkimuksessa tutkittavat ovat itse aktiivisia subjekteja osana tutkimus- ja muutosprosessia. Tutkimuskohteena voi olla melkein mikä tahansa ihmiselämään liittyvä piirre, mutta myös osallistujien omaa toimintaa koskeva ymmärrys. (Kuula 2006; Tappura 2009, 2.)

Toimintatutkimuksen tavoitteena ei ole vain sosiaalisen todellisuuden kuvaaminen tai selittäminen, vaan sen muuttaminen. Lopputuloksena muutos tapahtuu tai on tapahtumatta tai se voi poiketa alun perin tavoitellusta. Arvokasta tietoa on myös se, miksi muutosta ei tapahdu, esimerkiksi asenteista, valtarakenteista tai työkuultuureista johtuen. (Kuula 2006.)

Toimintatutkimus pyrkii sosiaalisen kohteen toiminnan kehittämiseen, tavoitteena osallistaa asianosaiset toiminnan kehittämiseen sekä muutoksen arviointiin. Toimintaa suunnitellaan ja kokeillaan, havainnoidaan, reflektoidaan ja tehdään johtopäätöksiä, joita voidaan siirtää uuteen suunnitelmaan. Toiminnan kehittäminen on jatkuvaa, eikä

pääty entistä parempaan toimintatapaan – tällä tavoin ymmärretty prosessi on toimintatutkimuksessa keskeistä. (Taatila 2009, 10–11, 14.)

Sosiaalipsykologian klassikko Kurt Lewin suoritti 1948 Virginiassa niin kutsutun Harwoodin tutkimuksen, jossa osoitettiin tehtaan työntekijöiden demokraattisten osallistumismahdollisuuksien sekä työtyytyväisyyden ja tuottavuuden välinen selkeä yhteys. Työntekijöiden osallistuminen vaikutti olevan kannattavampaa kuin autoritaarinen, liikkeenjohdon oppien mukainen johtaminen. Lewinin mukaan sosiaalisen tilanteen ymmärtäminen sujuu parhaiten silloin, kun tilannetta yritetään ensin muuttaa ja arvioida muutoksen vaikutuksia. (Kuula 2006.)

Toimintatutkimukselle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, vaan se antaa tuloksijalleen vapauden määritellä sitä itse. Se on kehitysmuonteinen, käytännönläheinen tapa lähestyä ongelmaa ja määritellä siihen ratkaisuja. Toimintatutkimuksella toteutetaan kehitystyöhön tarvitaan kuitenkin pelisäännöt joita noudatetaan, jolloin kukin tutkimusta suorittava taho voi räätälöidä omaan tarpeeseen soveltuvan version toimintatutkimuksesta. (Taatila 2009, 11–12, 14.)

#### 2.1.4 Kommunikatiivinen toimintatutkimus

Kommunikatiivinen toimintatutkimus perustuu tasa-arvoisen ja avoimen keskusteluympäristön luomiseen sekä tutkittavien osallistamiseen, jolloin he tuovat itse esille olenaiset, kehittämistä vaativat asiat demokraattisella keskustelulla tai itsereflektoimalla. Demokraattisen keskustelun tarve ja eri tahojen tasavertainen huomiointi korostuvat erityisesti pienissä, yhden – kahden työntekijän työyksiköissä, joissa jokainen työntekijä on oman alansa paras asiantuntija. Itse asiassa tutkijan rooli tutkittavan yhteisön jäsenenä jo ennen tutkimuksen alkamista on etu toimintatutkimuksen kannalta, koska se mahdollistaa luontevimman tavan keskustella yhteisön kanssa. (Taatila 2009, 12.)

Toimintatutkimusta on kritisoitu objektiivisuuden puutteesta. Paras tapa välttää omien arvojen välittyminen tutkimukseen on hyväksyä se tosiasia, että tutkimus väistämättä on arvosidonnaista, eikä täydelliseen objektiivisuuteen päästä koskaan. Toimintatutkimuksen eri toimintaotteista kommunikatiivinen metodologia vastaa objektiivisuuden

haasteeseen parhaiten; se ei poista arvoja ja asenteita, mutta niin tutkijan kuin tutkittavienkin arvoilla ja asenteilla on sama painoarvo keskusteluissa. (Taatila 2009, 8.)

Opinnäytetyössä tutkitaan kohdeorganisaation etäjohtamista ja mahdollisuuksia sen tulokselliseen kehittämiseen hukkaa poistamalla. Laadullinen, kommunikatiivinen toimintatutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska tutkija on osa tutkittavaa kohdetta sekä siksi, että tutkittavia kohdehenkilöitä, eli tässä yhteydessä etäjohtajia, on määrällisesti vähän. Lisäksi Lean-menetelmän hukan poisto tukee hyvin syklimäisenä prosessina etenevää toiminnallista tutkimusta.

## 2.2 Aineiston kerääminen ja analysointi

Tutkimuksen empiiristä tietoa kerätään valmiilla, kirjallisilla aineistoilla sekä osallistavalla havainnoinnilla, johtuen erityisesti tutkijan omasta roolista osana tutkimuskohdetta. Menetelmänä osallistava havainnointi kytkee tiedon tutkittavaan todellisuuteen muita menetelmiä paremmin (Taatila 2009, 17) soveltuen siten hyvin tämän tutkimuksen menetelmäksi. Havainnointia tehdään tunnetuista, käsitteellisistä asioista. (Eskola & Suoranta 1998.) Muita aineistonkeruumenetelmiä ovat kehittämiskokousten muistioidot ja sähköpostiviestit. Menetelmät tarkentuvat tutkimuksen edetessä ja ymmärryksen lisääntyessä hankitun tiedon myötä.

Aistinvaraisesti tehtävien havaintojen lisäksi osa niihin vaikuttavista asioista on piilossa ja tutkijan tavoitteena on saada myös piilossa olevat todellisuudet näkyviksi. (Vilka 2006.) Osallistuva havainnointi on subjektiivista, jolloin ennako-odotukset voivat suunnata havainnointia ja jättää muita asioita huomaamatta. Myös tutkijan aiempi elämäkokemus voi ohjata tekemään tulkintoja asioista tai ihmisistä, tai kaikkea ei yksinkertaisesti ehdi havainnoimaan. Kahden eri havainnoijan kirjaama tulos voi siis olla hyvinkin toisistaan poikkeava, jolloin subjektiivisuuden voi nähdä monivivahteisena rikkautena. (Eskola & Suoranta 1998.)

Aineiston keruussa hyödynnetään valmista aineistoa, joka tulee valikoida kriittisesti tarkastellen sen ehtymättömyyden vuoksi. Analysoimalla laadullista aineistoa siihen tuodaan selkeyttä ja uutta tietoa tutkittavasta asiasta tiivistetysti, mutta informaatiota

kadottamatta. Analyysiä voi toteuttaa siten, että lähtökohtaisesti aineisto kertoo todellisuuden vääristelemättä ja totuudenmukaisesti, tai huomioimalla, että aineistot ovat järjestetty tiettyä tarkoitusta palvellen. Analyysivaihetta seuraavaan tulkintojen tekemiseen ei ole muodollisia ohjeita olemassa, vaan tulkintojen osuvuus on enemmän kiinni tutkijan tieteellisestä mielikuvituksesta. (Eskola & Suoranta 1998.)

### 2.3 Kohdeorganisaation kuvaus

Lahden kaupungin elinvoima- ja kilpailukykypalvelujen alaisuuteen kuuluva työllisyyspalvelujen tulosityksikkö vastaa kaupungin työllisyyden hoitoon liittyvistä asioita. Noin 24 miljoonan euron vuosibudjetilla tuotetaan työllistymistä edistäviä palveluja usean eri hankkeen voimin, joko omana tuotantona tai ostopalveluna. Yksiköllä on oma työpaja ja työhönvalmennustoimintaa, aikuisten ohjaamoksi mielletty yhden luukun palveluyksikkö Vauhdittamo ja yksikkö rahoittaa työttömien edelleen sijoittamista toisten käyttäjäryitysten palvelukseen tai maksamalla palkkaaville yrityksille harkinnanvaraista kuntalisää. Yksikkö käyttää julkisia hankintoja sosiaalisin kriteerein ja on mukana työllisyyden edistämiskokeiluissa, kuten Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran vaikuttavuusinvestoinnissa. Työtä tehdään erilaisissa verkostoissa keskeisten yhteistyökumppaneiden kanssa ja toimintakenttänä on pääsääntöisesti Lahti. (Lahden kaupungin www-sivut 2017.)

Elinkeinoministeri Mika Lintilän mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 27.11.2017) työllisyyspalvelujen pullonkaulana nähdään työmarkkinoiden kohtaanto-ongelma, eli työvoiman kysyntä ei vastaa työvoiman tarjontaa. Tähän ongelmaan Lahden kaupungin työllisyyspalveluyksikkö hakee ratkaisuja monialaisena yhteistyönä viranomaisien, työnantajien ja erilaisten palveluntuottajien kanssa. Henkilöstön toiminnan tulee tavoitella vaikuttavuutta, eli aikaansaannosta per käytetty euro (Vaikuttavuus ja sen mittaaminen 2017, 1). Tähän pääseminen edellyttää turhien työn hukkana nähtyjen toimintojen tunnistamista, vähentämistä tai poistamista.

Työllisyyspalveluyksikössä työskentelee 15 henkilöä, joista seitsemän toistaiseksi voimassa olevin sopimuksin ja kahdeksan määräaikaisilla sopimuksilla. Yksikkö työllis-

tää ja etäjohtajat toimivat esimiehenä vuositasolla muutamalle sadalle palkkatukityöllistetylle lahtelaiselle kaupungin yksiköihin tai eri organisaatioihin edelleen sijoitetuille työntekijöille enintään puolen vuoden mittaisissa työsuhteissa, työnsuunnittelijat pisimmillään kahden vuoden sopimuksin. Lisäksi työllisyyspalveluyksikkö vastaa toisten tulosalueiden työllisyyden hoitoon liittyvien toimintojen, kuten sivistyksen palvelualueen nuorten työllisyyspalvelujen kustannuksista.

Työllisyyspalveluyksikön molemmilla etäjohtajilla on alaisia ja henkilöstö työskentelee hajautetusti eri puolilla Lahden kaupunkia aiheuttaen tarpeen etäjohtamiselle. Osalla alaisista työ on luonteeltaan liikkuvaa ja muutamalla on mahdollisuus työskennellä etänä ajasta ja paikasta riippumatta. Varsinaisten etäjohtajien lisäksi muutama työntekijä toimii lähiesimiehenä ilman varsinaista esimiesvastuuta tai johtaa verkostoa ilman varsinaista esimiesasemaa johdettaviin. Ulla Vilkmanin mukaan verkostojen johtamisessa toimii samat periaatteet kuin etäjohtamisessakin, jossa ihmisten motiivointi ja sitouttaminen yhteiseen tavoitteeseen ovat pääroolissa kontrollin ja asioiden johtamisen sijaan (Vilkman 2016, 22). Etäjohtamiseen ei ole työnantajan puolelta ollut koulutusta tarjolla, mutta perinteisen esimiestyön ja johtamisen kehittämiseen kyllä.

Tarkemmaksi tutkimuskohteeksi rajattiin toisen etäjohtajan työ, koska tavoitteena oli samalla kehittää sekä etäjohtajan omaa toimintaa, että johtamiensa yksiköiden toimintaa. Kyseinen työ on hajautettua ja liikkuvaa eri toimipisteissä ja verkostoissa tapahtuvaa työtä läsnä ja etänä. Etäjohtajan alaisena toimii vuositasolla noin sadan palkkatuella työllistetyn henkilön lisäksi valmennustyötä tekeviä ohjaajia työpajalla, osin fyysisesti yhdessä paikassa, osin liikkuvassa työvalmennuksessa, sekä erillisessä liikkuvassa työhönvalmennusta tarjoavassa yksikössä. Työpajan tehtävänä on tarjota työllistymisvalmiuksia edistäviä palveluja työttömille työnhakijoille ja työhönvalmennuksen tehtävänä on toimia personal trainerina opintoihin tai työmarkkinoille pyrkivälle työnhakijalle.

Tunnistettaessa kohdeorganisaation turhaa ja tarpeetonta työtä selvitetään, mitä etäjohtamisen toimenpiteitä muuttamalla tai uudistamalla saadaan aikaan taloudellisia ja ajankäytöllisiä säästöjä, jotta säästyvä aika voidaan suunnata muihin tehtäviin. Haastetta tutkimusasetelmaan tuo se, että asiakas, jolle palvelua kehitetään, ei ole ulkoinen, ostava asiakas, vaan kohdeorganisaatio. Myös tuloksellinen etäjohtajuus tulee avata

esimiehen näkökulmasta tarkasteltuna. Kyse lienee siitä, miten työntekijöitä johdetaan ja tuetaan etäältä suorittamaan työtään ja saavuttamaan asetetut tavoitteet, sekä miten ne kytetään osaksi toiminnan kokonaisuutta. Toisaalta etäjohtajan omat toimintatavat vaativat jatkuvaa tarkastelua ja kehittämistä, jotta hän pystyy vastaamaan hänelle asetettuihin odotuksiin ja tavoitteisiin. Lähtökohtana on, että sekä etäjohtajan että etäjohdettavien resurssien tulee suuntautua oikeisiin asioihin.

Nykytilan kartoitusta varten käytiin läpi kohdassa 4.2 mainitut hukan aiheuttajat pääsääntöisesti itsereflektoidulla. Alkujaan kohdeorganisaatiossa tunnistettiin selkeästi kolme hukkaa: odottaminen, tarpeeton liikkuminen sekä käyttämättä jätetty työntekijän luovuus. Tutkimusaineiston keräämisen ja kokoamisen vaiheissa ajattelu kuitenkin kehittyi ja laajeni havaitsemaan, että kaikissa hukissa on löydettävissä selkeitä tehokkuuteen ja taloudellisen tuloksen parantamiseen tähtääviä kohtia ja siksi ne kaikki tulee käsitellä.

#### 2.4 Aikataulu

Opinnäytetyö on aloitettu syyskuussa 2017 ja tavoitteena on saada se valmiiksi vuoden 2017 loppuun mennessä. Teoriassa tämä on mahdollista, sillä kyseessä on osallistuva havainnointi, jota on suoritettu ajallisesti pitkään. Erityisesti työelämässä eteen nousevat kehittämistä vaativat kohteet ovat tunnistettu jo pidempään, mutta niihin ei ole ehditty täysin paneutua. Lisäksi työnantaja on tarjonnut koulutusta, jota voidaan hyödyntää myös tutkimuksen tekemisessä. Muun teoriamateriaalin kerääminen ja havaintojen dokumentointi ovat lähinnä oman ajankäytön ja suunnittelun takana.

## 3 ETÄJOHTAMINEN

### 3.1 Etäjohtamisen määritelmä

Johtaminen on sekä asioiden että ihmisten ohjaamista toimimaan haluttuun suuntaan. Asioiden johtamisessa tavoitteet ja järjestelmät tukevat toimintaa, kun taas ihmisten johtaminen on ennen kaikkea yhteistyössä toimimista organisaation tavoitteen saavuttamiseksi. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2017.) Perinteisestä läsnäjohtamisesta eroava etäjohtaminen on yllä mainittua, mutta lisäksi tarkoittaa etätöitä, hajautettua työtä, ajasta ja paikasta riippumattoman työn sekä liikkuvan työn johtamista. Yhdistävä tekijä niillä on niiden johtaminen joko kokonaan tai osittain etänä (Vilkman 2016, 13–15.) Etäjohtamisen muodot eriteltyinä ovat:

- Etätöitä on työtä, jota tehdään varsinaisen työpaikan toimipisteen ulkopuolella, esimerkiksi kotona, ollen pääsääntöisesti kuitenkin työaikana tavoitettavissa.
- Hajautetusta eli virtuaalityöstä on kyse silloin, kun työtä tehdään eri toimipisteissä tai etänä ja kokonaan tai osittain virtuaalisesti.
- Joustavaksi työksi kutsutaan paikasta, ajasta tai jopa aikavyöhykkeestä riippumattomaa työtä, joka on hyvin lähellä hajautettua työtä, mutta vielä sitä joustavampaa.
- Liikkuva työ tai mobiilityö tarkoittaa työn luonteen vuoksi vaihtuvia työnteon paikkoja. (Vilkman 2016, 13–15.)

Tyypillisesti etäjohtaja ei ole fyysisesti läsnä alaisiaan, joten hyvät ihmisten johtamistaidot sekä kyky hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita korostuvat (Vilkman 2016, 13–15.) Etäjohtajat työskentelevät etäällä työntekijöistään, joten työn ohjaaminen ja seuranta vaativat enemmän aikaa kuin lähellä olevalta esimieheltä. Huomiota tulee

kiinnittää lisääntyneeseen suunnittelun tarpeeseen, luottamuksen rakentamiseen, säännölliseen viestintään eri kanavien kautta sekä tulosjohtamiseen. (Etäjohtamisen [www-sivut 2017](#); Työturvallisuuskeskuksen [www-sivut 2017](#).)

Virtuaalityössä korostuu työntekijän mahdollisuus kontrolloida omaa työtään, mutta vapaus tuo myös vastuuta. Virtuaalityöskentely on usein tehtäväkeskeisempää ja suunnitelmallisempaa kuin perinteinen työskentely. Kirjailija ja työyhteisövalmentaja Ulla Vilkmanin mielestä virtuaalitiimien työ on tasa-arvoisempaa ja mahdollistaa paremmin jäsenten ideoiden sekä asiantuntemuksen saamisen käyttöön. Oikein johdettuna myös päätöksenteko hoituu virtuaalitiimissä tehokkaammin. (Vilkman 2016, 18.) Perinteiseen johtamiseen verrattuna hajautetun tiimin johtamisessa tulee kiinnittää aiempaa enemmän huomiota luottamuksen rakentamiseen, arvostavaan viestintään, yhteisiin, selkeisiin tavoitteisiin ja niihin sitoutumiseen, yhteishengen muodostamiseen sekä toiminnan pelisääntöihin. (Koivisto 2016.)

### 3.2 Etäjohtamisen hyödyt ja haasteet

Etäjohtamisen haasteet ovat kuten muunkin johtamisen, mutta kasvavat samassa suhteessa etänä tai hajautetusti tehtyyn työn osuuteen nähden. Jos johtamisen keinot, kuten valvonta ja työn organisointi pysyvät samoina kuin läsnäjohtamisessa, muuttuu etäjohtaminen haastavaksi. Vanhat asenteet ja johtamiskulttuurit tuovat omat ongelmansa etäjohtamiseen, jossa kontrolloitu ja työaikaan sidottu työn arvostaminen hidastaa etätyön ja virtuaalisen työskentelyn yleistymistä. Esimiesten tulee kyetä kyseenalaistamaan oma toiminta ja muuttamaan johtamiskäytännöt uusiin olosuhteisiin sopiviksi. (Etäjohtamisen [www-sivut 2017](#).)

Ulla Vilkmanin (2016) mukaan tutkimuksissa on osoitettu etäjohtajien kokevan luottamuksen, työsuoritusten mittaamisen, sitouttamisen sekä työntekijän itsensä johtamisen osaamisen haasteellisimpina. Myös työntekijän stressin määrän seuraaminen ja tiimin monimuotoisuus erilaisine vuorovaikutustyylyine vaativat yhä enemmän sopeutumista. Esimiehen tavoitettavuus korostuu, eikä vähiten sen vuoksi, että piilevien ongelmien havaitseminen on vaikeampaa etänä. (Vilkman 2016, 45–55.)



Yhä useamman organisaation työ tai tiimi työskentelee hajautetusti. Hajallaan olevan tiimin jäsenten sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin jää usein heikommaksi tai koetaan eriarvoisuutta siitä, että jossain toimipisteessä, esimerkiksi pääkonttorissa, tieto liikkuu muita paremmin. Tehokas toiminta ja tavoitteet voivat vaarantua, eikä hyvä ratkaisu ole kieltää työn tekeminen muualla kuin toimistolla. (Koivisto 2016.)

Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan 72 prosenttia vastaajista valitsisi kahdesta työpaikkavaihtoehdosta mieluummin joustavaa työmahdollisuutta tarjoavan ja 60 prosenttia suuremmalla todennäköisyydellä pysyisivät etätyömahdollisuudella varustetussa työpaikassa perinteiseen verrattuna. Työntekijöiden pysyvyys on yksi merkittävä taloudellinen tekijä, sillä uuden työntekijän rekrytointi ja koulutus vievät aikaa ja rahaa. Pysyvyys on siten kannattavuuteen vaikuttava faktori. (Vilkman 2016, 17.)

Etäjohtaminen on parantanut organisaatioiden tuottavuutta ja sillä on ollut suotuisat vaikutukset työtyytyväisyyteen ja sitä kautta tulokseen (Mehtab, Rahman, Ishfaq & Jamil 2017, 9; Typpö 2017). Etätyössä tehdyn työn on tutkittu olevan tehokkaampaa ja työntekijöiden näkökulmasta palkitsevaa. Etänä työskentelemällä on koettu saataavan enemmän aikaa ja aikaansaamisen tunne puolestaan lisää motivaatiota ja on yhteydessä työtyytyväisyyteen. (Vilkman 2016, 17.) Tämä pätee sekä etäjohtajaan, että etätyöntekijöihin. Etätyössä ja siten myös etäjohtamisessa riskinä ovat työajan venyminen sekä työergonomian noudattaminen, joka pitkälti jää henkilön itsensä vastuulle (Typpö 2017).

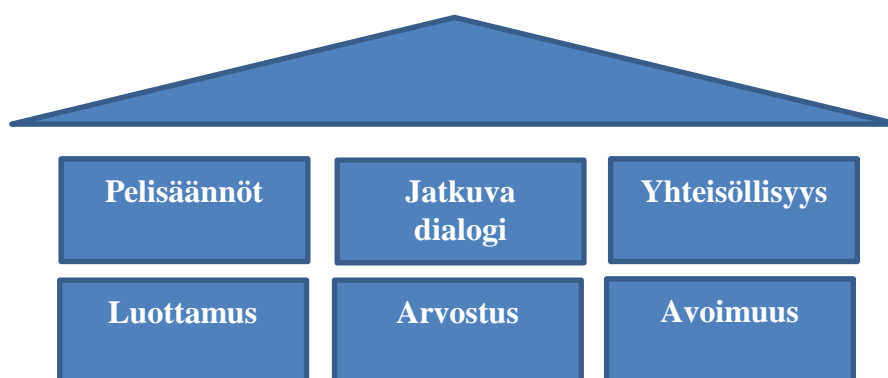
Vilkmanin (2016) mukaan työmatkat voivat aiheuttaa merkittävää stressiä silloinkin, kun työ itsessään ei ole kuormittavaa. Toisaalta sairauspoissaolot vähenevät etätyön myötä, työntekijän voidessa jäädä kotiin itse tai lapsen sairastuessa. Toimitilakustannusten väheneminen lisäämällä yhteisiä työskentelytiloja on merkittävä säästö. Teknologiyritys IBM salli neljäsosan henkilöstöstä, noin 80 000 työntekijää, työskennellä virtuaalisesti ja säästi tilakustannuksissa jopa 700 miljoonaa dollaria vuodessa. Lisäksi virtuaalinen toiminta on ympäristöystävällistä. Eniten ympäristöä kuormittavat pitkät, yli 20 kilometrin työmatkat. (Vilkman 2016, 17–18.)

Aalto-yliopistossa etäjohtamisesta ja virtuaalijohtamisesta väitöskirjan *Managing global virtual teams* vuonna 2017 tehnyt Johanna Saarinen muistuttaa etäjohtamisen kasvattavan esimiesten paineita ja työtaakkaa, kun tiimien jäsenet eivät työskentele fyysisesti lähekkäin. Kasvokkain tapahtuva virallinen ja epävirallinen viestintä palaverien ja kahvipöytäkeskustelujen myötä on kuitenkin eri asia kuin virtuaaliset etäkokoukset, joissa henkilökohtainen tuki, palaute ja läsnäolo jäävät usein ohuemmiksi. (Etäjohtaminen lisää esimiesten työtaakkaa 2016.)

Ihmisten johtamisessa vastuu asioista ja tulosten syntymisestä siirtyy yhä enemmän työntekijöille itselleen. Tällöin ihmisten johtamisen ohella korostuvat työntekijöiden itsensä johtamisen taidot. Esimieheltä odotetaan kykyä tukea työntekijöitä itsensä johtamisessa selkeillä tehtäväkuvilla ja tiedolla siitä, mitä heiltä odotetaan. Yhteisesti sovitut tavoitteet ja visio ohjaavat työtä silloinkin, kun esimies ei ole paikalla seuraamassa työtä. Vapaus tuo vastuuta ja kuormittaa. Tätä voi helpottaa luomalla kulttuurin, jossa on sallittua pitää taukoja ja olla hetkiä tekemättä työtä. (Vilkman 2016, 123.)

### 3.3 Etäjohtamisen kulmakivet

Etäjohtamisen kulmakiviä ovat toisiinsa vahvasti linkittyvät luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä yhteisöllisyys. Ulla Vilkman (2016) kuvaa etäjohtamisen kulmakiviä seuraavasti (kuvio 2):



Kuvio 2. Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016, 26)

Talomallin mukaan rakennetussa etäjohtamisen kulmakivet – kuviossa (kuvio 2) hyvän yhteistyön tunnusmerkkejä ovat luottamus, keskinäinen arvostus ja avoin keskustelu, joiden päälle yhteisöllisyys rakentuu jatkuvan dialogin ja toimivien pelisääntöjen muodossa (Vilkman 2016, 26, 37).

### 3.3.1 Luottamus

Virtuaalityön suurimpana haasteena on luottamus, joka pelkistettynä tarkoittaa sitä, ettei ole tarvetta varautua pahimpaan. Yksi tärkeimmistä tehtävistä työn sujumisen kannalta on henkilöstön ja johdon välisen luottamuksen rakentaminen ja sen osoittaminen. Luottamuksen rakentaminen on täysin virtuaalisesti toimivassa tiimissä neljä kertaa haastavampaa kuin perinteisessä ympäristössä, mutta silti mahdollinen tila saavuttaa. Luottamus syntyy päätöksestä ja uskalluksesta luottaa sekä osoittamalla luottamusta työntekijöille. Etäjohtajan kannattaa tutustua työntekijöihin mahdollisimman hyvin, sekä edistää tiimin jäsenten keskinäistä tutustumista. Keskustelukulttuurin tulisi olla mahdollisimman avoin, jotta päivittäiseen työhön liittyviä asioita rohjetaan ottaa esiin, samoin inhimillisyys ja virheet tulee sallia. Osa etäjohtajista valitettavasti pelkää kontrollin menettämistä, kun eivät voi jatkuvasti olla seuraamassa alaistensa tekemisiä. Suurin osa työntekijöistä haluaa kuitenkin tehdä työnsä hyvin ja olla luottamuksen arvoisia. (Etäjohtamisen www-sivut 2017; Vilkman 2016, 25–27.)

Motivaation suurin este on epäluottamus. Esimies voi rikkoa luottamusta tahattomasti olemalla passiivinen tai välinpitämätön, ja jos ihmistä kohtelee huonosti, hän kulkee helposti sieltä, missä aita on matalin. Luottamuksella johtaminen on siten keskeisessä roolissa organisaation menestyksen takana. Luottamus myös synnyttää tuottavuutta: yhdysvaltalaisen aivotutkija Paul Zakin mukaan luottamusta vaalivat yritykset ovat kaksi ja puoli kertaa muita tuottavampia. (Satuli 2017.) Joskus luottamusta käytetään väärin, mutta sen vuoksi ei pidä rankaista koko etäjohdettavien yhteisöä luottamusta vähentämällä. Liika epäily ja sen hälventäminen kontrollia lisäämällä kuormittavat johtajaa ja syövät tuottavuutta, kun sen sijaan luottaminen vähentää etäjohtajan työkuormaa huomattavasti. (Vilkman 2016, 30–31.)

### 3.3.2 Arvostus

Sosiaalinen tuki ja arvostus mahdollistavat hyvän yhteistyön. Ne ovat usein pieniä asioista arjessa, kuten tervehtiminen, kuulumisten kysyminen, mahdollisuuden antaminen osallistua ja vaikuttaa asioihin, kiittäminen, neuvominen ja rehellisen palautteen antaminen toisen työstä. Hajautetusti työtä tekevät kokevat usein saavansa liian vähän tukea niin työyhteisöltä kuin esimieheltäänkin, joten tähän on etäjohtamisessa hyvä kiinnittää huomiota tavanomaista enemmän. (Vilkman 2016, 31–33.)

### 3.3.3 Avoimuus

Etäjohtamisessa avoimuus liittyy olennaisesti vuorovaikutukseen ja sen laatuun sekä luottamuksen syntymiseen. Ilman avoimuutta kärsivät yhteisöllisyys, sitoutuminen ja työssä viihtymisen heikkenemisen kautta motivaatio. Avoimuus on toimintojen, kommunikaation, yhteistyön ja päätöksenteon läpinäkyvyyttä. Tieto kulkee joka suuntaan, asioista uskalletaan keskustella ja ihmiset otetaan mukaan työn suunnitteluun. Etäjohtajalta ja työntekijöiltä odotetaan hyviä sosiaalisia taitoja ja halua yhteisen virtuaalitiimin rakentamiseen. Samalla myös visio- ja tavoitejohtaminen korostuvat, kun tuotetaan tietoa siitä, missä ollaan nyt ja minne ollaan menossa. (Vilkman 2016, 33–36.)

### 3.3.4 Pelisäännöt

Etäjohtamisen ja virtuaalityön pelisäännöt raamittavat työn tekemistä ja antavat hyvän perustan yhteistyölle. Virtuaalityössä vanhoja pelisääntöjä tulee tarkastella ja tulkita uudelleen yhdessä työntekijöiden kanssa aidon sitoutumisen aikaan saamiseksi. Pelisääntöihin kuuluvat ainakin missä tehtävissä ja asioissa sekä millä välineillä etäyhteyksiä hoidetaan, milloin ja miten esimies on tavoitettavissa, milloin ja miten työntekijät ovat tavoitettavissa sekä milloin kaikkien tulee olla yhdessä paikalla. Myös fyysisten ja virtuaalisten kokousten säännöt on hyvä kerrata, koska valmistelemattomat tai väärillä kokousedustajilla hoidetut palaverit ovat ajan hukkaa. Samoin työntekijöiden ymmärrystä erilaisia työntekomuotoja kohtaan on hyvä lisätä yhteisillä avoimilla keskusteluilla, jotta turhat epäilyt jäisivät pois. (Vilkman 2016, 37–39, 171.)

### 3.3.5 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on vähintään kahden ihmisen välistä toimintaa, jossa jaetaan tietoa, kokemuksia, ajatuksia ja tunteita sekä rakennetaan niistä merkityksiä. Etäjohtajan on kyettävä kommunikoimaan erilaisissa tilanteissa ja välineillä, ja vuorovaikutuksen tulee säilyä selkeänä kiireistä huolimatta. Kirjallisen ja suullisen viestinnän lisäksi tärkeää on esimiehen läsnäolo ja tavoitettavuus, fyysisesti tai virtuaalisesti. (Vilkman 2016, 40, 65.)

Ihmisten innostaminen toimimaan yhteisen asian eteen edistää vuorovaikutusta. Vilkman (2016) viittaa tutkimukseen, jonka mukaan vuorovaikutukseen tulee kiinnittää erityistä huomiota, koska virtuaalinen työyhteisö voi heikentää esimiehen ja työntekijän välistä viestintää, erityisesti jos kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut jäävät pois. Fyysinen etäisyys vähentää vuorovaikutusta, josta seuraa yhteisöllisyyden heikentymistä, joka puolestaan johtaa yhteistyön kärsimiseen ja heikompaan sitoutumiseen. Hyvän viestinnän on todettu lisäävän tuottavuutta ja sitoutumista, sekä muun muassa vähentävän poissaoloja. Huomionarvoista on myös se, että kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen vähentyessä piiloviestien tunnistaminen vaikeutuu ja asioiden ennakointi hankaloituu. (Etäjohtamisen www-sivut 2017; Vilkman 2016, 59, 64.)

Sähköisiä välineitä käyttäessä etuna on aivoriihityylisesti ideoiden jakaminen ja yhteinen työstäminen, joka ei ole aikaan tai paikkaan sidottua (Mehtab ym. 2017, 7). Etäjohtamisessa tavoitteiden mukaan käytettäviä, erilaisia toimintoja mahdollistavia viestintävälineitä ovat Intranetin, videokokousten ja pikaviestimien lisäksi esimerkiksi blogit, Google Drive, Powerpoint, Prezi ja Webinaarit. Näitä sisäisen sosiaalisen median välineitä käyttäessä tieto liikkuu sähköpostia nopeammin, alustat soveltuvat ideointiin ja ajatusten vaihtamiseen ja puuttuvat kahvipöytäkeskustelut voidaan osin korvata niitä hyödyntämällä. Isoissa organisaatioissa yli hallintorajojen suuntautuva viestintä auttaa myös luomaan kontaktia henkilöihin, joiden kanssa ei muutoin välttämättä olla työn kautta tekemisissä. (Vilkman 2016, 163–165.)

Viestintävälineet mahdollistavat hyvän yhteistyön, mutta eivät pelasta huonoa kulttuuria. Etäjohtamisessa korostuu ihmisten johtaminen asioiden johtamisen sijaan ja tässä

teknologia on vain viestinnän mahdollistava väline. Viestinnän tulee kulkea joka suuntaan; ylhäältä alas ja vertikaalisesti, mutta suodattaen. Kaikkea tietoa ei ole tarpeen kuljettaa kaikille, vain sille, joka sitä kulloinkin tarvitsee. Myös viestintä tarvitsee pelisäännöt. (Vilkman 2016, 59–63, 168.)

### 3.3.6 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys on tunne, joka muodostuu ryhmään kuulumisesta, joten hyvä yhteishenki ja tekemisen meininki eivät ole suoraan riippuvaisia fyysisestä yhteisöstä. Toinen toistensa ominaisuuksien, osaamisen, vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen vahvistavat yhteisöllisyyttä, mutta erityisesti siihen vaikuttaa yhteydenpidon määrä ja laatu. Virtuaalisten ja kasvokkain tapahtuvien tapaamisten määrä riippuu työyhteisön tarpeesta. Tietty säännöllisyys tapaamisissa on kuitenkin edellytys yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi. (Vilkman 2016, 41–43.)

Psyykkisen yhteenkuuluvuuden tunteen aikaansaaminen on etäjohtamisessa haasteellista. Mikäli joukkoon kuulumisen tunne puuttuu, on seurauksena vähemmän viestintää ja tiimikoheesiota sekä työntekijöiden heikompaa moraalialia ja sitoutumista organisaatioon. Taitava johtaja kykenee luomaan henkilökohtaiset suhteet työntekijöihin välitkasta huolimatta. Esimiehen antamaan sosiaaliseen tukeen tulee kiinnittää huomiota, sillä se ehkäisee tyytymättömyyden tuntemista epävarmoissa tilanteissa, sekä työuupumuksen ja stressin kokemista. (Etäjohtamisen [www-sivut 2017](#).)

Seuraavassa toinen etäjohtamisen kulmakiviä havainnollistava kuvio (Vilkman 2015, 7):



Kuvio 3. Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2015, 7)

Kuvio 3 kokoaa yhteen kulmakiviin liittyvät elementit, joista etäjohtaminen ja sen tärkeimmät seurantakohteet muodostuvat.

### 3.4 Etäjohtajan osaamisprofiili

Hyvä etäjohtaminen koostuu toiminnasta, persoonallisuudesta ja johtamistyylistä. Parempiin tuloksiin päästään työntekijäkeskeisellä johtamistyyllillä sen salliessa työntekijöiden osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon ja oman työn kontrollointiin. Ihmisten johtamiselle on siten löydyttävä aikaa. (Vilkman 2016, 138–139.)

Etäjohtajan osaamisprofiili muodostuu sosiaalisesta taitavuudesta, avoimesta vuorovaikutuksesta, hyvistä delegointitaidoista, kyvystä innostaa ja motivoida sekä proaktiivisuudesta, eli ennakoivasta reagoinnista. Lisäksi päätöksentekokyky, hyvät suunnittelu- ja organisointitaidot, joustavuus ja tavoitekeskeisyys kuuluvat keskeisesti hyvän etäjohtajan osaamisen elementteihin. (Vilkman 2016, 140–144.)

Ajankäyttö korostuu erityisesti etäjohtajan ollessa asiantuntijatyössä. Esimiestyölle ei tahdo jäädä riittävästi aikaa muiden tehtävien vaatiman huomion vuoksi, vaikka etäjohtaminen kysyy enemmän esimiestyötä kuin läsnäjohtaminen. (Vilkman 2016, 146.)

Tehokas ajankäyttö koostuu kolmesta elementistä, jotka ovat menetelmät, keskittyminen sekä energian hallinta. Menetelmillä tarkoitetaan työntekijöiden tietotaitoa, eli tietoa siitä mitä ja miten pitää tehdä laadukkaan tuloksen aikaansaamiseksi. Kun keskittyminen on kunnossa, aloittamista ei viivytellä eikä harhauduta sivuraiteille siitä, mitä oltiin tekemässä. Energian hallinnalla varmistetaan riittävä energiataso työpäivän aikana siten, että tarvittavat tehtävät jaksetaan saattaa valmiiksi. Hallitsemalla nämä kolme osa-aluetta on ajankäyttö tehokasta, koska energia riittää keskittymään oikeiden asioiden tekemiseen oikealla tavalla. (Verkkokadun www-sivut 2017.)

Liikkuva työ vaatii virtuaaliyhteyksien hallitsemista. Työntekijät tulee perehdyttää niihin, jotta vältytään liiallisten epävarmuustekijöiden aiheuttamalta stressiltä. Ergonomiaan tulee kiinnittää huomiota toisella tavalla kuin säännöllisesti omassa työpisteessä töitä tekevän kanssa, sekä huolehtia riittävästä työstä palautumisesta. Etäjohtajan tehtäviin kuuluu säännöllinen kuulumisten vaihto jopa ilman varsinaista asiaa matkan päässä toimiviin työntekijöihin. (Repo, Ravanti & Pääkkönen 2015, 26.)

Etäjohtamista voi kehittää. Oman kirjallisen kehityssuunnitelman laatiminen usein selkeyttää kehittämiskohteet sekä konkretisoi, miten aiotaan toimia, jotta kehittymistä tapahtuu. Myös ympäristöltä kerättävä palaute tehostaa etäjohtamisessa kehittymistä ja tuo uusia näkökulmia asioihin. (Vilkman 2016, 151–153.) Luonnollisesti teknologia mahdollistaa paremman johtamisen; etäjohtajan osaamisprofiiliin kuuluvat erilaisten viestintävälineiden ja teknologioiden käyttötaidot sekä niihin liittyvä tiedonhallinta eri laitteilla, tietoturvariskit huomioiden. Tieto tulisi pitää sähköisenä ja sen haku tulisi olla mahdollisimman helppoa. Tiedon säilöminen tietokoneen kansioihin, muistitikuille ja sähköpostiin pirstaloi tiedon eri paikkoihin, jolloin sen hallittavuus vaarantuu ja työskentelystä tulee tehotonta ja katkonaista. (Vilkman 2016, 155–158.)

Julkishallinnon toimijoiden ja organisaatioiden kohdalla taloudelliset kysymykset ovat aina yhtä ajankohtaisia ja taloudellisten voimavarojen kohdentaminen on keskeinen ongelma julkisen hallinnon toimintaan liittyvässä päätöksenteossa. (Vakkuri & Virtanen 2016.) Pääministeri Sipilän hallitusohjelman mukaisesti julkisen sektorin tuottavuutta edistetään digitaalisoinnalla palveluja (Valtiovarainministeriön www-sivut 2017). Digitalisaation avulla voidaan prosessien tehostaminen mahdollistaa digitalisoimalla



yksi prosessin osa kerrallaan. Samoin etäjohtamisen kehittäminen pieni palanen kerrallaan on riskien kannalta hallitumpaa ja varmasti kustannustehokkaampaa. (Johtajan opas yrityksen digitaaliseen transformatioon 2017, 22.)

### 3.5 Tuloksellinen etäjohtaminen

Henkilöstön osaamisella, hyvällä esimiestyöllä ja me-hengen osuudella on merkittävä vaikutus organisaation tulokseen, niin läsnä- kuin etäjohtamisessakin. Henkilöstön myönteinen suhtautuminen kehittämiseen ja mahdollisuus osallistua itse ratkaisujen löytämiseen on valtava voimavara, jota ei kannata hukata. (Repo ym. 2015, 2-3.)

Työntekijän näkeminen työssään luo kontrollin tunteen, joka puuttuu etäjohtamisessa. Työn tulosten seuranta parantaa työntekijöiden selkeästi asetetut yksilölliset tehtävä- ja vastuualueet sekä ymmärrys yhteisestä tavoitteesta. Onnistumisen mittareista kertominen ja tulosten mittaaminen sekä työskentelyn aikana että sen jälkeen on olennaista. Etäesimies myös huomioi, että kaikille työtehtävien priorisointi ei ole helppoa tai itsensä selvää. (Etäjohtamisen www-sivut 2017.)

Tuottavaa työntekoa häiritsevät jatkuvat kollegan, päätöksenteon odottamisen tai teknisten häiriöiden aiheuttamat keskeytykset. Myös toistuva ongelmien selvittely, kiire ja liian vähäiset resurssit aiheuttavat virheitä vaikuttaen työntekijöiden jaksamiseen ja jopa organisaation imagoon. Töiden odottelu tai jatkuvat ylityöt ovat merkki huonosta työn organisoinnista. Erityisesti liika työmäärä ja työaikojen joustamattomuus voivat vaarantaa riittävän palautumisen, jolloin työn tuottavuus laskee (Repo ym. 2015, 8.) Samoin epämieluisat työtehtävät saattavat tuntua aikasyöpöiltä, mutta tunne ei välttämättä vastaa todellisuutta. Hyvinkin pieni korjaava liike voi poistaa tunteen tehtävän epämielisuudesta, lisätä tehokkuutta ja tuottavuutta. (Baronan www-sivut 2017.) Toisaalta pyrkimys yltiöpäiseen tehokkuuteen voi haitata luovuutta, ongelmanratkaisua ja laadukasta ajattelua (Etäjohtamisen www-sivut 2017).

Tieto- ja asiantuntijatyössä työsuoritusten mittaamisesta tulisi pyrkiä tulosten mittaamiseen, koska työpisteessä istumisen sijaan olennaisempaa on se, mitä saadaan ai-

kaiseksi. Tärkeintä lienee työn tulevan tehdyksi ja asetetut tavoitteet saavutetuiksi. Laikiin kirjattu velvollisuus työajan seurantaan velvoittaa työnantajia, mutta johtamisen näkökulmasta se on toisarvoista. Työntekijät myös pysyvät varmemmin sellaisen työnantajan palveluksessa, jossa työajan joustot ovat mahdollisia (Baronan www-sivut 2017; Etäjohtamisen www-sivut 2017). Työntekijöiden vaihtuvuus puolestaan heikentää kannattavuutta (Vilkman 2016, 17).

Hyvä keino tuottavuuden parantamiseen on organisoida työt paremmin ja pohtia, mitkä asiat ovat tulosten kannalta olennaisimpia. Näin työntekijä voi keskittyä oikeisiin asioihin, yhteistyö lisääntyy, opitaan muilta ja jaetaan omaa osaamista. (Vilkman 2016, 191.) Ja kuten aiemmin todettiin, myös erityisesti luottamus synnyttää tuottavuutta: yhdysvaltalaisen aivotutkija Paul Zakin mukaan luottamusta vaalivat yritykset ovat kaksi ja puoli kertaa muita tuottavampia. Luottamus parantaa yrityksen tulosta tuottavuuden, sitoutuneisuuden ja innovatiivisuuden kasvun myötä ja liialliset säännöt puolestaan salpaavat tuottavuuden. (Satuli 2017.)

Ilmarisen vakuutusyhtiössä etätöiden käyttöönotto on ollut tuloksellista; eläkekäsittelijöiden tehokkuus on parantunut 25 prosenttia etätöihin siirtymisen jälkeen. Joillain yksittäisillä työntekijöillä työteho on noussut etäpäivinä jopa 100 prosenttia rauhoittamalla jatkuvat keskeytykset kotona tehtävään työhön. (Tyttö 2017). Toisaalta Sitran johtaja Eeva Hellströmin mielestä ajasta ja paikasta riippumattomassa etäjohtamisessa ei ole vielä kehittynyt riittävän vahvaa johtamiskulttuuria (Luukkonen 2015). Huipputasoisen virtuaalijohtamisen ja muun johtamisen välillä voi olla suurikin kuilu monessa organisaatiossa, joten olisi tärkeää keskustella etäjohtamisesta enemmän (Kaivo-Oja 2014).

Etäjohtamisessa onnistuminen tuo yritykselle kilpailuetua, mutta harvassa yrityksessä on kuitenkaan määritelty, millaista osaamista etäjohtaja tarvitsee. Huolimatta siitä, että virtuaalinen johtaminen on yleistynyt kaikenlaisissa organisaatioissa ja etäjohtamistaitoja pidetään esimiesten ydinosaamisena. Etäjohtamisessa on osattava joustaa tilanteen ja digitaalisen ympäristön mukaan. Myös puuttuvan osaamisen kehittäminen on olennaista. Esimiesten etäjohtamiseen liittyvä koulutus keskittyy useimmiten lähinnä teknologiaan eri välineiden hyödyntämisen tai muutosjohtamisen sijaan. Sinänsä eri-

koista, koska hyvät vuorovaikutustaidot riskien tunnistamisen, ristiriitatilanteiden käsittelyn osaamisen ja virtuaalisten kokoustaitojen kera kuitenkin korostuvat etäjohtamisessa. (Etäjohtamisen www-sivut 2017; Master Suomi Oy:n www-sivut 2017.)

Erityisesti keskijohdolle kohdistuu monesti kovia paineita tulostavoitteiden myötä, sekä odotuksia korkean johtamisen tasosta. Työntekijät vaativat esimiehiltään läsnäoloa, kuuntelua ja sparraamista ja esimiehet puolestaan kokevat riittämättömyyttä suhteessa omiin odotuksiin. Pitkää päivää jatkuvan kiireen ja paineen alla tekevät esimiehet selviävät vaativan työn ja perheen yhdistämisestä tehokkaalla ajanhallinnalla, aikataulutuksella sekä luomalla työhön omia, parhaita käytäntöjä. (Etäjohtaminen lisää esimiesten työtaakkaa 2016.) Lisäksi yksi nopeimmista, tehokkaimmista ja edullisimmista keinoista nostaa työn tuottavuutta on hukan poisto (Amitha & Priya 2017; Repo ym. 2015, 10), josta tarkemmin kohdassa 4.3 hukka asiantuntijatyössä.

## 4 LEAN-KEHITTÄMINEN

### 4.1 Lean pähkinänkuoressa

Käsite lean production sai alkunsa 1988 John Krafcikin Sloan Management Review –lehdessä julkaistussa artikkelissa *Lean-tuotantojärjestelmän riemuvoitto*. Siinä verrattiin autonvalmistajien tuottavuuseroja ja kahta tuotantojärjestelmää, järeää ja haurasta. Näistä ensimmäisen mukaan tuottavuus aiheutuu mittakaavaedusta sekä huipputekniikasta ja toisen, Toyotan, tuottavuus perustui pieniin varastoihin ja yksinkertaiseen tekniikkaan. Krafcik murskasi järeää suosivan myytin osoittamalla hauraan japanilaisen tehdastyön tuotantojärjestelmän hyvän tuottavuuden ja laadun. Järjestelmän hän nimisi positiivisemmin Leaniksi. (Modig & Åhlström 2016, 78–79.) Pitkään Lean liitettiinkin vain tuotantolaitoksiin ja ajattelun juurtuminen esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioihin on ollut hidasta (Torkkola 2015).

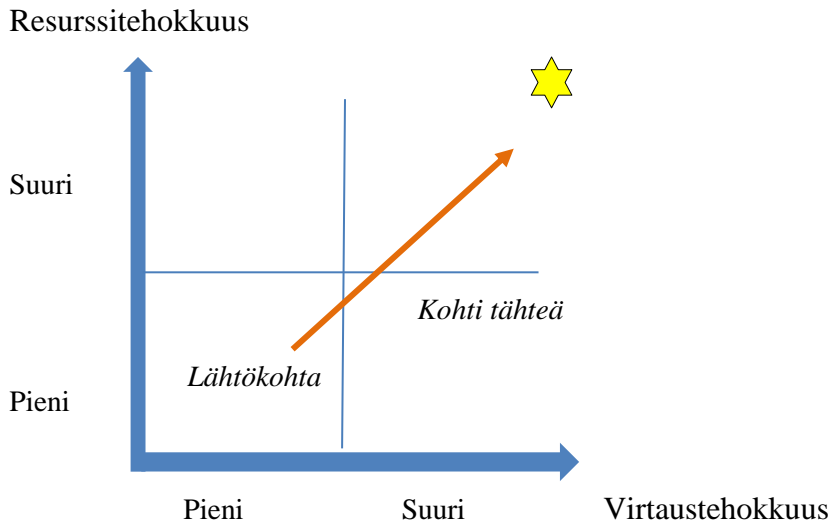
Lean-kehittämisellä pyritään vähentämään kaikkea turhaa. Resurssien tehokas hyödyntäminen on keskeistä kaikessa liiketoiminnassa. Lean-johtamisen näkökulmasta tehokkuudella on kaksi omalla tavallaan yhtä arvokasta muotoa: resurssitehokkuus ja virtaustehokkuus, joita molempia tarvitaan hyvän kannattavuuden ja asiakastyytyvyyden takaamiseksi. Resurssitehokkuudessa korostetaan arvoa tuottavien resurssien tehokasta hyödyntämistä, jolloin tehtävä on pilkottu pieniin osiin, joita eri osastot tai organisaatiot toteuttavat vaikuttaen alentavasti tuotteiden yksikkökustannuksiin. Päähuomio on tuotteen tai palvelun tuottamiseen tarvittavissa henkilöstössä, tiloissa, laitteissa ynnä muissa. Niiden tehokkuus todennetaan laskemalla niiden käyttöaste suhteessa tiettyyn ajanjaksoon, tai vaihtoehtokustannuksina käyttämättömien resurssien aikaan saamina tappioina. (Modig & Åhlström 2016, 7, 9-11, 15–16.)

Resurssitehokkuudessa korkea käyttöaste kasvattaa myös läpimenoaikoja. Resurssien käytön maksimointi pidentää asiakkaan odotusaikaa ja työtehtäviä tulee aina olla odotamassa, jotta resurssit eivät joudu odottamaan työtä. Sen sijaan virtaustehokkaassa organisaatiossa työ ei odota tekijää, mutta tekijä voi joutua odottelemaan työtä. Joka tapauksessa virtaustehokas organisaatio on tuotteliaampi ja nopeampi, koska samalla henkilöstöllä saadaan enemmän valmista aikaiseksi yksikkökustannuksen laskiessa optimoimalla kokonaisuutta yksiköiden sijaan. (Torkkola 2015.)

Virtaustehokkuudessa päähuomio kohdistetaan jalostettavaan yksikköön, kuten palveltavaan asiakkaaseen, jonka tarpeita täytetään erilaisin, sujuvasti virtaavin toiminoin. Yhden luukun palvelumalli on hyvä esimerkki virtaustehokkuudesta – asiakas saa asiansa ratkaisemiseen tarvittavat palvelut yhdestä paikasta harvemmillä käyntikerroilla. Virtaustehokkuus mittaa aikaa, joka menee tarpeen tunnistamisesta sen tyydyttymiseen, eli virtausyksikön jalostumiseen tiettyinä ajanjaksona. Organisaatioissa virtaustehokkuus osoittaa, kuinka hyvin organisaatio jalostaa yksiköitään, eli tuottavatko ne arvoa vai seisovatko tyhjän panttina. (Modig & Åhlström 2016, 7, 12–14.)

Kuviossa 4 esitetään Leanin toimintastrategia, jossa pääpaino on virtaustehokkuudessa. Kun virtaustehokkuus paranee, lisätyö vähenee ja organisaatio vapautuu tarpeettomasta tuhlaamisesta siirtyen matriisissa oikealle. Hukan vähentyessä myös re-

surssitehokkuus voi kasvaa, mikä nostaa organisaatiossa matriisissa ylöspäin. Tavoitteena on pyrkiä kohti tähteä matriisin yläoikealla, kuitenkin virtaustehokkuuteen painottaen. (Modig & Åhlström 2016, 124.)



Kuvio 4. Lean toimintastrategia (Modig & Åhlström 2016 mukaillen)

Lean-johtamisen tavoite on työn sujuva eteneminen eli virtaus (Torkkola 2015). Virtaustehokkuuden perustana ovat prosessit, joissa virtaustehokkuus syntyy. Prosessi tarkoittaa asian eteenpäin viemistä ja prosessin virtausyksikkö prosessissa edistettävää materiaalia, informaatiota tai ihmistä. Prosessit ovat organisaatioiden perusosia koostuen erilaisista toiminnoista, joiden läpi virtausyksikkö etenee. Niissä muutoksia tuovat läpimenoajat, jonoja muodostavat pullonkaulat sekä vaihtelua aiheuttavat tekijät. Siten on tärkeää ymmärtää arvoa tuottavat, prosessissa jalostuvat toiminnot arvoa tuottamattomista, eli niin sanotusta hukasta. (Modig & Åhlström 2016, 17, 23, 29, 34–41.)

Torkkolan (2015) mukaan asiantuntijatyössä vaihtelu tarkoittaa työkuorman vaihtelua eri päivinä, organisaation toiminnasta johtuen kasautumista joihinkin ajankohtiin tai esimerkiksi eroja eri henkilöiden osaamisessa. Vaihtelu on todennettavissa mittamalla työn suorittamiseen tai odottamiseen kulunutta aikaa, kuten odotusaika per työpyyntö. Ylikuormitusta on laitteen, järjestelmän tai ihmisen kuormittuminen. Laadukas työympäristö on merkittävä tekijä tehokkuuden toteutumisessa ja hyvinvoinnilla onkin yhteys työn virheettömyyteen ja kehittämiseen. Ylikuormitusta mitataan saapuvan työkuorman ja valmistumisnopeuden suhteella, eli käyttöasteella. Sen noustessa

yli 80 prosentin kasvaa keskeneräisten töiden määrä ja kuormittuminen eksponentiaalisesti. Vaihtelu on ylikuormituksen ja hukan juurisyy. (Torkkola 2015.)

Lean-menetelmiä on useita erilaisia, joista eniten käytettyjä lienevät hukan poisto, imuohjaus Kanbanilla visualisointi, jatkuva parantamisen Kaizen sekä siistin työympäristön 5S- tai 5 Miksi -menetelmä, joilla kaikilla pyritään asiakasarvon maksimointiin (Amicasen www-sivut 2017; Ceriffin www-sivut 2017; Codenton www-sivut 2017). Usein juuri ärsytystä aiheuttavat asiat ja prosessit ovat niitä, jotka pitää kyseenalaistaa ja joihin pitää puuttua. Ne ovat työn hukkaan johtavia turhia uudelleen töistä, stressin ja turhautumisen aiheuttajia sekä muita toimintatapaa liittyviä ärsytyksiä. (Mikkonen 2017, II.) Olennaista on tunnistaa organisaation arvoketju, joka koostuu pienimmästä mahdollisesta määrästä toimintoja, joilla saadaan tuotettua asiakkaalle lisäarvoa. Lisäksi toiminnan tulee olla tasalaatuista siten, että tehtävä saadaan suoritettua joka kerta yhtä hyvin. Kaikki työ ei tuota arvoa, mutta kuuluu pakollisena työn vaiheisiin. Sen sijaan arvoa tuottamattomat vaiheet tulee voida vähentää tai poistaa. (Mikkonen 2017, I.)

Julkisen sektorin kehittäminen Lean-menetelmällä on edelleen ohutta. Kauppalehden artikkelissa Julkisella sektorilla saatavissa miljoonasäästöt Laatuokeskuksen toimitusjohtaja Tani Järvinen kehittäisi julkisen sektorin prosesseja ja tekisi oikeita asioita oikeaan aikaan, oikealla tavalla ja kustannuksilla. Esimerkiksi Iso-Britanniassa on monilla julkisen sektorin aloilla päästy 20–30 prosentin kustannussäästöihin käyttämällä Lean-menetelmää. (Julkisella sektorilla saatavissa miljoonasäästöt 2015.)

Lean-menetelmien käytöstä tulee helposti itsetarkoitus, mikäli Lean mielletään vain menetelmänä sen sijaan, että nähtäisiin kokonaisuus. Hyödynnettäessä pelkkiä menetelmiä ja työkaluja voi niiden käyttämisen taustalla oleva tavoite jäädä hämäräksi. Keskeistä Lean-kehittämisessä tulisi olla yksittäisen onnistumisen sijaan etenevä prosessi, joka mahdollistaa oppimisen ja sitä kautta enemmän ja jatkuvia onnistumisia. (Modig & Åhlström 2016, 93–94, 152–153.)

#### 4.2 Selvitys Leanin käytön yhteydestä organisaation menestykseen

Muutosagentin työrukkaseksi itseään mainostava Codento Oy teki maaliskuussa 2017 selvityksen (Lean-menetelmät Suomessa 2017), joka antaa myönteisen kuvan Leaniä käyttäneiden yritysten tehokkuuden lisääntymisestä. Selvitykseen osallistui 93 asian-tuntija- tai johtotehtävissä toimivaa vastaajaa erikokoisista julkisen tai yksityisen sektorin organisaatioista ympäri Suomea. Selvityksessä tutkittiin minkälaiset organisaatiot käyttävät Leaniä ja millaisia vaikeuksia tai onnistumisia siihen liittyy. Yhtenä taustatavoitteena oli myös lisätä Leanin tunnettuutta verrattuna Codento Oy:n vuonna 2016 tekemään vastaavaan selvitykseen. (Lean-menetelmät Suomessa 2017, 3-5.)

Kaikkiaan 78 prosenttia vastauksista oli positiivisia ja kuusi prosenttia negatiivisia. Leanin tunnettuus arvioitiin suuremmissa organisaatioissa heikommaksi kuin pienissä. Täysin Leaniä käyttämättömiä vastaajista oli viisi prosenttia, kun vuotta aiemmin luku oli 13 prosenttia. Pisimpään Leaniä käyttäneet yritykset antoivat enemmän positiivisia vastauksia tuoreempiin Leanin käyttäjiin verrattuna. (Lean-menetelmät Suomessa 2017, 13, 15.)

Organisaatiot, joiden tiimeistä yli 10 prosenttia käytti Lean-menetelmiä, oli joko samalla tai paremmalla tasolla kuin viisi vuotta sitten. Jos Leaniä käytti yli 50 prosenttia tiimeistä, oli tulos 80 prosenttia parempi kuin viisi vuotta sitten. 47 prosenttia vastaajista koki priorisoinnin parantuneen ja 48 prosenttia tehokkuuden kasvaneen. Kolmannes vastaajista koki työtyytyväisyyden lisääntyneen eikä kukaan kokenut aikaan saamisen vähentyneen. Sen sijaan ylemmän tason tuen puuttuminen koettiin selvästi. (Lean-menetelmät Suomessa 2017, 12–15, 29.)

Leanin käyttö päivittäisissä työtehtävissä vaikutti lisäävän ymmärrystä ja onnistumisen kokemuksia, ja Lean vaikuttaa korreloivan taloudellisen menestyksen kanssa. Mielienkiintoista oli myös se, että positiiviseen taloustilanteeseen yltäneillä Leaniä käyttävillä organisaatioilla ei näyttänyt olevan merkitystä sillä, missä tilanteissa Leaniä käytettiin. (Lean-menetelmät Suomessa 2017, 19–21, 29.)

### 4.3 Hukka asiantuntijatyössä

Yksi virtauksen pahimmista vihollisista on arvoa tuottamattomasta tekemisestä muodostuva hukka, japaniksi *muda*. Hukka voidaan luokitella seitsemään kategoriaan, jotka ovat ylituotanto, tarpeettomat varastot, odottaminen, tarpeeton työntekijän tai materiaalin liike, tarpeeton siirtäminen, virheet ja uudelleen tekeminen, sekä epätarpeellisuuden mukainen käsittely. (Torkkola 2015.) Kahdeksanneksi on lisätty käyttämättä jätetty työntekijän luovuus (Ceriffin [www-sivut](#) 2017). Nämä kahdeksan hukkaa yhdessä voivat viedä yli 50 prosenttia työtehosta (Mikkonen 2017, II).

Olennaista on systeemiajatteluun perustuvan jonoja aiheuttavien pullonkaulojen etsiminen ja niihin liittyvien hukkiin poistaminen. Asiantuntijatyössä tulee kyetä kyseenalaistamaan nykyinen tapa tehdä työtä ja siihen hukkiin poistaminen on keino, ei päämäärä. Hukka on aina seuraus jostain, jolloin sen aiheuttaja eli vaihtelu on tutkimisen arvoista. (Torkkola 2015.)

Eventiumin kouluttaja Petri Manu Mikrokoulutus Pro Oy:stä toteaa, että asiantuntijatyötä tekevien ajasta kuluu liian paljon aikaa etsimiseen ja siten kiire johtuu usein työvälineiden tehottomasta käytöstä. Outlookin sähköpostin ja kalenterin käytön tehostuminen viidellä minuutilla päivässä tarkoittaa jo melkein kilpailukykysovimuksen verran, eli 25 minuuttia ajan säästöä viikossa. Tällä laskutavalla ajallinen säästö vuodessa on jo vajaat 20 tuntia. (Manu 2017.)

Verkkokadun kouluttaja Minna Koivisto puolestaan esittää työntekijöiden hukkaavan tunnin työpäivää kohti siksi, että tieto on kadoksissa sähköpostitulvan uumenissa. Koiviston esimerkissä yksikössä työskentelee 25 henkilöä 21,5 päivää viikossa 19 euron keskituntipalkalla, jolloin kuukauden tehottomalle sähköpostin käytölle tulee hinnaksi 10 200 euroa. Vuositasolla summa tekee jo 122 000 euroa. (Verkkokadun [www-sivut](#) 2017).

Asiantuntijatyön hukan kuvaukset on kirjattu alla olevissa kohdissa sekä yleisellä tasolla, että yhdistäen kohdeorganisaation nykytilakuvaukseen, jossa ne on tunnistettu. Samalla on haettu jo ratkaisuehdotuksia niiden työn hukkiin selättämiseen, jotka eivät ole olleet tarkastelun alla ennestään tai vaativat tehostamista.



#### 4.3.1 Ylituotanto

Ylituotanto on hukan muodoista pahin: tehdään liian paljon, liian aikaisin tai varmuuden vuoksi, joista seuraa pidemmät toimitusajat sekä turhaa siirtelyä ja käsittelyä. Asiantuntijatyössä ylituotanto ilmenee esimerkiksi turhina palaverina tai mittaamisena sekä vääränä priorisointina, jossa tehdään mieluummin kiireellisiä kuin tärkeitä asioita. Ylituotanto hukkaa organisaation resursseja ja vähentää asiakastyytyväisyyttä. (Mikkonen 2017, II; Torkkola 2015.)

Tavanomaisesti viestin lähettämisestä seuraa viestin vastaanottaminen, joten turhat sähköpostit luetaan ylituotannoksi. Sähköpostin käyttö ei aina ole paras viestintäväline, koska vastaanottaja lukee ja reagoi siihen oman aikataulunsa mukaan, viestin sanoman ymmärtäminen ei ole yksiselitteistä ja viestin laadintaan voi kulua tarpeettoman kauan aikaa. Viestien hallintaan kuuluu myös seuloa, millä sähköpostilistoilla tai missä sähköisissä medioissa on tarpeen olla ja vastaanottaa posteja. (Koivisto 2016.) Lahden kaupungin työllisyyspalveluissa suositaan sähköpostiviestintää, mutta asian kiireellisyys, tärkeys, kirjallisen dokumentin saaminen ja mahdollinen liitteiden määrä määrittävät viestintävälineen.

Asiantuntijatyössä ylituotannoksi voidaan katsoa myös turhat tai väärillä henkilöillä kootut palaverit (Torkkola 2015). Kohdeorganisaatiossa on aiempien vuosien palautteiden mukaan tarkasteltu kokoustiheyttä ja vaihdeltu kokousaikoja sesonkien ja ajan-kohtaisten aiheiden mukaan. Kokousten koollekutsujina ovat sekä etäjohtaja että työntekijät. Tämän hukan ei katsottu olevan erityisesti kehittämistoimenpiteiden tarpeessa.

#### 4.3.2 Varastot

Varastot tarkoittavat asiantuntijatyössä keskeneräisiä töitä, eli kaikkea sitä mikä on aloitettu, mutta ei vielä saatu valmiiksi. Näitä ovat esimerkiksi sähköpostit, projektit ja raportit. (Torkkola 2015.) Keskeneräiset työt odottavat valmistumista, mutta nekin on hyvä sijoittaa siten, että niiden löytäminen on helppoa ja nopeaa. Tärkeille, säilyttämisen arvoisille sähköposteille kannattaa luoda omat kansiot, joihin ne arkistoidaan,

eivätkä ne jää kuormittamaan saapuneina sähköposteina. Samoin muun sähköisen materiaalin, kuten esimerkiksi raporttien suhteen tehokas arkistointi helpottaa niiden löytämistä. Arkistoitavien tietojen kohdalla tulee kuitenkin opetella arkistoimaan vain oikeasti tärkeitä, eikä hamstrata siltä varalta, että joskus saattaa tarvita. (Manu 2017.)

Voisi ajatella, että koska pilvipalvelut ja tilansa puolesta jo lähes rajattomat sähköpostikansiot mahdollistavat valtavan määrän arkistoja, joihin tietoa voi varastoida, se olisi järkevää. Turha varastointi kuitenkin tuo mukanaan ongelmia lisäämällä kaaosta ja arkistojen hallitsemattomuutta. Ylivarastoimalla tärkeitä asiat hukkuvat vähäpätöisten ja turhien viestien alle. (Koivisto 2016.)

Kohdeorganisaatiossa etäjohtaja tunnisti selvästi varastohukan toimimattomine arkistointineen ja vajaatehoisesti käytettyine Outlook-ohjelmineen, muttei ehtinyt ja kyennyt niitä ratkaisemaan jatkuvan kiireen vuoksi. Hakeutuminen työnantajan tarjoamiin koulutuksiin (Outlookin keinot ja kikat, Lean Office I-III sekä Digiä ja somea johtajille) on asia saatu hyvälle alulle.

#### 4.3.3 Odottaminen

Odottaminen muodostuu esimerkiksi siitä, kun työvaihe siirtyy tekijältä toiselle ja siirtovaiheeseen tulee tarpeetonta käsittelyn odottelua. Myös päätösten, hyväksyntöjen tai lisätietojen odottelu seisottaa työn etenemistä. (Torkkola 2015.) Odottaminen ja odotusajat ovat aina ongelmallisia. ”Siellä missä ei virtaa, on ongelma” toteaa Lahden kaupungin kehitysasiantuntija Markku Ukkonen. (Ukkonen 2017.)

Tiedon odottaminen, jotta päästään eteenpäin asioiden valmistelussa tai päätöksenteossa, on kohdeorganisaatiossa merkittävä hukan aiheuttaja. Odottaminen ja viivästykset eivät tuo arvoa eivätkä paranna työssä viihtymistä (Koivisto 2016). Kaupungin elinvoima- ja työllisyysjaoston tai vaikka valtiovallan päätöksenteko menevät ennalta säädetyn prosessin mukaan, eikä niihin voi juuri vaikuttaa. Se mihin tämän tutkimuksen etäjohtaja voi vaikuttaa, ovat omat prosessit alaisten tai kollegojen kanssa ja näissä tulee tapahtua jatkuvaa kehittämistä.

Kohdeorganisaatiossa odottamisessa korostuvat sekä työntekijöiltä, että etäjohtajalta pyydettyjen lisätietojen viipyminen ja sitä kautta hukkaantuva valmisteluun tai päätöksentekoon käytettävä aika sekä tiedon, erityisesti tiedostojen ja sähköpostien tietokoneesta hakemiseen käytetty aika, jolloin muut henkilöt tai tehtävät seisovat ja odottavat. Ongelmasta keskustelu synnytti ehdotuksen, että sen sijaan, että lisätietopyyntö jätetään ilmaan roikkumaan, asetetaan sille päivämäärä mihin mennessä vastausta odotetaan. Näin toimien pyynnölle tulee selkeät rajaukset ja omaan sähköiseen kalenteriin voi kirjata tehtävän hoitamisen takarajan.

Käsittlemättömien sähköpostiviestien määrän kasvaessa lisääntyvät ahdistus ja stressi hoitamattomista töistä Sähköpostin saapuneiden kansion siivoaminen on tässäkin kohdalla keskeisessä asemassa. Viestien käsittelyn turha odottaminen ja viestien etsiminen, jolleivät poistu, niin vähenevät huomattavasti, kun käytössä on selkeä sähköpostirutiini. Saapunut sähköposti kannattaa käsitellä saapumisjärjestyksessä. (Koivisto 2016.)

#### 4.3.4 Ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike

Ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike tarkoittaa esimerkiksi tiedon syöttämistä käsin järjestelmästä toiseen tai liikkumista sovelluksesta tai työpisteestä toiseen (Torkkola 2015). Toiminta tulee suunnitella siten, että vältetään työntekijöiden ylimääräinen liikkuminen tehtäviä suorittaessa (Modig & Åhlström 2016, 75). Tiedon lajittelu tai etsiminen kuluttaa aikaa ja fyysiset siirtymät työpisteissä voivat aiheuttaa huomattavaa hukkaa työntekijän sitä edes tiedostamatta. (Torkkola 2015.)

Sähköpostin käyttöön liittyvä turha liike, eli niin sanottu sähköpostiuteliaisuus on ajan ja resurssien hukkaamista. Kyse ei ole yksinomaan siitä, paljonko työaikaa käytetään sähköpostin parissa, vaan siitä, montako kertaa työ keskeytetään käydäkseen katsomassa sähköposteja. Jatkuva sähköpostissa pistäytyminen keskeyttää muun työn tekemisen, jolloin siihen paluu vie taas ylimääräistä aikaa. Mahtoiko keskeytetty työ olla kuitenkin tärkeämpi kuin saapunut sähköposti, eli kumpi olikaan isäntä ja kumpi renki? (Koivisto 2016; Manu 2017; Sinisalo 2017.)

Eventiumin järjestämässä Outlookin kikat ja konstit – koulutuksessa lokakuussa 2017 opastettiin varaamaan päivittäin oma aikansa sähköpostin käsittelyyn ja muun aikaa tietokoneen voi kytkeä offline-tilaan, jolloin saapuva posti jää odottamaan tilan avaamista. Näin välttyään turhilta keskeytyksiltä, kun tietokone ei anna toimintasignaalia, eli ääni- tai kuvailmoituksia uusista sähköposteista. Koska keskittymisen tila on se, jossa saa eniten aikaiseksi, nauttii tekemisestä ja tehokkuus on huipussaan, tulee sitä vaalia. Etätyötä tekevä voi valita työntekopaikan siten, että välttyy mahdollisimman hyvin häiriötekijöiltä, mutta läsnätyöntekijälle tämä ei ole mahdollista. Silloinkin voi sopia kollegojen kanssa tekevänsä seuraavan tunnin keskittymistä vaativaa työtä puhelimen äänettömällä, tietokone offline-tilassa, jolloin toivottavaa on saada olla ilman häiriöitä ja keskeytyksiä. (Manu 2017.)

Jatkuva tavoitettavissa olo syö tehoa muulta tekemiseltä ja aiheuttaa ahdistusta tekemättömistä töistä. Henkilöstön kokouksessa keskusteltiin asiasta ja todettiin työpäivän rytmittämisen olevan kokeilemisen arvoista. Joka hetki ei tarvitse olla sähköpostin tavoitettavissa, muutama kerta päivässä riittää, jolloin ylimääräinen liikehdintä laantuu. Henkilöstö vaikutti jopa helpottuneelta, kun tämä sanoitettiin ääneen. Kiireellisimmät asiat ovat tehokkainta hoitaa puhelimitse, vaikkakin sähköpostin etuna on, että asia jää kirjalliseen muotoon ja siihen voi tarvittaessa palata. Myöskään puhelimitse ei tarvitse joka hetki olla tavoitettavissa, kunhan vastaa soittopyyntöihin kohtuullisessa ajassa.

Muuta ylimääräistä liikettä on etäjohtajan osallistuminen viikoittain erilaisiin palaverihin ja ohjausryhmien kokouksiin, joista osa edellyttää henkilökohtaista läsnäoloa, mutta joista muutama voitaisiin hoitaa myös etäyhteydellä. Virtuaalokokouksia ei juuri käytetä lukuun ottamatta webinaareja ja joitain valtakunnallisia, toisten koolle kutsuja kokouksia. Liikkumiseen kuluva aika on pois muulta tekemiseltä sekä aiheuttaa osaltaan kiireen ja syyllisyyden tunteen ajankäytön riittämättömyyden suhteen. (Lean Office 2017, II; Manu 2017.)

Liikkumisesta aiheutuu työllisyyspalvelujen yksikölle kustannuksia myös ajokilometrien, pysäköintimaksujen ja mahdollisten päivärahojen muodossa. Jotta voidaan arvioida kokouksiin käytettyä aikaa, otettiin tarkasteluun etäjohtajan kahden kuukauden kokoukset ajalla 1.9.–31.10.2017. Niistä laskettiin keskimääräinen työpäivien ja kokousten määrä sekä kokouksiin käytetty aika. Kokouksiin luettiin mukaan seminaarit

ja koulutuspäivät, mutta työpäivistä vähennettiin etätyö- ja lomapäivät, jotta saatiin selville mahdollisimman todenmukainen, varsinaisiin työpäiviin käytetty kokousaika. Liikkumiseen käytetty työaika laskettiin arviona ja paluumatka laskettiin mukaan vain, mikäli työpäivä jatkui vielä paluun jälkeen.

Todellisuudessa kokoukset sijoittuivat siten, että joinain päivinä niitä oli useampi, toisina ei ollenkaan. Tämä laskentatapa osoitti kuitenkin keskiarvon, jonka mukaan kuukauteen mahtui 18 työpäivää ja 35 erilaista kokousta, joihin kului yhteensä 75,5 tuntia työaika. Pelkästään kokouksiin siirtymiseen etäjohtaja käytti kuukaudessa aikaa noin 21 tuntia. Tämä on aika paljon suhteutettuna työviikon pituuteen, joka on 36,45 tuntia.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) on laskettu virtuaalokokouksilla aikaansaatu säästö kuukaudessa olettamalla kokousmatkan yhdensuuntaiseksi pituudeksi 20 kilometriä, josta kilometrikorvauksia maksetaan noin 18 euroa per kokous sekä pysäköintikulukuksi keskimäärin kolme euroa per kokous. Esimerkissä yhden henkilön kahden kokouksen korvaaminen kuukaudessa virtuaalisesti Skype for Business – yhteydellä toisi 42 euroa säästöä kilometrikorvauksissa ja pysäköintimaksuissa sekä kaksi tuntia työajassa, puhumattakaan kiireen tunteen paremmasta hallinnasta, kun voi hyödyntää aiemmin kokouksiin siirtymiseen käytetyn ajan muun työn tekemiseen.

Taulukko 1. Virtuaalokokouksilla aikaansaatava säästö kuukaudessa

<b>Tarkastelukohde, 2 kokousta/kuukausi</b>	<b>Kulu /kuukausi (→ säästö euroa/ kuukausi)</b>	<b>Kulu (säästö euroa) yhteensä / vuosi (=10 työkuukautta)</b>
Varsinaisen työpisteen ja kokouspaikan välinen etäisyys (20 kilometriä/suunta)	18 € x 2 = 36 €	360 €
Pysäköintikulu kokouspaikalla (euroa)	3 € x 2 = 6 €	60 €
Yhteensä (euroa)	42 €	420 €
Kokouspaikalle siirtymiseen käytetty aika 25 minuuttia/suunta + pysäköinti 5 minuuttia)	1 h x 2 = 2 h	20 h

Vuodessa, johon on laskettu sisältyvän 10 työkuukautta, kahden kuukausittaisen virtuaalokokouksen myötä koituu rahallista säästöä 420 euroa ja liikkumisessa säästyy

aikaa 20 tuntia. Tähän laskelmaan ei ole vyörytetty virtuaalokokousvälineiden käytöstä aiheutuvia kustannuksia. Tällä kaavalla voi suhteuttaa säästön, jos kymmenet tai sadat kaupungin työntekijät korvaisivatkin osan kokouksistaan virtuaalisesti.

#### 4.3.5 Siirtäminen tai kuljettaminen

Tiedon tai työn siirtäminen henkilöltä tai osastolta toiselle synnyttää tarpeetonta hukkaa sen sijaan, että minimoitaisiin tarvittavien henkilöiden määrä tehtävää kohden. Tarpeeton kuljettaminen ei tuo arvoa asiakkaalle eikä yritykselle. (Torkkola 2015.) Asiantuntijatyössä turha kuljettaminen liittyy sähköpostiviestien turhaan siirtämiseen paikasta toiseen, tai ne avataan, mutta käsittely lykätään myöhemmäksi. Myöhemmin käsittely tarkoittaa uudelleen käsittelyä ja siten tarpeetonta hukkaa. (Koivisto 2016).

Kun valitaan aika sähköpostien lukemiselle, ne tulee saman tien käsitellä tehokkaasti loppuun, eli vastata lähettäjälle, välittää eteenpäin, kirjata kalenteriin tehtävälisalle tai poistaa tarpeettomana. Jokaista sähköpostia ei siis välttämättä suoriteta loppuun, mutta ne käsitellään pois saapuneiden sähköpostien kansioista. Kaikenlainen värikoodaaminen tai siirtäminen säilytykseen erikseen nimettyihin, luokiteltuihin sähköpostikansioihin on tässä yhteydessä työn hukkaa. Viestejä ei kannata lukea silloin, kun niihin ei ole aikaa vastata. Keskitetty, vastaamiseen rauhoitettu aika on tehokkain tapa hoitaa sähköpostiliikennettä mahdollisimman pienellä ajalla ja vaivalla. (Koivisto 2016; Selin 2017.)

Jokaiseen työnkuvaan ja työpäivään liittyy omat velvollisuutensa ja aikataulunsa, joten hyvän ajan löytäminen sähköpostien käsittelylle lähtee henkilöstä itsestään. Joku haluaa hoitaa postit päivän viimeisen tunnin aikana, toinen kolme kertaa päivän aikana, jonkun työnkuvaan kuuluu jatkuvat sähköpostit ja niiden seuraaminen. Tärkeintä kuitenkin on, että sähköpostitulva voidaan tarvittaessa laittaa aiemmin mainittuun offline-tilaan. Muihin töihin keskittyminen tai keskusteluun osallistuminen häiriintyy ja sähköposteja voi olla vaikea olla huomioimatta heti niiden tullessa. (Manu 2017.) Henkilöstön kanssa pidetyssä Outlookin käytön tehostamiseen liittyvässä koulutuksessa

(liite 1), johon palataan kehittämisprosessia kuvatessa kohdassa 5.2, sovittiin, että jokainen rytmittää sähköposteihin tarttumisen oman työpäivänsä mukaan ja hoitaa viestin edellyttämän asian kerralla kuntoon, mikäli se ylipäättään on mahdollista.

#### 4.3.6 Virheet ja uudelleen tekeminen

Virheet ja uudelleen tekeminen tunnetaan myös nimellä vikakysyntä. Se on virheistä johtuvaa työtä, joka aiheuttaa kumuloituvaa vaihtelua työketjussa. Keskeytykset, häiriöt, virheellinen laskutus, hävinneet tavarat ja tiedot, huono prosessisuunnittelu sekä puutteellinen kommunikaatio ovat tai johtavat virheisiin ja uudelleen tekemiseen, jolloin tehtävä vie käytännössä kapasiteettia kahteen kertaan. (Mikkonen 2017, II; Torkkola 2015.)

Kuten edeltävissä kohdissa on jo tullut esiin, yksi uudelleen tekemisen hukka on poukkoilu saapuvien sähköpostien mukaan sen sijaan, että niiden käsittelyyn ja saapuneiden kansioista poistamiseen varattaisiin erillinen aika. Jatkuva muiden töiden keskeytyminen pidentää niiden käsittelyaikaa ja aiheuttaa osaltaan myös virheitä ja uudelleen tekemistä, jolloin tehtävä suoritetaan tehottomasti kahteen kertaan. (Manu 2017; Mikkonen 2017, II.)

Jatkuvat keskeytykset näkyvät työajan pidentymisenä, joten olisi hyvä tunnistaa, ennakoida ja hallita tilanteet, jossa niitä tapahtuu. Keskeytykset lisäävät kiireen tunnetta ja pitkään jatkuessaan se heikentää työhyvinvointia ja tuottavuutta. Ajanhallinnan ongelmat ovat usein työyhteisön yhteisiä, joten ratkaisujakin voi miettiä yhdessä. Työterveyslaitoksen [www-sivuilta](http://www.sivuilla) löytyy hyviä ajanhallinnan työkaluja, joita kannattaa hyödyntää kiireen karkottamisessa. (Työterveyslaitoksen [www-sivut](http://www-sivut) 2017.)

Etäjohtajan työssä jatkuvia keskeytyksiä pyritään hillitsemään paitsi satunnaisella viestimien asettamisella offline-tilaan, myös työn joustoilla, mukaan lukien etätyömahdollisuus. Keskeytykset siirtävät työn tekemistä jossain määrin päivittäin vapaaajalle, eikä kaikkea voi tasata nykyisillä kaupungilla käytössä olevilla työaikajoustoilla, mutta työn mielekkyys, vapaus ja vastuu sekä etäjohtajalle esimiehensä taholta osoitettu luottamus ovat kantavia voimia työssä jaksamisessa.

Virheiden välttämiseksi tulee hallita myös sähköpostietiketti. Sen mukaan kaikki lähtee täsmällisesti ja kuvaavasti nimetystä otsikosta, josta voi jo osin päätellä tulevan viestin sisällön ja joka vaikuttaa siihen, miten vastaanottaja viestiin reagoi. Viestinnän selkeys, suoraan asiaan meneminen ja vain tarpeellisen informaation tarjoaminen helpottavat toimimaan viestin edellyttämään suuntaan. Kieliasun tulee olla asiallista ja ymmärrettävää. Huomioon tulee ottaa myös se, että yhä useammin sähköposteja luetaan puhelimella ja muilla äylaitteilla, jolloin viestin pituus ei tulisi ylittää 150 sanaa luettavuuden vuoksi. (Koivisto 2016.)

#### 4.3.7 Epätarkoituksenmukainen käsittely

Epätarkoituksenmukainen käsittely aiheutuu usein silloin, kun työn laatutasoa ei ole tarkkaan sovittu, ei osata päättää, tehdään asioita, joiden arvellaan tuovan hyötyä tai tehdään välineillä, jotka ovat tarkoitukseensa nähden huonosti soveltuvia. Myös jos työtä ei ole tarpeeksi, sen viilaamiseen voidaan hukata tarpeettomasti aikaa. (Ceriffin www-sivut 2017; Mikkonen 2017, II; Torkkola 2015.)

Osalla kohdeorganisaation henkilöstöllä on tarkoitukseensa nähden huonot välineet, mikä ilmeni ensimmäisessä kehittämiskokouksessa (kohta 5.2) toimimattoman tekniikan myötä. Liikkuvaa työtä tekevillä pitää olla asianmukaisesti toimiva kannettava tietokone Internet-yhteyksineen, joten asian kuntoon saattaminen laitettiin vireille välittömästi.

#### 4.3.8 Käyttämättä jätetty työntekijän luovuus

Työntekijöiden rohkaiseminen kertomaan parannusehdotuksensa ja keskeneräisetkin ideansa on keino saada työskentelystä helpompaa ja tehokkaampaa (Ceriffin www-sivut 2017). Työntekijöiden epäselvät roolit ja vastuut, heikot mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä sekä osaamisen tunnistamattomuus ja hyödyntämättömyys ovat kaikki ihmisten hukkakäyttöä (Mikkonen 2017, II).



Työllisyyspalveluissa coachaus ja valmentaminen kuuluvat keskeisesti toiminnan luonteeseen, joten myös työntekijöiden osaaminen on tunnistettua ja vahvuudet hyödynnetty. Toimintaa on pyritty saamaan mahdollisimman joustavaksi siten, että henkilöstön osaaminen tunnustetaan ja saadaan käyttöön, josta syystä tätä ei luettu kohdeorganisaation kehitettäväksi työn hukaksi. Sen sijaan käyttämättä jätetty työntekijän luovuus näyttäytyy etäjohtajalle joissain asioissa tiukan organisaatiokulttuurin muuttamisen kipukohtana. Asioita halutaan tehdä toisella tai uudella tavalla, mutta koska on aina toimittu näin, hautautuvat halut vastustuksen tai olemattoman vastakäiun alle; niihin eivät vaikuttaneet edes kuntaliitos ja sen mukanaan tuomat uudet tuulet. Tämän ongelman käsittely ja juurisyihin paneutuminen vaatisi jo oman tutkimuskohteensa.

## 5 KOHDEORGANISAATION ETÄJOHTAMISEN KEHITTÄMISPROSESSI

Kehittämisprosessi on kirjattu Torkkolan (2015) hukkamääritelmien mukaan kuvaamalla organisaatiossa tunnistettu hukka sekä keinot sen vähentämiseksi tai poistamiseksi. Kohdeorganisaation hukkien tunnistaminen käytiin läpi etäjohtajan itse-reflektoinnilla, sekä valitsemalla pari keskeistä hukkaa kehittämisprosessiin. Kehittämisprosessiin valitut kohteet liittyvät sähköpostin tehokäyttöön sekä virtuaalikokouksiin, jotka molemmat ovat tärkeitä etäjohtamisen viestintävälineitä. Ihmiset viettävät keskimäärin 30 prosenttia työajastaan sähköpostin parissa (Verkkokadun www-sivut 2017), joten ei liene yllättävää, että sähköpostin käytön tehostamisen katsotaan tuovan sekä taloudellista että ajallista säästöä.

Kehittämisprosessi käynnistyi tutkijan henkilöstölle pitämällä koulutuksella sähköpostin tehokkaasta käytöstä ja kokoustekniikoista 23.11.2017. Etäjohtaja oli käynyt Eventiumin järjestämän Outlookin kikat ja konstit 2017 -koulutuksen ja toi sen parhaimmista valmiine materiaaleine työntekijöiden käyttöön. Kokouksessa oli läsnä osa ohjaushenkilöstöä; neljä työvalmentajaa työpajalta sekä kaksi työhönvalmentajaa. Työntekijät tunnistivat omassa työssään saman tehottomuuden sähköpostiaineiston lykkäämisen ja sähköpostitiedon haun hitauden suhteen kuin esimiehensä. Outlookin

käytöstä ei ole järjestetty koulutuksia työnantajan puolelta, joten jokainen on enemmän tai vähemmän itseoppinut ohjelman käytössä. Ensimmäiset 25 minuuttia työn hukkaa koettiin siinä, kun yhteydet eivät toimineet yrityksistä huolimatta ja tarvittiin puhelu IT-tukeen asian ratkaisemiseksi.

Koulutus antoi hyödyllisiä, uusia keinoja ja oivalluksia, mutta olennaista on, että ne otetaan käyttöön ja niistä pidetään kiinni. Koulutuksessa sovittiin viikon mittaisesta tehoajasta, jolloin jokainen työstää yhteisesti sovittuja asioita. Sovitut seurantakohteet koskivat sähköpostikansioiden luomista ja käyttämistä siten, että Saapuneet-kansiossa olisi mahdollisimman vähän tavaraa. Käsittelemällä sähköpostit kerran reagoimalla, poistamalla tai tallettamalla sopivaan kansioon vältetään moninkertaista työtä, Saapuneet-kansion ylikuormitusta ja tärkeiden postien hukkumista vähemmän tärkeiden viestien sekaan. Viestiketjujen siivoaminen Outlookin toiminnolla poistaa viestiketjuista alemmat viestit säilyttäen viimeisimmän. Käyttämällä pikanäppäimiä control 1 ja 2 liikutaan Outlookin sähköpostin ja kalenterin välillä tarvitsematta kuormittaa hiirikättä. Reagointia vaativat sähköpostit voi määrittää tehtäviksi, jolloin niistä saadaan helposti seurattava listaus Tehtävät-valikkoon. Myös kalenteriin voidaan kirjata omia tehtäviä, kuten soittoaikoja tai raportin palautuspäiviä, jolloin ne eivät ole oman muistin tai muistilappujen varassa ja kulkevat liikuttaessa myös työpuhelimessa.

Lyhyellä, mutta tarkoitukseen riittävän mittaisella viikon seurantajaksolla oli tarkoitus kiinnittää huomiota yllä mainittuihin sähköpostin tehostuskeinoihin. Vastauspäivämääräksi oli sovittu 1.12.2017 ja muistutussähköposti kysymyksineen (liite 1) laitettiin edeltävänä päivänä. Työntekijöitä pyydettiin kuvaamaan omin sanoin koulutuksen vaikutukset omaan työhön, tiedusteltiin mikä tai mitkä niistä tuovat parhaan hyödyn ja mihin voidaan jatkossakin sitoutua. Lisäksi oli mahdollisuus kommentoida vapaamuotoisesti.

Puolet kysymyksen saaneista kuudesta työntekijästä vastasi sovittuna päivänä. Tämä oli sikäli yllättävää, että koulutuksessa käsiteltiin myös työn hukkaa odottamisen muodossa. Työntekijöille ilmoitettiin tästä tuloksesta (liite 1), sillä tehtävien kalenteriin kirjaaminen oli yksi sovituista seurantakohteista ja puolet onnistui laiminlyömään sen jo ensimmäisen viikon aikana. Toki kaupungilla on aiheutunut runsaasti hukkaa erilaisissa IT-puolen ongelmissa, viimeisimpänä sähköpostin hitaudessa, joten vastausten

uupuminen voi johtua siitäkin. Tässä toiminee Grapevine Oy:n toimitusjohtaja Marika Sinisalon (2017) kommentti Ratekoulutuksessa 28.11.2017, jossa hän oli sitä mieltä, että esimiehen tulee vaatia asioiden etenemistä ja tulosten syntymistä, koska siitä henkilöstölle maksetaan. Toki tämän edellytyksenä on, että henkilöstöllä on osaaminen kunnossa ja osittain tällä Outlook-koulutuksella pyrittiin juuri osaamisen lisäämiseen, jotta työn hukan vähenemisen myötä jää aikaa keskittyä oikeisiin asioihin.

Kaksi muuta koulutuksessa ollutta työntekijää vastasi viiveellä, joten yhteensä vastaukset saatiin viideltä työntekijältä. Vastausten analysointi oli sikäli helppoa, että ne olivat pääosin yhtenevät. Outlookin tehostamisen hyötyjä pidettiin kiistattomina ja niihin halutaan sitoutua jatkossakin. Osin vastauksissa heijastui kiirevaraus, eli toteutetaan ajan sallimissa puitteissa. Näin ollen asia tulee jatkossakin pitää keskustelussa ja muistissa, jotta vältetään siltä, ettei ehditä ottamaan työtä helpottavia keinoja käyttöön kiireen vuoksi.

Toinen koulutus järjestettiin 5.12.2017 ja sen aiheet liittyivät kokousten pelisääntöihin sekä virtuaalisen kokoustekniikan harjoitteluun ja hiomiseen. Henkilöstö sai alustavat, vanhoja ohjeistuksia noudattavat kirjalliset pelisäännöt (liite 3) tutustuttavaksi etukäteen ja kokouksessa niistä käytiin keskustelua siten, että säännöt saadaan yhteisesti hyväksytyiksi. Yhteinen keskustelu kun sitouttaa ylhäältä annettua käskyä paremmin.

Paikalla olleet työpajan neljä ohjaajaa olivat tutustuneet aineistoon etukäteen, eikä niihin tullut varsinaisia muutoksia. Oli kuitenkin hienoa huomata, että asioita oli pohdittu ja viety käytännön tasolle, kuten että ovelle olevaan liitutauluun kirjataan kokouksen alkamis- ja päättymisaika, jolloin työpajan valmentautujat tietävät, milloin sopii tulla kysymyksineen. Ohjaajat olivat myös sopineet kaupungin työllistämismääräysten perusteella työpajalle palkattujen henkilöiden käyttämisestä sijaisinaan kokousten ajan. Työpaja on vastikään muuttanut uusiin, suurempiin toimitiloihin ja monissa toiminnoissa oli vielä tyhjääkäyntiä ja keskeneräisyyttä. Selvästikin kokousten rauhattomuus on häirinnyt henkilöstöä ja uuteen tilanteeseen oli hyvä saada päivitetty ohjeistukset.

Kokousten pelisääntöjen kehittämisen toinen osuus koski virtuaalista Skype for Business – yhteyttä, joka ei ole ollut aiemmin työpajan käytössä. Työhönvalmennuksessa sitä on satunnaisesti käytetty, joten tässä keskityttiin yksinomaan työpajaan. Työpajan

toisen lähiesimiehen kanssa oli sovittu Skype-kokous 5.12.2017 klo 15 etukäteen toimitettujen pelisääntöjen läpikäymiseksi ja virtuaalokokouksen harjoittelemiseksi. Tekniikka muodostui kuitenkin ylivoimaiseksi esteeksi. Videoyhteys ilman ääntä johti puhelinpäivästä, ja lopulta Skype lakkasi toimimasta kokonaan. Pelisääntöistä keskusteltiin puhelimitse ja todettiin, että Skypen käyttöä jatketaan, vaikka ensimmäinen kokemus olikin huono toimimattomien yhteyksien vuoksi. Virtuaalokokousten hyödyt kuitenkin tunnistettiin selkeästi ja sitä pidettiin hyvänä, että työpajan ulkokohteissa toimiva ohjaaja voisi vaikka pikaisesti osallistua tärkeimpiin kokouksiin ilman työpäivää ikävästi keskeyttävää fyysistä siirtymistä kokouspaikalle. Edellytyksenä tietenkin, että yhteydet toimivat.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tavoitteena oli tutkia mitä etäjohtamisen toimenpiteitä muuttamalla tai uudistamalla saadaan aikaan taloudellisia ja ajankäytöllisiä säästöjä, määrittellä tuloksellinen etäjohtaminen, tutkia mistä työn hukka aiheutuu ja miten sitä voidaan vähentää. Tehtävänä oli myös tutkia, miten etäjohtamista voidaan kehittää hukkaa poistamalla.

Teoriaosuutta varten löytyi hyvin aineistoa sekä etäjohtamisesta että Lean-kehittämiseen sisältyvän hukan poistosta niin kirjana, e-kirjana, artikkeleina, Internet-lähteinä kuin työnantajan kustantamien koulutusten kautta. Etäjohtaminen työntekijän silmin ja Lean-kehittäminen ulkoista asiakasta varten ovat enemmän tutkittuja, mutta aineiston rajaaminen esimiehen näkökulmaan ja Lahden kaupungin mieltäminen asiakkaana, jolle työn tulokset ja hyödyt suunnataan, olivat tämän tutkimuksen lähtökohtia, jotka tulokulmaltaan poikkeavat olemassa olevasta tutkimusaineistosta. Siinä vaiheessa kun teoria alkoi toistaa itseään, alkoi aineisto olla koossa ja kylläntymispiste saavutettu.

Sekä toimintatutkimus että Lean-kehittäminen ovat molemmat spiraalimaisen prosessin jatkuvaa kehittämistä ja parantamista. Ne soveltuivat hyvin yhdistettäväksi sekä keskenään, että kommunikatiiviseen tutkimusmenetelmään, jossa parasta antia olivat yhteiset keskustelut henkilöstön kanssa. Henkilöstön osallistaminen kehitystyöhön on

olennaista uusien toimintojen käyttöön otolle, omaksumiselle ja niihin sitoutumiselle. Kehittämisessä tavoiteltiin ja saatiin aikaan muutos, joten näillä perusteilla katsottuna tutkimusmenetelmä oli oikein valittu.

Lahden kaupungin työllisyyspalvelujen yksikön etäjohtamisen nykytilaan verrattuna positiivisesti tulokseen vaikuttavia muutoksia ovat osan kokouksista muuttaminen sähköisiksi Skype for Business-menetelmää hyödyntäen. Muutamankin kuukausittaisen kokouksen hoitaminen virtuaalisesti säästää etäjohtajan ja kokousohallistujien työaikaa sekä työnantajalle aiheutuvia kustannuksia kokouspaikalle siirtymisen, kilometrikorvausten ja pysäköintikulujen jäädessä pois. Näin toimien vuotuinen säästö voi muodostua merkittäväksi.

Virtuaali- ja perinteisetkin kokoukset etukäteismateriaaleineen sekä jämäköine työnjakoineen ja aikataulutuksineen tehostavat oikein hoidettuina työn tekemistä ja ideointia. Turhiksi koetut kokoukset vähentävät työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista asioiden hoitamiseen tai edistämiseen, joten hyvä, tehokas kokoustyöskentely vaikuttaa olennaisesti tulokseen. Kohdeorganisaatiossa oli tehty kokouskäytäntöjen pelisäännöt, mutta esimerkiksi työpajalla henkilöstövaihdoksista ja uusiin toimitiloihin muuttamisesta johtuen niitä ei noudatettu. Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen menetelmin henkilöstön kanssa keskusteltiin ja haettiin tähän hetkeen soveltuvia kokouskäytäntöjä. Virtuaalokokousten hyödyntäminen ei onnistunut yhteyden katketessa ensimmäisen viiden minuutin käytön jälkeen, mutta ajatus sisäistettiin ja otettiin positiivisesti vastaan. Skype-kokouksia tullaan käyttämään jatkossa korvaamaan joitakin kokouksia, edellyttäen, että yhteydet ovat kunnossa.

Toinen toimenpiteiden muutos etäjohtamisen taloudellisten ja ajankäytöllisten säästöjen aikaan saamiseksi oli asiantuntijatyön hukan poisto. Lean-menetelmiin perustuvasta hukan poistosta löytyi hyvin materiaalia kirjana, e-kirjana ja Internet-lähteinä. Työnantajan syksyllä 2017 tarjoamista koulutuksista osa liittyi suoraan Lean-kehittämiseen, osa digitalisaatioon ja Outlookin tehokäyttöön, ja näitä yhdistämällä tutkija sai hyvin tunnistettua omat etäjohtamisen työn hukat. Edellä mainittuun liikkumisen hukkaan ratkaisuksi tarjotaan sähköisiä kokouskäytäntöjä, mutta muut hukat liittyivät enemmän tai vähemmän ajanhallintaan. Sen kanssa ongelmia oli niin etäjohtajalla kuin

työntekijöilläkin, joten ajanhallinta on tuloksellisen, tehokkaan etäjohtamisen este. Jatkuva kiire on oire huonosta ajanhallinnasta tai organisoinnista, joten se tulee saattaa kuntoon. Keinoja ajansäästöön löytyi erityisesti sähköpostin ja kalenterin oikeaoppisesta käytöstä työnteon keskeytysten minimoimiseksi.

Lähtökohtaisesti etäjohtaja ja työntekijät eivät olleet saaneet työnantajan puolesta ohjeistusta Outlookin käyttöön, vaan jokainen käytti niitä miten parhaiten taisi. Tämä oli johtanut siihen, että osalla sähköposteja oli jo niin valtava määrä, että tiedon etsiminen Saapuneet-kansiosta oli vaikeaa, miltei mahdotonta ja tehtäviä jäi hoitamatta, kun niistä ei ollut muistutusta kalenterissa. Näistä puolestaan seurasi, että lisätietoa tai päätöstä odottava ei voinut hoitaa omia tehtäviään eteenpäin ajallaan, eli työn hukka kertaantui siirtyessään ketjussa seuraavalle. Etäjohtaja piti henkilöstölle koulutusta, jossa käytiin läpi pääkohdat Outlookin hyödyntämisestä ja sovittiin muutama erityinen seurattava kohde viikon päähän. Koulutusta pidettiin tärkeänä ja sen yhteys työajan säästön nopeutuvana tiedon hakuna, järkevänä postien lajitteluna ja tehtävien kalenteriin kirjaamisena oli selkeä.

Tässä toteutetussa kehittämistutkimuksessa päästiin vasta alkuun, sillä vain puolet henkilöstöstä vastasi vaadittuna aikana ja joku oli vielä sitä mieltä, että kiire voi olla esteenä Outlookin tehokeinojen käyttöön otolle. Hyvä syy jatkaa kehittämistä ja seuraavaksi pureutua henkilöstön ajanhallinnan kuntoon saattamiseen. Tutkimukseen sisältyvästä kehittämisprosessista koitui siis selkeää hyötyä toimintojen jatkuvaa parantamista ja tehostamista ajatellen.

Mitä sitten on tuloksellinen etäjohtaminen ja miten siihen päästään? Etäjohtamisen taitoja pidetään jo esimiehen ydinosaamisena, jossa onnistuminen tuo yritykselle kilpailuetua. Edelleen etäjohtajaa rekrytoidessa tai läsnäjohtajan tehtävien muuttuessa etäjohtamiseen painotetaan usein perinteisiä johtamistaitoja unohtaen etäjohtamiseen vaadittavat erityistaidot, kuten sähköisen viestinnän hallinta. Tekniikan tulee tukea virtuaalisia yhteyksiä, mutta tekninen osaaminen on kuitenkin hyvin pieni osuus tuloksellisesta etäjohtamisesta. Innostava ote, luottamus ja siihen perustuva yhteisöllisyys, avoin vuorovaikutus, työntekijöiden osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen sekä jouston mahdollisuus työssä ovat avaintekijöitä tulokselliseen etäjohtamiseen, joten etäjohtajan tulee kiinnittää niihin erityistä huomiota.

Webakatemian kouluttaja Tuomas Mikkonen totesi Lean Office III-koulutuksessa 5.12.2017, että työyhteisöä voi kehittää luomalla avoimen viestintäkulttuurin, jossa työntekijöillä on mahdollisuus antaa ja saada palautetta ja kritiikkiä. Myös itsensä kehittämistä palkitseminen ja itsenäisyyden tukeminen esimerkiksi selkein roolein ja vastuualueiden määrittämiseen edistävät työntekijöiden oman toiminnan tuloksellisuutta. (Mikkonen 2017, III).

Opinnäytetyöllä pyrittiin nostamaan esiin taloudellisia vaikutuksia, joita hukatulla työajalla on, koska niiden kautta muutosten perustelu on helpompaa. Uskon niiden nousevan työssä riittävästi esiin. Ihmiset viettävät keskimäärin 30 prosenttia työajastaan sähköpostin parissa. Yhden päivittäisen tunnin hukkaaminen tehottomalla sähköpostin käytöllä kustansi 25 henkilön työyksikössä yli 10 000 euroa kuukaudessa ja yli 120 000 euroa vuodessa (Verkkokadun www-sivut 2017), joten huomion kiinnittäminen asiaan luulisi kiinnostavan satojen tai tuhansien sähköpostia työkseen käyttävien organisaatioissa.

Kaikkiaan opinnäytetyössä tunnistettiin ja osin jo vähennettiin työn hukkia. Työn edessä ja tiedon kasvaessa muutokset kohdistuivat myös omiin ajatuksiin ja mielipiteisiin, mikä sinällään on luettavissa hyväksi lopputulokseksi sekin. Tutkijan etäjohtamisosaaminen sai uusia ulottuvuuksia ja työkaluja Lean-osaamisen vahvistumisen myötä, ja kehittämisprosessissa on aloitettu työntekijöiden sitouttaminen tehokkaiden sähköisten menetelmien käyttöönottoon. Prosessin jatkuessa kehittämisen kohteeksi tulee ajanhallinta, joka selvästi liittyi useaan tunnistettuun työn hukkaan.

Pohdittavaakin jäi opinnäytetyön tekemisen jäljiltä. Esimerkiksi organisaatiokulttuurin vaikutukset kehittämiskohteisiin ja myönteiseen muutokseen kohti tuloksellista työyhteisöä kiinnostavat, koska ihmisiin vaikuttaminen on aina toimintojen muokkaamista haasteellisempaa, mutta varmasti johtaa pitkäkestoisempaan tulokseen. Myös hukan poistamisen lisäksi muiden Lean-menetelmien käyttö, kuten Kaizen ja Kanban, alkoivat kiinnostamaan. Jos ei uutena tutkimuskohteena, niin tutustumisen arvoisena kuitenkin. Muutamissa lähteissä varoiteltiin unohtamasta Leaniä kokonaisvaltaisena kehittämisen ajattelutapana ja käyttämästä työkaluja irrallisena, mutta omasta mielestäni kohdeorganisaatio hyötyi valtavasti jo hukan poistosta menetelmänä. Koska minä

tutkijana ja etäjohtajana hyödyin ja kykenin innostamaan henkilöstöä tehokkaampaan Outlookin käyttöön sekä päivittäistoimintojen kehittämiseen keskustelemalla, voi todeta, että kohdeorganisaatio Lahden kaupunki on hyötynyt tästä tutkimuksesta. Missä mitoissa hyöty onkaan, jos - ja toivon mukaan kun - hukan poistoa, tehokasta sähköpotin käyttöä sekä virtuaalokokousten hyödyntämistä laajennetaan koskemaan koko organisaatiota! Tässä kohtaa on hyvä huomioida Codento Oy:n tekemän selvityksen (Lean-menetelmät Suomessa 2017) tulokset, joiden mukaan Leaniä käyttävät organisaatiot olivat parantaneet tulostaan verrattuna Leaniä edeltävään aikaan ja että positiiviseen taloudelliseen tilanteeseen yltäneillä Leaniä käyttävillä organisaatioilla ei näytännyt olevan merkitystä sillä, missä tilanteissa Leaniä käytettiin. Tätä vaihtoehtoa kannattaisi pohtia vakavasti tulevien kehittämistoimien kannalta.

## 7 TULEVAISUUDEN NÄKYMIÄ

Ajansäästön ja siihen yhteydessä olevan taloudellisen hyödyn tavoittelu tulisi olla organisaation toiminnassa keskeisessä asemassa. Osan kokousten korvaaminen virtuaalisilla kokouksilla säästää työaika, euroja ja ympäristöä. Kokouksiin liikkuminen keskustankin alueella hukkaa työaika, jonka voisi hyödyntää tehokkaammin muihin töihin, mikäli Skype for Business olisi käytössä. Suurin kompastuskivi kokousten tehostamisessa on toimimaton tekniikka: heikot yhteydet eivät tue Skypen käyttöä ja huonot kokemukset toimimattomista yhteyksistä puolestaan heikentävät intoa edistää sähköistä kokouskulttuuria. Asenteisiin vaikuttaminen on haastavaa ilman toimimatonta tekniikkaakin. Mikäli toimivia yhteyksiä ei saada, muodostuu taloudellinen ja ajankäyttöön hukka kaupunkitasoisesti tarkasteltuna merkittäväksi.

Työajan joustojen hyödyntäminen asiantuntijatyössä tulee olemaan kilpailuvaltti myös julkisen sektorin tehtävissä, ja työntekijöiden pysyvyys puolestaan todettiin jo aiemmin kannattavuuteen ja sitä myötä talouteen vaikuttavaksi tekijäksi. Toimintojen vaikuttavuus ja se, mitä saatiin aikaan, ovat ratkaisevampaa kuin se, montako tuntia istuttiin työpisteessä. Kaikki eivät miellä hyväksi työntekomuodoksi sitä, että työaika on



paloiteltu osiin vuorokauden sisään, mutta mahdollistamalla sen tai muunlaisen työajan jouston voidaan saavuttaa enemmän tai lyhemmässä ajassa kuin perinteisillä toimitusaikaa sidotuilla säännöillä.

Olemassa olevien resurssien uudelleen järjestelyillä on mahdollista tehostaa toimintaa ja säästää kustannuksia. Tähän voisi olla apuna Lean-menetelmien hyödyntämisen lisäksi esimerkiksi tiettyjen työtehtävien toimitilaratkaisujen uudistaminen. IBM säästi tilakustannuksissa 700 miljoonaa dollaria vuodessa sallimalla neljäsosan henkilöstöstä työskennellä virtuaalisesti. Kaupungin yksiköistä löytynee työtehtäviä, joissa yhteiskonttori ja -kokoustila voisivat toimia työyhteisön tapaamiseen ja omien työtarvikkeiden säilyttämiseen, mutta joissa työ pääsääntöisesti tehtäisiin etänä tai hajautetusti eri toimipisteistä. Esimerkiksi työllisyyspalveluihin kuuluva työhönvalmennus tuottaa palveluja tälläkin hetkellä toisten lainatiloissa, kirjastossa yms., joten varsinaisten huonevuokrien sijaan voisi miettiä vaihtoehtoisia tapoja hoitaa tehtäviä, kustannustehokkaasti, virtuaalisesti ja etänä.

Luottamus, työaikojen joustot ja etätyömahdollisuuksien nykyistä laajempi käyttö ovat siis askel kohti virtuaalisemmin toimivaa, tehokasta ja tuloksellista työyhteisöä. Johtamis- ja esimieskoulutuksiin panostetaan kaupungissa hyvin, huomioiden digitalisaation mukanaan tuomat mahdollisuudet, mutta varsinaisesti etäjohtamiskoulutukseen ja -osaamiseen ei ole kiinnitetty huomiota. Samoin kaikki osaamisen tunnistaminen, lisääminen ja hyödyntäminen sekä henkilöstön koulutus mm. Outlookin tehostamisessa ovat ehdottomia, jotta ylipäättään voidaan vaatia tuloksia. Osin pieniä asioita, mutta vaikutuksiltaan mittavia.

## LÄHTEET

Amicasen www-sivut. Viitattu 24.11.2017. <https://amicase.fi/>

Amitha, P. Priya, T. 2017. Waste Management Process for Non-Value Adding activities using lean construction. 2017. Imperial Journal of Interdisciplinary Research. Vol-3, Issue-3. ISSN: 2454-1362. Viitattu 26.11.2017. <http://imperialjournals.com/index.php/IJIR/article/view/4105/3930>

Baronan www-sivut. Viitattu 4.11.2017. <https://www.barona.fi/>

Ceriffi Oy:n www-sivut. Viitattu 27.11.2017. <http://www.ceriffi.fi/>

Codento Oy:n www-sivut. Viitattu 27.11.2017. <https://www.codento.fi/>

Eskola, J. Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Osuuskunta Vastapaino. <https://www-ellibslibrary-com.lillukka.samk.fi/fi/book/978-951-768-035-6>

Etäjohtamisen www-sivut. Viitattu 1.11.2017. <http://etajohtaminen.fi/>

Etäjohtaminen lisää esimiesten työtaakkaa. 2016. Aalto-yliopisto. 19.9.2016. Viitattu 30.10.2017. <http://www.aalto.fi/fi/>

Hirsjärvi, S., Remes, P. Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Johtajan opas yrityksen digitaaliseen transformaatioon. 2017. Barona. Viitattu 4.11.2017. <https://insights.barona.fi/johdon-opas-digitaaliseen-transformaatioon-kiiotos?submissionGuid=77758367-d75e-42c6-abff-6104bf111129>

Johtaminen ja esimiestyö. 2015. Työterveyslaitos. Viitattu 26.8.2015. [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx)

Julkisella sektorilla saatavissa miljoonasäästöt. Kauppalehti 27.5.2015. Viitattu 2.11.2017. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/julkisella-sektorilla-saatavissa-miljar-disaastot/eCeQsu8B>

Kaivo-Oja, J. 2014. E-johtajuus? Onko se hallinnassa vai ei? Kansallinen ennakointiverkosto 2.11.2014. Viitattu 11.11.2017. <http://foresight.fi/>

Koivisto, S. 2016. Hajautetun tiimin johtaminen vaatii uutta osaamista. Management Institute of Finland. Viitattu 1.11.2017. <https://mif.fi/>

Kuula, A. 2006. 5.4 Toimintatutkimus. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien oppimisympäristö KvaliMOTV. Viitattu 30.9.2017. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html)

Lahden kaupungin www-sivut. Viitattu 9.12.2017. <https://www.lahti.fi/>

- Lean-menetelmät Suomessa 2017. Raportti. Codento Oy. Viitattu 28.11.2017. <https://www.codento.fi/2016/04/selvitys-lean-menetelmat-suomessa/>
- Lintilä, M. 2017. Elinkeinoministeri. Henkilökohtainen tiedonanto 27.11.2017.
- Luukkonen, H. 2015. Työskentelen sieltä, missä parhaalta tuntuu, Eeva Hellström, Sitra. Viitattu 30.9.2017. <http://www.etatyopaiva.fi/fi/edellakavijat/23>
- Manu, P. 2017. Eventium. PP-esitys Outlook kikat ja konstit – ajankäyttö ja viestintä hallintaan 25.10.2017.
- Master Suomi Oy:n www-sivut. Viitattu 4.11.2017. <http://fi.master-hr.com/>
- Mehtab, K. Rehman, A. Ishfaq, S. Jamil, R. 2017. Virtual Leadership: A Review Paper. Mediterranean Journal of Social Sciences. Vol 8. No 4. 7.2017. Viitattu 26.11.2017. <http://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/10030/9662>
- Mikkonen, T. 2017. Webakatemia. PP-esitys webinaarissa Lean Office I 21.11.2017.
- Mikkonen, T. 2017. Webakatemia. PP-esitys webinaarissa Lean Office II 28.11.2017
- Mikkonen, T. 2017. Webakatemia. PP-esitys webinaarissa Lean Office III 5.12.2017.
- Modig, N. Åhlström, P. 2016. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Ruotsi, Halmstad: Rheologica publishing.
- Repo, S. Ravantti, E. Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti. Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitoksen julkaisu 2015. Viitattu 30.11.2017. [http://urn.fi/URN:\[ISBN 978-952-261-494-0 \(PDF\)\]](http://urn.fi/URN:[ISBN 978-952-261-494-0 (PDF)])
- Rikula, U. 2016. Lean. Evira. Viitattu 20.10.2017. [https://www.evira.fi/globalassets/tietoa-evirasta/tapahtumat/tapahtumien-materiaalit/laboratoriotointiminta/2016\\_ajankohtaista-lab.rintamalla/rikula\\_lean\\_05102016.pdf](https://www.evira.fi/globalassets/tietoa-evirasta/tapahtumat/tapahtumien-materiaalit/laboratoriotointiminta/2016_ajankohtaista-lab.rintamalla/rikula_lean_05102016.pdf)
- Satuli, H. 2017. Rautainen totuus luottamuksesta. Artikkelit Mandatumlife. 13.10.2017. Viitattu 10.12.2017. <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli-/article/rautainen-totuus-luottamuksesta-tai-pelkka-mandatumlife.fi>
- Selin, E. 2017. Webakatemia. PP-esitys webinaarissa Pois, paha palaveri – tule, hyvä palaveri! Potkua palaverikäytäntöihin. 11.10.2017.
- Sinisalo, M. 2017. Ratekoulutus. PP-esitys koulutuksessa Digiä ja somea johtajille 28.11.2017.
- Taatila, V. 2009. Toimintatutkimuksia. Esimerkkejä ylemmän turvallisuusosaamisen koulutusohjelman opiskelijoiden tekemistä toimintatutkimusopintojakson tehtävistä. Viitattu 20.10.2017. <https://www.laurea.fi/dokumentit/Documents/D06.pdf>
- Tappura, S. 2009. Toimintatutkimus. Tampereen teknillinen yliopisto. 9.1.2009. Viitattu 30.10.2017. [http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatko-opintosemma/2008/Tappura\\_Toimintatutkimus090109.pdf](http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatko-opintosemma/2008/Tappura_Toimintatutkimus090109.pdf)

- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Viitattu 30.10.2017. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.123847>
- Typpö, A. 2017. Taitava työyhteisö tekee etätöitä. Ilmarinen. 25.1.2017. Viitattu 30.10.2017. <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2017/etatyo-sujuu-taitavassa-tyoyhteisossa/>
- Työturvallisuuskeskuksen www-sivut. Viitattu 11.12.2017. <https://ttk.fi/>
- Ukkonen, M. 2017. Lahden kaupunki. PP-esitys Tätä on Lean. 21.9.2017.
- Vaikuttavuus ja sen mittaaminen. Opas järjestäjälle. Nordic Health Group. Viitattu 19.10.2017. [https://www.aaltopro.fi/sites/default/files/courses/aaltopro-sotejohtaminen-nhg\\_whitepaper\\_vaikuttavuusjasenmittaaminen\\_sivut.pdf](https://www.aaltopro.fi/sites/default/files/courses/aaltopro-sotejohtaminen-nhg_whitepaper_vaikuttavuusjasenmittaaminen_sivut.pdf)
- Vakkuri, J. Virtanen, P. 2016. Julkisen toiminnan tuloksellisuusarviointi. Viitattu 14.11.2017. <https://www-ellibslibrary-com.lillukka.samk.fi/fi/book/9789518854091>
- Valtiovarainministeriön www-sivut. Viitattu 30.11.2017. <http://vm.fi/etusivu>
- Verkkokadun www-sivut. Viitattu 14.11.2017. <http://verkkokatu.fi/>
- Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Viitattu 19.11.2017. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi.pdf>
- Vilkman, U. 2015. Etäjohtamisen kulmakivet. Master Suomi Oy. 5.6.2015. Viitattu 13.11.2017. <https://www.slideshare.net/MasterFIN/etajohtamisen-kulmakivet>
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Media Oy. Liettua 2016.

## LIITE 1

## KOULUTUS OUTLOOKIN TEHOSTAMISEEN

Sähköposti työpajan ja työhönvalmennuksen ohjaushenkilöstölle 23.11.2017

”Hei,

kiitos mukavasta tuokiosta Outlookin tehostamisen parissa tänään! Vaikka tekniikka ei ollut puolellamme, saimme joitain keskeisiä asioita käsiteltyä ja toivon mukaan niistä on jatkossa hyötyä nopeutuvine asioiden löytämisine ja käsittelyine.

Tässä vielä ne kokouksessa sovitut asiat, joiden käyttöönottoon erityisesti panostetaan ja joiden käyttökokemuksia tarkistan teiltä viikon päästä (1.12.2017):

- sähköpostikansioiden luominen ja käyttäminen siten, että Saapuneet-kansiossa olisi mahdollisimman vähän tavaraa
- pikanäppäimet sähköpostin ja kalenterin välillä (Ctrl + 1 ja 2)
- tarpeettomien viestiketjujen siivoaminen
- tehtävien määrittäminen (punainen lippu ja alapalkin Tehtävät-valikosta listaus näkyviin)
- omien tehtävien kirjaaminen kalenteriin (”Soita...”)

Ja kuten palaverissa todettiin, kaikkeen ylimääräiseen käytetty (hukattu) aika on pois jostain muusta ja usein kiire on oire ajanhallinnan pettämisestä.

Laitan käytetyn koulutusmateriaalin eri postilähetyksenä, koska (yllätys yllätys) K-asemaa ei löydy ja materiaali on tietenkin siellä. Huomioikaa myös, ettei koulutusmateriaalia ole tarkoitettu jaettavaksi eteenpäin. ”

Terveisin Niina”

Muistutussähköposti 30.11.2017:

**Edellisen palaverin annin tarkistus, vastausta pyydetään pe 1.12.2017**

”Hei,

tässä vielä kertaus viime palaverista 23.11.2017:

Tässä vielä ne kokouksessa sovitut asiat, joiden käyttöönottoon erityisesti panostetaan ja joiden käyttökokemuksia tarkistan teiltä viikon päästä (1.12.2017):

- sähköpostikansioiden luominen ja käyttäminen siten, että Saapuneet-kansiossa olisi mahdollisimman vähän tavaraa
- pikanäppäimet sähköpostin ja kalenterin välillä (Ctrl + 1 ja 2)
- tarpeettomien viestiketjujen siivoaminen
- tehtävien määrittäminen (punainen lippu ja alapalkin Tehtävät-valikosta listaus näkyviin)
- omien tehtävien kirjaaminen kalenteriin (”Soita...”)

**Ja nyt huomenna perjantaina 1.12.2017 odotan teiltä vastauksia (omin sanoin) seuraaviin kysymyksiin koulutusta ja yllä olevien käyttöä koskien** (voit vastata sähköpostilla kysymysten perään):

1. Mitkä olivat 23.11.2017 pidetyn Outlook-koulutuksen vaikutukset omaan työhön?
2. Mitkä näistä kohteista tuo omaan työhön parhaiten säästöä (esim. ajallista säästöä, hiirikäden säästöä, taloudellista säästöä)?
3. Mihin näistä voit sitoutua jatkossakin?

Muuta omaa kommenttia, sana on vapaa:

Pelissäntörungon laitan eri postilähetyksenä.

Terveisin Niina”

la 2.12.2017 9:48

**VS: Edellisen palaverin annin tarkistus, vastausta pyydetään pe 1.12.2017**

”Hei,

puhuimme taannoisessa Outlook-koulutuksessa myös työajan hukkaamisesta, siitä kuinka esimerkiksi toisille jumittuvan tiedon, päätösten tms. odottelu syö toiselta työ-aikaa (ja tulee siten kalliiksi). Samoin sovimme, että otetaan käyttöön omien tehtävien kirjaaminen kalenteriin, jotta muistaa tehdä vaadittu asiat, erityisesti ne, joissa on deadline.

Nyt en tiedä, voi hyvinkin johtua teknisistä ongelmista, joita viime aikoina on ollut luvattoman paljon, ja olette siis lähettänyt sähköpostia, joka ei vielä ole minua tavoittanut. Kuitenkin perille saapuneiden vastausten valossa vain 50 % teistä onnistui alla antamassani tehtävässä. Vastausta pyydettiin 1.12.2017. Minusta tämä on aika onneton tulos.

Pyydän teitä tämän ”testin” myötä kiinnittämään suurta huomiota siihen, että vaikka jokin asia ei itselle ole tärkeä, se voi estää joltain toiselta työn valmiiksi saattamisen. Koskee mitä tahansa asioita, joissa eteneminen riippuu toisilta saatavasta informaatiosta. Tällaisesta tarpeettomasta työajan hukkaamisesta tulee pyrkiä eroon.

Tämä on yhteistä oppimisprosessia ja jatkuvaa toimintojen kehittämistä, joten sikäli oli hyvä, että saimme tällaisen konkreettisen esimerkin. Jos kehitettävää ei olisi, olisivat asiat huolestuttavalla tolalla. Älkää siis masentuko jos unohditte vastata määrääjänä, mutta ottakaa opiksi jatkoa varten. □

T: Niina”

---

## LIITE 2

## OUTLOOK-KOULUTUKSEN SEURANTAKYSYMYKSET JA ANALYSOINTI

Vastaajat: työvalmentajat 1, 2, 3, 4 sekä työhönvalmentajat 5 ja 6

1. Mitkä olivat 23.11.2017 pidetyn Outlook-koulutuksen vaikutukset omaan työhön?

- *puuttuu (1)*
- *tyhjä (2)*
- *Kansiointi, liputus (3)*
- *Selkeytti kovasti itselle entuudestaan vieraan Outlookin käyttöä (kansioiden luominen s-posteille, kalenterin käyttö jne.) (4)*
- *Kertaus on aina hyvää muistutusta, että pitäisi ottaa enemmän toimintoja hyötykäyttöön(5)*
- *Aion enenevissä määrin käyttää opeteltuja keinoja (6)*

➔ Avainsanoja, tulkintaa koulutuksesta ja vastauksista: kiinnostus, halu käyttää toimintoja, uuden oppiminen

2. Mitkä näistä kohteista tuo omaan työhön parhaiten säästöä (esim. ajallista säästöä, hiirikäden säästöä, taloudellista säästöä)?

- *puuttuu (1)*
- *kansioiden luonti, mutta ei oikeastaan säästöä, koska tulee niin vähän sähköpostia (2)*
- *Toivottavasti kaikki kun saa käytön rutiiniksi (3)*
- *Ajallista säästöä, sillä voin nyt lajitella postini niin, että ne on helpompi löytää. Jatkossa kun s-postieni määrä alkaa lisääntyä se säästää huomasti aikaa. Selkeys säästää luonnollisesti myös energiaa ja jouduttaa työn tekemistä. (4)*
- *Kansioita pitää hyödyntää enemmän, koska sieltä etsittävät postit löytyy kaikkein helpoimmin. Hiirikäden säästöäkin pitäisi olla enemmän ettei aina tarvitsisi kaikkea tehdä hiirellä. Keskustelujen siivous on myös hyvä toiminto. (5)*
- *Mielestäni kaikki (6)*

➔ Avainsanoja, tulkintaa koulutuksesta ja vastauksista: kaikkea säästöä, ajansäästö korostuneesti. Kansioiden luonti.



### 3. Mihin näistä voit sitoutua jatkossakin?

- *puuttuu (1)*
- *Pikanäppäinten käyttö. Kiireiden ja vähäisen sähköpostimäärän vuoksi ei oikein ehdi eikä koe olevan tarvetta muille (2) → ei vastannut määräaikaan mennessä – olisiko vastannut, jos olisi kirjannut tehtäväksi kalenteriin, kuten yksi seurantakohteista kehotti tekemään?*
- *Pyrin kaikkiin, mutta pehmeällä laskulla. (käyntiin teema/ viikko) (3)*
- *Ihan kaikkiin mitä on opittu, ja sitoudun opettelemaan Outlookin käyttöä jatkossa myös itsenäisesti (4)*
- *Kaikkeen. Juhlapäiviä en taida kalenteriin tarvita, ne vielä muistaa ulkoakin. (5)*
- *Aion sitoutua/ opetella käyttämään kaikkia (6)*

➔ Avainsanoja, tulkintaa koulutuksesta ja vastauksista: Enemmistö on halukas sitoutumaan kaikkiin. Myös pikanäppäinten käyttöön hiirikäden säästämiseksi (ergonomiasta huolehtiminen), kiire käyttöönoton esteenä ➔ tarve ajanhallinnan koulutukselle.

Sana on vapaa:

- *Kiva, hyödyllinen koulutus. Tehokas parituntinen, sopiva. (3)*
- *Ihan hyvä pitää välillä tällaisia minikoulutuksia, tulee ainakin kerrattua jos ei ole ihan uutta asiaa. (5)*

## LIITE 3

## KOKOUSTEN PELISÄÄNNÖT

Sähköposti 30.11.2017

”Aika 5.12.2017 klo 11.30  
 Läsnä 1, 2, 3, 4, Niina  
 Pj Niina

**Kokousten pelisäännöt, etukäteisrunko** (sovitaan yhteisesti! Keskustelun 5.12.2017 tulos lisätty sinisellä.)

Työpajan palaverikäytännöt:

- koko pajan työsuhteisten palaverit *perjantaisin klo 8*
- laajennetut ohjaajien palaverit (mukana ohjaustyöhön osallistuvat velvoitettyöllistetyt) *perjantaisin 7.30*
- ohjaajapalaverit *torstaisin klo 8*
  - o Niina mukana erikseen sovitusti, läsnä tai etänä
- kokouksiin mukaan he, joita asia koskee
- *kirjataan muistioon päätökset, lopputulokset, sovitut tehtävät vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen*
- koolle tarpeeseen, ei kaiken varalta

Kokousten työrauha turvattava:

- pajalaisilla tieto kokouksesta, joten keskeyttävät vain äärimmäisen tärkeissä asioissa
- oven ulkopuolella ”varattu”-kyltti tms. -> *Liitutaulu, jossa alkamis- ja päätymisaika. Ohjaukseen osallistuvat velvoitettyöllistetyt hoitavat valmentautujien kokouksen aikana heräävät kysymykset sekä ottavat vastaan soittopyynnöt.*
- kokouksen ajan puhelimet äänettömällä tai lupa vain todella tärkeiden puheluiden vastaanottamiseen
- kokouksen aikana ei tehdä muita töitä/selailla puhelinta
- kaikki mielipiteet yhtä arvokkaita, avointa keskustelua asioista

Tiedon kulku:

- muistio kokouksen päätöksistä (aikataulut, vastuuhlot)
- muistiot yhteen asiakirjaan allekkain, uusin päällimmäisenä! (Ohjaajapalaveri, koko talon palaveri jne. kukin ominaan)
- poissa olevat lukevat muistiot ja lähtökohtaisesti hyväksyvät tehdyt päätökset
- Poissaolon tietävä voi reagoida jo asialistaan

- ohjaajapalavereista muistiot toimitetaan myös Niinalle

Muistiin kirjasi Niina

PS. Tässä muistiomalli jatkoa varten. Ei tarvitse hakea eri nimellä/päivämäärällä, kun ovat allekkain. Nämä kaksi ovat tosin väärässä järjestyksessä, koska uusin kirjataan aina ensimmäiseksi, mutta sallittakoon tässä yhteydessä.”

## SÄHKÖISTEN KOKOUSTEN PELISÄÄNNÖT

”Aika 5.12.2017 klo 15.00 (Skype)

Läsnä 1, Niina

### **Virtuaalokokousten pelisäännöt**

- Skype for Business (Outlookista kokouskutsu)
- laita kokouskutsun yhteyteen käsiteltävien asioiden lista sekä määritä tavoite
- mahdollisten käsiteltävien materiaalien toimittaminen osallistujille ETUKÄTEEN kokousajan säästämiseksi. Jokaisella on myös velvollisuus tutustua niihin.
- suhteellisen pieni osallistujamäärä ja vain ne, joita asia koskee
- mahdollisimman rauhallinen paikka, jossa ei keskeytyksiä ja/tai taustameteliä
- näytön jakaminen
- kokouksella vetäjä (usein koollekutsuja), joka jakaa puheenvuorot ja osallistaa myös muut keskusteluun
- muiden mikrofonit kiinni, vain puhujalla auki
- puheenvuoron pyytäminen viittaamalla, jos ei mahdollista, jokainen huolehtii, että äänessä ollaan yksi kerrallaan!
- puheenvuorojen pituus voidaan tarittaessa rajata etukäteen sopimalla
- muistion kirjaaja sovitaan. ylös kirjataan sovitut asiat (päätökset)
- kokouksen siirtäminen toiseen välineeseen tai ajankohtaan, mikäli luonteeltaan sellainen, ettei jalostu palaverissa
- kokousosallistujat keskittyvät skypekokoukseen eivätkä hoida muita asioita samaan aikaan!

Tutustukaa näihin molempiin etukäteen, niin saadaan kokouksessa sitten keskustelun myötä hyvät kirjaukset sovitusta asioista, joihin sitoudutaan. ☺

Muistion kirjasi Niina”