

Organisaation tuloksellinen etäjohtaminen

Joonas Laakkonen

12.11.2018



Tekijä(t) Joonas Laakkonen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Organisaation tuloksellinen etäjohtaminen	Sivu- ja liitesivumäärä 45 + 2
<p>Etäjohtamisella hallitaan moniaikaista ja -paikkaista työtä, eli hajautettua työtä. Siihen liittyviä pääasiallisia elementtejä ovat paikka ja aika. Tämän lisäksi etäjohtajan tulee hallita tiiminä moninaisuus ja valita oikeat tavat vuorovaikutukseen tiimin kesken. Organisaation laajuudella yksilöiden ja tiimien suorituskyky saattaa vaihdella ja sitä kautta toiminnan tuloksellisuus kärsii. Tämän vuoksi organisaation kannalta tärkeää on sitouttaa koko organisaatio yhteisiin tavoitteisiin. Silloin jokainen kykenee tekemään työtä paikkariippumattomammin yhteisen tuloksen eteen.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin etäjohtamista ja hajautettua työtä koko organisaation kannalta. Näkökulmana tähän oli tuloksellisuus. Tutkittavana organisaationa oli Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymä HSY. HSY tuottaa jäte- ja vesihuollon palveluja sekä ympäristötietoa Helsingin, Vantaan, Espoon, Kirkkonummen ja Kauniaisten alueella. Tämän lisäksi tutkittavaa organisaatiota vertailtiin Loomis Value Solutions Oy:hyn. LVS on Loomis -konserniin kuuluva yhtiö. LVS tuottaa arvo- ja turvatekniikkaa ja keskittyy erityisesti asiakkaidensa tehokkuutta parantaviin rahankäsittely, asiakasohjaus ja turvallisuus- sekä ohjelmistoratkaisuihin.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytiin läpi etäjohtamista ja sen haasteita sekä parhaita käytäntöjä, joita hajautetun työn johtaminen edellyttää. Tämän lisäksi teoriaa on täydennetty kilpailu- ja toimintaympäristön sekä tuloksellisuusarvioinnin tärkeitä teemoja. Empiirinen osa suoritettiin näissä organisaatioissa osallistuvan havainnoinnin ja teemahaastattelujen menetelmin. Osallistuvaa havainnointia tehtiin yhteensä noin viiden kuukauden ajan, noin 2,5 kuukautta molemmissa organisaatioissa. Haastattelukierrokset tehtiin havainnointijakson jälkeen lokakuussa 2018.</p> <p>Yhteenvetona opinnäytetyössä päästiin siihen lopputulokseen, että etäjohtamisen käytäntöjä on useita ja jokaisen organisaation pitää löytää ne parhaat käytännöt, joita toimintaympäristö tuo kehittyessään. Hajautettua työtä ei pidä nähdä haasteena, vaan mahdollisuutena. Yksi tärkeimmistä asioista etäjohtamisen kannalta on tavoitteiden määrittely. Tavoitteet pitää olla samaan aikaan linkitettyinä strategiaan, mutta myös realistisia ja hyvin jalautettu jokaiselle yksilölle ja tiimille.</p>	
Asiasanat etäjohtaminen, hajautettu työ, tuloksellisuus, digitalisaatio, toimintaympäristö	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön rakenne	2
2	Tutkimuksen esittely	3
2.1	Tutkittavat organisaatiot	3
2.2	Osallistuva havainnointi	5
2.3	Laadullinen tutkimus teemahaastatteluna	6
3	Johtaminen moniaikaisen ja -paikkaisen työn organisaatiossa	7
3.1	Etäjohtaminen on tilannejohtamista.....	9
3.2	Etäjohtamisen haasteita.....	11
3.3	Parhaiden käytäntöjen mukainen etäjohtaminen	13
3.4	Etäjohtaminen eri organisaation tasoilla.....	16
4	Organisaatiot kehittyvät toimintaympäristön mukana.....	19
4.1	Tuloksellisuusarviointi	23
4.2	Ensimmäisen ja toisen sektorin vertailua.....	25
4.3	Tuloksista palkitsemiseen	27
5	Empiirinen osa	28
5.1	Havaintoja etäjohtamisen ja hajautetun työn nykytilasta ja haasteista	28
5.2	Etäjohtamisen ja hajautetun työn mahdollisuudet.....	36
5.3	Etäjohtamisen kehittäminen	38
6	Yhteenveto	40
6.1	Reliabiliteetti ja validiteetti	41
6.2	Opinnäytetyöprojektin arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	41
	Lähteet	43
	Liitteet.....	46

1 Johdanto

Työ digitalisoituu jatkuvasti. Muuttuva toimintaympäristö ajaa organisaatioita toimimaan jatkossa hajautetummin. Tämä johtuu kovemmasta kilpailusta, kun kustannussäästöt toimivat muutoksen ajureina. Etäjohtaminen on sitä, että hallitaan eri elementeistä syntyviä haasteita, oli kyse sitten ajasta, paikasta, moninaisuudesta tai vuorovaikutuksesta. Tietyt asiat ihmisten johtamisessa korostuvat. Tämä edellyttää tehtävä- ja ihmiskeskeisen johtamistapojen sopivaa tasapainoa.

Organisaatioissa etäjohtaminen tarkoittaa sitä, että toimintaa täytyy viedä eteenpäin pitkäjänteisemmin ja tavoitteet pitää jalkauttaa entistä vahvemmin osaksi jokaisen työntekijän toimintaa. Jokainen työntekijä, tiimi tai yksikkö pitää saada toimimaan yhteisen tavoitteen mukaisesti, vaikka ne toimisivat eri paikassa.

Hajautettu organisaatio, joka hallitsee hajautetun työn haasteet, voi saada organisaatiosta tuloksellisemman, kun se toimii joustavammin ja hyödyntää uudenlaisia työvälineitä, teknologioita ja toimintatapoja. Tässä opinnäytetyössä käydään läpi etäjohtamisen ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä ja parhaita käytäntöjä hyvien tuloksien saavuttamiseksi.

Opinnäytetyön aihe nähtiin ajankohtaisena kohdeorganisaatio Helsingin seudun ympäristöpalveluilla, kun kuntayhtymä muutti vuoden 2018 alussa uusiin toimitiloihin. Tämän johdosta etätyön käytännöt katsottiin uudelleen ja useassa yksikössä annettiin etätyölupa. Uuden toimintamallin johdosta hajautetun työn ja etäjohtamisen tutkiminen oli kohdeorganisaatiota kiinnostava aihe.

Opinnäytetyössä esitellään teoriaa etäjohtamiseen ja hajautettuun työhön liittyen, jonka pohjalta empiirinen osuus on toteutettu kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen pääasiallinen näkökulma on tuloksellisuus. Tuloksellisuutta on vertaiskehitetty kunta- ja valtiosektorilla yritystoiminnan saavutusten kautta ja siksi varsinaisen kohdeorganisaation etäjohtamista ja hajautettua työtä vertaillaan opinnäytetyössä yritykseen, jossa tehdään myös hajautettua työtä. Tällä pyrittiin saamaan uusia näkökulmia puolin ja toisin. Työn lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotukset yhteenvedossa kerrottujen päätelmien kanssa.

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, tutkimuksen esittelystä, tietoperustasta, empiriasta sekä lopussa tehdystä yhteenvedosta. Tietoperustassa on keskeistä teoriaa etäjohtamiseen liittyen ja empiriassa käydään läpi haastatteluissa ja havainnoissa tehtyjä tuloksia. Lopuksi yhteenvedossa käydään läpi työn onnistumista ja keskeisiä havaintoja. Oheiseen peittomatriisiin on kuvattu tietoperustan, teemahaastattelun sekä empirian ja päätelmien keskinäinen vastaavuus.

Taulukko 1. Opinnäytetyön peittomatriisi.

Tutkimusongelmat	Tietoperusta	Teemahaastattelun lomake	Tutkimusosio ja päätelmät
1. Mitä eri johtamisen tasoilta (lähi-, keski- ja hallintotaso) edellytetään etäjohtamisessa?	Luvut: 3., 3.1., 3.2.	Kysymykset: 2, 3, 4, 5, 11	Luvut: 5.1., 5.2., 5.2.
alaongelma: Kuinka työyhteisö vaikuttaa etäjohtamiseen?	Luvut: 3., 3.1., 3.2.	Kysymykset: 6, 7, 8, 11	Luvut: 5.1., 6.
alaongelma: Kuinka työn luonne vaikuttaa etäjohtamiseen?	Luvut: 3.	Kysymykset: 1, 7, 8, 11	Luvut: 5.1., 6.
2. Mitkä ovat toimintaympäristön vaikutukset etäjohtamiseen?	Luvut: 4.	Kysymykset: 9, 11	Luvut: 5.1., 5.2. 6.
alaongelma: Kuinka etäjohtaminen eroaa yksityisellä ja julkisella sektorilla?	Luvut: 4.1.	Kysymykset: 9, 10, 11	Luvut: 5.1., 6.
alaongelma: Mikä on etäjohtamisen merkitys organisaation tuloksellisuuden kannalta?	Luvut: 4.1.	Kysymykset: 10, 11	Luvut: 5.1., 6.

2 Tutkimuksen esittely

Tutkimuksen pääasiallisena aiheena on etäjohtaminen ja sen tekeminen tuloksellisesti. Tutkimusaihetta käsitellään näkökulmasta, kuinka esimiehen täytyy toimia etäjohtajana, jotta tämä näkyy organisaation tuloksissa positiivisesti. Aihetta lähestytään kahden pääasiallisen tutkimusongelman kautta, joihin opinnäytetyössä pyritään vastaamaan. Molemmilla pääasiallisilla tutkimusongelmilla on kaksi alaongelmaa.

1. Mitä eri johtamisen tasoilta (lähi-, keski- ja hallintotaso) edellytetään etäjohtamisessa?

- *alaongelma*: Kuinka työyhteisö vaikuttaa etäjohtamiseen?

- *alaongelma*: Kuinka työn luonne vaikuttaa etäjohtamiseen?

2. Mitkä ovat toimintaympäristön vaikutukset etäjohtamiseen?

- *alaongelma*: Kuinka etäjohtaminen eroaa yksityisellä ja julkisella sektorilla?

- *alaongelma*: Mikä on etäjohtamisen merkitys organisaation tuloksellisuuden kannalta?

2.1 Tutkittavat organisaatiot

Tutkittavia organisaatioita on kaksi, joista ensimmäinen niistä on ensisijaisesti se kohdeorganisaatio, johon tehdään suositukset tutkimustyön pohjalta. Toista tutkittavaa organisaatiota käytetään vertailuun ja uusien näkökulmien havainnointiin. Vertailuorganisaatio otettiin mukaan opinnäytetyön tutkimiseen kohdeorganisaation toiveiden perusteella, sillä heiltä tuli toiveena saada muita näkökulmia aihealueeseen liittyen. Teoreettisessa viitekehysessä huomattiin, että tuloksellisuusarviointia on aikanaan vertaiskehitetty ensimmäiseltä sektorilta julkiselle sektorille (Valtiovarainministeriö, 9-16). Teoreettisessa viitekehysessä saadun tiedon lisäksi, opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa käydyissä keskusteluissa saadun henkilökohtaisen tiedonannon perusteella saatiin tietää, että ensimmäisen sektorin ja toisen sektorin vertailu tutkimusongelmien kohdalla voisi olla mielenkiintoinen näkökulma tutkittavan organisaation näkökulmasta (Loppi-Hakamäki, 13.4.2018) (Vastaaja A, 14.5.2018).

Ensimmäinen, eli pääasiallisesti tutkittava organisaatio, on kirjoittajan työpaikka opinnäytetyön aloitushetkellä. Helsingin seudun ympäristöpalvelut, jäljempänä HSY, on Helsingin, Espoon ja Vantaan kaupunkien omistama kuntayhtymä, joka tuottaa vesihuollon ja jätehuollon palveluja sekä tietoa pääkaupunkiseudusta ja ympäristöstä. HSY auttaa asukkaita toimimaan paremman ympäristön puolesta. HSY:n organisaatiossa keskitytään tutkimaan sen asiakaspalvelut -yksikköä. Yksikköön kuuluvat kolme tiimiä; vesi- ja jätehuolto sekä

asiakaspalvelu -tiimit. Kirjoittaja työskenteli kuntayhtymällä puolitoista vuotta. Aiheen tutkiminen oli ajankohtainen tutkimusorganisaatiossa, koska etäjohtaminen aloitettiin HSY:lla vuonna 2018 ja käytäntöjen tutkiminen katsottiin tärkeäksi. Asiakaspalveluyksikkö sai etätöyluvan viimeisimpänä koko organisaatiossa. (Helsingin seudun ympäristöpalvelut, 2018)

Tutkimukseen on haettu myös ensimmäisen sektorin kulma. Yritykseksi valikoitui Loomis Value Solutions Oy, jäljempänä LVS, jonne kirjoittaja siirtyi töihin syyskuussa 2018. LVS on osa Loomis -konsernia vuonna 2017 tapahtuneen yritysoston jälkeen ja toimii Suomessa toiminimen Loomis Tekniikka alaisuudessa. LVS tuottaa arvo- ja turvatekniikkaa ja se keskittyy erityisesti asiakkaidensa tehokkuutta parantaviin rahankäsittely, asiakasohjaus ja turvallisuus- sekä ohjelmistoratkaisuihin. (Loomis Value Solutions, 2018)

Tutkittavat organisaatiot sopivat hyvin asetettujen tutkimusongelmien ratkaisemiseen, sillä molemmille organisaatioille on ominaista, että työtä tehdään hyvin erilaisissa ympäristöissä moniaikaisesti ja paikallisesti. Tutkimusongelmia ei myöskään ole sidottu toimialoihin, vaan sektoreihin ja tutkimuskohteet kattavat täten molemmat sektorit. Tutkimusorganisaatioiden valintaan liittyi kirjoittajan hyvä tietämys organisaatioiden toiminnasta kokemukseen perustuen.

Tutkimusaihe, etäjohtaminen, valikoitui HSY:n asiakaspalveluyksikön uuden toimintatavan kautta, kun yksikössä aloitettiin etätöyöskentely. Aihetta pohdittiin yhdessä tutkimusorganisaation kanssa. Aihe on organisaatiolle kiinnostava siksi, että pystymme tuottamaan sen kautta dataa siitä, kuinka esimiehen tulee toimia etäjohtajana. Ensimmäisten selvityksien pohjalta suoraa toimintamallia tähän ei ole, vaan esimiestyö toteutuu normaalin kaavan kautta. Etätöyöympäristö voi kuitenkin tuottaa haasteita ja muokata työntekoa yksikössä merkittävästi, joten edellä mainittujen tutkimusongelmien selvittäminen on tarpeellista. (Vastaaja A, 14.5.2018.)

Kiinnostavaa on myös toisen tutkimusongelman selvittäminen, eli se, kuinka etätöyö eroaa eri sektoreilla. Sektorikohtaisia eroja ja kilpailua on syytä tutkia, sillä ne liittyvät oleellisesti organisaation tuloshakuisuuteen ja sitä kautta tavoitteisiin. Tavoitteellisuus saattaa näyttytyä hyvin eri tavoin sektorista ja toimialasta riippuen, joten tutkimustuloksien kannalta on tärkeää löytää vastauksia siihen, kuinka yksityisellä sektorilla toimitaan verrattain kuntasektoriin. Alustavien tiedustelujen pohjalta jätehuollon sopimushallinnan tiimivastaava haluaa ainakin tietää, kuinka yksityisellä puolella toimitaan asiakaspalvelu- tai puhelin-työssä ja miten etätöyö ja etäjohtaminen näyttäytyy tämänkaltaisissa palveluorganisaatioissa. (Vastaaja A, 14.5.2018.)

Tavallisesti kuntasektori nähdään lakisääteisenä tai julkisena välttämättömänä tahona, eikä voittoa tavoittelevana yrityksenä – tämän vuoksi niiden strategiat ja tavoitteet ovat huomattavan erilaisia. Eri sektorit ja eri toimialat voivat aina oppia toisiltaan jotakin ja siksi tämä on tärkeä näkökulma kartoitettavaksi, jotta pääasialliselle tutkimusorganisaatiolle annettavista suosituksista saadaan mahdollisimman kattavat. Näiden tutkimusongelmien näkökulmien tukemiseen käytetään aiemmassa luvussa esiteltyä organisaatiota Loomis Value Solutions Oy:ta. (Vastaaaja X, 28.9.2018)

Tämän opinnäytetyön pääasiallisina tutkimusmenetelminä ovat osallistuva havainnointi sekä laadullinen tutkimus kohdeorganisaatiossa, joka on toteutettu henkilöhaastatteluina kohdeorganisaatio HSY:llä. Lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty vertailuorganisaatio LVS:ia, josta on haettu tietoa hyvien käytänteiden vahvistamiseksi pohdintaosioon ja suosituksiin, jotka kohdeorganisaatiolle luvattiin tutkimustyön päätteeksi. Nämä tutkimusmenetelmät valittiin sen vuoksi, että kvalitatiivisella tutkimuksella saa syvällisempää tietoa ihmisten kokemuksista ja mielipiteistä tutkittaviin teemoihin liittyen. Kvantitatiivinen tutkimus ei anna yhtä syvällistä perspektiiviä kvalitatiiviseen verrattuna ja siksi se ei valikoitunut tutkimusmenetelmäksi. Osallistuva havainnointi ja laadullinen tutkimus tukevat toisiaan, kun tutkimusmenetelmät mahdollistavat samankaltaisten asioiden ja ilmiöiden tarkkailun. (Silverman, 67-70, 113-114)

2.2 Osallistuva havainnointi

Hajautettua työtä tekevän työyhteisön osallistuva havainnointi on tehty opinnäytetyön kirjoittajan toimesta. Osallistuvassa havainnoinnissa tavoitteena on, että opinnäytetyön kirjoittaja osallistuu itse työhön ja havainnoi, sekä raportoi niitä seikkoja, joita etäjohtamiseen kannalta ilmenee. Osallistuvan havainnoinnin kautta pystytään arvioimaan erilaisia tapahtumia, tekoja, normeja ja arvoja, joita tutkittavassa organisaatiossa ilmenee. Havainnoinnin perusteella saadaan myös luotua tutkimuksen kannalta tärkeää kontekstia sekä kerättyä tietoa prosesseista. Osallistuva havainnointi on tärkeä menetelmä tutkimuksen kannalta siksi, että sen kautta organisaatiota pystytään ymmärtämään välittömästi ja lähempi tarkastelu antaa paremman perspektiivin, kuin kauempaa tehty tutkimustyö. Vaikka osallistuva havainnointi on joustava tutkimusmenetelmä ja antaa paljon mahdollisuuksia, sen osalta pitää huomioida, ettei tutkimuksen aikana implementoida teorioita tai konsepteja, joita työtä tehdessä esiintyy, jotta tulokset pysyvät mahdollisimman luotettavina. (Silverman, 67-69)

Osallistuvaa havainnointia tehtiin normaalin työn ohella tutkijan toimesta tutkimuksen aloittamisesta lähtien HSY:llä aina viikkojen 22-36 välillä ja LVS:lla viikkojen 36-44 välillä.

Osallistuvan havainnoinnin tuloksia pääkohtia kirjattiin ylös muistiinpanoihin, jota on käytetty laadullisessa tutkimuksessa käytyjen teemojen vahvistamiseksi.

2.3 Laadullinen tutkimus teemahaastatteluna

Toisena tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jossa oli runkona avoimet kysymykset, joita käytettiin avoimen haastattelun tukemiseen. Haastattelulomaketta (liite 1) käytettiin haastattelun tukena, eikä sitä esitetty etukäteen haastateltaville. Haastattelu pohjustettiin aina ennen nauhoitusta tehdyllä lyhyellä alkukeskustelulla. Haastattelut suoritettiin neljälle henkilölle, joista kolme työskentelee HSY:llä eri organisaation tasoilla niin alais- kuin esimiestasolla. Haastattelurungon kysymyksissä käytettiin termejä hajautettu työ ja etäjohtaminen, niin kuin muutenkin tässä opinnäytetyössä. Haastattelurungosta pyrittiin tekemään sellainen, että samaa runkoa voitiin käyttää kaikilla vastaajilla. Teemahaastattelun jatkokysymykset riippuivat oleellisesti vastaajien asemasta sekä miten he reagoivat peruskysymyksiin, joita heille esitettiin.

Haastateltavan joukon valinnassa kiinnitettiin myös huomiota toimintaympäristön vaikutuksiin. Tämän perusteella vastaajista pyrittiin saamaan eri-ikäisiä ja eri taustaisia, jotta tutkimukselle saadaan mahdollisimman laaja näkökulma. HSY:n kolme haastateltavaa toimivat organisaation eri portailla esimies- ja työntekijätasolla. Vertailuorganisaatio LVS:n haastateltava toimii yrityksen johtotehtävissä. Näin tutkimusotoksesta saatiin tutkimusongelmien kannalta kattava näyte. Haastatteluajat varattiin tutkittavilta syyskuun 2018 lopussa tutkijan toimesta ja haastattelut toteutettiin lokakuun puolessavälissä. HSY:llä tehdyt haastattelukierros suoritettiin kaikki peräkkäin samana iltapäivänä tiistaina 16.10. ja LVS:n haastattelu puolitoista viikkoa ensimmäisen kierroksen jälkeen torstaina 25.10.

Haastattelupaikkana käytettiin molempien organisaatioiden osalta rauhallista kokoushuonetta, jossa oli mahdollisimman vähän häiriötekijöitä ja edellytykset kahdenkeskiselle keskustelulle. Haastatteluja tehtiin yhteensä neljälle henkilölle. Haastattelujen pituudet vaihtelivat 45-60 minuutin välillä vastaajasta riippuen. Kokonaisuudessaan haastattelumateriaalia saatiin kerättyä äänitteelle yhteensä 3,5 tuntia. Kaikki haastattelut on nauhoitettu ja tutkimustulokset esitetään translitteroinnin perusteella luvussa viisi. Haastateltavat on anonymisoitu haastatteluaikeitaulun liite 2. mukaisesti.

3 Johtaminen moniaikaisen ja -paikkaisen työn organisaatiossa

Etäjohtaminen käsitteenä sisältää laajan kirjon eri laatuista työtä. Keskeisimpänä etäjohtamisen piirteenä kuitenkin on, että esimies ei ole aina fyysisesti läsnä alaistensa kanssa, vaan työ voi tapahtua moneen eri aikaan, monessa eri paikassa. Tämän piirteen omaaville töille yhteinen nimike on hajautettu työ. Hajautetussa työssä tehdään töitä yhteisen tavoitteen eteen. Tässä opinnäytetyössä käytetään pääosin käsitteitä etäjohtaminen ja hajautettu työ. (Vilkman, 10-12)

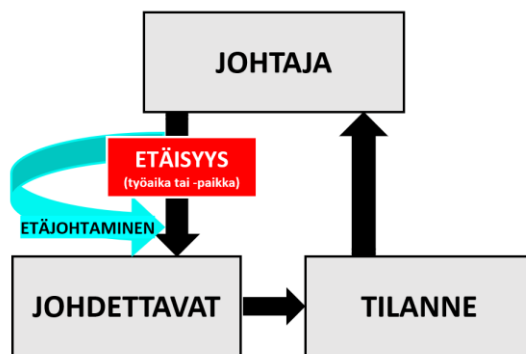
Hajautettu työ voi tapahtua joko samaan aikaan eri paikassa, eri aikaan eri paikassa tai eri aikaan samassa paikassa. Hajautettu työ voi tapahtua myös samassa paikassa samaan aikaan esimerkiksi silloin, kun työtä tehdään samassa konttorissa eri huoneissa, mutta työhön liittyvää viestintää tehdään teknologiaa tai muuta apuvälinettä hyväksi käyttäen. Terminä etäjohtaminen varsinaisesti koskettaa edellä mainittujen esimerkkien mukaisesti ajasta ja paikasta riippumatonta työtä, etätyötä, hajautettua työtä tai liikkuvaa työtä. Hajautetun työn keskeisenä teemana on myös tiimin moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa. (Mittleman & Briggs, 10-20) (Vilkman, 12-15) (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 22)

Etäjohtamisen aihealueen termistö on hyvin vaihtelevaa ja sen moninaisuus johtuu esimerkiksi teknologian nopeasta kehityksestä. Esimerkiksi termi virtuaalityö ei ollut juurikaan vallitseva termi jonkin aikaa sitten, vaan aiemmin on puhuttu esimerkiksi hajautetusta työstä. Termistön kehittyminen kuvaa samalla sitä, että vaikka etäjohtaminen terminä saattaa olla vain vastikään vakiintunut termi johtamiskirjallisuudessa, mutta sitä on tehty jo pitkään. Tässä osiossa pyritään kertomaan tärkeimpiä etäjohtamisen teemoja nykyaikana ja rakentamaan pohja sekä näkökulmia opinnäytetyön laadullisen tutkimustyön tekemiseksi. (Vilkman, 4-12) (Vartiainen, ym. 22)

Nykyaikaiset työskentelytavat ja ylipäättään termin etäjohtaminen vakiintuminen johtamisen kirjallisuuteen osoittavat sen, että mikäli johtajan ja alaisten välille syntyy etäisyyttä, joko työajan tai työpaikan takia, asettaa se haasteita perinteiselle johtamistavalle (Vilkman, 19). Perinteiset johtamisen keinot eivät välttämättä toimi, vaan jotkin asiat korostuvat. Johtajan tulee tällöin käyttää hyviä etäjohtamisen menetelmiä, jotta johdettavat kykenevät hoitamaan työssä tapahtuvat tilanteet parhaalla mahdollisella tavalla. Vaikka etätyöhön ja hajautettuun työhön liittyy tietynlaisia negaatioita ja herättää keskustelua siitä, että se synnyttää vain tarpeen poistaa ongelmia, täytyy etäjohtaminen kuitenkin nähdä mahdollisuutena. Etätyökäytännöt ovat iso mahdollisuus esimerkiksi pysyvyyden lisäämiseksi. Amerikkalaisen tutkimusten mukaan organisaatioissa, jossa etätyö on käytössä, on pysy-

vyys jopa 60 prosenttisesti todennäköisempää, kuin sellaisissa, joissa ei ole etätyötä käytössä. Samassa tutkimuksessa osoitetaan, että hajautetun työn tekeminen kuormittaa vähemmän työntekijöitä ja voivat tehdä suuremman määrän työtunteja normaaliin työhön nähden, vähemmällä kuormituksella. Hajautetun työn tuottaminen on myös ympäristöteko sekä taloudellisesti kannattava tapa suunnitella työtä, kun toimitiloja tarvitaan vähemmän. (Vilkman, 10-16)

Yksinkertaistettuna johtamisprosessi voidaan havainnollistaa siten, että johtajalla on aina käsillään tilanne, jota tämä hoitaa johdettaviensa kautta (SEFE ry, 9-10). Kuviossa 1. on kaksi pääelementtiä, paikka tai aika, jotka luovat fyysisen etäisyyden johtajan ja johdettavien välille. Jo näiden kahden elementin toteutuessa syntyy edellytykset etäjohtamiselle. Johtajan täytyy siis kyetä vastaamaan haasteisiin, jotka syntyvät hänen ja johdettavien etäisyyden vuoksi (Vilkman, 19). Hajautettuun työhön liittyen on esitetty myös muita haasteita, jotka johtuvat tiimin moninaisuudesta, eli ihmisten erilaisuudesta ja vuorovaikutuksen tyypistä. Edellä mainitut elementit määrittävät organisaation hajautuneisuuden. (Vartiainen, ym. 22)



Kuvio 1. Etäisyyden vaikutus johtamisprosessiin. (Mukaillen SEFE ry, 8-9)

Eripaikkaisuus – johtaja ja johdettavat voivat työskennellä joko samassa paikassa tai eri paikassa. Olennainen kulma eripaikkaisuudessa on se, että toimipaikat voivat olla kiinteitä tai liikkuvia. (Vartiainen, ym. 21) Etätyö on tavallisesti organisaatiolähtöistä ja sen ajurina on kustannussäästöt. Yhä enemmän työn murroksessa kuitenkin työntekijät haluavat tehdä joustavammin töitä eri paikassa, kuin konttorilla. Jotkin työtehtävät myös edellyttävät työtä eri paikkojen välillä. Tällaisissa työsuhteissa olennaista on liikkuminen ja se, miten työnantaja järjestää työn perässä liikkumisen: käytetäänkö omaa autoa, julkisia kulkuneuvoja vai työnantajan autoa. (Henry ry, 8-9)

Eriajaisuus – työtä tehdään ajallisesti eri aikaan. Tämä voi tarkoittaa niin sitä, että työsuoritus on ajallisesti perättäinen tai sitä, että työ on määräaikaista tai jatkuvaa, jolloin katkonaisuus johtuu siitä. (Vartiainen, ym. 21) Henkilöstöjohton ja -ammattilaisen yhdistys

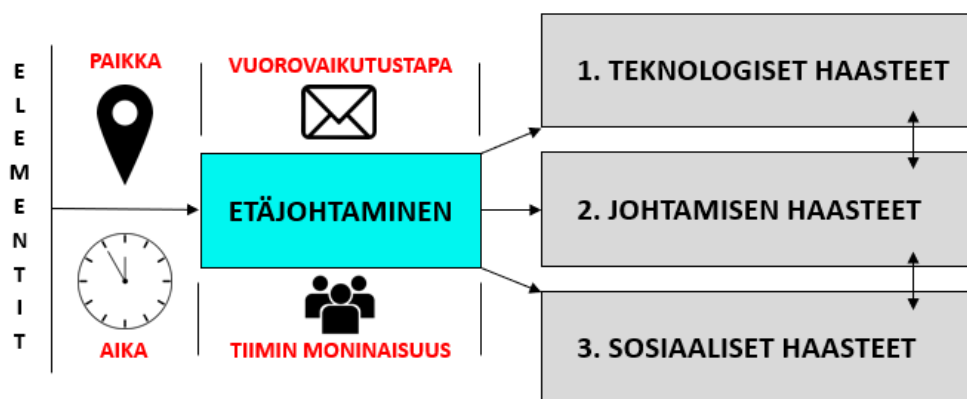
Henry ry kertoo vuoden 2017 ensimmäisessä julkaisussaan, että työn ja ajan riippuvuus-suhde on pienentynyt ja se johtaa jo itsessään kolmen tyyppisiin ilmiöihin: työ on kiireisempää tai tuntuu entistä kiireisemmältä, perinteisistä työajoista poiketaan entistä useammin ja työn ja vapaa-ajan raja ovat hämärtyneet. (Henry ry, 10-12)

Moninaisuus – työntekijöiden taustat voivat vaihdella joko kulttuurisesti, organisatorisesti tai koulutuksellisesti. (Vartiainen, ym. 21) Moninaisuus vaatii johtajalta ymmärrystä, kuinka erilaiset ihmiset saadaan toimimaan yhdessä ja rakentamaan siten yhteinen organisaatiokulttuuri, jossa kaikkien erilaiset taustat voivat parhaimmillaan hyödyttää organisaatiota, kun näkökulmia on laajasti. (Colliander, ym. 36-40)

Vuorovaikutustapa – kommunikaatio voi tapahtua välittömästi kasvokkain tai välittyneesti teknologian sekä viestinnän avulla. (Vartiainen, ym. 21) Johtajuus rakentuu työyhteisöissä myös sosiaalisesti ja se tapahtuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutukseen täytyy kiinnittää huomiota, sillä nykyään ihmiset haluavat, että heitä johdetaan asioiden hoitamiseksi, eikä vain niin, että asioita johdetaan. (Henry ry, 48-50)

3.1 Etäjohtaminen on tilannejohtamista

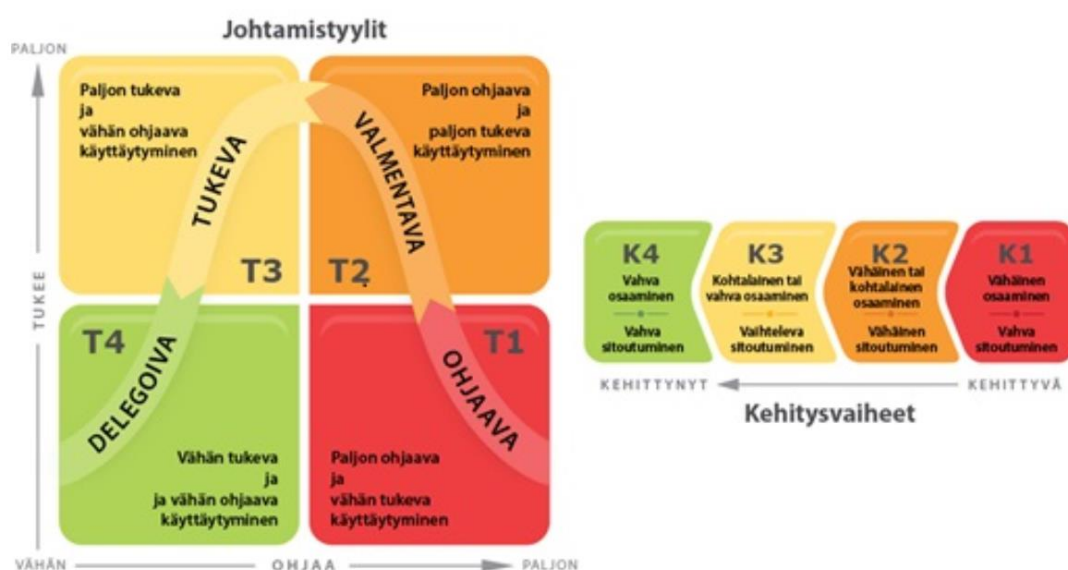
Lähtökohtaisesti alaisten osaaminen ja motivaatio tehdä työtä määrittävät sen, millaista johtamista tarvitaan (SEFE ry, 10-11). Moniaikaisessa ja monipaikkaisessa työssä tarvitaan viestintäteknologiaa, jonka avulla johdettavien kanssa pystytään kommunikoimaan. Teknologian käyttö on niin sanotusti olosuhteiden pakosta johtuva tarve. Johtajan tulee kyetä toimimaan edellä mainittujen neljän elementin kanssa, josta haasteita syntyy. Erinäisistä teorioista poimittujen yksittäisten elementtien haasteiden, kuten esimerkiksi luottamuksen, työvoiman tarpeen tai osaamispuutteiden kautta voidaan jaotella etäjohtamisen kolme eri haasteiden kategoriaa, jotka ovat teknologiset haasteet, johtamisen haasteet ja sosiaaliset haasteet. (Vilkman, 45-46)



Kuvio 2. Etäjohtamisella pitää hallita eri elementtien tuomat haasteet.

Esimiehen täytyy kyetä vastaamaan eri kategorioiden haasteisiin hajautetun työn onnistumisen maksimoimiseksi. Etäjohtamista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja erilaisia haasteita aiheutuu eri elementtien vaikutuksista. Tilannejohtaminen on nähty eri teorioiden mukaan etäjohtamisen läheiseksi vastineeksi. Tilannejohtamisen teorian mukaan johtajan täytyy mukautua eri tilanteisiin niiden edellyttämällä tavalla. Tilannejohtajuus on sekoitus tehtävä- ja ihmisjohtajuutta, sopivassa suhteessa. Ihmiskeskeinen käyttäytyminen viittaa kuunteluun, tukemiseen ja kahdensuuntaiseen vuorovaikutukseen – mikä pohjautuu sosiaalisten haasteiden hallintaan. Tehtävörientoituneisuus taas keskittyy työn ohjaukseen, suorittamiseen, sekä tavoitteisiin. Tehtävörientoitunut johtamistapa liittyy oleellisesti johtamis- ja teknologiahaasteiden kanssa toimimiseen, esimerkiksi mitä teknologioita tarvitaan tehtävän hoitamiseksi. Toisaalta voidaan myös ajatella, että kuinka sosiaalisia haasteita helpotetaan teknologian avulla. Kun johtaja kykenee tasapainottamaan johtamistapansa oikein ihmis- ja tehtäväkeskeisyyden kannalta, niin hän pystyy tekemään tuloksellista työtä samalla huomioimalla työntekijöidensä hyvinvoinnin. (SEFE ry 17-18) (Henry ry, 10-13)

Yksi malli ihmisten ja tehtävien johtamiseen on Paul Hersey ja Ken Blanchardin arvostettu Tilannejohtaminen II -teoria, jonka perusteet ovat kuviossa kolme. Tilannejohtaminen II perustuu johtamistavan muokkaamiseen tiimin ja tiimin jäsenten suorituskyvyn perusteella. Ihmisten suorituskykyä voidaan aiemmin mukaan siis arvioida kahdesta eri näkökulmasta: osaamisen ja halun perusteella. Halussa tehdä työtä on kyse työntekijän itsetuottamuksesta, motivaatiosta ja sitoutumisesta. Osaaminen riippuu työntekijän kokemuksesta, taidoista ja tietämyksestä. (SEFE ry, 11)



Kuvio 3. Tilannejohtaminen II – malli. (Mukaillen The Ken Blanchard Companies, 2017)

Tarpeeksi moninaiset haasteet saattavat myös aiheuttaa tilannekuvan hämärtymisen ja johtaja ei pahimmillaan saa tarpeeksi tietoa käsillä olevasta tilanteesta, mikä vaikeuttaa johtajan työtä merkittävästi saada johdettavien toiminta organisoitua halutunlaiseksi. Tilannekuvan hämärtymisellä tarkoitetaan myös sitä, että näiden kaikkien eri kategorioiden haasteet voivat mennä sekaisin, eli esimerkiksi mikäli tiimiin tulee teknologisia haasteita, kun jokin välttämätön ohjelmisto ei toimi, voi se synnyttää sosiaalisia haasteita ja paineita tiimin kesken, mikä lopulta pahimmillaan synnyttää lisäresurssitarpeita. Resurssipulan tapahtuessa johtamisongelmat kasvavat, kun tuloksia täytyy tehdä, mutta johdolla ei ole tarvittavia resursseja tilanteen hoitamiseksi. (Vilkman, 19-20)

3.2 Etäjohtamisen haasteita

Etäjohtamisen haasteet voivat hämärtää johtajan tilannekuvan siitä, mitä tehtävää täytyy todellisuudessa suorittaa. Tuloksia täytyy mitata ja niiden mittaamista helpottaa etenkin se, että tiimille on jalkautettu selkeät tavoitteet ja tehtävät on priorisoitu. Jotta tavoitteita ja projekteja pystytään seuraamaan ja tilannekuvaa pitämään yllä, täytyy etäjohtamisen tukena olla tarpeeksi dataa. Datan keräämisen mahdollistaa muun muassa teknologia. Tuloksien mittaamisessa täytyy kuitenkin huomioida ja arvioida ennalta hyvin se, mikä on olennaista tuloksien kannalta, sillä tuloksien mittaaminen on osoittautunut useiden esimiesten mukaan paljon tärkeämmäksi, kuin pelkkä työajan mittaaminen. (Vilkman, 45-50)

Teknologialle on hyvin ominaista, että virheitä tapahtuu. Tästä aiheutuu etäjohtamisen kannalta tiettyjä haasteita. Teknologisiin haasteisiin täytyy varautua niin, että tilanne pysyy hallussa. Keskeistä teknologiassa on myös tiimin teknologiaosaaminen eli se, miten tiimi ja siihen asettuvat yksilöt kykenevät hyödyntämään käytössä olevia laitteita tai tiedonhallintajärjestelmiä. (Vilkman, 155-158)

Tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa monipuolisen yhteydenpidon, tiedon jakamisen ja hyödyntämisen. On tärkeää ymmärtää, etteivät samat käytännöt kuitenkaan enää toimi työntekijöiden toimiessa hajautetusti. Tarvitaan keskustelua ja yhteisiä sopimuksia siitä, miten eri teknologioita hyödynnetään, mikä kunkin välineen rooli yhteistyön mahdollistamisessa on ja miten yhteistyötä tehdään. (Vilkman, 23)

Tiedon hallinta ja teknologiaosaaminen määrittävät yhä suuremman osan siitä, kuinka hajautettua työtä tekevät onnistuvat työssään. Viestintää toivotaan yhä enemmän ja tietoa tulee melkein liiksi asti monesta kanavasta, joten johtajien täytyy löytää oikeita ratkaisuja niin, että kaikki saavat tarvittavat tiedot tehtäviensä hoitamiseksi. Ongelmaksi voi koitua

myös se, että osa tiimistä tekee hajautettua työtä ja osa ei, jolloin täytyy kehittää toimintamalli tiedon kulkemisen parantamiseksi, mikä se on nykyteknologialla täysin mahdollista. (Vilkman, 54-56)

Teknologia pitää nähdä siis ennen kaikkea johtamisen mahdollistajana ja organisaatioiden tulee panostaa teknologiakehitykseen johtamistoimintojen aisaparina. Tämä on yksinkertaisesti tehokkuuskysymys, sillä organisaation yksilöiden ja tiimien suoriutumista voidaan johtaa paremmin uusien teknologiaratkaisujen avulla. Nykyaikana suorituksen johtamisen käytännöt ovat saaneet paljon kritiikkiä siitä, että ne keskittyvät liikaa prosesseihin ja ovat raskaita. Kun organisaatio kehittää suorituksen johtamisen prosesseja ja siirtää niitä esimerkiksi sähköiseen muotoon uusille alustoille, mahdollistaa tämä entistä ketterämpää toimintaa yrityksessä ja antaa reaaliaikaista dataa johtamisen tueksi. (Henry ry, 10-12)

Etäjohtamisen yhtenä haasteena on sosiaalinen kanssakäyminen, sillä nykypäivänä johtamisessa on kuitenkin kyse ihmisten johtamisesta. Sosiaalisia haasteita korostetaan hyvin paljon työyhteisöissä ja niiden kanssa käytetään yhä enemmän aikaa, jotta asiat saadaan hoidettua. (Ekman, 115-116)

Yhteistyön synnyttäminen voi olla erittäin haastavaa, kun tiimi ei tapaa toisiaan aina välittömästi, vaan joutuu käyttämään jotain viestinnän menetelmää siinä välissä. Jokaisella ihmisellä on myös oma tapansa toimia työssä ja kun erilaisia ihmisiä on yhdessä tiimissä useita, aiheuttaa tämä kompleksisuutta tiimin toiminnassa väistämättä. Tiimien moninaisuus voi johtua myös eri kulttuurin tai sukupolvien välisistä eroista. (Vilkman, 19-21)

Vaikka sosiaaliset haasteet saattavat olla hyvin korostettuja nykyaikana, on tuloksien näkökulmasta erittäin tärkeää saada ihmiset toimimaan tulostavoitteiden mukaisesti. Sosiaalisia suhteita täytyy pitää yllä, mutta sen ohella jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää se, mitä tietoja hänen täytyy antaa ihmisille, joiden kanssa työskentelee ja joista on riippuvainen. Kaikista työkavereista ei tarvitse pitää, mutta epävirallisia ja virallisia keskusteluja tarvitaan, sopivassa suhteessa. Tällä luodaan parempi organisaatiokulttuuri. (Drucker, 2018) (Ekman, 115-116)

Johtamisnäkökulman osalta on tiettyjä päällekkäisyyksiä muiden näkökulmien kanssa. Työpaikalla voi tulla ongelmia resurssien kohdalla, kun ihmisiä on monessa paikassa ja syntyy erilaisia tarpeita vaikkapa tietynlaiseen osaamiseen tai työvoimaan. Keskeisessä roolissa resurssien osalta on aikataulutusta ja suunnittelu esimerkiksi kausivaihtelun varalta, jotta työtilanteet pystytään hoitamaan ja poikkeustilanteilta vältytään. Osaamista voidaan

myös ajatella resurssina, jota eri työntekijöillä on eri asioista. Esimerkiksi jossakin asiakaspalvelutilanteessa voidaan vaatia tietynlaista substanssiosaamista, mikä edellyttää sitä, että toiseen henkilöön täytyy saada yhteys tällaisessa tilanteessa tarvittaessa tai tietoa pitää olla jaettuna jossakin muodossa saatavilla, kun sitä tarvitaan. Tällöin täytyy myös ajatella jopa käytännön tasolla tapahtuvaa logistiikkaa ja viestintää. Tämän esimerkin kohdalla voidaan puhua päällekkäisyydestä teknologiahaasteiden kanssa. Teknologia ja resurssit menevät myös päällekkäin johtamisjärjestelmien kanssa, kuten aiemmin teknologianäkökulmaotsikon alla kuvattiin. (Vilkman, 114) (Henry ry, 10-13)

Toinen konkreettinen esimerkki on vaikkapa pelastuslaitoksen toiminta suuronnettomuus-tilanteessa. Esimerkki. Pelastusyksiköitä tarvitaan paikassa x iso määrä onnettomuuden laajuuden vuoksi. Tällaisessa tilanteessa kenttäjohtajalta edellytetään vahvoja tilannejohtamistaitoja ja ymmärrystä siitä, miten resursseja saadaan irti käsillä olevan tilanteen hoitamiseksi. Tämä edellyttää jo ensi tilassa sitä, että pelastuslaitoksen resurssit on mietitty hyvin etukäteen ja riskienhallinta on hoidettu järjestelmällisesti. (Nyberg, 2018)

Kuten edellä mainitaan, resursseja voidaan ajatella myös tiedon näkökulmasta. Vahvassa tietoyhteiskunnassa tiedon tulee olla saatavilla oikeaan aikaan, oikeassa paikassa ja sen täytyy olla ehyttä. Mikäli tiedon saatavuus ei ole kunnossa esimerkiksi, jos jokin ohjeistus on vain tietyllä kielellä tai yrityksellä ei ole henkilöstöä, joka osaisi kyseistä kieltä, aiheuttaa tämä ongelmia työn tekemisessä. (Vilkman, 155-158)

3.3 Parhaiden käytäntöjen mukainen etäjohtaminen

Etäjohtamisen onnistuessa hajautettu organisaatio pääsee nauttimaan hajautetun työn tuottamista hyödyistä. Jotta hyviin tuloksiin päästään, niin etäjohtamiselle on muodostunut perusperiaatteet, jotka tulevat eteen hyvin usein, kun hajautettua työtä toteutetaan. Näitä kutsutaan etäjohtamisen kulmakiviksi. Työntekijä saattaa hajautettua työtä tehdessään läpikäydä kulmakivi -teemojen kysymyksiä, joita tulee eteen. Pahimmassa tapauksessa työntekijä käy näitä haasteita läpi itsekseen ilman, että kommunikoi ongelmista muiden kanssa, mikä pahentaa tilannetta entisestään. Haasteiden selkeyttämiseksi, seuraavan kuvion teemat täytyvät olla kunnossa: pelisäännöt, jatkuva dialogi, yhteisöllisyys, luottamus, arvostus ja avoimuus. (Vilkman, 26)



Kuvio 4. Etäjohtamisen kulmakivet. (Mukaillen Vilkmán, 26)

Vahvat etäjohtamisen kulmakivet mahdollistavat hajautettua työtä tekevien toiminnan ja niiden eteen tulee tehdä töitä, jotta työtehtävät ja käsillä oleva tilanne saadaan hoidettua häiriöttömästi. Tämä on yksittäisten henkilöiden välillä tapahtuvaa jatkuvaa työtä. Kun etäjohtamisen kulmakiviä käytetään hyödyksi, pystytään luomaan onnistuneempi virtuaalityöympäristö. (Vilkmán, 25-28)

Kuten myös hyvän virtuaalityöympäristön luominen ja etäjohtamisen kulmakivien vahvistaminen sosiaalisessa näkökulmassa, niin myös johtamis- ja teknologianäkökulmien hoitaminen edellyttää hyvin pitkäjänteistä työtä ja suunniteltuja toimintamalleja, jotta niihin voidaan pureutua nopeasti, mutta kustannustehokkaasti. Vaikka organisaatio olisi muutoskykyinen, nopeat muutokset ilman selvää toimintamallia voivat olla paljon kustannustehottomampia ratkaisuja, kuin suunnitelmallinen työ, joka on harkittu tarkkaan. Esimerkiksi, jos viestintälaitteisiin tulee häiriö ja organisaatiossa on määritetty selkeä toimintamalli ongelman hoitamiseksi, pääsee johtaja tilanteen tasalle paljon nopeammin ja se saadaan hoidettua nopeammin. Suunnitelmallisuus korostuu varsinkin suurissa organisaatioissa, kun hankintoja tehdään suuremmassa mittakaavassa ja toimintatapoja ei voida muuttaa kovinkin nopeasti. On luonnollista, että muutokset vievät aikaa ja ne vievät organisaation monella tasolla eteenpäin. (Vilkmán, 137-139)

Etäjohtajalta edellytetään tietynlaista osaamisprofiilia tavalliseen johtamiseen nähden. Ihmisten johtaminen korostuu entisestään. Vilkmán listaa Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä -kirjassaan yhdeksän eri osaamisaluetta. (Vilkmán, 139)

1. Tavoitekeskeisyys
2. Joustavuus
3. Innostaminen, motivointi
4. Suunnittelu ja organisointi

5. Päätöksentekokyky
6. Proaktiivisuus
7. Delegointitaidot
8. Avoimuus vuorovaikutuksessa
9. Sosiaalinen taitavuus (Vilkman, 139)

Näiden eri osaamisalueiden hallinta antaa etäjohtajalle mahdollisuudet johtaa alaisiaan niin, että etäjohtamisen kulmakivet saadaan pidettyä ehjinä. Toimiva virtuaalityöympäristö mahdollistaa tuloksen tekemisen entistä joustavammin. Esimerkiksi kontrollista luopumista on korostettu työnantajien keskuudessa. Työajan seuranta on huonompi tapa, mikäli sitä verrataan tavoitteiden seurantaan. Silloin, kun työnantaja osoittaa luottamusta työntekijöilleen ja kykenee määrittämään oman tiimensä kanssa selkeät tulevaisuuden tavoitteet, on silloin kaikille selvää minkä eteen töitä tehdään. Mikäli taas seurataan pelkkää työaikaa, on se pelkkää kontrollia työntekijöitä kohtaan. (Vilkman, 139-142)

Kontrollista päästään joustavuuteen. Hajautettu työ on jo itsessään joustava työmuoto, joten se edellyttää joustavuutta johtajaltaan. Etäjohtajan täytyy kyetä tekemään muutosta yhdessä tiimensä kanssa, sekä löytämään koko tiimin kesken oikeat käytännöt työn tekemiselle – se on myös moninaisuuden ymmärtämistä ja siitä saatavien rikkauksien hyödyntämistä. Monimuotoista tiimiä johdettaessa proaktiivisuus on valtti: ratkaisukeskeinen toiminta rikkoo monimuotoisuudesta syntyviä ongelmia. Samalla etäjohtajan on kyettävä välittämään myös se visio alaisilleen, jota työllä tavoitellaan. Tällä tarkoitetaan kykyä innostaa ja motivoida. Vuorovaikutuksen elementti onkin innostamisen keskiössä ja sen avoimuuteen täytyy panostaa. Esimiehen pitää tietää, kuinka hajautetussa työssä saadaan välitettyä vaikuttavia viestejä, jolla koko tiimi saadaan kaikessa monimuotoisuudessaan mukaan tekemään töitä yhteisen tavoitteen eteen. (Vilkman, 141-144)

Avoin vuorovaikutus edistää luottamusta, joka on etäjohtamisen kirjallisuudessa jatkuvasti toistuva teema. Kun tiimissä on kasvatettu luottamusta ja asioista puhutaan niiden oikeilla nimillä, on myös delegointi helpompaa. Mikäli tehtävät saadaan delegoitua tiimin kesken onnistuneesti, niin johtajan ei tarvitse seurata yksittäisten tehtävien hoitamista, vaan jokainen hoitaa tehtävät, kun vastuista on sovittu selvästi. Tällainen jaettu johtajuus edellyttää esimieheltä hyviä organisointitaitoja ja muutoinkin suunnittelu- ja organisointitaidot sekä päätöksentekokyky ovat johtajuuden kannalta perusasioita. Etäjohtamisen kannalta tämä tarkoittaa erityisesti tiedolla johtamista. Vaikka johtajalla ei ole kaikkea tietoa saatavilla, johtajan täytyy silti kyetä tekemään tilanneanalyysi ja päättämään, kuinka toimitaan. Tilanne saadaan niin ikään haltuun selkeällä ja suunnitelmallisella toiminnalla. Kun esimies

organisoi ja suunnittelee toimintaa, tämä itseasiassa reflektoituu tiimin jäsenten toimintaan ja työtä tehdään hallitummin. (Vilkman, 140-142)

3.4 Etäjohtaminen eri organisaation tasoilla

Organisaatiossa kaikilla on omat roolit asioiden hoitamiseksi ja parhaita käytäntöjä voidaan toteuttaa koko organisaation läpi, ei pelkästään suorittavan tason ja lähiesimiesten välillä. Perusasiat esimerkiksi etäjohtamisen kulmakiville ovat lähes samat ihmisten välisessä kanssakäymisessä, joskin ne näyttävät eri tavoin eri tasoilla. Linjaorganisaatio on edelleen yleisin hallintomuoto eri organisaatioissa, mutta matriisiorganisaatiot, eli linja- ja prosessiorganisaatioiden yhdistelmät ovat yleistyneet merkittävästi. Pelkät projektiorganisaatiot ovat edelleen harvinaisia. Matriisiorganisaatioiden yleistymisestä kertoo myös se, että linjaorganisaation kasvaessa sen yhteyteen muodostuu muiden organisaatiomallien muotoja, esimerkiksi projekti-, prosessi- tai siltä väliltä olevia matriisiorganisaatioita. Tämä muuttaa linjaorganisaation tapaa toimia, mutta koko organisaation keskiössä on kuitenkin selvä hierarkia. (Lehtonen, ym. 30-40)

Linjaorganisaatiossa käytännön tilannetasolta, eli sieltä missä varsinainen työ tapahtuu, päästään organisaatiota ohjaaville johtoportaille. Johtaminen eri organisaatioissa on vakiintunut ajan saatossa hyvin tyypillisesti kolmelle eri tasolle: ylimpään johtoon, keskijohtoon ja alimpaan johtoon. Eri tasojen esimiehillä on omat roolinsa. Perinteisesti ylin johto vastaa strategiatason työskentelystä, keskijohto asioiden ja prosessien hallinnoinnista ja lähijohto tiimirooleista. (SEFE ry 17-19)

Taulukko 2. Johtajan rooli eri organisaatiotasolla. (Mukaillen SEFE ry, 17-19)

HALLINTOJOHTO	KESKIJOHTO	LÄHIJOHTO
Strategiaroolit	Asioiden ja prosessien hallinnointiroolit	Tiimiroolit
Esimies vastaa kilpailuympäristön seuraamisesta sekä verkostoyhteyksistä.	Esimies huolehtii prosessien toimivuudesta.	Esimies on tsemppihengen ylläpitäjä.

Hallintojohto vastaa organisaation ohjauksesta ja kehittämisestä sekä pitkän linjan strategiatyöstä. Strategiaa kehitetään kilpailuympäristön kehittymisen mukana ja se kertoo, mihin yritys menee, miksi juuri sinne ja miten se menee sinne. Etäjohtamista ajatellen, hallintojohdon tulee mahdollistaa alempien tasojen työ seuraamalla kilpailuympäristön muutoksia ja sitten linjata kerätyn datan avulla ne toimet, jolla strategia saadaan toteutettua. Mahdollistaminen tapahtuu rakenteellisilla ratkaisuilla ja hallintotasolla korostuu erityisesti etäjohtamisen johtamishaasteisiin vastaaminen. Tämä on tärkeää siksi, että yrityksen johto määrittelee viime kädessä kaikki resurssit ja päättää investoinneista, joilla yritys toimii. Laajassa kuvassa hallintotaso kykenee myös vaikuttamaan myös hajautettua työtä tekevän organisaation sosiaalisiin haasteisiin, kun se on fasilitoinut etäjohtamisen kulmakivet rakenteellisesti. Myös sosiaalisiin haasteisiin voidaan vaikuttaa myös strategisilla valinnoilla. Hyvät strategiset valinnat tuovat parhaimmillaan muun muassa turvallisuuden tunnetta muuttuvissa olosuhteissa, edistää itseohjautuvaa toimintaa, inspiroi ihmisiä ja on innovaatioiden lähde. Tämän lisäksi hallintojohto pystyy pistämään itsensä likoon olemalla itse sosiaalisesti läsnä henkilöstölle: esimerkiksi johtaminen ja erilaiset tempaukset edesauttavat muiden sitoutumista työhön. Myös teknologiset haasteet ovat hallintojohdon kentällä, kun se päättää investoinneista koskien laitteistoja, ohjelmistoja tai toimitiloja. Kun yrityksen strategia on elävä ja hyvin jalkautettu, päivittäinen osa yrityksen toimintaa, kykenevät työntekijät tekemään yhdessä paremmin työtä yhteisten tavoitteiden eteen. Strategian täytyy olla tarpeeksi yksinkertainen, jotta jokainen pystyy omaksuma sen helposti. Selkeä strategia mahdollistaa tällöin myös hajautetun organisaation paremman työskentelyn. Hallintojohdon päätökset ovatkin avainasemassa etäjohtamisessa ja luo pohjan sille, miten se näyttäytyy pitkällä aikavälillä. (Åhman & Runola, 25-28) (Henry ry, 10-12)

Keskijohto toimii lähijohdon ja hallintojohdon välissä. Tärkeää keskijohdon roolissa huomioida se, että se toimii erittäin kriittisessä asemassa strategian toteuttamisessa. Kun hallintojohto linjaa hoidettavia asioita kilpailutekijöiden muuttuessa, keskijohdon tehtävänä on välittää viestiä eteenpäin muulle organisaatiolle ja saada sitä kautta prosessit toimimaan. Keskijohto saattaa osoittautua pullonkaulaksi, mikäli sen rooliin ei panosteta. Kun rooliin panostetaan, niin organisaatio on yhtenäisempi. Tämä edesauttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja silloin kaikki ovat tilanteen tasalla ja organisaation läpi tiedetään, mitä ollaan tekemässä. (Åhman & Runola, 115-118)

Lähijohto on nimensä mukaisesti lähimpänä suorittavan tason työntekijöitä. Kun esimies toimii tiiminvetäjänä, hänen tehtävänä on saada oma tiimi toimimaan tavoitteiden mukaisesti, jotka asetetaan yrityksen strategiassa. SEFE ry:n kuviossa mainitaan, että lähijohto on niin sanotusti tsemppihengen ylläpitäjä. Se on siis yhden etäjohtajuus-elementin,

eli vuorovaikutuksen kannalta etulinjassa. Tämä tarkoittaa etäjohtamisen kohdalla niitä toimia, että oma tiimi saadaan sitoutettua yhteisiin tavoitteisiin, jotka asetetaan esimerkiksi etäjohtamisen kulmakivien tarkasteluvaiheessa. Lähijohdon rooli on hyvin tärkeä, sillä se on kaikista näkyvimällä paikalla työntekijän näkökulmasta. Roolin tärkeyttä ei pidä väheksyä ja lähiesimiesten tärkeys pitää ymmärtää keski- ja hallintojohdossa. Lähijohto muodostuu tavallisesti jo organisaatiossa pidempään työskennelleistä työntekijöistä. Tämän vuoksi esimerkiksi seuraajasuunnittelu on hyvin keskeisessä roolissa organisaation alimpien portaiden kannalta. (Åhman & Runola, 115-118) (Henry ry, 48-50)

Yhteen nivottuna, kaikilla organisaation työntekijöillä tärkeä rooli koko yrityksen toiminnan kannalta, mutta jokaisen tulee ymmärtää toiminnan todellinen tarkoitus. Jokaisen henkilön tulisi miettiä omalla kohdallaan seuraavat kysymykset: mitä tehdään – miten tehdään – miksi tehdään? Mikäli nämä asiat eivät ole henkilölle selviä, on organisaation suunta hukassa, varsinkin, jos ”miksi” kysymys on hukassa. (Sinek, 4-7)

Mikä tahansa organisaatio kykenee kertomaan *mitä (tuote/palvelu)* se tekee; jotkin pystyvät kertomaan *miten (prosessi)* he tekevät sen, mutta häviävän pieni osa pystyy sanomaan *miksi (motivaatio)* he tekevät mitä he tekevät. Miksi organisaatiosi on olemassa? Miksi se tekee asioita, joita se tekee? Miksi asiakkaasi oikeasti ostavat asioita tietyiltä yrityksiltä? Miksi ihmiset ovat toisille johtajille lojaaleja, mutta eivät taas toisille? (Sinek, 8-10)

4 Organisaatiot kehittyvät toimintaympäristön mukana

Etäjohtamiseen liittyy olennaisesti toimintaympäristön kehittyminen ja siihen liittyvät muutokset, megatrendit ja niiden signaalit. Kilpailu ja sen tuomat toimintaympäristön muutokset ovat ylipäätään se syy, miksi etätyö on kehittynyt nykymuotoonsa ja hajautettu organisaatio on yksi vastaus globalisaation tuomille haasteille. Toimintaympäristön kehitys on myös tuloksellisuuden kannalta merkittävä asia ja sitä tulee tarkastella, kun organisaatiota kehitetään eteenpäin vastamaan asiakkaiden tarpeisiin. (Vartiainen, 25-28) (CIPD, 2018)

Organisaation etäjohtamiskäytännöt ja hajautetun työn tekeminen muuttuvat toimintaympäristön muuttuessa riippuen siitä, mitä asioita organisaatio itse haluaa poimia käyttöönsä muualta. Tämä riippuukin oleellisesti yrityksen hallintojohdon päätöksistä ja kuinka se seuraa toimintaympäristöä. Hallintojohdon tulisi seurannan perusteella miettiä, mitä uutta organisaatiossa tarvitaan, jotta tavoitteisiin päästään entistä tehokkaammin – tämä voidaan olennaisesti liittää myös etäjohtamiseen. Kilpailu tuo toimintaympäristön muutokset esiin yrityksissä. Niin sanottu vertailukehittäminen, eli benchmarking, on organisaatioiden kannalta erittäin keskeisessä roolissa, mikäli se haluaa pärjätä omalla pelikentällään. Kilpailijoiden toiminta toimii ajurina sille, että organisaatiot kehittävät omia toimintatapojaan, jotta ne voisivat pärjätä kilpailijoille entistä paremmin. Tämä voi näyttäytyä etäjohtamisen kannalta esimerkiksi niin, että kun yhdessä edelläkävijäyrityksessä otetaan käyttöön uusi ja toimiva viestintäjärjestelmä, saattaa se olla tulevaisuudessa vertailukehityksen tuotos toisissa alan yrityksissä. Tästä esimerkkinä on Slack -viestintätyökalu, joka on levinnyt kulovalkean tavoin eri työpaikkoihin pelkästään sen vuoksi, että se mahdollistaa hajautetusti toimivan tiimin tehokkaan ja reaaliaikaisen viestinnän erinomaisesti. (Hotanen, ym. 6-10)

Kehittyvä toimintaympäristö muokkaa hajautettuun työhön liittyviä käytäntöjä pitkällä aikavälillä hyvinkin paljon. Esimerkiksi teknologia kehittyy koko ajan ja etätyön tekemiselle on nyt aivan eri lähtökohdat, kuin aikaisempina vuosina. Perinteisen puhelimen sijaan nykyään on mahdollisuus vaikkapa videopuheluihin eri palveluiden, kuten Skypen avulla. (Vilkinen, 155-160)

Toimintaympäristön muutokset tapahtuvat myös muualla, kuin teknologisella kentällä. Teknologiakehityksen lisäksi esimerkiksi sukupolvien väliset erot muokkaavat työelämää merkittävästi. Nyt työelämään tuleva sukupolvi edustaa eri arvoja, kuin aiemmat sukupolven. Teknologian lisäksi onkin tärkeää arvioida sitä, miten toimintaympäristö muokkaa etäjohtamista taloudellisesta, ympäristöllisestä, lainsäädännöllisestä, poliittisesta tai sosiaalisesta aspektista. Tämä on hyvä mallintaa PESTEL-analyysiin, jota käytetään yleisesti

toimintaympäristön vaikutuksien ymmärtämiseen eri organisaatioissa (CIPD, 2018).
(Henry ry, 47)



Kuvio 5. Etäjohtamisen toimintaympäristöön liittyviä asioita PESTEL-mallinnettuna.

Sosiokulttuurisesta näkökulmasta hajautetun työn johtaminen on tärkeässä asemassa, kun organisaatioissa tulee ajatella entistä enemmän ihmisten johtamista asioiden sijaan. Ensimmäisestä teorialuvusta käy ilmi, organisaation johtamisjärjestelmien täytyy adaptoitua moninasiin tiimeihin, kun ihmiset tulevat eri taustoista samaan työpaikkaan. Eri taustoihin liittyvät monet henkilökohtaiset asiat, kuten vaikkapa koulutus, arvot tai muut demografiset tekijät. Yrityksen tulee tarkastella johtamistaan sosiaalisesta näkökulmasta ja sen tulisi oppia ymmärtämään, minkälaisia asioita erilaiset ihmiset tarvitsevat suoriutuakseen samanlaisesta tehtävästä. Kun ajatellaan esimerkiksi X- (1970-luku) ja Y- (1980-luku) sukupolvien välisiä eroja, niin näiden sukupolvien välillä työn tekemisen lähtökohdat ovat erilaiset. Vanhempi sukupolvi on huomattavasti tottuneempi käyttämään perinteisiä teknologioita, kun taas Y-sukupolvi, eli diginatiivit, käyttävät paljon tottuneemmin uudempiakin välineitä. Tämän vuoksi organisaatioissa tulee miettiä työn tekemisen tapoja perusteellisesti, jotta ns. sosiaalisista ongelmista päästään yli ja niistä ei muodostu pahimmassa tapauksessa johtamisongelmia. (Vilkman, 57-60) (Järvensivu, 2017) (CIPD, 2018)

Ympäristö, ekologisuus ja näiden kanssa vastuullisuus on nykyaikana hyvin yleistynyt teema eri organisaatioiden strategioihin. Ympäristön kannalta etäjohtaminen ja hajautettu työ linkittyvät vahvasti vaikkapa siihen, millä kulkuvälineillä työntekijät liikkuvat mobiilisti, mitä välineitä työssä käytetään tai millaisia toimitiloja yrityksellä on käytössään. Edellä mainitut ympäristöasiat liittyvät vahvasti myös yrityksen talouteen, kun puhutaan investoinneista ja siitä, mitä yritys on valmis tekemään sen eteen, että se näyttäytyy vastuulli-

sena toimijana kilpailussa. Esimerkiksi jos yrityksen tavoitteena on vähentää päästöjä toiminnassaan ja yrityksen työntekijät käyttävät omaa autoa työaikana vaikkapa myyntipaamiin kulkiessaan, täytyy johdon puntaroida, onko yrityksen mahdollisuus tarjota myyjille autoetua tai jotakin muuta ympäristöä säästävämpää vaihtoehtoa. Ympäristön kanssa toimiminen liittyy myös oleellisesti siihen, kuinka ihmiset toimivat työssään: saadaanko esimerkiksi vanhimmat, paperiin ja kynään tottuneet työntekijät toimimaan paperittoman toimiston säännöin, joita useissa yrityksissä jo käytetään. (Ympäristöministeriö, 2017) (CIPD, 2018)

Teknologisesta näkökulmasta keskiössä on uuden ajan innovaatiot, kuten vaikkapa AI (Tekoäly) tai AR (lisätty todellisuus). Edellä mainittujen, ynnä muu teknologiakehitys on erittäin keskeinen syy, miksi hajautettua työtä ylipäätään on olemassa. Teknologia muuttaa työelämää. Sen avulla työtä pystytään ylipäätään tekemään moniaikaisesti ja paikallisesti. Vaikka teknologiat kehittyvät ja vanhojen laitteiden ja teknologioiden tilalle tulee uusia trendejä, kannattaa tilannearviot näiden kohdalla kuitenkin tehdä huolellisesti. Tärkeää teknologian kannalta on miettiä mitä työtä tehdään ja miten se saadaan tehtyä parhaalla tavalla. Teknologian hyödyt eivät tule yksin, vaan teknologian osalta täytyy usein miettiä myös toimintavarmuutta. Jotta organisaatio pysyy muutoksen mukana, eri teknologioita kannattaa kokeilla jatkuvasti pienissä pilottiryhmissä. Teknologiakehityksen myötä myös tietoturvallisuus puhuttaa entistä enemmän. Esimerkiksi Euroopan Unionin GDPR-lainsäädännön tultua voimaan vuoden 2018 alussa henkilötietojen käyttö on ollut entistä rajallisempaa. (Henry ry, 8-16) (Vilkman, 155-158) (CIPD, 2018)

Poliittinen näkökulma on työelämän kannalta hyvinkin oleellista, sillä poliittiset suhteet ja politiikan kautta syntyvä sääntely vaikuttavat suoraan yrityksiin ja yhteisöjen toimintaan. Poliittinen näkökulma tulee huomioida entistä vahvemmin silloin, mitä suurempi organisaatio on. Esimerkiksi globaalissa organisaatiossa toimitaan niin eri lainsäädäntöjen alla, että poliittinen toimintaympäristö kannattaa ymmärtää ja ajankohtaisista asioista pitää olla kartalla. Yksi liiketoiminnan suurimmista kuluista, verotus, tulee suoraan poliittisten päätösten kautta ja tällöin monipaikkaisuuden elementti pitää sisällään myös politiikan ja lainsäädännön. Poliitiikan ja lainsäädännön osalta hajautettua työtä, moniaikaista- ja paikallista työtä puhuttaessa käytetään vahvasti termiä etätyö. Seuraavassa lainauksessa on esimerkki Ulla Vilkmanin etäjohtamista käsittelevästä kirjasta. Siitä voi huomata, miten politiikka ja lainsäädäntö voivat vaikuttaa hajautettuun työhön. (CIPD, 2018) (Vilkman, 200-203)

Mikäli on tarvetta tarkastella, mikä on etätöitä ja mikä ei, voidaan vertailukohtana käyttää työmatkaa. Työmatka on tilanne, jossa työ tehdään muualla kuin varsinaisella työpaikalla, mutta työtä varten joudutaan matkustamaan eli olemaan poissa työpaikalta ja tehtävän tai työn hoitaminen edellyttää matkustamista paikkaan, johon työmatka tehdään. Työmatkustaminen ja työmatkat ovat jo vanhastaan tarkoin määriteltyjä ja säänneltyjä, ja niistä löytyy tarkempaa tietoa muun muassa valtion matkustusohjesäännöstä ja verohallinnonohjeista. Etätöitä ei käsitetä työmatkaksi, koska sitä voi luonteensa puolesta myös tehdä työpaikalla. (Vilkman, 200)

Lainsäädännön ja sääntelyn osalta etäjohtamiseen vaikuttaa työlainsäädäntö, mutta kuten edellä mainitaan, etätöitä on määritetty myös lakiteksteissä. Lain mukaan lähtötilanne hajautettuun työhön on sama perinteiseen samanaikaisesti ja samassa paikassa tehtyyn työhön. Työntekijä toimii työnantajan direktio-oikeuden alla ja voi valvoa työn tekemistä ja mitata työntekijän siinä suoriutumista. Euroopan Unionin tasolla tehtyjen asiantuntijalausuntojen perusteella suositellaan, että etätöistä kannattaa aina sopia kirjallisesti työpaikalla. Se, mitä etätö on laadullisesti ja määrällisesti ei tulisi vaikuttaa siihen, sovitaanko siitä kirjallisesti vai ei. Tämä asiantuntijalausunto tukee esimerkiksi aiemmin mainitusta pelisääntöjen määrittämisestä työyhteisössä. (Vilkman, 200-203) (CIPD, 2018)

Taloudellisesta näkökulmasta hajautetun työn toteuttaminen voidaan nähdä hyvinkin potentiaalisena asiana, kun ajatellaan liiketoiminnan kannattavuutta. Tässä yrityksen johdon tulee huomioida kuitenkin vastuukysymykset työntekijöiden kanssa hyvin tarkkaan, eli esimerkiksi se, mitä investointeja työn tekemistä varten tehdään. Tämä liittyy oleellisesti myös lainsäädäntöön. Muista näkökulmista ajatellen, työntekijälle voisi luonnollisesti tarjota kaikki mahdolliset työvälineet ilman ylärajaa, mutta työnantajan on olennaista selvittää mitä työvälineitä työntekijä tarvitsee suoriutuakseen töistä mahdollisimman tehokkaasti. Olennaista hankinnoissa on kustannustehokkuus. Mikäli hajautettuun työhön halutaan panostaa, täytyy kuitenkin tiedostaa se, että se on itsessään jo investointi, joka täytyy suunnitella huolella, jotta kaikki tarvittava potentiaali saadaan irti. Vilkmanin mukaan monessa organisaatiossa ajatellaan, että etusijalla on töiden hoitaminen. Organisaatiot voivat tukea joustavaa työtä paremmin, kun hallintojohto ymmärtää virtuaalisen yhteistyön järjestelmiin tehtävät investoinnit ja mitä hyötyjä niistä voi olla. (Vilkman, 200-203) (CIPD, 2018)

Kaiken kaikkiaan toimintaympäristön muutokset ja kilpailu tulee huomioida johdon päätöksenteossa myös hajautetun työn kannalta, sillä siihen liittyvät toiminnot vaikuttavat enenevässä määrin yrityksen tuloksellisuuteen. Organisaatioiden tulee miettiä entistä tarkemmin mitä haasteita sieltä löytyy ja tunnistaa ongelmakohdat. (Vilkman, 200-203)

4.1 Tuloksellisuusarviointi

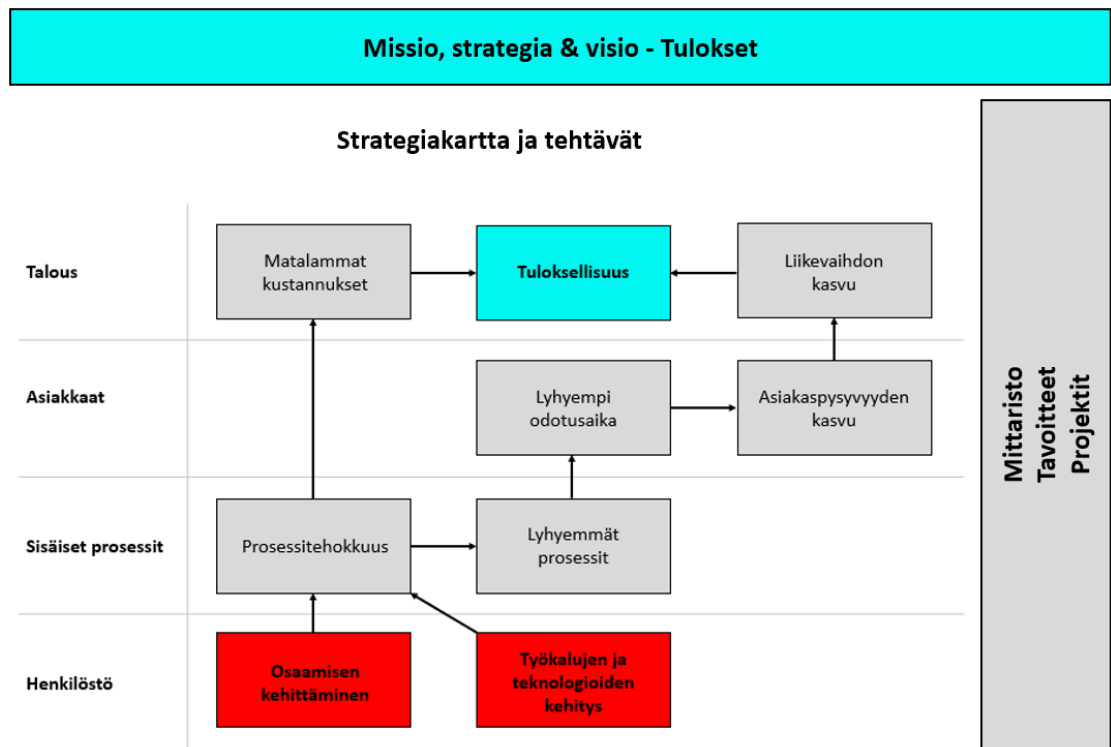
Tuloksellisuudelle ei ole suoraan tarkkaa määritelmää kirjallisuudessa ja sitä voidaan käsitellä monella eri tapaa. Tuloksellisuutta voidaan kuitenkin ajatella kokonaisuutena, joka muodostuu organisaation toiminnan tehokkuudesta, tuotoksista, niiden vaikuttavuudesta sekä työntekijöiden suorituskyvystä. (Työterveyslaitos, 10-12)

Etäjohtamista koskevassa kirjallisuudessa käy ilmi, että työajan mittaamisesta tulisi siirtyä entistä enemmän työn tulosten mittaamiseen. Tavoitettavuus tai työpaikalla oleminen ei ole juurikaan merkittäviä asia tulosten kannalta, varsinkin jos on kyse tietotyöstä. Tulosten mittaamisen käyttöönotto riippuu kuitenkin myös työn luonteesta ja kaikkea työtä ei voi mitata pelkästään tulosten kannalta, sillä joissakin työtehtävissä edellytetään fyysistä läsnäoloa. Tällaisissa työtehtävissä tavoitteiden ja mittareiden asettamisessa täytyy tehdä huolellinen suunnittelutyö, jotta organisaation mittaaminen toteutuu oikeudenmukaisesti. Myös työterveyslaitos havaitsi tutkimuksessaan, että esimiehet näkivät hyvinvoinnin suhteessa työn tuloksellisuuteen mittaamisen vaikeana. (Vilkman, 46-48)

Työterveyslaitoksen työympäristötutkimuksessa kävi ilmi, että esimiehet kokivat yksilöiden työsuorituksenmittaamisen ongelmallisena suhteessa hyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen. Useat vastaajista arvioivat työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kehittämisen tapahtuvan paremmin ryhmien ja työyksiköiden toiminnan seurannan kautta: parempi tapa olisi mitata ryhmän tulosta silloin, kun ryhmällä on sama tavoite. Esimiesten ja työntekijöiden kokemusten mukaan yksilösuorituksen mittaaminen johtaa helposti työtehtävistä kilpailmiseen, kateuteen ja muiden työntekijöiden tekemisen kyttämiseen, ja sen koetaan huonontavan työyksiköiden ilmapiiriä. (Vilkman, 46-48)

Yksilöiden ja tiimien tulosmittareiden sekä tavoitteiden määrittäminen voivat siis olla haaste ja mielekkäiden ja realististen tavoitteiden asettaminen voi aiheuttaa ongelmia organisaatiossa. Keskeiset asiat työnsuorituksen mittaamisen kehittämisen näkökulmasta ovat neljä seuraavaa asiaa: vastuunoton ja luotettavuuden parantaminen, selkeiden tavoitteiden asettaminen, työtehtävien tarkka määrittely sekä priorisointi. Virtuaalitiimissä nämä ovat tärkeitä teemoja, varsinkin jos tavoitteet ovat tiimikohtaisia. Kun tiimillä on yhteinen tavoite, ihmisten tulisi luottaa toistensa tekemiseen ja jokaisen tulee kyetä ottamaan itse vastuuta yhteisen tehtävän hoitamiseksi. Tiimin eteenpäin viemistä vie yhteiset tavoitteet ja ne tulee määrittää yhdessä organisaation mission, strategian ja vision mukaisesti. Tavoitteiden toteutumista tulee seurata ja niistä tulee keskustella tiimin kanssa sekä raportoida ajantasaisesti organisaatiossa eteenpäin. (Vilkman, 46-48)

Kuten aiemmin mainitaan, tuloksellisuus ei ole pelkästään aineellisen pääoman arviointia. Tuloksellisuuden arviointiin on kehitetty menetelmiä, jonka avulla organisaatiossa pystytään johtamaan erinäisiä osa-alueita tasapainotetusti. Yksi näistä on Balanced Scorecard (BSC), eli tasapainotettu mittaristo. Balanced Scorecardilla mitataan neljää eri osa-alueita, jotka ovat yrityksen talous, asiakkaat, sisäiset prosessit sekä henkilöstönäkökulma oppimisen ja kasvun kannalta. Tämänkaltainen tasapainotettu mittaristo antaa organisaatiolle mahdollisuuden jalkauttaa visio operatiivisiksi tavoitteiksi, jonka lisäksi se voidaan liittää yksilökohtaisiin tavoitteisiin ja sen kanssa on helpompi suunnitella toimintaa ja muokata strategiaa palautteiden mukaan. Mittaristo tukee niin koko organisaation yhtenäistämistä tuloksen kannalta, mutta tukee myös aineettoman pääoman tulostiedon arviointia, kuten esimerkiksi ihmisten osaamista ja kykyjä, suhdetäyttöä, kuten brändi ja asiakassuhteet ja tietoa, joka on sitoutunut toimintaan tai eri tietojärjestelmiin. BSC tukee organisaation johtamista myös toimintaympäristön muuttuessa, kun organisaation tulee uudistua sen mukana. (Pakarinen, 32-34)



Kuvio 6. Tasapainotetun mittariston (BSC) strategiakartta. (Mukaien Balanced Scorecard Institute, 2017)

Suomen Kuntaliiton ja Terttu Pakarisen tekemän, tuloksellisuusarviointia käsittelevän tutkimuksen mukaan tuloksellisuus syntyy organisaation rajapinnoilla ja siitä, kuinka tietoa käsitellään organisaation eri tasojen ja ryhmien välillä. Tuloksellisuus edellyttää vahvaa tavoitteiden määrittelyä yksilöiden ja organisaation välillä, keskitasolla tiedon hallintaa pro-

sessien hallinnassa ja laajassa kuvassa toimintaympäristön tarkkailua toiminnan kehittämiseksi. Pakarisen tutkimus vahvistaa aiemmin käsiteltyjä teorioita organisaation tasojen rooleista ja sitä, kuinka tärkeää koko organisaation laajuinen työ on tuloksellisuuden kannalta. Tämä on siis edellytys etäjohtamisen tuloksellisuudelle. Näin ajatellen myös tehokas etäjohtaminen tukee organisaation tuloksellisuutta. (Pakarinen, 234)

4.2 Ensimmäisen ja toisen sektorin vertailua

Sektorikohtaisia eroja voidaan käydä läpi lainsäädännön kautta, sillä se määrittää yhteiskunnan rakenteet. Yksityisellä sektorilla toiminta perustuu siihen, että yritys tekee voittoa yrityksen omistajille, yritysmuodosta ja omistusohjasta riippuen. Tällöin yrityksen perimmäinen tarkoitus ohjaa melko vahvasti sitä, miten johtamista tehdään. Esimerkiksi osakeyhtiölaissa määritetään, että yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määritetä toisin. (Osakeyhtiölaki, 2006/624 1:5§). Toisin sanoen, pieniä eroja on, riippuen yritysten yhtiöjärjestyksestä, mutta perusta on lähes sama. Toisella, eli julkisella sektorilla, tuloksellisuus näyttäytyy vahvasti sen kautta, miten valtio ohjaa sektorin toimintaa. Valtion ja kunnallisten organisaatioiden tarkoituksena on täyttää lain sille määrittämiä tehtäviä. Julkisen sektorin toiminta määritellään suoraan perustuslain 11. luvussa, jossa säädetään valtionhallinnosta. Perustuslaki määrittää, että valtionhallintoon voi kuulua virastoja ja laitoksia, sekä muita toimielimiä. Nämä eri toimijat käyttävät julkista valtaa ja niiden tarkoitusta määrittää eri lait ja asetukset. Näiltä osin esimerkiksi poliittinen päätöksenteko ja lainsäädäntö näyttäytyvät vahvemmin organisaatioissa. (Suomen perustuslaki, 1999/731, 119§)

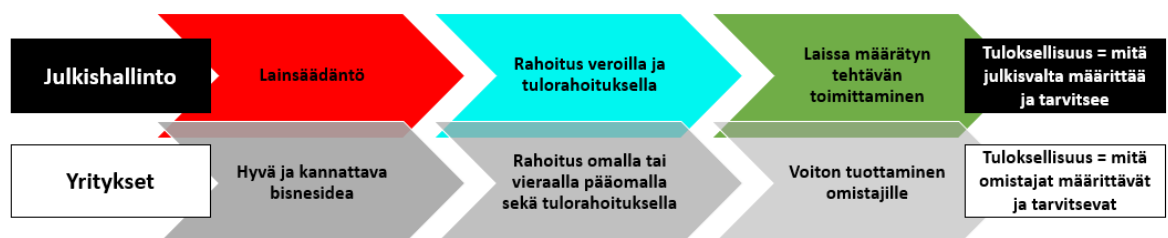
Esimerkiksi kuntien järjestämisvastuusta säädetään kuntalaissa. Kunta tai kuntayhtymä vastaa järjestettävien palveluiden tai muiden toimenpiteiden: 1) yhdenvertaisesta saatavuudesta, 2) tarpeen, määrän ja laadun määrittelemisestä, 3) tuottavuudesta, 4) tuottamisen valvonnasta ja 5) viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä. Näin ollen kunta-sektori toimii jo lähtökohtaisesti eri tavalla yksityiseen sektoriin nähden, jonka perimmäinen tehtävä on yksinkertaisempi, eli voiton tuottaminen omistajilleen. (Kuntalaki, 410/2015, 7§)

Pääasiallisesti tutkittavan organisaation kohdalla tulee arvioida siis lakeja ja asetuksia täysin eri tavalla, kun tuloksellisuutta määritellään. Helsingin seudun ympäristöpalvelujen pääasiallinen tehtävä määritetään jätelaissa. Jätelain 5. luku määrittää, että kunnalla on velvollisuus järjestää jätehuolto yhdyskuntajätteen hoitamiseksi vakituisesti asutuissa kiinteistöissä ja julkishallinnon palvelutoiminnassa. (Jätelaki, 646/2011, 32§)

Tuloksellisuudelle ja tuloksen tavoittelulle voidaan nähdä sektorikohtaisia eroja. Yksityisen ja toisen sektorin osalta toiminta perustuu eri asioille. Valtion täytyy hoitaa laissa määritetyt tehtävät, mutta toisaalta valtio on myös vastuussa valtion taloudesta, joten kustannustehokkuus on tärkeää kansantalouden näkökulmasta. Laissa määrätty tehtävä tulee hoitaa, mutta niin, että julkinen talous on hyvinvoivaa. Valtion taloudellinen tutkimuskeskuksen ylijohtajan FORS-seminaarissa on esitetty neljä eri syytä julkisen sektorin tuottavuuden syille. Ne ovat hyvinvointi, verotuksen ylärajat, eriarvoisuus sekä kestävyysvaje. (Kangasharju, A. 8.6.2011)

Yrityksissä taas voidaan ajatella enemmän tulosta, mutta toiminta toki perustuu sille, että yritys tuottaa palveluaan kilpailijoita paremmin. Työterveyslaitos on arvioinut, että esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnilla on suora yhteys yrityksen kilpailukykyyn ja tämä vaikuttaa positiivisesti johtamiskäytäntöihin. Henkilöstön hyvinvointi sekä osaaminen ovat tuloksellisuuden osatekijöitä. Nykyään aineellisen pääoman lisäksi on aineetonta pääomaa. Organisaation, tiimien sekä yksittäisten työntekijöiden suorituskyky ovat keskeisiä tuloksellisuuden ajureita. Yrityksen kilpailukyky ja henkilöstön hyvinvointi ruokkivat toisiaan. (Työterveyslaitos, 10-12)

Mikäli ensimmäistä ja toista sektoria vertaillaan tuloksellisuusnäkökulmasta, voidaan sitä havainnollistaa kuvion seitsemän mukaisesti. Kuvio kuvastaa sitä, että julkishallinto ja yritykset voivat ajatella tuloksellisuus- tai tuottavuusnäkökulmasta hieman eri asioita. Yrityksen täytyy tehdä tulosta ja olla kannattava, jotta se pystyy jakamaan voittoa omistajilleen ja pysymään pystyssä. Julkinen hallinto taas tekee laissa määritetyt tehtävät ja se näyttäytyy vahvemmin organisaation tuloksellisuusarvioinnissa. Julkishallinto määrittää tuloksellisuuden periaatteiksi yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, toiminnallisen tehokkuuden, tuotoksen ja laadunhallinnan sekä henkiset voimavarat. (Valtiovarainministeriö, 9-11)



Kuvio 7. Julkishallinnon ja yritysten tuloksellisuuden määritelmän eroja.

Valtiovarainministeriön julkaisussa kerrotaan, että monet länsimaiset yhteiskunnat uudistavat julkista sektoria käyttöönottamalla yksityissektorin toimintamalleja sekä johtamista. Tulohajauksen perusta on itseasiassa muodostunut yrityksissä ja se on suoraan lainattu

julkishallinnon käyttöön. Tätä on tehty muun muassa sen vuoksi, koska julkishallinnon tulee olla kilpailukykyinen suhteessa muihin yhteiskuntiin. Tämän lisäksi valtiolta odotetaan yhä parempia palveluja. Toisin sanoen sektorit voivat oppia toisiltaan jotain ja tätä on käytetty osana tämän opinnäytetyön rakentamisessa. (Valtiovarainministeriö, 9-11)

4.3 Tuloksista palkitsemiseen

Palkitseminen on tulosten mittaamisen ja tuloksellisuuden kannalta tärkeää. Valtiovarainministeriön tutkimuksen mukaan palkitseminen edistää tulostarkastelua. Organisaatiot pystyvät ohjaamaan työntekijöitään tuloksellisempaan toimintaan palkitsemisella. Hyvästä työstä palkitseminen kannustaa ja motivoi työntekijöitä parempaan suoriutumiseen. Jotta palkitseminen on järkevää, tulee se kuitenkin sijoittaa osaksi organisaation strategiaa ja tulostavoitteita. Oikein toteutettuna tulospalkkaus parantaa työntekijöiden yhteistyötä, toiminnan tuloksellisuutta sekä ohjaa toimintaa joustavammaksi. Hyvää toteutustapaa tukee esimerkiksi henkilöstön kanssa yhdessä määritetyt tavoitteet ja perusteet tulospalkkaukselle. Tällöin organisaatiossa kenellekään ei jää epäselväksi, mitä täytyy tehdä, miten ja miksi. Siksi palkitseminen on kannattavaa strategisesta näkökulmasta, jotta henkilöstön voimavarat saadaan keskitettyä tärkeimpiin asioihin. (Valtiovarainministeriö, 92-95)

Työntekijöiden palkitsemista voidaan ajatella sitouttamisnäkökulmasta. Kun työntekijä kokee, että työ on merkityksellistä ja tärkeää sekä palkitsevaa, on sitoutuminen työnantajaan vahvempaa. Palkitsemista voidaan tehdä aineellisesti ja aineettomasti. (Vilkman, 129)

Taulukko 3. Aineellinen ja aineeton palkitseminen. (Mukaillen Lammivaara, 6.9.2017)

Aineellinen palkitseminen (taloudellinen) esim.	Aineeton palkitseminen (psykologinen) esim.
<ul style="list-style-type: none"> • bonukset ja kertaluontoiset palkkiot • palkankorotus • lahjat • loma • uudet ja paremmat työtehtävät • Kouluttautumismahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> • julkiset tai henkilökohtaiset huomionosoitukset • vastuun antaminen • osallistaminen päätöksentekoon • resurssien lisääminen

Etäjohtamisen kannalta aineeton palkitseminen nousee tärkeäksi teemaksi, sillä ne erityisesti sitouttavat työntekijöitä yritykseen ja sen kulttuuriin (Vilkman, 129). Mikäli aineellisia palkitsemismuotoja kuitenkin käytetään, tulee niitä käyttää vasta strategisten tavoitteiden toteutuessa ja ennalta määritellyn palkitsemisjärjestelmän mukaisesti. (Valtiovarainministeriö, 9-11)

5 Empiirinen osa

Tutkimustulokset on jaoteltu kolmeen eri alalukuun, jotka ovat etäjohtamisen ja hajautetun työn nykytila ja haasteet, etäjohtamisen ja hajautetun työn mahdollisuudet ja etäjohtamisen kehittäminen. Kategorioissa käydään läpi teemahaastatteluista kerättyjä tietoja ja osallistuvan havainnoinnin kautta tehtyjä huomioita. Empiirisellä osiolla pyritään löytämään yhteys teoriaosuuteen ja vastaukset tutkimusongelmiin, jotka ovat kerrottuna luvussa kaksi.

5.1 Havainnot etäjohtamisen ja hajautetun työn nykytilasta ja haasteista

Haastateltavilta kysyttiin aluksi hajautetun työn tehdystä määrästä organisaatiossa. Ensimmäisen kysymyksen osalta käytettiin asteikkoa 1-10 sekä kysyttiin vastauksen jälkeen arviota työpäivien määrissä. HSY:n osalta päästiin tällä asteikolla 8,33:n keskiarvoon ja noin 2-3 päivään viikossa. Vertailuorganisaatio LVS:lla kerrottiin, että koko organisaation laajuudella luku voisi olla 1-10 asteikolla 4:n paikkeilla. LVS:n osalta työpäiviä oli vaikea arvioida, sillä on täysin työtehtäväkohtaista, kuinka paljon hajautettua työtä tehdään ja onko hajautettu työ vain osapäiväistä. Vaikka HSY:n osalta todettiin hajautetun työn olevan hyvin käytetty malli, on olemassa sellaisia työtehtäviä, joissa työntekijän ei tarvitse liikkua. Tällaisissa yksiköissä ei ole annettu etätyölupaa.

HSY:llä etätyön tekemisestä on sovittu ylipäätään yksikkökohtaisesti ja kuinka se soveltuu työn luonteeseen. Prosessi kulkee HSY:lla niin, että etätyölupa annetaan ensin yksikölle ja sitten työntekijä anoo sitä esimieheltä HR-portaalissa. Tämän jälkeen tiimiesimies, keskihdon edustaja sekä yksikön päällikkö kaikki hyväksyvät tämän hakemuksen, aina kun se on päässyt seuraavalta tasolta ylöspäin. Etätyöluvan anomisen yhteydessä hyväksytään etätyösopimus ja tehdään tietoturvakoulutus. LVS:llä etätyöskentelyn malli on oikeastaan työntekijälähtöinen. Mikäli työntekijä kokee tarvetta tehdä etätöitä, niin tämä keskustele siitä aina esimiehen kanssa. Keskustelun perusteella päätetään siitä, onko etätyölle tarvetta. Erona näissä kahdessa mallissa on se, että toisessa organisaatiossa etätyön tekemiselle on hyvin strukturoitu järjestelmä, sekä sopimukset tehdään kirjallisesti ja toisessa organisaatiossa on kyse suullisesta sopimuksesta. Lähtökohta molemmissa organisaatioissa on sama. Työtä tehdään aina lähtökohtaisesti toimipisteessä, ellei tehtävä edellytä työtä esimerkiksi asiakkaan luona esimerkiksi myynti- tai huoltokäynnillä. HSY:llä hajautettu työ tarkoittaa joko kotona tehtyä etätöitä tai erinäisten yksiköiden tuottamia palveluja liikkuvan työn muodossa. Esimerkiksi kuljetusyksikön jätehuoltoasiamiehen tehtävät edellyttävät asiakkaalla käyntejä, sillä kyse on valvontatehtävästä, joka edellyttää läsnäoloa asiakkaalla. Hajautettua työtä voi olla myös ison konttorin eri tiloissa tehty näyttöpäätetyö, sillä kylläkin ei ole uudessa Ilmalantorin toimitilassa omaa työpistettä, vaan jokainen

voi valita aina paikan, missä työskentelee. Tämä koskee niin johtoryhmää, keskijohtoa, lähiesimiehiä ja työntekijöitä. LVS:lla tehdään myös käyntejä asiakkaalla, mutta vähemmän etätöitä kotona. Mikäli HSY:n ja LVS:n toimitiloja verrataan, niin nykyisissä toimitiloissa LVS:lla on jokaisella omat työpisteet ja ylipäätään pienempi toimitila – tämä tekee ihmisten tavoittamisesta huomattavasti helpompaa, kuin HSY:n työpisteettömässä mallissa. Tämä oletettavasti lisää hajautetun työn johtamisen merkitystä.

Se vähän vaihtelee meillä. Joissakin työtehtävissä ja joidenkin vastuissa me käytetään hyvinkin paljon tällaista hajautettua työskentelyä. Hyvä esimerkki on se, että meillä on jatkuvasti tavallaan päivystysperiaatteella toimivat huollot ja helpdeskit. se, että tällaiset henkilöt vois toimia ikään kuin etänä, niin me ollaan toistaiseksi näillä työkaluilla ja resursseilla mitä meillä on, niin nähty, että tällaiset huollot ja ylläpidon ja helpdeskin tukitoiminnot pitää olla meillä käytännössä järjestetty työajan puitteissa ja ne pitää olla meillä jatkuvasti saatavilla. Ja on todettu, että sen järjestäminen ei nykymallissa toimi etänä. Toinen ääriesimerkki on myynnin porukka. Heidän työskentely on täysin hajallaan. heiltä ei odoteta minkäänlaista läsnäoloa missään, heiltä odotetaan vain tuloksia. tulokset käydään meillä läpi myyntikokouksessa ja oikeastaan niinkun, olen sitä tyytyväisempi, mitä vähemmän mä näen heitä täällä, niinkun omilla työpisteillään. (Vastaja X, 25.10.2018)

Mikäli etätöitä tehdään kotona LVS:llä, se ei ole vakio, vaan yleensä on kyse yhdestä päivästä jonakin viikkona aina erillisen sopimuksen mukaan, josta esimies ja alainen käyvät keskustelun tapauskohtaisesti. Tästä päästään seuraavaan kysymykseen, joka esitettiin taustoittavana kysymyksenä haastateltavilta ensimmäisen kysymyksen yhteydessä. Haastateltavien täytyi pohtia sitä, miksi hajautettua työtä ylipäätään tehdään. Vastauksista kävi poikkeuksetta ilmi, että työntekijän kannalta hajautettua työtä tehdään siksi, että työ voidaan sovittaa paremmin vapaa-aikaan. Tämä vastaus toistui kaikkien vastaajien osalta. Organisaation kannalta hajautetun työn teettämiselle voidaan löytää moninaisia syitä. Hajautettu työ antaa työntekijälle mahdollisuuden työskennellä rauhallisessa paikassa. Esimerkiksi HSY:lla Ilmalantorin uudessa avokonttorissa työskentely on muuttunut oleellisesti, kun kenelläkään ei ole omaa työhuonetta ja samaa rauhaa, kuin aiemmin. Omassa kodissa tehty työ antaa työntekijälle mahdollisuuden keskittyä työhön entistä paremmin. Se, että työntekijät voivat keskittyä paremmin työtehtävien hoitamiseen, katsottiin organisaation kannalta positiiviseksi asiaksi ja tämä oli yksi keskeisimmistä asioista, joka toistui vastaajien kanssa käydyssä keskustelussa. Havaintojen perusteella tämä on siis kahdesta tekijästä, eli työnantajasta ja työntekijästä riippuva asia ja kuinka se toteutetaan.

Vastaajilta kysyttiin työvälineistä, työajanseurantamenetelmistä ja tulostavoitteista. Nämä asiat katsottiin teoriaosuuden osalta sellaisiksi teemoiksi, jotka määrittävät hajautetun työn

kannalta merkittävän suuren osan siitä, minkälaiseksi työ muokkautuu. Työvälineet ovat molemmissa tutkittavassa organisaatioissa melko samat: työnantaja antaa työntekijälle kannettavan tietokoneen, siihen liittyvät varusteet ja työpuhelimet. Tämän lisäksi muista tarvittavista työvälineistä keskustellaan niin ikään tehtävä- tai työntekijäkohtaisesti. Esimerkiksi, jos työntekijä tarvitsee työpaikalla ergonomiavarusteita, ovat ne tilattavissa aina esimiehen luvalla. Merkitsevänä erona ergonomian välillä on, että HSY:llä kannustetaan ergonomiaan työnantajan toimesta: työntekijällä on lähes poikkeuksetta mahdollisuus käyttää toimipisteessä sähköpöytää tai vaikkapa ergonomiahiirtä. Työvälineiden tarjonta on kuitenkin olennaisesti kytköksissä työnantajan resursseihin. Molemmille työvälineiden osalta oli yhtäläistä, että työnantaja ei tarjoa ergonomiaa kotiin ja se on täysin työntekijän vastuulla. Tämän osalta toistuu teema, että työnantajan ja työntekijän välinen vastuu-vaippausuhde toteutuu. Työajanseurantamenetelmien ja tulostavoitteiden osalta palkitseminen nousi teemaksi, joka määrittää suuren osan siitä, kuinka tämä on suunniteltu. Yksi tärkeä nosto vastaajien kanssa käydyistä keskustelusta on työntekijöiden välinen tasa-arvo työajanseurantamenetelmien tai tuloksellisuuden näkökulmasta.

Työpaikalla työaikaa mitataan Fleximillä, eli fyysisellä kulkutunnisteella. Aina siitä, kun sä tuut sisään ja kun sä lähdet töistä. Etänä työaikaa ei mitata mitenkään. Koen tämän epäkohdaksi ja se on todella typerää esimerkiksi omalla kohdalla nyt, kun teen toistaiseksi vaan muutaman päivän viikossa töitä. Tässä tilanteessa en pysty kerryttämään saldoa tai ylitöitä etänä, koska työaikaa ei mitata. Taas siinä tapauksessa, jos aikakirjautuminen olisi esimerkiksi sähköinen, niin se olisi mahdollista. Sellaisiakin järjestelmiä on olemassa, edellisessä työpaikassani oli vastaava kirjautumistapa. Siinä tapauksessa se paikka, missä sä teet töitä, ei olisi rajoitettu fyysisesti, vaan sä voisit kirjautua missä vaan sisään ja mitata työaikaa paremmin. Tämä olisi hyvä palkitsemisen ja tasa-arvon kannalta. Jos edes sitä työaikaa laskettaisiin etätyössä, niin se olisi paljon tasa-arvoisempaa. Esimerkiksi etätöissä toinen voi avata tietokoneen 8:30 ja sulkea koneen klo 15:30, kun toinen saattaa tehdä saldolisesti enemmän työpaikalla ollessaan. Etätöissä työtä tehdään tässä tilanteessa vähemmän, eikä siitä oteta mitään sanktiota, vaikka työaika on ollut lyhyempi. (Vastaaaja B, 16.10.2018)

HSY:llä vastaajat siis käytännössä katsoivat, että etätyön tekeminen on työajan kannalta ongelmallinen asia, jos työaikaa mitataan vain osittain. Kuten aiemmassa lainauksessa mainitaan, HSY:llä etätöitä tekeväälle työajan mittaamattomuus on joko etu tai haitta. Työntekijän etänä tehtyjä eripituisia työpäiviä ei seurata, jolloin tämä on hyvin iso ristiriita mittaamisen osalta. Vertailuorganisaatio LVS:n osalta ristiriitaa työajan mittaamisessa ei ole, koska työaikaa ei mitata työpaikalla eikä etätyöympäristössä. Ainoastaan niissä tehtävissä, joissa tarvitaan läsnäoloa esimerkiksi päivystyksen takia, tehdään tuntikirjanpito.

Tämä on sinänsä positiivinen asia, mutta työn tekeminen perustuu entistä enemmän luottamukseen.

Samassa kysymyksessä sivuttiin tulostavoitteita. Kuten teoriaosuudessa mainitaan, tärkeää on tarkastella tulostavoitteita ja -mittareita aina erillisinä kokonaisuuksina. Tulostavoitteiden osalta nämä organisaatiot olivat kaksi ääripäätä ja tämä voidaan erottaa yrityksen tulospalkkiojärjestelmän kautta. Mittarit ovat HSY:lla lähtökohtaisesti tiimikohtaisia ja LVS:lla henkilökohtaisia. HSY:lla tiimeille maksetaan ennalta sovitun tuloskortin mukaisesti tiimikohtainen vuosibonus. Tuloskortin määrittää kuntayhtymän johto. LVS:lla bonuksia maksetaan henkilökohtaisesti esimerkiksi toteutuneen myynnin perusteella ja ne on sidottu vuositavoitteeseen. Bonukset maksetaan joka palkkakaudella LVS:lla tuloskortin mukaan. Tuloskortin myyntitavoitteet määritetään yhdessä työntekijän ja esimiehen kanssa. Myyntitavoitteita ja seuranta käydään yhdessä myyntikokouksissa läpi muiden myyntiedustajien ja -päälliköiden kesken kvartaaleittain. Mikäli tulostavoitteita verrataan tulostavoitteiden kanssa, ne ovat rakentuneet eri tavalla.

Tavoitteet voidaan molemmissa organisaatioissa jakaa koko organisaation osalta yksilöllisiin, tiimikohtaisiin ja organisaation laajuisiin tavoitteisiin. Tämä malli vakiintuu melko luonnollisesti yrityksissä ja yhteisöissä tavoitteita seurattaessa. LVS:n ja HSY:n malleja verrattaessa voidaan kuitenkin huomata, että malli on huomattavasti selkeämpi LVS:lla. HSY:n malli voidaan todeta haastavammaksi sen vuoksi, että jokaiselta työntekijältä saatiin erilainen vastaus tulostavoitteista kysyttäessä. Toiselle tavoitteet olivat paljon selkeämpiä, kuin toisille. Esimerkiksi yksi vastaajista kertoi, että sääntönä etätyöskentelyssä on kahdenkymmenen sähköpostin ja kymmenen puhelun tavoite päivää kohden. Muiden osalta tätä sääntöä ei ollut, vaan keskustelu tulostavoitteista oli epämääräistä. Vastausten ristikkäisyys voi johtua siitä, että kyseessä on suurempi organisaatio ja tulostavoitteita ei ole kirjattu selkeästi tai niistä ei ole keskusteltu tarpeeksi. Myös tuloksista palkitseminen on toteutettu liian pitkällä aikavälillä. Palkitseminen olisi hyvä ottaa tarkasteluun tuloksellisuuden kannalta siksi, koska se sitoo työntekijät entistä vahvemmin työnantajan tavoitteisiin. Mikäli palkkio annetaan vain kerran vuodessa, tapahtuu sitoutuminen vain vahvemmin sillä kaudella, kun palkitseminen on ajankohtaista.

Pelissäännöt ovat etäjohtamisen kannalta tärkeä asia, sillä ne ovat luottamuksen vastapaino ja auttavat työntekijöitä toimimaan yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi yhteisiin pelisääntöihin on hyvä määrittää niiden tehtävien erityisehdot esimerkiksi työajan suhteen, joissa läsnäoloa vaaditaan tiettyyn aikaan. Tämä on tehty HSY:llä melko tarkasti asiakaspalvelun vaatimusten takia: milloin työntekijä saa pitää ruokatunnin, milloin tämä on puhelimesta ja milloin on sähköpostivuoro. Työpäivä on jaoteltu näihin kolmeen osaan

siksi, että asiakaspalvelua pystytään hoitamaan tarpeeksi nopeasti pitkällä aikavälillä. Kausittain asiakaspalvelussa on ruuhkaa, mutta pääpiirteittäin jaottelu on hyvin onnistunut käytäntö. Jaottelu otettiin käyttöön sopimushallinnan osalta vuonna 2017 yhden yksikössä työskentelevän työntekijän ehdotuksesta, kun sähköpostiruuhkan hoitamiseksi piti keksiä ratkaisu. Ratkaisu oli työnkiertomalli, jota kokeiltiin ensin kaksi viikkoa ja onnistuneen kokeilun jälkeen se otettiin osaksi organisaation normaalia toimintaa. Ratkaisu edesauttoi sitä, että kun sopimussihteeri tekee puhelintyötä, hän voi keskittyä pelkästään puheluiden hoitamiseen ja sähköpostivuorossa taas on helpompi keskittyä sähköposteihin vastaamiseen, joka on huomattavasti hitaampaa ja saattaa vaatia selvitystyötä. Kokemuksien perusteella sähköpostityön tekeminen oli todella hidasta, kun kesken sähköpostin kirjoittamisen tai lukemisen tuli puhelu. Puhelun jälkeen käsittelyssä olevaan sähköpostiin täytyi syventyä aina uudelleen. Työnkiertomalli on työntekijöiden mukaan edesauttanut myös työntekijöiden jaksamista, sillä vaihtelu työtehtävissä on virkistävää. Työnkiertomalli on yksi esimerkki kokeilun kautta syntyneestä yhteisestä käytännöstä.

Tässä luvussa tulostavoitteiden osalta mainittiin HSY:llä havaittu epäkohta, kun kaikki tavoitteet tai säännöt eivät ole kirjattuja, vaan suullisesti määriteltyjä. Sama pätee pelisääntöjen osalta. Pelisäännöt tulisi aina tehdä kirjallisena, sillä tämä selkeyttää toimintaa ja vähentää epäselvyyksiä. Kun pelisäännöt tehdään suullisesti, niiden rajat saattavat häilyä ajan kanssa tai jopa muokkautua, jolloin niitä ei välttämättä nähdä yhtä sitovana, kuin kirjallista sopimista. Siksi edellisen kappaleen tavalla vakiintuneet käytännöt on hyvä käydä läpi ja laatia niistä yhteiset säännöt. Tämä edesauttaa niihin sitoutumista tai vaikka uusien työntekijöiden perehdyttämistä. LVS:lla ei ole kirjattuja pelisääntöjä hajautettuun työhön liittyen. Tätä ei kuitenkaan ole koettu ongelmaksi, vaan luottamukseen perustuva toiminta on ollut sujuvaa selkeiden tavoitteiden vuoksi, jotka on kirjattu yhdessä henkilöstön kanssa. HSY:llä pelisäännöistä kysyttäessä, yksi esimies mainitsi etätyöhön liittyen rajoituksen sen tekemiseen liittyen. Esimerkiksi alle vuoden työsuhteessa ollut ei saa tehdä etätyötä HSY:llä. Samainen vastaaja kyseenalaisti tämän käytännön ja kertoi vuoden olevan liian pitkä aika, eikä se ole tarkoituksenmukainen. HSY:llä on myös ollut tapana tehdä yksikkökohtaisesti päätökset etätyöluvista. Esimerkiksi vuonna 2017 tilanne oli täysin eri etätyön osalta. Etätyö oli sallittu vain osittain organisaatiossa ja tämä nähtiin todella huonossa valossa niissä yksiköissä, jossa mahdollisuutta etätyöhön ei ollut. Tämän lisäksi perustelut etätyön tekemiselle olivat melko puutteelliset. Etätyön pelisäännöt koko organisaatiossa tarkasteltiin uudelleen uusiin toimitiloihin muuton jälkeen vuoden 2018 alussa. Havaintojen perusteella se johtui organisaation työntekijöiden antamasta paineesta esimiehiä kohtaan.

Meillä on jonkun näköiset tavoitteet sähköposti- tai puhelinmääristä, mitkä pätevät niin etänä, kuin toimistolla. Ongelmana on, että niitä ei seurata mitenkään, niin sitä ei oikeastaan sitten voi sanoa oikeaksi pelisäännöksi tai tavoitteeksi koska sä voit olla noudattamatta niitä. Ne eivät myöskään ole kirjallisenä. Meidät on ainoastaan pakotettu tekemään tietoturvakoulutus ja etätyösopimus liittyen etätöihin, mutta mitään kirjallisia ohjeita ei ole. Mitään yhtenäistä ole jaettu, ainoastaan aikatauluja, että milloin saa tehdä etänä ja milloin ei. Esimerkiksi meidät on nyt jaettu kahteen ryhmään nykyään siten, että etäpäiviä voi tehdä aina maanantai - tiistai parina ja torstai - perjantai, riippuen ryhmästä, johon kuuluu. Yhtä kaikki, mielestäni ohjeistuksien pitäisi olla aina samat toimistolla ja etänä sekä niitä täytyy mitata. Tavoitteet ja pelisäännöt kulkevat aina käsi kädessä. Jos mitään ei mitata, niin on vaikea tehdä pelisääntöjä. Pitää olla jonkin näköiset tavoitteet, joita mitataan, silloin niistä tulee sääntöjä. (Vastaaja B, 16.10.2018)

Kuten lainauksessa mainitaan, tavoitteet ja pelisäännöt nähtiin olevan asia, joka on hyvä määrittää yhdessä ja niitä tulee tarkastella säännöllisin väliajoin. Kun säännöt kytketään yhteisiin tavoitteisiin ja niitä mitataan aktiivisesti, niitä noudattamalla tiimi tekee yhdessä tuloksellista työtä, eikä harhaile tekemässä turhaa työtä, jolla ei ole yhteisen tehtävän kannalta merkitystä. Yhteisesti määritettyihin tavoitteisiin on myös helpompi sitoutua. Tämä toimii hyvin myös vertailuorganisaation johtamisajattelussa: ei ole mitään väliä, miten työntekijä tekee työnsä, mutta tuloksien täytyy olla yhteisen tavoitteiden mukaista. Tavoitteista yleinen keskustelussa mainittu asia oli, että tavoitteet täytyy määrittää nimenomaan yhdessä, eikä ylhäältä käskyttämällä. Näin tavoitteista saadaan realistisemmat ja yksilöiden on helpompi keskittyä organisaation kannalta tuloksellisiin tehtäviin, kun niiden merkitys ymmärretään molemmin puolin: työnantajan ja työntekijän toimesta. Esimerkiksi yksi haastateltavista mainitsi, että hänelle kerääntyä työnkuvan ulkopuolelta tehtäviä, joita hänelle ei kuulu, koska hänellä löytyy osaamista niihin asioihin. Tämä on havaintojen perusteella täysin totta.

Meillä on kaikilla omat projektit. Joskus meillä on semmoisia päiviä, että minulla voi olla kolme palaveria tai käännöstöitä, jotka eivät suoranaisesti kuulu minun työkuvaan. Siksi työaika on vaikea mitata pelkkien sähköpostien ja puhelujen perusteella. (Vastaaja C, 16.10.2018)

Se, että työntekijä tekee muita tehtäviä työnkuvan ulkopuolelta, on mahdollista, joskus jopa toivottavaa, mutta tämän osalta organisaatiossa täytyy määrittää ennalta mitä tehdään ja miksi, jotta työntekijät tekevät yhteisten tavoitteiden mukaista työtä. Tämän osalta esimiehillä on tärkeä rooli tavoitteiden ja tehtävien määrittelyssä sekä sen osalta, miten niihin päästään. Esimiehen täytyy toimia fasilitaattorina tiimiläistensä tukemiseksi työn parissa, jotta tehtäviä pystytään hoitamaan tehokkaasti. Tähän liittyen, HSY:llä on huomattu,

että tasa-arvo on hyvin keskeinen asia etäjohtamisen tai ylipäätään johtamisen kannalta. Työyhteisössä huomataan hyvin herkästi poikkeamat muiden työskentelyssä ja tämä saattaa lopulta johtaa niihin sosiaalisiin ongelmiin, jotka lopulta voivat haitata työn tekoa merkittävästi. Johdon tehtävänä on tietenkin tehdä lopullinen päätös tavoitteista, mutta tärkeää heidän roolissaan on tehdä tavoitteista sen mukaiset, että organisaatio toimii tuloksellisesti ja seurata kehitystä. Tämä edellyttää vahvaa tiedon kulkua organisaation portaiden lävitse.

HSY:n osalta kaikilla haastateltavilla ei ollut tarkkaa kuvaa koko organisaation laajuudesta tiedonkulusta tai siitä, kuinka se toimii. Pääasialliseksi viestintäkanavaksi koko organisaation laajuudella nähtiin sisäinen viestintäkanava Hessu. Hessu on HSY:llä käytettävä Intranet, joka on linkitetty myös Yammeriin ja muuhun Office 365 -ympäristöön. Kun HSY:n Office 365 -ympäristöä tarkastelee, voidaan todeta, että tietoa on saatavilla paljon, mutta sen hallinnointi on melko sekavaa. Tietoa on liian monessa paikassa. Yksittäisten tiimien kohdalla tämä jokseenkin toimii, mutta suuremmassa mittakaavassa sisäistä viestintää tulisi yksinkertaistaa. Yhteinen käsitys haastateltavilla oli kuitenkin se, että esimies on erittäin tärkeässä roolissa siinä, miten viesti kulkee muille yksiköille ja organisaatiossa ylöspäin. Tämä kertoo siitä, että sisäinen viestintä saattaa henkilöityä jopa liikaa esimiehiin ja sisäisen viestinnän suunnittelulle on tarvetta.

HSY:llä tarvitaan lisää läpinäkyvyyttä ja selkeämpiä linjoja siihen, missä, miten ja miksi viestitään. Tähän on itseasiassa yritetty tuoda uusia keinoja sopimushallinnan tiimissä, kun työntekijöiltä tuli ehdotus sisäisen viestinnän parantamiseksi. Käyttöön otettiin Microsoft Teams. Teams on niin ikään Office 365 -ympäristössä toimiva keskustelu- ja jakamisalusta, joka on suunniteltu ryhmäviestintään. Microsoft Teamsiin pystyy luomaan kanavia eri aihealueille, esimerkiksi #poissaolo tai #tiedotteet, aina tiimien tarpeiden mukaan. Microsoft Teamsin on koettu parantavan sisäistä viestintää ja tätä on ehdotettu laajempaan käyttöön organisaatiossa. Ainakin sopimushallinnan tiimin osalta Teamsin käyttö on lisännyt esimiehen mukaan viestintää jopa niiden henkilöiden kohdalla, jotka ovat olleet epäaktiivisimpia keskustelijoita aiemmin. Kokeilun jälkeen yksityisviestit ovat vähentyneet ja tiimin keskinäinen kommunikointi on avautunut merkittävästi. Haastatteluiden aikaan Microsoft Teamsia oltiin laittamassa kokeiluun sopimushallinnan ja kuljetusyksikön keskinäiseen viestintään. Tavoitteena oli parantaa tiedon kulkua yksiköiden välillä. Yksiköiden välistä kokeilusta ei vielä ole tullut tuloksia, mutta tutkimushetkellä tehtyjen havaintojen perusteella kokeilemisen kulttuuri on ollut ylipäätään erittäin hyvää HSY:llä kuluvan vuoden aikana. Useita toimintoja ja prosesseja on kehitetty yhdessä työntekijöiden kanssa ja tästä on ollut suurta hyötyä tuloksien kannalta, sillä työtehtäviä on pystytty hoitamaan entistä

sujuvammin. Uusien toimintatapojen kokeileminen on ollut hyvin työntekijälähtöistä ja nuoret opiskelijat, jotka ovat olleet töissä sopimushallinnan tiimissä, ovat tuoneet uusia toimintatapoja vanhojen käytäntöjen tilalle. Tämä kertoo hyvin siitä, että toimintaympäristön kehittymistä tulee hyödyntää.

Vertailuorganisaatio LVS:lla koko organisaation laajuinen viestintä on helpommin hallittavissa, organisaation ollessa huomattavasti pienempi. Viestintään liittyen, organisaation kulttuuriin asti on istutettu esimerkiksi se, että jokaisella työntekijällä ja johtajalla on aina ovi auki ja apua saa aina kysyä. Tämä on selvää jokaiselle työntekijälle ja edistää avoimuutta organisaatiossa. Sisäinen viestintä hoituu hyvin avoimen kulttuurin kanssa ja ihmiset käyvät paljon käytäväkeskustelua. Käytössä on myös joka toinen viikko ilmestyvä uutiskirje, jossa kerrotaan ajankohtaisista aiheista. Lisäksi esimiehet tiedottavat alaisia sähköpostitse aina tärkeistä asioista. Viikoittain järjestetään myös kaksi palaveria, johon osallistuu kaikkien sektoreiden edustajat keskustelemaan isoimmista hankkeista. Kuten sanottua, pienemmässä organisaatiossa tämä vielä toimii. Organisaation laajentuessa myös LVS:lla tarvitaan HSY:n kaltaista kokeilemisen kulttuuria uusien viestintävälineiden suhteen ja sisäiseen viestintään tulee silloin panostaa entistä enemmän. Suuremmassa organisaatiossa samanlaisen kulttuurin rakentaminen vie enemmän aikaa ja sen tukemiseksi täytyy rakentaa etäjohtamiselle oikeat järjestelmät. Edellä mainittuun viitaten, LVS ja HSY voisivat tälläkin saralla tehdä vertaiskehittämistä hyvien käytäntöjen suhteen.

Luottamus on yksi työyhteisön kantavista voimista ja myös tätä teemaa tarkasteltiin haastatteluissa. Kaikki vastaajat mainitsivat, että he lähtökohtaisesti luottavat työkavereihinsa. Luottamus on kuitenkin helppo menettää, mutta siinä tilanteessa asiaan pitää reagoida. Tämän osalta todettiin, että se, joka kokee luottamuksen horjuneen työkaveriinsa, on vastuussa asian esille tuomisesta. Kun asia otetaan esille avoimesti ja siihen puututaan varhaisessa vaiheessa, ongelmat eivät patoudu ja muutu pahemmaksi. Työtehtävien tekevämyys ei aina johdu pelkästä motivaatiosta ja tässä keskustelussa tuli esille muitakin asioita. Työntekijöiden monimuotoisuus tulisi ymmärtää työyhteisön kesken – toinen tekee työtä toisella tavalla ja eri tahdilla, kuin toinen. Tällöin työyhteisön keskinäistä luottamusta ja työyhteisöä pitää rakentaa jollakin tavalla, että jokainen ymmärtää yhteisönsä moninaisuuden, sen vahvuudet ja heikkoudet.

Kapasiteetti on kaikilla työntekijöillä eri. Minun mielestä siinä kohtaa, että tilastojen tai suoriutumisen myötä huomaa, että mennään rimaa hipoen, niin siitä pitää keskustella. Tiimin pitää keskustella siitä yhdessä. Totuus on se, että kaikki ei ole niin nopeita tekemään työtä, mutta yhdessä pitää tsemrata tavoitteita kohti. Hajaute- tussa työssä ei pääse näkemään muita työntekijöitä yhtä usein. Täällä konttorillakin

voi valita oman paikkansa. Naamatusten keskustelu vähentyy. Siinä kohtaa paljon asioita voi jäädä näkemättä esimerkiksi työntekijän hyvinvoinnista. Joku tilanne on voinut päästä menemään liian pitkälle ja esimiehenä ei ole päässyt siihen puuttumaan, silloin peli on jo menetetty. Tällä hetkellä etätyötä on vielä sopivasti, mutta kasvatusten tapaamista tarvitaan ja pitkä aika erillään voi johtaa ongelmiin. Tiimin kanssa pitää nähdä tarpeeksi usein. Jos joku on poissa pitkään ja tämä henkilö on sen jälkeen toimistolla, niin silloin täytyy mennä katsomaan ja kysymään mitä kuuluu. Silloin huomaa paremmin hyvät tai huonot kuulumiset. Siihen myös täytyy ottaa aika ja rauha, eikä vaan ohimennen kysäistä. Eleet ja ilmeet, sekä olemus kertovat hyvin paljon. Tilastot voi olla hyviä, mutta ne kertovat vain osan. Ihmisiä pitää johtaa ihmiseltä ihmiselle. (Vastaaja A,10.2018)

Työkyky ja työyhteisön kehittäminen on yksi näkökulma etäjohtamisessa ja tämän kerrottiin useassa kohtaa olevan hajautetun työn yksi keskeinen haaste. Vaikka tuloksista ja tavoitteista puhutaan paljon, työtä täytyy johtaa sopivassa suhteessa ihmis- ja tehtäväkeskeisesti ajatellen. Haastatteluissa mainittiin myös, että haasteena on niin sanotusti vallan ja vastuun sopiva suhde. Se, miten varmistetaan se, että hajautettu työ on samalla tasolla tai jopa laadukkaampaa kuin samaan aikaan samassa paikassa tehty työ on yksi suurimmista kysymyksistä etäjohtamisen kannalta. Etätyön tulee olla mahdollistaja, eikä siitä pidä tulla taakka yritykselle. Sen täytyy helpottaa työssä keskittymistä ja antaa työnantajalle ja työntekijälle mahdollisuuksia toimia tuloksellisemmin, eikä päinvastoin.

Vastaajista osa on huomannut oman kaveripiirinsä juttujen perusteella, että välillä etätyömahdollisuuden kanssa vapaa-aika sekoittaa liikaa työntekoa. Torstaina töiden jälkeinen baari-ilta saattaa johtaa siihen, että työntekijä pitää etäpäivän krapulan takia. Tällaisessa tilanteessa etätyömahdollisuus sotii itseään vastaan. Siksi pelisäännöt pitää tehdä selväksi ja vaikka työntekijöihin pitää luottaa, täytyy seurantaa tehdä jollakin tasolla. Poikkeamiin täytyy puuttua tarpeeksi nopeasti ja niistä täytyy kyetä keskustelemaan ammattimaisesti, eikä henkilökemioiden tule vaikuttaa työn tekoon negatiivisesti. Jokaisen täytyy tehdä työtä hyvän työyhteisön eteen.

5.2 Etäjohtamisen ja hajautetun työn mahdollisuudet

Kaikki haastateltavat uskoivat etäjohtamisen ja hajautetusti toteutetun työn mahdollisuuksiin vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen. Haastateltavilla oli kuitenkin yhteinen käsitys siitä, että etäjohtamisen tai hajautetun työn vaikutuksia tuloksiin on vaikea mitata. Vastaajilta pyydettiin arvio tämänhetkisestä tulosvaikutuksesta ja se oli selvästi alempi, kuin aiemmin todettu arvo etätyön määrässä. Etätyötä tehtiin määrällisesti organisaatioissa 1-10 asteikolla noin pisteen 8 arviolla, mutta sen vaikuttavuus nähtiin samalla asteikolla vain

kuuden pisteen arvoiseksi. Hajautetun työn ja hyvän etäjohtamisen potentiaalia ei kuitenkaan kiistetty ja se nähtiin mahdollisuutena.

Myös toimintaympäristö ja kilpailu nähtiin ennen kaikkea mahdollistajana hajautetulle työlle ja sen seuraaminen sekä toiminnan uudistaminen katsottiin kuuluvan johdon vastuulle, kun organisaatiota pitää kehittää vastaamaan toimintaympäristön vaatimuksiin. Se ei kuitenkaan poissulje sitä, etteikö organisaation sisältä voisi tulla kehitysehdotuksia aiempien esimerkkien mukaisesti: näitä kehitysehdotuksia pitää huomioida ja peilata toimintaympäristöön ja kilpailun tuomiin vaatimuksiin. Esimerkiksi opiskelijoiden käyttö toimintatapojen kehittämiseksi suunnitelmallisemmin voisi olla hyvä uusi, jopa kustannustehokas tapa organisaation kehittämiseksi. Mikäli kilpailija ei jo tee tätä, voi tästä muodostua tärkeä etu.

Sektorikohtaisia eroja ei sinänsä tarvitse etäjohtamisen kannalta miettiä liikaa, vaan ennemminkin kannattaa ajatella hajautettu työ mahdollisuutena vaikuttaa organisaation tuoksellisuuteen. Hajautettu työ on tulevaisuuden toimintatapa, joka on mahdollista lähes kaikilla sektoreilla ja kaikissa niissä töissä, jossa läsnäoloa ei vaadita työn luonteen vuoksi. Esimerkiksi kahvilatyöntekijä ei voi tehdä etätöitä ja sen osalta täytyy ymmärtää se tosiasia, että etätö ei aina ole mahdollista. Mikäli siis jossakin työpaikassa kielletään etätö ilman perusteita, johdon kannattaa oikeasti pohtia ja perustella, miksi se on kiellettyä, jos siihen todella on mahdollisuuksia.

Kuten etäjohtamisen ja hajautetun työn haasteet, myös mahdollisuudet ovat kahden omistajan käsissä. Etäjohtaminen voidaan nähdä mahdollisuutena niin työntekijälle työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen kannalta, kuin työnantajalle vaikkapa kilpailuetuna rekrytointimarkkinoilla. Mikäli kuitenkin suoria vaikutuksia halutaan mitata organisaatiossa, on se hyvin suuri kokonaisuus, sillä hyötyjen mittaamiseen liittyy paljon välillisiä kustannuksia ja aineettomia arvon tuottajia.

Taulukko 4. Esimerkkejä hyvän etäjohtamisen ja hajautetun työn mahdollisuuksista

Esimerkkejä hyvän etäjohtamisen ja hajautetun työn mahdollisuuksista	
Työnantaja	Työntekijä
<ul style="list-style-type: none">• tuottavampi työvoima• vähemmän kiinteitä kustannuksia (toimitilat)• parempi työnantajamielikuva• tyytyväisempi henkilöstö• vastuullisempi toiminta• henkilöstön pysyvyyden kasvu• ketterämpi organisaatio	<ul style="list-style-type: none">• vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen• vähemmän matkustamista työpaikalle• mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön• monipuolisuus• joustavuus• työhyvinvointi• työrauha• tehokkuus

Se, kuinka hajautetulla työllä päästään mahdollisuuksiin käsiksi, on kiinni hyvästä etäjohtamisesta. Johtamisella täytyy kyetä hallitsemaan eri osa-alueiden haasteet, joita hajautetun työn ympäristö aiheuttaa. Mikäli hajautettua organisaatiota ei hallita hyvin, se on ainoastaan taakka organisaatiolle ja vaikeuttaa työskentelyä. Haastateltavat kertoivat siitä, että kohdeorganisaatioissa tarvitaan jatkossa parempia ohjeistuksia siitä, miten työtä tehdään ja kuinka tehtävät hoidetaan. Useaan otteeseen painotettiin toiminnan tavoitteellisuutta.

Tavoitteiden pitää olla selkeitä ja sidoksissa organisaation strategiaan, jotta kaikki koko organisaatio kulkee samaan suuntaan. Organisaatorakenteen tulisi olla mahdollisimman tasainen ja keskustelun tulisi olla välittömämpää sen eri portaiden välillä. Tällaiselle toiminnalle ei nähty työvälineiden puolesta ongelma, vaan niin sanottu vertikaalinen ja portaaton organisaatio lähtee ihmisistä, jotka koettiin suurimmaksi haasteeksi etäjohtamisessa. Samalla kuitenkin jokaisella organisaation portaalla on oltava oma roolinsa, jotta jokainen asia hoituu isossa mittakaavassa.

5.3 Etäjohtamisen kehittäminen

Havainnointijakson ja haastatteluiden perusteella tehdyn tutkimuksen pohjalta on löydetty muutamia kehitystarpeita, joita voisi implementoida kohdeorganisaatioissa. Näiden kehittämiseksi on otettu muutama esimerkki, jotka soveltuvat teoreettisen viitekehyksen perusteella organisaation etäjohtamisen kehittämiseksi. Nämä eri mallit on esitetty kuviossa kahdeksan, joka kuvastaa myös sitä, että kaikkien rooli on yhtä tärkeä etäjohtamisen kehittämiseksi. Jotta etäjohtamisesta saadaan kaikkia palveleva kokonaisuus, sen eteen täytyy tehdä yhteistä kehitystyötä. Mallit, joita kuviossa esitetään, ovat avattu opinnäytetyön teoriaosuudessa.

HALLINTOJOHTO	KESKIJOHTO	LÄHIJOHTO	TYÖNTEKIJÄT
Strategiaroolit	Asioiden ja prosessien hallinnointiroolit	Tiimiroolit	Suorittava työ
Esimies vastaa kilpailuympäristön seuraamisesta sekä verkostoyhteyksistä.	Esimies huolehtii prosessien toimivuudesta.	Esimies on tsemppihengen ylläpitäjä.	Työntekijät tekevät omaa tehtävää tavoitteiden mukaisesti.
1. Tavoitteet ja pelisäännöt		Malli: BSC-tuloskortti (Balanced Scorecard Institute)	
2. Sitoutuminen ja sitouttaminen		Malli: mitä – miten – miksi? (Sinek, S.)	
3. Tilannejohtaminen		Malli: Situational Leadership (Hersey & Blanchard)	
4. Etätyöympäristön kehittäminen		Malli: Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman, U.)	

Kuvio 8. Etäjohtamisen kehittäminen kuuluu koko organisaatiolle.

Seuraavassa listauksessa on tärkeimmät haastatteluiden ja havainnoinnin perusteella ilmenneet kolme tärkeintä kehitystarvetta HSY:ta koskien:

1. Tavoitteiden asettelu ja seuranta

- tavoitteet pitää määrittää kaikkien kesken yhdessä ja seurata niitä siten, että jokainen tekee töitä tuloksellisesti.
- tämän osalta henkilöstö täytyy linkittää entistä vahvemmin organisaation vision ja mission kanssa, tässä havaittiin puutteita ja päällekkäisyyksiä.

2. Kirjallisten ohjeistusten kehittäminen

- pelisäännöt pitää kirjata ja niiden pitää olla linjassa tavoitteiden kanssa, niitä ei pidä tehdä turhaan vaan niiden tehtävä on toimia luottamuksen vastapainona, jotta kaikki tehtäviään töitä tasa-arvoisesti.

3. Selkeämpi viestintä

- viestintäkanavia on liikaa ja niitä olisi hyvä yhtenäistää, Microsoft Teams -kokeilu näyttää olevan onnistunut ja sitä suositellaan jatkamaan.

Näiden tavoitteiden kehittämisessä täytyy huomioida etäjohtamisen teoriassa mainittuja teemoja. Esimerkiksi tavoitteiden asettelussa täytyy huomioida koko tiimin moninaisuus, kuten myös viestinnässä. Esimerkiksi eri sukupolvien edustajat tulevat eri lähtökohdista ja uusien viestintäteknologioiden käyttö voi olla heille haastavampaa, mikä saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa. Parhaita käytäntöjä täytyy nimenomaan kokeilla jatkuvasti, esimerkiksi pienemmissä pilottiryhmissä, kun kehitystarpeita syntyy normaalin työn tekemisen ohella. Tällöin toimintaa voidaan kehittää eteenpäin systemaattisesti ja yhdessä koko organisaation kanssa.

6 Yhteenveto

Kuten lukuisista esimerkeistä empiriassa ja teoriaosuudessa käytyjen teemojen kautta käy ilmi, hajautettua työtä koskevassa kirjallisuudessa tulee ilmi hyvin erilaisia tapoja, kuinka johtaminen täytyy toteuttaa ja mitä täytyy ottaa huomioon. Tämä käy ilmi myös tutkimus-haastatteluissa käytyjen keskusteluiden perusteella. Käytännön esimerkkejä ja teoriaa on saatavilla paljon ja oikean johtamistavan löytäminen voi olla vaikea hahmottaa. Parhaiden käytäntöjen hahmottamista helpottaa ennen kaikkea kokeilemisen kulttuuri, jota auttaa tässäkin tutkimuksessa todettu teorian vahva korrelaatio käytännön tasolle. Luvussa 5. annettiin yksi suositus kokonaisuudesta, jolla etäjohtamista voitaisiin suunnitella koko organisaation kannalta tuloksellisesti. Lisäksi HSY:lla saatiin kerättyä muutama kehityskohde, joita tutkimuksen kautta ilmeni.

Tärkeimpinä havaintoina tutkimuksessa voidaan pitää sitä, että hajautettu työ ja etäjohtaminen nähdään molemmin puolin positiivisena ilmiönä, niin työnantajan kuin työntekijänkin kannalta. Huomattavaa on kuitenkin, että etätyötä ja etäjohtamista ajatellaan lähtökohtaisesti vaikeuttavana elementtinä työpaikoilla. Hajautetun työn kannalta olisi tärkeää ymmärtää molemmin puolin, että, jos annetaan mahdollisuus etätyöhön, sen suunnitteluun täytyy panostaa. Sillä mikäli etätyöympäristössä jatketaan työskentelyä samalla tavalla, kuin normaalissa samanaikaisessa ja -paikkaisessa työssä, etätyö johtaa yleensä huonoihin kokemuksiin.

Kuten jo todettua, hajautetulla työllä on paljon mahdollisuuksia tuloksellisuuden näkökulmasta. Mahdollisuuksien eteen täytyy tehdä töitä yhteisesti ja tämä edellyttää hyvää etäjohtamista tai ylipäätään johtamista koko organisaation portailta. Etäjohtamisen kehittäminen pitäisi ottaa yleiseksi käytännöksi jokaisessa hajallaan olevassa organisaatiossa. Tätä tehdään tietenkin jo jollakin tasolla ja hyviä elementtejä löytyy tutkittavistakin organisaatioista, mutta tietämys etäjohtamisesta teoreettisella tasolla on melko puutteellista. Ei voida siis sanoa, että kohdeorganisaatioiden etäjohtaminen olisi huonolla tasolla, mutta joitakin etäjohtamisen parhaita käytäntöjä täytyy kokeilla organisaatiossa: uusien toimintamallien ja välineiden hakeminen toimintaympäristöstä on elintärkeää yritysten suorituskyvyn kannalta jatkuvasti digitalisoituvassa yhteiskunnassa.

Teorian ja empirian välillä on paljon yhtäläisyyksiä. Tämä helpotti esimerkiksi havainnointijakson seurantavaihetta huomattavasti, sillä ilmiöitä pystyttiin tulkitsemaan paremmin sen pohjalta. Eri teorioissa toistuvat teemat näyttäytyivät vahvasti käytännön tasolla ja ongel-

mat oli helppo havaita empiirisessä osassa. Tämä edesauttaa mahdollisia kehitystoimenpiteitä kohdeorganisaatioissa, sillä etäjohtaminen tai hajautettu työ ei sinänsä ole täysin vieras kokonaisuus.

6.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mitattujen tulosten luotettavuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kaksi asiaa, jotka ovat tärkeitä sen reliabiliteetin kannalta. Nämä ovat kvalitatiivisen tutkimusprosessin läpinäkyvyys ja teoreettinen läpinäkyvyys, eli mistä näkökulmasta tutkimusta tehdään. Kvalitatiivisen tutkimisen osalta läpinäkyvyyttä voidaan tarkastella tässä tutkimuksessa osallistuvan havainnoinnin, haastattelujen ja raportoinnin kautta. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli kuinka hyvin käytetty mittausmenetelmä mittaa tutkittavaa ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, ovatko osallistuvan tutkimisen havainnot ja haastattelujen tulokset samassa linjassa. Tutkimusyhteisön mukaan validiteetti ja reliabiliteetti ovat vaikeampia arvioida kvalitatiivisessa tutkimuksessa, mikäli sitä vertaa kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Silverman, 282-291)

Näiden kriteerien perusteella tutkimusta voidaan pitää läpinäkyvänä ainakin raportoinnin osalta. Kaikki tutkimusvaiheet on raportoitu asianmukaisesti ja haastattelut, jotka suoritettiin, on kaikki äänitetty. Tuloksia on pystytty tarkastelemaan jälkikäteen translitteroinnin ja äänitteen perusteella hyvin, mikä on vähentänyt raportointivaiheen virheiden mahdollisuutta. Ainoa läpinäkyvyysongelma on haastatteluosion raportoinnissa, sillä translitterointeja tai äänitteitä ei ole saatavilla raportin liitteenä, tämä saattaa näyttäytyä raportin lukijalle heikentävänä elementtinä. Tämä on tehty siksi, että haastattelut on tehty luottamuksellisesti ja on sovittu, ettei niitä raportoida eteenpäin tunnistettavasti. Validiteettia arvioidessa opinnäytetyötä tehdessä on huomattu, että tutkimustulokset ovat olleet lähes koko ajan samankaltaisia. Ainoa validiteettia heikentävä asia on, että haastateltavia ei välttämättä valmisteltu tarpeeksi, eikä harjoiteltu etukäteen. Ennakkotietona haastateltaville oli ainoastaan se, että he tiesivät tutkimuksen tekemisestä hyvissä ajoin etukäteen. Tämän eteen olisi voinut tehdä enemmän työtä.

6.2 Opinnäytetyöprojektin arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tekijälle tutkimusaihe on ollut mielenkiintoinen oppimisprojekti, joka on kehittänyt ajattelua moniaikaisen ja paikkaisen organisaation johtamisesta. Tekijä on havainnut ja oppinut, että johtaminen on vaativa kokonaisuus. Etäjohtaminen ja sen teoriat antavat hyvän näkökulman siihen, mitä johtajan täytyy ottaa huomioon. Hajautetusti toimi-

vassa organisaatiossa korostuu hyvin perustavanlaatuisia asioita, jotka voidaan nähdä itsestäänselvyyksinä. Se, että nämä jätetään itsestäänselvyyksiksi asettaa jo lähtökohtaisesti hajautetun työn siihen asemaan, että se ei ole tuloksellisuutta parantava, vaan heikentävä kokonaisuus. Tekijä huomauttaakin organisaatioita kehittymään toimintaympäristön mukana ja sitä kautta lisäämään kilpailukykyä uusilla, ketterämillä toimintatavoilla.

Jälkikäteen tarkasteltuna opinnäytetyön aiheessa olisi voinut tehdä vielä tiukemmat rajaukset aiheen, mutta vaikka aihe oli melko laaja, on tärkeimmät asiat saatu raporttiin. Aikatauluun nähden opinnäytetyöprojekti viivästyi noin kuukaudella, kun alun perin opinnäytetyön oli määrä valmistua lokakuun alussa. Työn viivästymiseen on vaikuttanut muun muassa opinnäytetyön tekijän työpaikan muutos. Tämän vuoksi tutkimusta täytyi muuttaa jonkin verran suunnitelmasta poiketen. Tämä ei kuitenkaan ollut suuri haitta, sillä opinnäytetyössä tutkittavalta organisaatiolta oli toiveena, että yrityksistä saadaan vertailutietoa tutkimuksen tueksi. Työpaikan vaihtaminen oli siis jokseenkin positiivinen sattuma. Työ kokonaisuudessaan on edennyt tekijän arvion mukaan erittäin itsenäisesti.

Tämän opinnäytetyön aineisto voi olla hyödynnettävissä monessa eri organisaatiossa etäjohtamisen ja hajautetun työn tarkasteluvaiheessa, kun sitä halutaan tehdä tuloksellisesti ja järjestelmällisesti koko organisaation laajuudella. Mahdollisissa jatkotutkimuksissa tätä opinnäytetyötä voikin käyttää pohjana organisaation etäjohtamisen toimintatapojen muuttamisessa tai tarkastelussa.

Lähteet

Balanced Scorecard Institute, 2017. Basics about the Balanced Scorecard. Luettavissa: <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard> Luettu: 27.10.2018

Chartered Institute of Personnel and Development, 2018. Tietoa PESTEL-analyysistä. Luettavissa: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/organisational-development/pestle-analysis-factsheet> Luettu: 20.10.2018

Colliander, Ruoppila & Härkönen. 2009. Yksilöllisyys sallittu, Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva. PS-Kustannus.

Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymä, 2018. Tietoa meistä. Verkkosivut. Luettavissa: <https://www.hsy.fi/fi/tietoa-hsy/Sivut/default.aspx> Luettu: 23.5.2018

Henry ry. 2017. Työn Tuuli -julkaisu. Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tyontuuli_1_2017.pdf Luettu: 6.10.2018

Hotanen, J., Laine, R., Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas: Opi hyviltä esikuvilta. Espoo. Otamedia.

Jätelaki 646/2011.

Kangasharju, A. Ylijohtaja. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Miksi julkisten palvelujen tuottavuutta kannattaa tutkia? – Valtion kysyntä ja VATT:n tarjonta. Seminaari. 8.6.2011. Helsinki. Luettavissa: <https://docplayer.fi/5996552-Miksi-julkisten-palvelujen-tuottavuutta-kannattaa-tutkia-valt-ion-kysynta-ja-vatt-n-tarjonta.html> Luettu: 27.10.2018.

The Ken Blanchard Companies, 2017. SLII – malli. Verkkosivut. Luettavissa: <https://www.kenblanchard.com/Products-Services/Situational-Leadership-II> Luettu: 11.11.2018.

Kuntalaki 410/2015 Luettu: 29.10.2018.

Lammivaara, C. 6.9.2017. Lehtori. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Change Management (LEA4LH006-127). Seminaarin diaesitys. Luettu: 28.10.2018.

- Lehtonen, P., Lindblom, L., Simonen, J., & Korpinen., S., 2006. Projektisalkun halli kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki. Edita.
- Loppi-Hakamäki, T. 13.4.2018. Asiakaspalvelujohtaja. Helsingin seudun ympäristöpalvelut. Haastattelu. Helsinki.
- Loomis Value Solutions, 2018. Yritys. Verkkosivut. Luettavissa: <https://www.loomistekniikka.fi/loomis/> Luettu: 15.9.2018.
- Mittleman, D., & Briggs, B., (1998). Communication technology for teams: electronic collaboration. San Francisco. Jossey-Bass
- Vastaaja B. 16.10.2018. Sopimussihteeri. Helsingin seudun ympäristöpalvelut. Teema-haastattelu. Helsinki.
- Nyberg, P. 2018. Palomestari. Helsingin kaupungin pelastuslaitos. Tilannekuva pelastustoiminnan johtamisessa. Powerpoint-esitys. Luettu: 15.9.2018. Luettavissa: https://www.sppl.fi/files/3658/Tilannekuva_PN.pdf
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624
- Pakarinen, T. 2007. Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatiossa. Helsinki. ISBN. Luettu: 27.10.2018.
- Suomen perustuslaki 11.6.1999/731
- Silverman, D.2006. Interpreting qualitative data, third edition. Lontoo. Sage Publications. Luettu: 28.10.2018.
- Sinek, S. 2009. Start with Why: how great leaders inspire everyone to take action. Luettu: 2018. Luettavissa: <http://catdir.loc.gov/catdir/enhancements/fy1004/2009021862-d.html>
- Suomen Ekonomiliitto SEFE ry, 2005. Ekonomi-Esimies, Johtajuus! Otava. Keuruu.
- Työterveyslaitos, 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134560/Hyvinvointi%20ja%20tuloksellisuus%20esimiesty%C3%B6n%20haasteena.pdf?sequence=1> Luettu: 20.10.2018.

Järvensivu, A. 2017. Dosentti, vanhempi tutkija. Työterveyslaitos. Työelämän muutokset ja myytti Y-sukupolvesta. Luettavissa: <http://www.tyoelama2020.fi/files/277/ELY-Pori131127.pdf> Luettu: 20.10.2018.

Valtiovarainministeriö, 2005. Tulosohjauksen käsikirja. Luettavissa: <https://vm.fi/documents/10623/307545/Tulosohjauksen+k%C3%A4sikirja.pdf/b7f9a7f9-2b46-4dbb-bb66-85bf1074b88a/Tulosohjauksen+k%C3%A4sikirja.pdf.pdf> Luettu: 28.10.2018.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Talentum. Helsinki.

Vastaaja C, 16.10.2018. Sopimussihteeri. Helsingin seudun ympäristöpalvelut. Teemahaastattelu Helsinki.

Vastaaja A. 14.5.2018. Tiimivastaava. Helsingin seudun ympäristöpalvelut. Henkilökohtainen tiedonanto. Helsinki.

Vastaaja A. 16.10.2018. Tiimivastaava. Helsingin seudun ympäristöpalvelut. Teemahaastattelu. Helsinki.

Vastaaja X. 28.9.2018. Liiketoimintajohtaja. Loomis Value Solutions Oy. Henkilökohtainen tiedonanto. Espoo.

Vastaaja X. 18.10.2018. Liiketoimintajohtaja. Loomis Value Solutions Oy. Teemahaastattelu. Espoo.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki.

Ympäristöministeriö, 2017. Artikkelit. Tarvitseeko virkamies oman tuolin ja pöydän? Luettavissa: [http://www.ymparisto.fi/FI/Ajankohtaista/Ynna_Muuta/Tarvitseeko_virkamies_oman_tuolin_ja_poydan\(43090\)](http://www.ymparisto.fi/FI/Ajankohtaista/Ynna_Muuta/Tarvitseeko_virkamies_oman_tuolin_ja_poydan(43090)) Luettu: 9.10.2018.

Åhman, H. & Runola J. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! Edita. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelupohja

Kysymykset

Pääasiallisesti käytetty termi: Hajautettu työ (moniaikaisesti ja monipaikkaisesti tehty työ)

1. Asteikolla 1-10: kuinka paljon organisaatiossasi tehdään töitä hajautetusti? Miten ja missä sitä tehdään
a) perustele minkä vuoksi organisaatiosi työntekijät tekevät töitä hajautetusti
2. Millaiset...
a) työvälineet
b) työajanseurantamenetelmät
c) tulostavoitteet
...organisaatiossasi on käytössä hajautettua työtä ajatellen?
3. Millaisia "pelisääntöjä" virtuaalityöhön on annettu? Ovatko ne kirjallisia vai miten ne käyvät ilmi?
4. Minkä perusteella organisaatiossa määritetään "pelisäännöt" etätyölle? ts. ketkä määrittävät ja minkä perusteella ohjeistuksia tehdään.
5. Kuinka koko organisaatio pidetään ajan tasalla ajankohtaisista aiheista, ts. tilanteesta, joka on käsillä?
a) tiedon kulku organisaation portailla
b) kuinka onnistunutta tämä on?
6. Ajattele jotakin nykyistä työkaveriasi, jota et näe usein fyysisesti. Luotatko siihen, että hän tekee työnsä?
a) jos kyllä, mihin tämä perustuu?
b) jos et, mihin tämä perustuu ja miten luottamusta voitaisiin lisätä?
7. Mitä haasteita näet hajautetun työn johtamisessa?
8. Miten hajautettua työtä kannattaa mielestäsi johtaa?
9. Miten organisaation toimintaympäristö ja kilpailu vaikuttavat hajautettuun työhön ja etäjohtamiseen?
10. Arvioi asteikolla (pienin)1-10(korkein) virtuaalityön nykyisistä mahdollisuuksista vaikuttaa organisaation tuloksiin.
a) 1-5 miten voitaisiin parantaa?
b) 6-10 mikä vaikuttaa eniten?
c) miten se voisi olla jatkossa 10?
11. Halutessasi kerro teemaan liittyen avoimesti jotakin, jota ei ole kysytty.

Liite 2. Haastatteluajakaulu

Haastatteluajakaulu

16.10.2018 klo 10:00	Vastaaja A, tiimivastaava, Helsingin seudun ympäristöpalvelut
16.10.2018 klo 11:00	Vastaaja B, sopimussihteeri, Helsingin seudun ympäristöpalvelut
16.10.2018 klo 13:00	Vastaaja C, sopimussihteeri, Helsingin seudun ympäristöpalvelut
25.10.2018 klo 14:00	Vastaaja X, liiketoimintajohtaja, Loomis Value Solutions Oy