



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Etätyön johtaminen ja etätyöhjeistus

Merja Hohtovirta

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2016



Tekijä Merja Hohtovirta	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön otsikko Etätyön johtaminen ja etätyöohjeistus	Sivu- ja liitesivumäärä 40 + 4
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kohdeyrityksen käyttöön toimiva, tarpeita vastaava ja helposti muunneltava etätyöohjeistus. Toimeksiantajayrityksessä etätyön tekeminen on nimellisesti sallittua, mutta varsinaisia pelisääntöjä tai kirjallisesti sovittuja käytäntöjä kohdeyrityksessä ei ennestään ole. Tämän vuoksi tuotteille oli kohdeyrityksen puolelta todellinen tarve.</p> <p>Työn alussa etätyötä tarkastellaan ilmiönä, kuvataan etätyötä ja etätyön johtamista osana työelämän muutosta ja visioidaan etätyön tulevaisuutta. Teoriaosuudessa etätyö ja etätyön johtaminen kytketään osaksi strategiakarttaa, osaksi johtamis- ja ohjausjärjestelmiä ja organisaation strategisia kehittämisprosesseja. Teoreettisessa viitekehityksessä kuvataan myös operatiivisen toimintaprosessin mittareita ja mitattavuuden haasteita. Etätyön hyötyjä käsitellään omassa luvussa. Kohdeyrityksen perustietojen ja organisaation erityispiirteiden kuvaamisen jälkeen työssä siirrytään tuotteen suunnitteluun ja toteutukseen. Prosessi on pyritty erittelemään vaiheiksi, jotka johtavat valmiiseen etätyöohjeistukseen.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu kevään ja syksyn 2016 aikana. Tuotteen tekemisen pohjaksi haastateltiin kohdeyrityksen työntekijöitä, minkä tarkoituksena oli kartoittaa etätyön tekemisen nykytilaa, etätyökokemusten hyviä ja huonoja puolia sekä kehittämissuhteita. Tuote valmistui teorian, haastatteluiden, johtoryhmäkommenttien ja työntekijöiden omien puheenvuorojen perusteella. Etätyöohjeistus otetaan käyttöön kohdeyrityksessä marraskuussa 2016.</p> <p>Raportin lopussa pohditaan tuotteen onnistumista, tehdään johtopäätöksiä ja ehdotetaan kehittämiskohteita sekä arvioidaan tekijän omaa oppimista opinnäytetyöprosessissa.</p>	
Asiasanat etätyö, etäjohtaminen, työn joustavuus, työelämän muutos, ohjeistus	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta ja tavoite.....	1
1.2	Rajaukset ja käsitteet	3
2	Etätyö ilmiönä ja osana strategiaa.....	5
2.1	Etätyön määritelmät	5
2.2	Etätyö osana työelämän muutosta	6
2.3	Etätyö vuonna 2020	9
2.4	Etätyön johtaminen	10
2.5	Etätyö osana strategiakarttaa.....	13
2.5.1	Strategiakartan kuvaus	13
2.5.2	Etätyö strategian operatiivisena toimintaprosessina	14
2.5.3	Strategian mitattavuus	18
2.6	Etätyön hyödyt	20
3	Produktin toteutus	22
3.1	Kohdeyritys	22
3.2	Organisaatio	23
3.3	Työntekijät ja esimiehet.....	23
3.4	Toimeksiannon suunnitelmakuvaus	24
3.5	Ohjeistuksen tarkastelu.....	32
4	Pohdinta.....	34
4.1	Kehittämissuhteet.....	35
4.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi	36
	Lähteet	38
	Liitteet.....	41
	Liite 1. Kohdeyrityksen organisaatiokaavio	41
	Liite 2. Haastattelurunko.....	42
	Liite 3. Kohdeyrityksen etätyöohjeistus, PPT:n sisällysluettelo	43
	Liite 4. Kohdeyrityksen etätyöohjeistus.....	44

1 Johdanto

Työn tekemisen kulttuuri muuttuu vähitellen ja työtä tehdään yhä enemmän ajasta ja paikasta riippumattomasti. Työyhteisö voi olla hajallaan ympäri maailmaa tai osa työntekijöistä tekee säännöllisesti työtä muualla kuin toimistossa. On alettu puhua joustavasta työstä, liikkuvasta työstä, modernista työstä, monimuotoisesta työstä ja puhutaan yleisesti myös etätyöstä. Etätyö herättää myös monenlaisia tunteita. Se nähdään toimivana, tuloksellisena ja modernina työmuotona ja toisaalta taas sitä pidetään esteenä lisätä yhteisöllisyyttä työyhteisössä.

Etätyö ja etätyön johtaminen ovat aiheena äärimmäisen ajankohtaisia ja kiinnostavia. Tutustuessani aihepiiriin lukemalla kirjallisuutta, artikkeleita, tutkimuksia, mielipidekirjoituksia ja blogeja huomasin, että etätyön ”tulemista” ja ”itsensä läpilyömistä” on ennustettu ja odotettu pitkään ja etätyön mahtavuudelle on kovaäänisiä puolestapuhujia. Kuitenkin on selvästi havaittavissa näkyviä ja näkymättömiä esteitä, jotka ovat muodostuneet kompastuskiviksi etätyön laajemmalle suosiolle. Etätyön potentiaali on edelleen aika vähäinen. Etätyötä tehdään satunnaisesti ja ilman erillisiä sääntöjä tai ohjeita.

Teknologia mahdollistaa koko ajan uusia ja moderneja tapoja työskennellä, ja etätyön tekeminenkin pohjautuu pitkälti toimiviin sähköisiin ja virtuaalisiin alustoihin. Etätyötä tehdään havaintojeni perusteella selvästi eniten itseohjautuvissa asiantuntijaorganisaatioissa; markkinoinnin ja mainonnan alalla, IT- ja finanssialalla, peliteollisuudessa ja erilaisissa toimistotehtävissä. Näissä on ehkä modernimmat työskentelytavat ja ennen kaikkea modernimmat johtamistavat. Työ ei todellakaan ole kaikille paikka, jonne mennään vaan jota tehdään.

Koska etätyön tekeminen yleistyy, korostuu pelisääntöjen ja ohjeiden merkitys. Näin todettiin myös tämän opinnäytetyön kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön aiheeksi muodostui niin toimeksiantajan intressi kuin tekijän oma mielenkiintokin. Kohdeyrityksen etätyöohjeistuksesta tuli oikeastaan etätyötietopankki, koska varsinaisesti mistään pikaohjeesta ei ole kysymys.

1.1 Tausta ja tavoite

Tämä työ on toiminallinen opinnäytetyö, jolla on toimeksiantaja. Toimeksiantajana ja kohdeyrityksenä on tässä opinnäytetyössä espoolainen Zenitel Finland Oy, josta puhutaan tästä eteenpäin kohdeyrityksenä. Kohdeyritys on toiminut opinnäytetyön tekijän työpaik-

kana 10 vuotta. Opinnäytetyön tekijä hoitaa yrityksessä taloutta ja markkinointia, mutta toimii myös toimitusjohtajan apuna henkilöstöön liittyvissä asioissa. Kohdeyrityksen perustietoja käsitellään tarkemmin luvussa 3.1 Kohdeyritys.

Tämän produktin tavoitteena on saada aikaiseksi PPT-pohjainen selkeä opas koko henkilökunnan käyttöön. Päämääränä on työelämälähtöinen, käytännönläheinen, tutkimuksellisella asenteella toteutettu ja riittävällä tasolla alan tietojen ja taitojen hallintaa osoittava kokonaisuus, jolla yhdistetään myös ammatillisia teorioita opinnäytetyön aiheesta (Vilkkä & Airaksinen 2003, 10).

Produktin tuotoksessa, etätyöohjeistuksessa tavoitteena on vastata ydinkysymyksiin:

- mitä etätyö tarkoittaa kohdeyrityksessä
- kuka etätyötä tekee ja missä
- kuinka paljon ja milloin
- mitä tehtäviä etätyö sisältää
- mitkä ovat etätyön vuorovaikutuskanavat
- mitä etuja ja mahdollisuuksia etätyössä on
- mitä haasteita ja kompastuskiviä etätyö tuo mukanaan

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyvä työntekijöille tarkoitettu etätyöohjeistus on laatuun työyhteisön ensimmäinen etätyöohje. Se on luonnollinen jatkumo kohdeyrityksen organisaation strategisille kehittämisprosesseille. Kohdeyrityksessä on vuoden lopussa alkamassa valmennuskokonaisuus, jonka päämääränä on kehittää henkilöstön ryhmädynamiikkaa ja parantaa eri tiimien vuorovaikutussuhteita. Keskustelu kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa kesällä 2016 varmistui, että ohjeistus kannattaa toteuttaa. Toimitusjohtaja näki, että etätyöohjeistus itsessään on hyödyllinen ja että se tukee selkeästi yrityksen strategiaa, jonka osaksi se myös valmistuessaan saadaan. Etätyöohjeistus on periaatteessa yksi erillinen osa tätä laajempaa kehittämissuunnitelmaa ja yrityksen strategisia vahvuuksia. Kehittämissuunnitelmalle on annettu nimeksi ”operational excellence”, jonka voisi suomentaa ”toiminnan erinomaistamiseksi”. Itse etätyöohjeistus on salainen, mutta sen sisällysluettelo on kuvattu liitteessä (Liite 3).

Erityisen tarpeellinen etätyöohjeistus on sen takia, että kohdeyrityksessä etätyötä tehdään säännöllisen epäsäännöllisesti, mutta mitään kirjallisesti sovittua yrityksellä ei aiheesta ole. Kiinnostus ja mahdollisuudet etätyön tekemiseen ovat kasvaneet viimeisten viiden vuoden aikana. Kohdeyrityksessä etätyön tekemiseen on edellytyksiä ja mahdollisuuksia, ja sen vuoksi on tärkeää kirjata pääkohdat ylös yrityksen etätyöpolitiikasta ja etätyöpeli-säännöistä. Ohjeet on hyvä laatia nyt ennen kuin nykyisistä kirjaamattomista toimintatavoista muodostuu vakiintuneita käytäntöjä, joita on myöhemmin vaikea yrittää korjata tai

muuttaa. Tämä tarve osaltaan johti siihen, että itse ohjeistusosa paisui laajahkoksi kokonaisuudeksi. Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä tavoitellaan ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä ja järjeistämistä (Vilka & Airaksinen 2003, 9).

Toimeksiantajana kohdeyritystä kiinnostaa siis erityisesti kytkeä etätöön tekeminen osaksi yritysstrategiaa, mutta myös saada pelisäännöistä kirjalliset ohjeet työntekijöille. Tavoitetta tukee myös seikka, että erilaisissa kirjallisissa lähteissäkin etätöön vähyyden yksi tärkeimmistä syistä oli puuttuvat selkeät ja toimivat pelisäännöt. (Qualitem 2013; Ervasti 2016, A 29). Sama puute todettiin myös henkilöstön teemahaastatteluissa, jotka toteutettiin ohjeistuksen aikaansaamiseksi.

Ervasti (2016, A29) toteaa, että monista organisaatioista puuttuvat ohjeet kokonaan ja itse etätöön ohjeistusten sisällöt vaihtelevat eri aloilla ja työnantajilla suuresti. Joissakin työpaikoissa etätöön aloittava työntekijä saa eteensä kasan sähköisiä asiakirjoja ergonomia- ja tietoturvaohjeineen, ja joissakin paikoissa riittää suullinen sopimus esimiehen ja johdettavan välillä. Tiukimmin etätöitä koskevat säännöt liittyvät tyypillisesti tietoturvaan, mutta käytännöissä on valtavasti kirjavuutta.

1.2 Rajaukset ja käsitteet

Etätöön määritelmiä käsitellään luvussa 2 Etätöä ilmiönä. Etätömuotona hajautettua työtä (täysin virtuaalinen työ, työskentely toisessa kaupungissa) ei tässä opinnäytetyössä avata tarkemmin; eikä myöskään etätöitä kollektiivisissa lähi- tai satelliittitoimistoissa.

Kohdeyrityksenkin etätöksi katsotaan suomalaisen kohdeyrityksen suomalaisten työntekijöiden tekemä työ etänä, eli jossain muualla kuin Espoon toimistolla. Tässä raportissa ei laajenneta kohdeyrityksen etätöön käsitystä globaaliksi. Kohdeyritys on belgialaisen konsernin tytäryhtiö ja sen pääkonttori on Oslossa. Ei siis ajatella, että Espoossa työskentelevät ovat Norjan ja Belgian etätöntyöntekijöitä. Kohdeyrityksen etätöntyöntekijöiden työergonomiaa ja työskentelyolosuhteita kotona ei myöskään ole tarkoitus käydä läpi.

Etätöön työsuoritusten määrään ja sisältöön ei pureuduta syvällisesti. Lähtökohtana on luottamuksen ilmapiiri, jossa läsnätyötä ja etätöitä mitataan oikeudenmukaisesti samoilla kriteereillä avoimesti ja läpinäkyvästi. Etätööhön liitetään käsitteenä usein joustava työaika, jolloin työntekijä saattaa olla työnantajan tavoitettavissa 24/7. Ongelmalliseksi tällaisen tavoittavuuden tekee lainsäädännölliset seikat, joiden tarkoitus on valvoa työntekijän

etua. Tässä opinnäytetyössä ei ole tarkoitus laajentaa etätyötä käsittämään joustavaa työaikaa, jolloin työtä voi/saa tehdä mihin vuorokauden aikaan tai viikopäivään tahansa.

Ohjeistus on laadittu työntekijälähtöiseksi eikä siinä ole tarkoitus ohjeistaa etätyöjohtamista. Etätyön johtamista käsitellään kuitenkin tässä opinnäytetyössä erikseen luvussa 2.4. Yleisesti tarkoitus ei myöskään ole spekuloida mitkä ammattialat ja toimialat ovat sellaisia, joissa etätyön tekeminen ei ole mahdollista

2 Etätyö ilmiönä ja osana strategiaa

Tässä luvussa määritellään etätyön muodot ja kuvataan etäjohtamista. Lisäksi arvioidaan, miten etätyö tulevaisuudessa on yksi osa työelämän muutosta sekä visioidaan, minkälaista etätyö on vuonna 2020. Etätyön tekeminen kytetään myös osaksi kohdeyrityksen strategiaa. Luvussa 2.5 perehdytään kohdeyrityksen arvoihin, missioon, visioon, strategiisiin vahvuuksiin, strategiisiin tavoitteisiin ja kriittisiin menestystekijöihin. Nämä kuvataan strategiakartassa (kuvio 4), joka toimii teoreettisena pohjana tässä opinnäytetyössä. Teorian avulla pyritään osoittamaan yhteys kohdeyrityksen etätyön tekemisen ja yritysstrategian välillä.

2.1 Etätyön määritelmät

Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella - esimerkiksi kotona, kesämökillä tai junassa matkustaessa - niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa. Etätyö on työtä, jota voisi työn luonteen puolesta tehdä myös työpaikalla. Olennaista etätyölle ovat ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt ja tunnusomaista on tietotekniikan hyödyntäminen. (Tilastokeskus 2016.) Etätyö käytännössä tarkoittaa työn organisoimista uudella tavalla. Yleistyneistä uusista tavoista järjestää työ käytetään mm. nimitystä etätyö, eTyö, mobiili/liikkuva työ ja monipaikkainen työ. (Työterveyslaitos 2016a.)

Liikkuvaa työtä, mobiilityötä tekevät matkustavat myyntihenkilöt, asiantuntijat, projektityöntekijät ja erilaiset kenttätyöntekijät, kuten huoltomiehet. On kuitenkin hyvä muistaa, että liikkuva työ ei ole kuitenkaan sama kuin etätyö. Siitäkään huolimatta, että työntekijä poistuu toimipisteestä. (Vilkman 2016, 14 – 15.) Kuten Tilastokeskus (2016) määrittelee saman työn voi työn luonteen puolesta tehdä työpaikalla tai etänä. Näin ollen huoltomiehellä ei ole mahdollista tehdä asiakkaan luona tehtävää asennusta omassa toimipisteessä. Myös myyntimies messuilla on liikkuvasa työssä eikä etätyössä. Etätyön ohjeistuksessa käsitellään määritelmiä (Liite 3, 2 - 4).

Hajautetussa tai monipaikkaisessa työssä on kysymys organisaatiosta, jossa tehdään työtä pääasiassa virtuaalisesti. Saman tiimin jäsenistä osa saattaa olla toimistolla, osa toisessa kaupungissa tai maassa ja osa kotona (Vilkman 2016,13). Tällaista etätyötä tehdään esimerkiksi teleyhtiö Elisassa, jossa suhde etätöihin muuttui ratkaisevasti vuonna 2012, jolloin yhtiöön julistettiin yleinen ja yhtäläinen etätyöoikeus kaikille työntekijöille. Tiimi työskentelee käytännössä koko työpäivän virtuaalisesti yhdessä ja sosiaalinen paine kannustaa pysyttelemään läppärin äärellä. (Raeste 2016a, A27.)

Piha & Poussa (2012, 45, 46 - 47) pohtivat etätyön terminologiaa. He eivät pidä etätyösananasta. Terminä etätyö on paitsi harhaanjohtava luodessaan oletuksen työn paikkariippuvaisuudesta, myös jotenkin se luo myös mielikuvan, että se on vähemmän kuin työ. Vaihtoehtoisesti voitaisiin urheilutermejä lainaten puhua yksilötyöstä tai joukkuetyöstä. Koska teknologia mahdollistaa fyysisen rajattomuuden, etätyö on itsestäänselvyys. Koska työ on siirtynyt käsistä korvien väliin, on se myös paikan sijaan mielentila.

Myös Vilkmann (2016, 15) on havainnut, että etä-etuliite voi synnyttää miellelyhtymän siitä, että joko työntekijä tai johtaja on kaukana, ja siitä syntyy tarve poistaa etäisyysongelma. Etäisyys ei kuitenkaan nykyteknologian ansiosta ole mikään este tai haitta työnteolle ja tehokkaalle yhteistyölle.

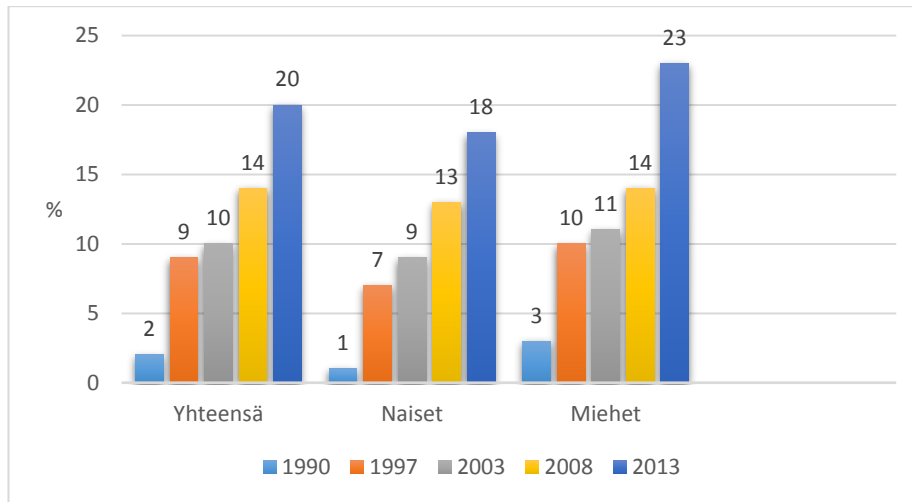
2.2 Etätyö osana työelämän muutosta

Nykyisessä työelämäkulttuurissa on tiukassa ajattelumalli, joka perustuu työajan mittaamiseen ja työpaikalla istumiseen (Piha & Poussa, 2012, 54). Ajatukseen sisältyy tulkintaa, että etätyö ei ole täysin samanarvoista työtä, kun se tehdään jossain muualla kuin työpaikalla. Etätyössä näköyhteys ja kontrolli puuttuvat. Fried ja Hansson (2014, 53) toteavat ironisesti, että ihmeitä työpaikalla tapahtuu vain silloin, kun kaikki ovat paikalla.

Vaikka tällaiset vanhanaikaiset ajatukset istuvatkin edelleen tiukassa, erilaiset työnteon muodot yleistyvät vähitellen. Uutta nuorta väkeä astuu työelämään ja työnkuvat ja työntekijäroolit muuttuvat. Myös johtaminen muuttuu. Fried ja Hansson (2014, 12) puhuvat jopa uudenlaisesta vapaudesta ja luksuksen aikakaudesta, jossa toimistoa ei enää tarvita.

Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluvalvonnan toimintaympäristöanalyysin (2016, 59) mukaan toimialoittain tarkasteltuna etätyön tekeminen korostuu informaation ja viestinnän toimialalla. Analyysin mukaan ylempien toimihenkilöiden keskuudessa etätyön tekeminen on selvästi suosituinta ja alemmissa ammattiryhmissä työ on useammin sidottu tiettyyn paikkaan, eikä etätyön tekemiseen täten ole edes mahdollisuutta.

Vaikka yleisesti tuntuu, että etätyö on ottanut huimia harppauksia ja yleistynyt laajasti, totuus ei kuitenkaan ole aivan mielikuvan mukainen. Seuraavassa Tilastokeskuksen kuviossa on kuvattu, miten etätyön tekeminen on yleistynyt viimeisen reilun kahdenkymmen vuoden aikana.



Kuvio 1. Sopineet ainakin osittaisesta kotona työskentelystä, etätyöstä työnantajan kanssa ja käytävät tietotekniikkaa (Työolotutkimukset 1990-2013 Tilastokeskus 2013)

Etätyön tekeminen on lisääntynyt miespuolisten työntekijöiden keskuudessa. Heistä lähes ¼ tekee etätyötä säännöllisesti ja on sopinut asiasta työnantajansa kanssa (Tilastokeskus 2013).

Laajemmin ajateltuna etätyö liittyy suurempaan työelämän murrokseen ja muutokseen, jossa työn monimuotoisuus ja muualla kuin toimistossa tehtävät työt lisääntyvät. Osaltaan tätä muutosta muokkaa voimakkaasti digitalisaatio, mutta myös uudet työntekijä sukupolvet, joihin kuuluu mm. diginatiivi Y-sukupolvi. Y-sukupolven edustajat nousevat suurimmaksi ikäluokaksi työelämässä vuonna 2020 (Piha & Poussa 2012, 10).

Muutosta on tapahtunut jo kaupunkikuvassa. Rakenteellisesti muutos näkyy siinä, että esimerkiksi pääkaupunkiseudulla tyhjien toimistotilojen määrä on kaksinkertaistunut nopeasti. Työtilat muuttuvat yhteisöllisiksi; puhutaan access economysta, tiedon ja ihmisten kohtaamisten korostumisesta. Erilaisia ”kampuksia”, ”hubeja” ja ”co-working tiloja” eli yhteisöllisiä työtiloja ja toimistohotelleja syntyy etenkin ydinkeskustoihin. (Raeste 2016b, A6 – A7.) Omat työpisteet ovat häviämässä. Elisassakin monityötilojen määrä lisääntyy ja neliömäärä työntekijää kohden vähenee. Keskimäärin kolmasosa vuoden työpäivistä Elisassa tehdään käytännössä kotona, mökkirannassa tai jossain muualla kuin toimistossa. (Raeste 2016a, A27.)

Monimuotoisuus työssä ja muuttuvat työtilat ovat joillekin siis jo arkipäivää ja trendi on jo selvästi nähtävissä. Erilaisia vaiheita on koettu työn tekemisen trendeissä kautta vuosikymmenten. Omista henkilökohtaisista työhuoneista on siirrytty avokonttoreihin, solutoimistoihin ja monitoimitiloihin.

Toimistojen muutos heijastelee työn digitalisaatiota. Työskentely ei ole enää sidottu työpaikkaan yhtä tiukasti kuin paperimappien ja lankapuhelinten aikaan. Yrityksiin on perustettu myös monitilatoimistoja, jotka on jaettu työtehtävien mukaan erilaisiin alueisiin, joita on tarjolla niin hiljaiseen yksilötyöskentelyyn kuin tiimityöhön. (Junttila 2016, B9.) Myös STM:n toimintaympäristöanalyysissä (2016, 59) ollaan samoilla linjoilla. Sen mukaan erityisesti asiantuntijatehtävissä pitkälle kehittynyt teknologia on mahdollistanut työn tekemisen paikasta ja ajasta riippumatta. Myös työyhteisön toimintakulttuuri ja rakenteet tekevät mahdolliseksi verkostomaisen työn tekemisen ja työvälineet tukevat joustavaa työtä (Piha & Poussa 2012, 55).

Työelämän muutoksen ja uusiutumisen voimaan uskoo myös Alahuhta (2015, 189). Vaikka pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan mallia arvostetaan kaikkialla maailmassa, on aika uusiutua ja ytimeen on saatava työ sekä nykyistä suurempi yksilön vastuu. Suomessa on synnyttävä enemmän halukkuutta työntekoon, mutta myös enemmän mahdollisuuksia entistä monimuotoisempaan työelämään.

Salminenkin (2015, 45, 51) korostaa yksilön vastuuta hyvässä työssä. Jokainen työntekijä vaikuttaa omalla käyttäytymisellään siihen, onko työyhteisö innostava, tukeva ja kannustava vai jäsentensä energiaa kuluttava. Jotta työntekijä voi ottaa täyden vastuun työstään, hänen on koettava, että vastuun kantamisesta on myös hänelle itselleen etua ja että hänen panostuksensa vastaa työsuhteen tuottamia hyötyjä.

Monimuotoisempaa työelämää saadaan esimerkiksi joustavilla työajoilla. Olisiko aika räjäyttää koko työaikakäsite, kysyvät Piha & Poussa (2012, 55). Uuden työn resepti olisikin: aika + motivaatio = tuloksia. Vaikka nykyisiä työaikanormeja pidetään vielä hyvinä, ei uusi, moderni työ katso paikkaa; sitä voidaan tehdä niin Thaimaan rannoilla kuin kotisohvallakin. Aiemmin ”joustavalla” työllä tarkoitettiin lähinnä osa-aikaista työtä naisille, jotka halusivat tuloja ja tekemistä kodin ulkopuolella lastenhoidon rinnalle (Toegel 2016, 60).

Työntekijöiden etujen huomioiminen ja työelämän joustot eivät lähtökohtaisesti ole organisaation tehokkuutta heikentävä tekijä. Hyvin suunniteltuina ne edistävät sekä työntekijöiden että työnantajan päämääriä. (Salminen 2015, 223.) Yksinkertaistettuna - kun jotain antaa niin myös saa.

2.3 Etätyö vuonna 2020

Monet vanhat työelämän itsestäänselvyydet tullaan haastamaan tällä vuosikymmenellä. Työn järjestämisessä joudutaan entistä paremmin huomioimaan myös työntekijöiden yksilöllisiä odotuksia ja tarpeita. (Salminen 2015, 227.) Työpaikka tulee entistä harvemmin olemaan tietty kiinteä paikka, jossa vietetään koko työpäivä (STM 2016, 59).

Qualitem (2013) on kirjannut etätyöbarometrissään tulevaisuuden teesejä etätyöstä Suomessa:

- Vuonna 2020 etätyön tekeminen on yleistynyt ja asenteet kääntyneet myönteisemmiksi
- Teknologia on entisestään kehittynyt
- Etätyö on entistä monimuotoisempaa ja joustavampaa
- Etätyötä on opittu johtamaan
- Etätyö vaatii tulevaisuudessakin selkeät pelisäännöt
- Työtä arvioidaan tulosten ei läsnäolon perusteella

Työtä tehdään modernien teknologioiden ansiosta ympäri maata mahdollistaen ympäristöystävällisen ja joustavan työskentelytavan. Suomi toimii yhtenä työhyvinvoinnin ja resurssien joustavuuden mallimaana Euroopassa. Etätyötä varten on laadittu sekä lainsäädännöllisiä että muita yrityksiä kannustavia tukitoimia, joita edesauttavat modernit langattomat ja laajakaistayhteyden ympäri maan. (Qualitem 2013.)

Myös muualla kuin kotona työskentely tulee lisääntymään. Tämä on ns. joustotyötä kolmannessa paikassa esim. toimiston ja kodin lisäksi. Yritykset haluavat säästää kiinteistö- kuluissa ja ne haluavat näyttää ulospäin ekologisilta ja vastuullisilta kannustaessaan työntekijöitä vähentämään työmatkaliikennettä. Yhdysvalloissa jopa virkamiehiä kehoitetaan siirtymään tekemään etätyötä, mihin yhtenä syynä on työmatkojen aikaa vievyys. Virkamiehellä on vuodessa enemmän työmatka-aikaa kuin loma-aikaa. (Meister & Willyerd 2010, 218 – 219.)

Gloobalisuus lisääntyy entisestään. Työn tekeminen ei enää rajoitu tiettyyn maahan tai alueeseen, vaan erilaisten tietoteknisten sovellusten kautta työtä tehdään entistä enemmän asiakkaiden luona, hotelleissa, lomakohteissa ja kotona. Kun 3G verkon nopeus tuplaantuu, erilaiset mobiililaitteet toimivat yhä varmemmin yrityksen kanavana kouluttaa, valmentaa, rekrytoida, mentoroida tai tukea työn suorituskykyä. Tulevaisuudessa matkapuhelimet ja tabletit tulevat syrjäyttämään PC:t ja kannettavat tietokoneet. (Meister & Willyerd 2010, 215 – 216.)

2.4 Etätyön johtaminen

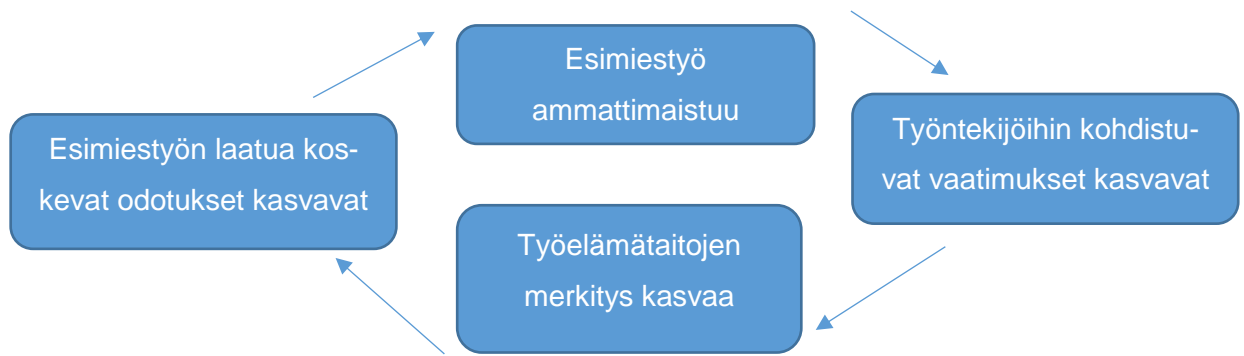
Kun työ, toimintaympäristö ja koko työn tekemisen kulttuuri muuttuvat, myös johtaminen ja esimiestyö ovat muutosten paineessa. Hajautetumpi tapa työskennellä lisää työn organisoimisen haasteita, ja monet näistä haasteista kulminoituvat esimiestyöhön (Vilkman 2016, 9).

Johtamiseen kohdistuvat vaatimukset kovenevat myös sekä taloudellisen kilpailun, että työläisäädännön kiristymisen seurauksena. Jotta esimiestyö voisi vastata sille asetettuihin vaatimuksiin, sen on muututtava ammattimaisemmaksi. Esimiestyötä tekevien harrastelijoiden aika on käymässä vähiin. (Salminen 2015, 41.) Myös onnistunut ja toimiva etätyö perustuu pohjimmiltaan onnistuneeseen johtamiseen. Teleyhtiö Elisassakin käytetään monimuotoista työympäristöä johtamisen välineenä, jossa muutos on ollut sykäyksittäin tapahtunut kypsymisen prosessi. Siellä tavoitteena on muuttaa työn tekemisen tapoja. (Raeste 2016a, A27.)

Työaikakäytänteissä ja –joustoissa oleellisessa asemassa on esimies. Ei vain siltä osin, kuinka sallivasti hän suhtautuu joustoihin, vaan kuinka hän itse toimii. Esimiehen esimerkki on työkkulttuurin vahva muovaaja. (Piha & Poussa 2012, 44.) Samanlaiseen päätelmään tuli Qualitemsin (2013) tekemä etätyöbarometri, jonka mukaan etätyö nähdään myönteisempänä niissä yrityksissä, joissa HR-päätäjät itse tekee etätyötä.

Etätyön yhdeksi suurimmaksi esteeksi nousee huono, konservatiivinen ja autoritäärinen johtaminen. Kompastuskivenä on esimiesten osaamattomuus johtaa etätyötä. (Petäinen 2013; Qualitemsin 2013.) Etätyön johtaminen on etätyön onnistumisen kannalta avainasemassa ja hyvä johtaminen on myös hyvää etäjohtamista. Yrityksen johdosta pulppuaa se mentaliteetti, jossa keskitytään työn tuloksiin työtuntien sijaan. (Kauppakamari, 2016.) Etätyön johtamista hyödyttää se tosiasia, että vain tehdyillä työllä on merkitystä. Moni merkityksetön asia johtamisen näkökulmasta häviää ja johdettavan työstä tulee ainut suorituksen mitta. (Fried & Hansson 2014, 108.) Vilkman (2016, 20) painottaa, että etäjohtaminen on tulevaisuuden esimiehen ydiosaamista.

Tarvitaan siis muutosta johtamiseen, modernia johtamista ja esimiesesimerkkiä, jotta työn tekeminen uusiutuu ja vaihtoehtoistuu. Johtajan tehtävä on uskaltaa johtaa. Seuraavassa kuvataan työelämässä tapahtuvaa myönteistä kehityksen kierrettä, joka johtaa parempiin esimiespalveluihin ja parempaan johtamiseen.



Kuvio 2. Työelämän ammattimaistumisen kierre (Salminen 2015, 42)

Esimiestyön ammattimaistuminen lisää painetta myös työntekijöiden työelämätaitoja kohtaan. Jotta työntekijät pystyvät kantamaan vastuunsa täysimääräisesti, tarvitaan substanssiosaamisen rinnalla myös monipuolisia työelämätaitoja. Työntekijät ovat entistä tietoisempia oikeuksistaan ja uskaltavat myös vaatia tarvitsemiaan esimiespalveluita. Tämä luo painetta johtajille oman johtamisensa ammattitaidon kehittämiseen. Myönteisen kehityksen kierre vahvistuu vähitellen. (Salminen 2015, 43.) Ammatillinen kehittyminen on elinikäinen prosessi sekä työntekijällä että esimiehellä.

Etätyössä keskeisin johtamisen väline on Työterveyslaitoksen erikoistutkijan Minna Janhosen mukaan kuitenkin työntekijän kyky johtaa itseään (Pihlajaniemi 2016, 12). Itsensä johtamisen ominaisuuksia ja taitoja on tarkoitus sisällyttää kohdeyrityksessäkin henkilöstön valmennussuunnitelmaan. Helle (2004, 94 – 95) kuvaa tärkeimmiksi etätyöntekijältä vaadittaviksi henkilökohtaisiksi ominaisuuksiksi ja taidoksi päätöksenteko- ja ongelmaratkaisukyvyt, kyvyn hallita ajankäyttöä, hyvän työorganisointikyvyn, vastuuntuntoisuuden ja kurinalaisuuden, motivaation ja keskittymiskyvyn. Etätyöntekijän ominaisuuksia ja itsensä johtamistaitoja käsitellään etätyöohjeistuksessa (Liite 3, 10).

Vilkman (2016, 51) muistuttaa, että ihmisillä on suuria yksilöllisiä eroja siinä, miten he haluavat ottaa vastuuta ja tehdä itsenäisesti työtään. Luottamuksen ja avoimuuden rakentamiseen panostamalla on mahdollista lisätä työntekijöiden itsenäisyyttä oman työnsä osalta. Esimiehen on kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota siihen, että työntekijät eivät jää tehtävien, ja erityisesti ongelmien, kanssa liian yksin. (Vilkman 2016, 51 – 52.)

Nopein tapa muuttaa ilmapiiriä on muuttaa johtamistyyliä. Työntekijäkeskeisen johtamistyylin eduksi on todettu suorituskyvyn nousu. Tiimi pääsee parempiin tuloksiin, koska työntekijöillä on mahdollisuus kontrolloida omaa työtään sekä osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon ja koska he saavat vapautta tavoitteiden saavuttamisen suhteen. (Vilkman 2016, 138 – 139.) Seuraavassa kuviossa kuvataan etäjohtajan tärkeimmät osaamisalueet.



Kuvio 3. Etäjohtajan työssä ihmisten johtaminen korostuu entisestään (Vilkman 2016, 139)

Nämä ominaisuudet ja osaamiset kuvataan etäjohtajalle tärkeimmiksi asioiksi toimimissa yhteistyössä ihmisten kanssa. Fyysisen etäisyyden vuoksi yhteydenpitoon ja sopivien yhteistyömuotojen löytämiseen tarvitaan enemmän huomioita. (Vilkman, 2016, 139.)

Johtaminen vaatii läsnäolevaa kuuntelemista. Kuuntelemalla oppii, mutta myös osoittaa toiselle, että olet tärkeä. Esimiehelle kuunteleminen on tärkeämpää kuin puhuminen. (Alahuhta 2015, 18, 144.) Kun on etäesimiehenä tai johtaa etäjohtettavaa, ei kasvokkain keskustelu ole mahdollista. Etätyössä kannattaa tarttua useammin puhelimeen kuin kirjoittaa sähköpostia, puhumalla saa valtavan paljon enemmän aikaa kuin kirjoittamalla. Kun ollaan etänä, korostuu esimiehen rooli kuunnella, välittää ja valmentaa. (Kauppakamari 2016.)

Etätyön tekemiseen ja sen johtamiseen liittyy myös runsaasti tunteita, joita työntekijät tartuttavat toisiinsa. Rauhala, Leppänen & Heikkilä (2013, 57) muistuttavat, että johtajan on tärkeää tunnistaa omat tunteensa, ymmärtää niiden vaikutus muihin ja löytää kykyjä ja keinoja johtaa ensin omia tunteita ja tätä kautta muiden ihmisten tunteita. Johtajan tunneilmasto vaikuttaa koko kulttuurin ilmapiiriin ja rakentaa osaltaan koko organisaation kulttuuria. Nimenomaan johtajan esimerkki ja toiminta synnyttävät kulttuuria; johtaja on koko ajan erityistarkkailun alla. Toistuvat mielentilat rakentavat organisaation hallitsevan ilmapiiriin.

Kohdeyrityksen johto suhtautuu etätyöhön myönteisesti ja on itse aktiivisesti kannustamassa etätyöhön omalla esimerkillään. Tunnusomaista on, että etätyöhön suhtaudutaan epäluuloisemmin työntekijöiden keskuudessa kuin esimiesten keskuudessa, mikä tuli esille työntekijöiden teemahaastattelussa.

Opinnäytetyön tekijä kävi elo-syyskuussa 2016 Kauppakamarin järjestämän Etätyön johtamisen-verkkokurssin. Kaikki tämä oppi on organisaation käytössä ja myös jaettavana toimitusjohtajalle ja teknisten palveluiden esimiehelle.

2.5 Etätyö osana strategiakarttaa

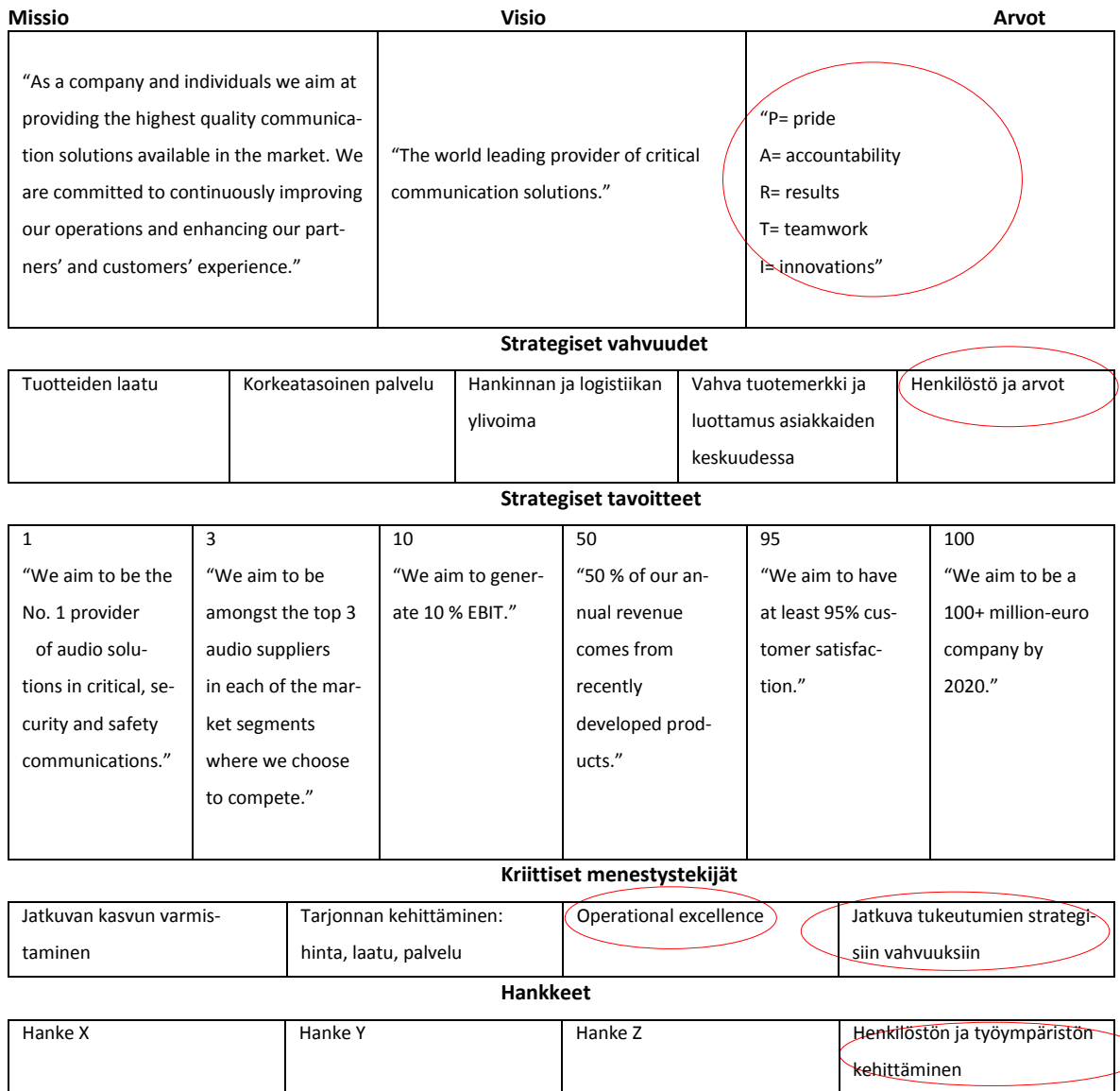
Liiketoiminnan strategiat ovat kytköksissä työntekijöiden käyttäytymiseen ja strategian johtaminen on aina myös ihmisten johtamista. Kun halutaan muuttaa jotain onnistuneesti, on välttämätöntä löytää oikea tapa johtaa, ohjata ja valmentaa niin työntekijöitä kuin organisaation sidosryhmiäkin haluttuun suuntaan. Tehokkaat liiketoimintaprosessit ovat olennaisia kilpailutekijöitä, mutta tehokkuuttakin tärkeämpiä ovat ihmiset, joiden halutaan käyttäytyä prosesseissa kuvatulla tavalla. (Cloudriven 2016.)

Kaplan & Nortonin strategiakartta luo perustan yrityksen operatiivisen toiminnan suunnittelulle, seurannalle ja raportoinnille. Tässä strategian pätevyys ja selkeys tulee harkituksi sitä kautta, että on tarve purkaa asiat yksityiskohdiksi. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 56.) Etätyön tekeminen, sen johtaminen ja ohjeistus voidaan hyvin nähdä kohdeyrityksen henkilöstön ja arvojen kautta strategisena vahvuutena ja myös kriittisenä menestystekijänä. Etätyö osana strategiakarttaa, tekee omalta osaltaan yrityksen strategiaa arkipäiväisemmäksi ja näin myös yrityksen arvoja saadaan näkyviksi jokapäiväiseksi tekemiseksi yksittäiselle työntekijälle.

2.5.1 Strategiakartan kuvaus

Niemelä & ym. (2008, 54) ovat kuvanneet strategiakarttaa seuraavasti: strategiakartta on keskeinen osa yrityksen strategista suunnittelua ja ennen kaikkea strategista viestintää.

Seuraavassa kuviossa esitellään strategiakartta kohdeyrityksen näkökulmasta. Karttaa on muokattu niin, että siihen on sisällytetty kohdeyrityksen todelliset missio, visio ja arvot sekä strategiset tavoitteet (englanniksi ja lainausmerkeissä).



Kuvio 4. Strategiakartta (mukaillen Niemelä ym. 2008, 56; kohdeyrityksen Intranet)

2.5.2 Etätyö strategian operatiivisena toimintaprosessina

Kohdeyrityksen etätyö ja sen johtaminen on kuvattu strategiakartassa ympyröitynä. Seuraavaksi avataan tarkemmin, miten etätyö strategiassa toteutuu. Karttaa luetaan ylhäältä alaspäin.

Arvoissa se on osa ylpeyttä työskennellä juuri tässä yrityksessä, olla luottamuksen arvoinen, tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla tuloksekkaasti yhteistyössä muiden kanssa. Avoimuus ja läpinäkyvä ilmapiiri ruokkivat innovatiivisuutta. Etäjohtamisessa arvot näkyvät luottamuksen osoituksena ja innovatiivisuutena kehittää työtapoja ja organisaatiota vuorovaikutteisesti työntekijöiden kanssa yhdessä.

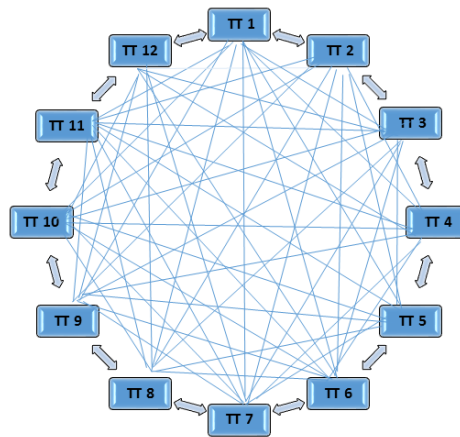
Alahuhta (2015, 141 – 142, 182) huomauttaa että, innovaatioita ei synny, ellei ihmisillä ole rohkeutta tarttua uusiin mahdollisuuksiin ja ellei epäonnistumisia sallita. Luottamuksen ilmapiirissä työntekijät uskaltavat ottaa riskejä ja kokeilla rajojaan, ja he saavat siten enemmän aikaa. Johtamisessa luottamuksen rakentaminen on kaiken perusta.

Luottamus on käytännössä sitä, ettei ole tarvetta varautua pahimpaan. Luottamus tekee etukäteen laadituista säännöistä ja ohjeistuksista tarpeettomia. Luottamus kasvattaa luottamusta. Aina löytyy niitä, jotka käyttävät annettuja tilaisuuksia omaksi edukseen, mutta kannattaako näiden yksittäisten tapausten takia pilata motivaatio kaikilta muiltakin luomalla lisää sääntöjä ja määräyksiä? (Vilkman 2016, 27.)

Piha & Poussa (2012, 177) lisäävät työntekijöiden osallistamisen avoimuuden ja luottamuksen ilmapiirin kanssa samaan kategoriaan. Osallistaminen edellyttää avoimuutta, ja on ennen kaikkea sitä, että asioita myös tapahtuu. On turha pyytää ihmisiä innovoimaan ja miettimään, jos kaikki kuitenkin pysähtyy johtoryhmän pöytään.

Yhteistyössä korostuu tiimin koheesio ja sen dynamiikka. Tiimin toimintaa määrittävät erityisesti yhteistyö sekä aktiivinen ja avoin vuorovaikutus. Ilman niitä kyseessä ei ole tiimi vaan ryhmä. Mitä enemmän tiimissä on jäseniä, sitä enemmän on vuorovaikutussuhteita. Vuorovaikutuksessa ei ole kyse vain viestimisestä, vaan kyse on myös yksilöiden välisistä suhteista ja toiminnasta, jossa osapuolet jakavat ja rakentavat yhteisiä merkityksiä tiedon, tunteiden, kokemusten ja ajatustenvaihdon avulla (Vilkman 2016, 75 - 76.)

Mikäli etätöitä tekevät työntekijät eivät tunne toisiaan kunnolla, yhteinen päämäärä on epäselvä tai yhteisöllisyyden kokemukset puuttuvat, mahdollisuuksia ristiriitojen syntymiseen on lukuisia, kuten seuraavasta kuviosta voidaan nähdä. (Vilkman 2016, 76 - 77). Kohdeyrityksessä on 12 työntekijää, joiden välille syntyy yhteensä 66 vuorovaikutussuhdetta, joiden monimuotoisuudesta muodostuu melkoinen hämähäkinseitti. Kun palkataan kaksi työntekijää lisää, vuorovaikutussuhteita on jo 91. Kuviossa työntekijät on kuvattu TT1 – TT12.



Kuvio 5. Vuorovaikutussuhteiden määrä, ja sen myötä mahdollisuus ristiriitojen syntymiseen, lisääntyy henkilöiden määrän kasvaessa (mukaillen Vilkman 2016, 77)

Erityisesti etätyössä ja sen johtamisessa vuorovaikutussuhteet korostuvat, koska sosiaaliset henkilökohtaiset kontaktit vähenevät. Kuitenkin etätyöskenteleviin kollegoihin pidetään yhteyttä lähes normaaliin tapaan, pääasiassa sähköpostitse tai puhelimitse (Petäinen 2013).

Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan (White, 2016) etätyöhön kohdistuvaa kritiikkiä annetaan eniten työpaikalta ja kritiikki koskee nimenomaan vuorovaikuttamista ja yhteistyötä. Toimipaikassa työtä tekevät kollegat kaipasivat eniten spontaania ideoiden jakamista ja yhteisöllisyyttä. Kun tämä ideointi puuttui, koettiin myös, että tuottavuus kärsi. Jännitteiden takana on useimmiten säännöllinen kommunikaation puute. Etätyön käänöpuolena tutkimuksen mukaan on se, että toimistolla töitä tekevien kollegoiden motivaatio ja moraalit voivat laskea muiden tyhjiä työpisteitä katsellessa.

Tässä lieneekin eräänlainen ristiriita, koska kotona oleva työntekijä todennäköisesti kaipaa täydellistä työrauhaa eikä spontaania vuorovaikuttamista. Oman rauhallisen työajan merkitystä korostivat myös kohdeyrityksen haastateltavat. Kollegoiden odotukset ja tarpeet eivät siis kohtaa. On myös mahdollista, että etätyöntekijää ei kuitenkaan uskalleta tai tohdita lähestyä samalla tavoin kuin toimistolla työskentelevää kollegaa.

Kaplanin ja Nortonin strategiakartassa seuraavaksi tulevat yrityksen strategiset vahvuudet. Vahvuuksia ovat mm. henkilöstö ja yhteisön arvot. Henkilöstöä kehittämällä ja sen arvoja kunnioittamalla saadaan lisää voimavaraa yritykseen. Kun kuunnellaan henkilöstöä,

arvostetaan työntekijöiden mielipiteitä ja toteutetaan kehittämistoimenpiteitä yhdessä yrityksen aineeton pääoma ja strateginen vahvuus kasvavat. (Niemelä & ym. 2008, 55 – 56.)

Arvoa luodaan sisäisten, operatiivisten prosessien kautta. Aineettoman pääoman arvo mitataan yhteydellä strategiaan. Aineeton pääoma jakautuu henkilöstön tietoihin, taitoihin ja osaamiseen, tietopääomaan – teknologisiin ratkaisuihin, tietokantoihin ja verkostoihin – sekä organisaatiotekijöihin, kuten kulttuuriin, johtamiskäytäntöihin, henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen sekä osaamisen hallintaan. Aineettoman pääoman osa-alueet toimivat tekijänä, joka viime kädessä pystyy toimillaan joko voimakkaasti edesauttamaan strategian toteutumista tai jättämään ajatukset visioiksi paperille. (Niemelä & ym. 2008, 54-55.)

Myös Alahuhta näkee yhteyden aineettomalla pääomalla ja strategian ottamisella mukaan henkilöstön kehittämiseen. Strategian johtaminen nähdään usein liian kapeasti ja siihen sisällytetään vain se, miten erottaudutaan kilpailijoista ja miten strategiaa toteutetaan. Harvemmin ymmärretään se, miten tärkeää on rakentaa kilpailukyvyyn pitkän tähtäimen perusta – esimerkiksi jatkuvaa yrityskulttuurin ja henkilöstön kehittämistä ja sen määrittämistä, miten päätöksenteon tulee yrityksessä tapahtua. (Alahuhta 2015, 19.)

Etätyö on myös osa yrityksen tehokkaita ja onnistuneita operatiivisia toimintaprosesseja (operational excellence), jotka kuuluvat strategia kartan (Niemelä & ym. 2008, 54) mukaan yrityksen kriittisiin menestystekijöihin. Jatkuva tukeutuminen yrityksen strategisiin vahvuuksiin eli toimivaan ja osaavaan henkilöstöön on toinen etätyöhön liittyvä kriittinen menestystekijä.

Kamensky (2016, 190 - 191) kuitenkin huomauttaa, että vaikka nämä henkilöstön tukiprosessit ovat merkittäviä lähes kaikkien yritysten toiminnassa, niiden suurin strateginen merkitys realisoituu ainoastaan, jos ne ovat hyvässä vuorovaikutuksessa ydinprosessien kanssa. Ja ydinprosessesseissa on oltava kykyä ja halua käyttää resursseja yrityksen strategian luomiseen, toteuttamiseen ja uudistamiseen.

Kohdeyrityksen toteutettavana strategisena hankkeena voidaan pitää henkilöstön kouluttamista, työympäristön ja työn monimuotoisuuden lisäämiseen tähtääviä uusia toimintatapoja ja -kulttuuria. Kohdeyrityksen strategisena hankkeena on organisoida työtä uudella tavalla, mikä tuo mukanaan myös uutta johtamisen strategiaa.

2.5.3 Strategian mitattavuus

Mittaamisen historia usein kytetään 1910-luvulle, kun amerikkalainen teknikko Frederick Winslow Taylor kehitti ”tieteellisen liikkeenjohdon” eli taylorismin. Hän aloitti systemaattisen mittaamisen ja mittaamiseen perustuvat tehokkuusvaatimukset teollisuudessa. (Saksa 2016, 50 K2.)

Tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard) tavoiteryhmitys on oikea näkökulma liiketoiminnan strategisten tavoitteiden asetantaan. Kaplanin ja Nortonin systemaattinen tarkastelutapa antaa hyviä välineitä strategian juurruttamiseen syvemmälle organisaatioon tavoitteiden avulla. (Kamensky, 2016, 371.)

Suoritukselle asetetaan yleensä tavoitteet, jotta henkilöstö, osastot ja yksiköt tietäisivät, mitä heiltä odotetaan. Kun tavoitteet on asetettu, niiden toteutumista on seurattava. Jos asioita ei seurata, annetaan viesti, että asiat eivät kiinnosta. Kun asiat eivät kiinnosta, keskitytään joihinkin muihin, organisaation näkökulmasta mahdollisesti toissijaisiin asioihin. Tällöin organisaation tavoitteita ei edes yritetä saavuttaa ja strategian toteutus ontuu pahasti. Johtamisjärjestelmä tehtävä on tuottaa tietoa asioiden etenemisestä ja siten varmistaa, että organisaation tavoitteet saavutetaan. (Niemelä & ym. 2008, 161-162.)

Strategiakartasta johdetut mittarit ja tavoitteet vastaavat seuraaviin kysymyksiin:

- strategiakartta: ”game planin” tulkinta
 - suoritusmittaristo: mittaa ja asettaa painopistealueet
 - tavoitteet ja toimenpiteet: Mitä meidän täytyy tehdä?
 - henkilökohtaiset tavoitteet: Mitä minun täytyy tehdä?
- (Niemelä & ym. 2008, 54)

Kohdeyrityksen strategisia tavoitteita on helppo seurata, koska niitä kaikkia voidaan mitata numeerisesti. Tasapainotettu mittaristo, Balanced Scorecard, sitoo yhteen taloudellisen ja ei-taloudellisen informaation niin, että mittariston juuret ovat yrityksen strategiassa ja strategisista tavoitteista johdetuissa kriittisissä menestystekijöissä. Jotta mittaristoa voitiin kutsua termillä balanced, tasapainotettu, sille asetettiin ainakin seuraavat vaateet: mittaristossa seurataan sekä taloudellista tulosta että asiakasrajapintaan, yrityksen henkilöstöön ja osaamiseen sekä sisäisten prosessien tehokkuuteen liittyviä tunnuslukuja. (Niemelä & ym. 2008, 16-17.)

Kamensky (2016, 217) kuitenkin muistuttaa, että balanced scorecard-ajattelu ei voi korvata strategista johtamista eikä strategisen arkkitehtuurin keskeisiä elementtejä kuten elämäntehtävää. Keskeisempää on löytää tavoiteyhdistelmä, jossa tavoitteet tukevat toisiaan monen suuntaisesti. Etenkin rohkeiden kehittämistavoitteiden avulla organisaatio sekä

sen ihmiset ja resurssit on saatava nousemaan aivan uudelle tasolle. (Kamensky 2016, 220.)

Kritiikkiä saa myös aineettomien asioiden mittaamisen sekä raportoinnin mielekkyys. Aineeton pääoma on kasvavassa määrin yrityksen kalleinta pääomaa, mutta aivotyötä on kuitenkin vaikea mitata. Useimmiten se tarkoittaa yrityksessä ammattitaitoa, kokemusta ja henkistä asennetta. Raportointi haukkaa ison osan työaika ja aiheuttaa tunnollisellekin työntekijälle tunteen, että häntä kytätään. Mittaamista kaipaavat eniten ammattijohtajat. (Saksa 2016, 50 K2.)

Piha ja Poussa (2012, 53 – 54) toteavat, että työelämä on ollut mittaamisen kehittämisessä varsin mielikuvitukseton. Jokaiselle työlle, toimenkuvulle tai tehtävälle on mahdollista kehittää motivoivat, toimivat ja yksilölliset mittarit, jotka johtavat hyviin tuloksiin. Heidän kirjassaan on esimerkki epäystävällisestä hovimestarista, jonka työn onnistumista ruvettiin laskemaan tämän hymyjen määrällä. Etätyössä yksinkertaisimmillaan kyse on siitä, että työt tulee tehtyä, ei siitä, kuinka monta tuntia toimistossa istutaan. Ihmiset haluavat tehdä töitä yksilöllisesti.

Joskus yksilötasolla mitattavia tavoitteita voi olla hankala löytää tai yksilötavoitteet aiheuttavat negatiivisia ilmiöitä työyhteisössä. Esimiesten ja työntekijöiden kokemusten mukaan yksilösuoritusten mittaaminen johtaa helposti työtehtävistä kilpailumiseen, kateuteen ja muiden työntekijöiden tekemisen kyttäämiseen, ja sen koetaan huonontavan työyksiköiden ilmapiiriä. (Vilkman 2016, 49.)

Alahuhdan mukaan monessa tapauksessa on tärkeämpää tunnistaa se, että ollaan tekemässä oikeita asioita ja ollaan oikealla kehityspolulla kuin välittömästi tehdä korjausliikkeitä yksittäisen mittarin tuloksen takia. Olennaisempaa on analysoida tarkemmin kehityksen suunta kuin jonkin mittarin antaman tuloksen absoluuttinen taso (Alahuhta 2015, 181).

Etätyöprojekti voidaan nähdä kohdeyrityksen kehittämistavoitteena, jota voidaan analysoida esim. etätyön kehittämiskustannuksina/työntekijä tai henkilöstötyytyväisyysindeksillä. Tyytyväisyyskyselyllä voidaan esimerkiksi arvioida työn monimuotoisuuden lisäämisen merkitystä motivaatioon tai työhyvinvointiin. Mittareiksi voidaan ottaa myös etätyön tekemisen vaikutus sairauspoissaoloihin. Mutta työajan seurannasta voitaisiin luopua, ja siirtyä mittaamaan työn tuloksia.

2.6 Etätyön hyödyt

Työterveyslaitos on julkaisussaan Työhyvinvointi paremmaksi (Työterveyslaitos 2016b) todennut, että työajan ja työaikojen hallinnan kehittäminen ovat avainasemassa organisaatioiden työhyvinvoinnissa. Joillakin työpaikoilla havaittiin, että etätyön yleistymisen myötä sairauspoissaolot ovat vähentyneet (Vasama 2016, D2).

Työaika vaikuttaa merkittävästi moneen hyvinvoinnin osa-alueeseen kuten työturvallisuuteen, terveyteen ja työn ja muun elämän tasapainoon. Nuoret ja aikuiset, erityisesti pienten lasten vanhemmat, tarvitsevat joustavia malleja työhön osallistumisen ja työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamiseksi. Yhdessä sovitut työaikaratkaisut ja –joustot hyödyttävät sekä työnantajaa että työntekijää. Hyvät vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihin parantavat työntekijän elämän hallintaa, lisäävät työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja halukkuutta vastavuoroiseen joustamiseen. Lisäksi on havaittu, että työntekijän hyvät vaikutusmahdollisuudet tehdä joustavaa työtä ennustavat vähäisempiä sairauspoissaoloja ja jatkamista työelämässä alemman eläkeiän jälkeen. (Työterveyslaitos 2016b.) Myös työntekijöiden teemahaastattelussa nousi esiin vapaus rytmittää työpäivänsä ja tehdä omia tehtäviään itselle mielekkäässä järjestyksessä keskeytyksettä. Yksi toteamus kuului: ”etätyössä saan enemmän aikaiseksi lyhyemmässä ajassa”. Haastattelun tuloksia käsitellään luvussa 3 Produktin toteutus. Etätyön hyödyt on nostettu myös etätyöhjeistuksessa esiin (Liite 3, 5).

Tutkimustoimisto Qualitem Oy toteutti Microsoft Oy:n toimeksiannosta etätyöbarometrin vuonna 2013. Barometrin mukaan etätyö lisää tuottavuutta ja tehokkuutta parantamalla työntekijän keskittymistä, säästämällä aikaa sekä kasvattamalla työntekijöiden motivaatiota ja luovuutta.

Etätyöbarometristä ”Miten etätyö lisää tuottavuutta ja tehokkuutta?” – kysymyksen alta poimittuja kommentteja:

”Häiriötekijöitä on vähemmän ja saman työn saa tehtyä nopeammin kuin työpaikalla”

”Matkustamiseen liittyvä kiire ja stressi jäävät pois. Aikaa ja energiaa ei kulu kulkemiseen”

”Motivaatio hoitaa työnsä hyvin kasvaa”

”Keskittyminen, yksinolo, joustavuus tuo luovuutta ja sitä kautta tehokkuutta”

(Qualitem 2013.)

Työterveyslaitoksen erikoistutkija Seppo Tuomivaara korostaa, että etätyö nähdään hyvinvointia lisäävänä työmuotona poikkeuksetta niiden työntekijöiden keskuudessa, jotka etätyötä tekevät (Työterveyslaitos 2016c). Myös kohdeyrityksessä ne työntekijät, jotka etä-

töitä tekivät, suhtautuivat ehdottoman positiivisesti etätöiden tekemiseen. Tämä tuli ilmi teemahaastattelussa. Myös etätöbarometrissa arvioitiin etätöiden vaikutuksia myönteisimmiksi niissä työyhteisöissä, joissa HR-päätävä tekee itse etätöitä (Qualitem 2013). Barometrissä tärkeimmäksi tekijäksi nousi etätöiden työhyvinvointia lisäävä merkitys.

Yksi etätöpäivä tarkoittaa myös yhtä vähempää työmatkaa ja työmatkaan käytettyä aikaa. Joillekin työmatkat voivat olla stressaavuudessaan työpäivän pahin mörkö. Kun kasvakeskuksiin muuttaa koko ajan enemmän ihmisiä, liikennevirrat lisääntyvät sekä teillä että julkisissa liikennevälineissä ja stressitaso nousee. Tämän opinnäytetyön tekijä kokee työmatkat työpäivän rasittavimpana osana. Jonoa kehäyökköselle alkaa muodostua jo ennen aamuseitsemää. Onnellisuus nousee jo etätöpäivän aamuna, kun ”työmatka” alkaa aamupuuron jälkeen keittiöstä työhuoneeseen. Pitkät, jonossa vietetyt työmatkat tekevät ihmisestä lihavan, rasittuneen ja onnettoman; samalla ihminen menettää aikaa ja kärsivällisyytensä (Fried & Hansson 2014, 17).

3 Produktin toteutus

Tässä luvussa kuvataan lyhyesti kohdeyritystä ja sen organisaatiota. Lisäksi käydään läpi etätyöohjeistuksen perustasoa kohdeyrityksessä ja ohjeistuksen toteutuksen vaiheita. Toteutuksessa on laadullisia tavoitteita, jotka eritellään ennen vaiheistetun ohjeistussuunnitelman läpikäyntiä.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen ja siinä pyritään toteuttamaan yksi toiminnallisen opinnäytetyön tärkeimmistä tavoitteista: yhdistää käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9). Tarkoituksena on luoda yrityksen työntekijöitä ja johtoa palveleva etätyöohjeistus, jolla pyritään konkreettisiin ja selkeisiin pelisääntöihin, jotka mahdollistavat yhdenmukaisen ja tasavertaisen etätyön tekemisen.

Organisaation etätyön tekemisen tilan selvittämiseksi haluttiin kuulla työntekijöiden mielipiteitä etätyön tekemisestä, sen eduista ja haasteista. Tiedonkeruussa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on, että halutaan kirjoittamatonta faktatietoa, tai halutaan ymmärtää, millaiset uskomukset, halut, ihanteet ja käsitykset ihmisten toiminnan taustalla vaikuttavat. Tavoitteena on myös toteuttaa kohdeyrityksen näkemyksiin pohjautuvia ideoita. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63.) Koska ohjeistuksen toteutuksessa haluttiin nimenomaan kuulla työntekijöiden omia mielipiteitään ja vaikutelmia, laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tämän tyyppisen ohjeen tekemiseen erinomaisesti. Haastattelujen lisäksi produktin tulos, eli etätyöohjeistus vietiin myös YT-henkiin koko henkilökunnan perjantaipalaveriin, jossa edelleen sana oli aiheesta vapaa. Palaveri pidettiin 7.10.2016.

3.1 Kohdeyritys

Kohdeyritys on suomalainen itsenäinen osakeyhtiö, pk-yritys, jonka toimipiste sijaitsee Espoossa. Yritys on osa belgialaisomisteista konsernia ja sen osakkeiden omistus on norjalaisella tytäryhtiöllä. Norjassa sijaitsee myös konsernin pääkonttori. Konserni on pörssiyritys.

Konserni, johon siis kohdeyrityskin kuuluu, valmistaa ja edustaa maailman johtavia ammattikäyttöön tarkoitettuja viestintä- ja turvallisuusalan tuotteita ja niiden järjestelmiä. Yhtiöllä on omaa tuotekehitystä ja tuotteiden valmistusta Norjassa.

Kohdeyrityksen liikevaihto vuonna 2015 Suomessa oli 4,5 milj. euroa (kasvua yli 30 prosenttiyksikköä vrt. v. 2014). Kansainväliset B2B-asiakassegmentit ovat Maritime, Oil & Gas, Industry, Infrastructure & Transportation, Building Security ja Public Safety.

Kohdeyrityksen yksittäisiä asiakasryhmiä Suomessakin ovat mm. poliisit, palokunnat, laivapäällystö, turva-alan ja vankeinhoidon henkilöstö sekä terveydenhoitoalan ammattilaiset. Kohdeyrityksen järjestelmiä toimitetaan myös mm. erilaisiin kiinteistöihin mm. kouluihin, tunneliprojekteihin, laivoihin, kaivoksiin, öljynjalostamoihin, viranomaiskäyttöön sekä erilaisiin teollisuusympäristöihin. (Kohdeyrityksen verkkosivut 2016.)

Kohdeyrityksen visio (sama kuin konsernin):

"The world leading provider of critical communication solutions"

(Kohdeyrityksen intranet 2016.)

Kohdeyrityksen visio, missio, arvot ja strategiset tavoitteet avattiin yksityiskohtaisemmin luvussa 2.5.1 strategiakartan kuvaus.

3.2 Organisaatio

Vuonna 2016 kohdeyrityksessä työskentelee 12 työntekijää. Organisaatio on matala ja koko ryhmän esimiehenä toimii yrityksen toimitusjohtaja, jonka esimiehenä työskentelee konsernin norjalainen pääjohtaja ja konsernin hallitus. Ikäjakauma on 28 – 61 vuotta. Kohdeyrityksellä ei ole noudatettavana työehtosopimusta, työpaikalla noudatetaan työaika-, vuosiloma- ja muita työsuhdelakeja. Työntekijöiden työaika on liukuvana 37,5 tuntia viikossa, joka on kirjattuna työsuopimuksessa.

Kohdeyrityksen organisaation rakenne on kuvattu liitteessä 1.

3.3 Työntekijät ja esimiehet

Kohdeyrityksessä ylintä päätäntävaltaa käyttää toimitusjohtaja, joka on samalla myynnin sparraaja ja esimies, ja jolla itselläänkin on henkilökohtainen myyntibudjetti. Toimitusjohtajan lisäksi johtoryhmään kuuluvat tuotepäällikkö/teknisten palveluiden esimies sekä opinnäytetyön tekijä, joka toimii myös asiakaspalvelutiimin esimiehenä. Kohdeyrityksessä on huoltotoimintaa, mikä tarkoittaa lähinnä asiakkaan luona tehtäviä laitteiden konfigurointeja, käyttöönottoa ja muita tukitoimintoja. Teknisten palveluiden työntekijöitä on neljä. Kohdeyrityksessä on myös varasto, jota hoitaa yksi logistiikasta vastaava työntekijä. Myyjiä on neljä mukaan lukien toimitusjohtaja. Myynnin tukitoimintoja ja asiakaspalvelua hoitaa kaksi työntekijää. Sekä heidän että varastotyöntekijän esimiehenä toimii opinnäytetyön tekijä, joka on kohdeyrityksen taloudesta ja markkinoinnista vastaava henkilö.

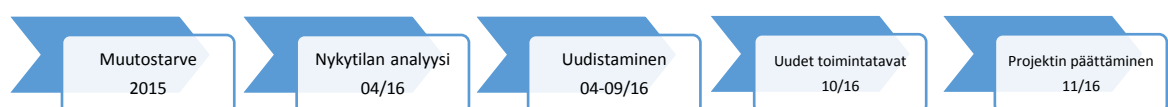
3.4 Toimeksiannon suunnitelmakuvaus

Suunnitelma lähti varsinaisesti liikkeelle vuonna 2015, jolloin osa työntekijöistä alkoi kysellä etätöiden mahdollisuutta aika ajoin. Etätöitä tehtiin kuitenkin harvakseltaan päivä kerrallaan. Erityisiä pelisääntöjä ei kaivattu ja etäpäivän pitämiseen riitti viesti esimiehelle. Johto on suhtautunut aina etätöiden tekemiseen myönteisesti ja ollut myös itse esimerkkinä tekemässä etätöitä.

Etätöohjeistus valikoitui opinnäytetyön aiheeksi tekijän omasta aloitteesta vuoden 2016 kesällä. Kohdeyrityksen toimitusjohtaja piti ohjeistuksen saamista hyvänä asiana ja katsoi sen tukevan myös yrityksen strategiaa. Toimeksiantajana kohdeyritys ei antanut tuotteille tiukkoja suuntaviivoja sen sisällöstä. Koska tällainen ohjeistus organisaatiosta puuttui kokonaan, ei sen ensimmäiselle versiolle annettu rajoitteita. Lähtökohtana oli saada aikaan ensimmäinen ohjeistus, jota on helppo tulevaisuudessa tarpeen mukaan muotoilla ja päivittää. Myöskään varsinaista aikataulua ei tuotteille laadittu ensi vaiheessa. Aikataulutavoitteet tulivat lähinnä tekijän opiskelutavoitteista. Valmistuminen joulukuussa 2016, tarkoitti tuotteen valmistumisajakohtaksi marraskuun alkua. Sama ajankohta oli myös kohdeyrityksen kannalta hyvä, koska loppuvuoteen oli ajoitettu operational excellence valmistuskokonaisuuden aloitus. Toimeksiantosopimus allekirjoitettiin 3.6.2016 kohdeyrityksen kanssa.

Tekijä asetti tavoitteeksi tuotteelle saada siitä selkeä, yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä opas, josta selviää kertalukemisella etätöiden tekemisen perusperiaatteet, määritelmät, hyödyt ja kompastuskivet. Lisäksi oppaan piti olla helposti saatavilla ja sen sisältöä piti voida päivittää tarpeen tullen. Tärkeä tavoite oli myös osallistaa koko henkilökunta sen sisällön tuottamiseen. Ehkä kuitenkin kaikkein tärkein tavoite oli tuoda etätö myönteisenä ja modernina työn tekemisen muotona vaihtoehdoksi toimistotyölle. Ja ennen kaikkea lisätä luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä organisaatiossa.

Kuviossa 6 kuvataan vaiheistettua tuotteen toteutusta. Vaikka vaiheet on kuvattu lineaarisena aikataulullisena jananä, osittain vaiheet ovat kuitenkin olleet päällekkäisiä ja liittyneet myös toisiinsa. Suunnitelman vaiheita avataan seuraavissa alaluvuissa.



Kuvio 6. Tuotteen vaiheittainen toteutussuunnitelma

Muutostarve ja nykytilan analyysi

Lähtötilanteessa vuonna 2015 esimiehelle tuli yleensä sähköpostiviesti ”Voinko pitää etätyöpäivän ensi keskiviikkona? Vien lapsen lääkäriin puolen päivän aikaan ja teen aamun ja iltapäivän töitä kotona.” Näihin viesteihin vastattiin poikkeuksetta myöntävästi. Myös erilaisiin itsenäisiin keskittymistä vaativiin projektinomaisiin tehtäviin kysyttiin etätyömahdollisuutta. Tällaisia olivat esimerkiksi jonkin rekisterin päivittäminen tai raportin laatiminen. Opinnäytetyön tekijä tekee numerotarkkuutta vaativia konsernin raportteja (budjetit ja ennusteita) yleensä kotona. Kohdeyrityksen tilanne oli se, että etätyö oli nimellisesti sallittua ilman pelisääntöjä. Opinnäytetyön tekijä kysyi 31.3.2016 sähköpostitse ohjeistusta myös konsernin HR-johtajalta Norjasta. Vastauksessaan HR-johtaja totesi, ettei konsernilla ole kirjallista ohjeistusta; etätyön tekeminen ei ole kovin yleistä ja lisäksi aiheeseen liittyy paljon erilaisia kulttuurieroja.

Sen lisäksi, että tuli tarve luoda toiminnalle säännöt, oli myös tarve luoda uudenlaista toimintakulttuuria. Muutostarve oli jo olemassa, mutta tässä vaiheessa aihe ei vielä ollut kypsynyt produktiksi. Aihetta lähdettiin työstämään paikallisessa johtoryhmässä tekijän aloitteesta.

Muutostarvetta ja nykytilaa analysoitiin ensimmäisen kerran 30.5.2016 johtoryhmän kokouksessa, kun opinnäytetyön tekijä teki aloitteen luoda organisaation käyttöön etätyöohjeistus. Johtoryhmässä päätettiin, että etätyöpelisäännöistä tehdään yrityksen kehittämiskohde, ja toimeksianto voidaan antaa opinnäytetyön tekijälle. Johtoryhmä asetti tavoitteeksi kokouksessaan, että nimellisesti sallittu etätyö saadaan luontevaksi työnteon muodoksi ja etätyöstä pitäisi muodostua uusi moderni tapa työskennellä kohdeyrityksessä. Johtoryhmässä todettiin, että kuten kaikissa työelämän asioissa, uudet tavat toimia eivät juurru luonnolliseksi osaksi organisaation arkea, jos ympäröivä kulttuuri ei tue sitä. Näin ollen päätettiin, että esimiehet omalta osaltaan pyrkivät avoimeen ja vuorovaikutteiseen ilmapiiriin organisaatiossa, jotta etätyön tekemiselle olisi mahdollisimman positiivinen maaperä. Teemahaastattelut työntekijöille päätettiin ajoittaa kesälomien jälkeiseen aikaan. Samoin ”etätyön lanseeraus” koko henkilökunnalle perjantaipalaverissa ajoitettiin lokakuulle.

Yhtenä tärkeänä asiana johtoryhmän kokouksessa nähtiin etätyötä tukevan kulttuurin juurruttaminen organisaatioon. Tässä päätettiin edetä pienin askelin ja varata asialle riittävästi aikaa, jotta kaikki työntekijät saavat tutustua aiheeseen omaan tahtiinsa.

Kulttuuri on tärkeä asia, kun puhutaan kontrollin löysentämisestä. Mitä vahvempi kulttuuri, sitä vähemmän tarvitaan täsmäkoulutusta ja valvontaa. Etätyö ennen kaikkea pakottaa luopumaan illuusiosta, että yrityksen kulttuuri rakentuu vain toimistolla istuvien työntekijöiden sosiaalisen toiminnan ansiosta. (Fried & Hansson 2014, 76.)

Haasteet toteutuksessa

Johtoryhmän kokouksessa 30.5.2016 pidettiin ensimmäisenä haasteena saada koko organisaation kulttuuri tukemaan uudenlaista työtä, joka motivoi, innostaa ja tuottaa tulosta. Tässä oli ajatuksena käyttää Operational excellence-valmennuskokonaisuutta sateenvarjona, ja sen strategiaa parantaa ryhädynamiikkaa ja tiimien vuorovaikutussuhteita. Kokouksessa myös todettiin, että etätyö tästä näkökulmasta voi olla kriittinen askel, joka saattaa johtaa pahimmassa tapauksessa päinvastaiseen lopputulokseen. Pahimmassa tapauksessa etätyö erkaannuttaa tiimiä eikä liimaa sitä. Johtoryhmän tavoitteena on saada muutokset liikkeelle pieninä askelina, joiden välissä täytyy olla sopiva tuumaustauko ja tarkastelukohta, jossa voidaan määrittää, onko suunta oikea. Kohdeyrityksessä on kyse perustavanlaatuisen ajattelumallin, mutta myös vanhojen toimintatapojen muuttamisesta.

Johtoryhmässä otettiin myös huomioon se seikka, että välttämättä kaikki työntekijät eivät näe eivätkä koe etätyötä tarpeellisenä. He saattavat jopa vastustaa sitä, ellei ääneen niin hiljaisesti. Valmistautumisessa otettiin tämä asia huomioon siten, että annetaan henkilökunnalle aikaa hahmottaa asiaa ja muodostaa siitä oma käsitys. Viikman (2016, 176) muistuttaa myös, että etätyö herättää monenlaisia kysymyksiä, pelkojakin ja että keskustelemalla voidaan hälventää epäilyksiä ja pelkoja sekä luoda yhteisymmärrystä siitä, mitä muutos oman organisaation kannalta tarkoittaa. Piha ja Poussa (2012, 55) painottavat, että työhönsä ja työnantajaansa sitoutunut työntekijä haluaa tehdä työnsä hyvin myös muutostilanteessa. Jos motivaatiotekijät ovat kohdallaan, ei ole väliä missä ja milloin työnsä tekee, kunhan sen tekee hyvin.

Johtoryhmässä otettiin esille myös etätyön työoikeudelliset näkökulmat. Kotona tehtävää työtä ei valvota samalla tavoin kuin toimistolla tehtävää, ei myöskään työaikaa. Kun kontrolli puuttuu, astuu kuvaan työntulosten arvioiminen. On kuitenkin muistettava, että reilua on arvioida sekä kotona että toimistolla tehtyä työtä samoilla kriteereillä tasapuolisuuden nimissä. Myös samankaltaista työtä tekevillä täytyy olla tasavertaiset mahdollisuudet etätyön tekoon. Työehtoja käsitellään etätyöohjeistuksessa (Liite 3, 13).

Yhdenvertaisuus ei kuitenkaan kohdeyrityksessä täysin toteudu. Työn luonteesta ja organisaation rakenteesta johtuen varastomies ei voi tehdä työtä muualla kuin varastossa. ”Etätyön sisärajassa onkin syytä olla liikkeellä herkällä korvalla, ja korostaa, että osaa tärkeistä fyysistä läsnäoloa vaativista töistä ei voida toteuttaa etänä”, johtoryhmässä huomautettiin.

Itseohjautuvan työskentelyn tärkeys ja motivoitunut asenne saada hommat valmiiksi korostuvat, kun työn tekeminen ei ole enää toimiston työpisteeseen sidottu. Joustavan työn onnistumisen edellytys on luottamus. Siihen perustuvat työntekijän ja työnantajan väliset yhdessä sovitut pelisäännöt, tavoitteet ja jatkuva kommunikointi. Tarvitaan toimivia rakenteita, oikeudenmukaisia toimintatapoja ja yhteisiä sääntöjä, jotka ovat tiedossa ja kaikille samat. (Piha & Poussa 2012, 49, 55). Työnantajalle asetettuja vaatimuksia käsitellään etätyöohjeistuksessa (Liite 3, 12).

Uudistaminen

Uusien toimintatapojen ottaminen käyttöön vaatii kohdeyrityksessä konsensusta, avointa ilmapiiriä, läpinäkyvyyttä ja yhteistoimintaa. Produktin toteutuksessa tarvittiin toimintatapojen uudistamista. Uudistamisen avuksi otettiin käyttöön teemahaastattelu.

Haastatteluun valittiin henkilöt tehtävien ja etätyökokemusten perusteella. Yhteensä haastateltuja oli viisi. Kolme työntekijää, joista kahdella oli omakohtaista kokemusta etätyön tekemisestä ja kaksi esimiestä. Haastattelujen päätavoite oli selvittää, miten etätyö koetaan tällä hetkellä kohdeyrityksessä, mitkä ovat sen edut ja haasteet, sekä miten etätyötä voidaan kohdeyrityksessä kehittää. Näillä tavoitteilla oli tarkoitus saada muutoskohteelle suunta, joka auttaa työntekijöitä laatimaan yhdessä pelisääntöjä ja toimimaan niiden mukaan.

Teemahaastattelu on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto (Hirsijärvi, Remes & Sajaavaara 2009, 208). Päämääränä oli, etteivät liian valmiiksi tehdyt kysymykset tai strukturoitu haastattelu rajoittaisi haastateltavien vastauksia. Haastatteluja varten tekijä laati teemahaastattelurungon pohjaksi (Liite 2). Aihepiiri oli siis kirjattu ylös pääpiirteittäin, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys rakentuivat itse haastattelutilanteessa.

Haastattelut toteutettiin viikolla 35. Niihin varattiin etukäteen aika ja teemarunko annettiin etukäteen tutustuttavaksi haastateltaville. Yksilöhaastattelut käytiin yrityksen neuvotteluhuoneessa ja kuhunkin varattiin aikaa yksi tunti. Vastaukset luvattiin käsitellä anonyymisti.

Haastattelut nauhoitettiin, eikä muita muistiinpanoja tehty haastattelun aikana. Näin haastattelu saatiin toteutettua jouhevasti ilman keskeytyksiä. Haastattelujen jälkeen tekijä kävi nauhoitukset läpi, teki tarvittavat tiivistykset ja muistiinpanot niiden pohjalta.

Haastatteluista oli tarkoitus kartoittaa tunnelmat tämän hetkisestä etätyötilanteesta, saada etätyökokemuksista hyviä ja huonoja puolia esiin sekä listata kehittämiskohteita. Tämän hetkisen tilanteen hyvistä ja huonoista puolista löytyi yllättäen samoja asioita, kuten esimerkiksi luottamuksen ilmapiiri. (Kuvio 7.) Luottamuksen puutteen mainitsivat nimenomaan työntekijät, eivät esimiehet. Puute luottamuksesta oli nimenomaan toisten työntekijöiden taholta ei johdon.

	
- luottamuksellinen ilmapiiri	- luottamuksen puute
- vapaus ja itsenäisyys	- kateus
- suunnitelmallisuus	- huono tavoitettavuus
- hyvät työvälineet	- tietoverkon katkot
- joustava työskentelytapa	- ergonomia huono
- ei työmatkoja	- pelisäännöt puuttuvat

Kuvio 7. Etätyön hyvät ja huonot puolet kohdeyrityksessä haastattelujen perusteella

Erityisesti ne työntekijät, jotka etätyötä tekevät, pitivät etätyötä myönteisenä ja sopivana työntekomuotona itselleen. Yksi pienten lasten vanhempi koki, että työn joustavuudesta on hänelle erityistä hyötyä sovittaa yhteen perhe-elämää ja työtä. Samoin työvälineistä tuli sekä positiivista että negatiivista palautetta. Joskus välineet toimivat hyvin, ja toisinaan tietoliikenneyhteydet olivat pätkiviä. Yksi työntekijä, jolla oli kotonaan pieniä lapsia, puoliso vuorotöissä ja työpaikalla kaikki tarvittavat välineet työn tekemiseen, ei nähnyt etätyön tekemiseen minkäänlaista houkuttelevuutta. Lisäksi hänen työmatkansa oli lyhyt. Fyysinen etäisyys toimistolta olikin yksi tärkeimmistä kriteereistä haastatelluilla. Jos työmatka oli pitkä tai vei paljon arvokasta aikaa, etätyö koettiin erityisen mielekkäänä, koska työpäivän yksi eniten harmia aiheuttanut elementti jäi pois. Jos koti sijaitsi lähellä toimistoa, jäi yksi kriteeri etätyön houkuttelevuudesta pois. Hyötyjä on käsitelty etätyöohjeistuksessa (Liite 3, 5).

Mielenkiintoisena seikkana haastatteluissa tuli ilmi, että etätyöntekijät tunsivat jonkinlaista huonoa omaatuntoa etätöistä, vaikka heillä oli siihen esimiehen siunaus ja luottamus. Yhdeksi negatiiviseksi seikaksi mainittiin kateus tai mustasukkaisuus etätyön tekijää kohtaan, mikä juonsi nimenomaan toisista työntekijöistä. Organisatorisia edellytyksiä käsitellen etätyöohjeistuksessa (Liite 3, 8).

Yleisesti ne, jotka etätyötä eivät tee, kokivat etätyön negatiivisempana kuin ne, jotka tekevät. Yhtenä huonona puolena he näkevät sen, ettei etätyöntekijää tavoita samalla tavalla kuin toimistolla ollessa. Tämä tarkoittaa nimenomaan fyysistä tavoitettavuutta, eli kollegan tyhjä tuoli toimistolla aiheuttaa heille harmia.

Haastatteluissa nousseet keskeisimmät asiat, joita voidaan ohjeistuksessa ottaa huomioon:

- etätyöohjeistusta tarvitaan, jotta ylipäättään etätyön tekeminen saadaan nimellisesti sallitusta oikeasti sallituksi
- etätyön toimintatavat saadaan läpinäkyviksi
- etätyöhön suhtaudutaan kaksijakoisesti, sekä positiivisesti että kriittisesti
- ilmapiiri on tärkeää pitää avoimena
- vaikka esimiehet luottavat etätyöntekijöihin, työntekijöistä tuntuu, että toiset työntekijät eivät luota heihin
- etätyöhön pitää kannustaa, ja esimiesten pitää näyttää esimerkkiä, jotta siitä saadaan aidosti uusi toimintatapa kohdeyritykseen
- etätyön tekijä kokee vapautta, itsenäisyyttä ja iloitsee, että voi vaikuttaa itse työpäivänsä sisältöön ja kulkuun
- etätyössä pitää huolehtia vuorovaikutussuhteista ja tavoitettavuudesta
- etätyön ergonomiasta etätyön tekijän täytyy huolehtia itse
- etätyö on yksi muoto tehdä työtä modernisti, muitakin muotoja voidaan kehittää
- etätyölle on kohdeyrityksessä reunaehdoja, perjantai on perinteisesti toimistopäivä
- etätyön tekijälle on tärkeää korostaa itsensä johtamisen taitoja
- etätyö ei ole työntekijälle palkinto vaan yksi joustava työn organisoinnin muoto

Haastattelussa tulleiden seikkojen perusteella etätyöohjeistuksesta pyritään saamaan riittävän kattava ja vastaamaan työntekijöiden tarpeita. Etätyöohjeistuksesta on mukana sisällysluettelo (Liite 3).

Haastattelun luotettavuutta voidaan luonnollisesti pohtia, koska kyseessä on työntekijän subjektiiviset vaikutelmat ja mielipiteet, joiden perusteella johtopäätökset haastattelusta syntyvät. Ohjeistukseen saatiin kuitenkin näin käyttäjänäkökulma henkilöiltä, joita asia

koskee. Voidaan myös tarkastella kriittisesti haastateltujen määrää, onko 5 työntekijää 12 työntekijästä riittävä määrä. Kuitenkin haastateltavaksi saatiin sekä esimiehiä että työntekijöitä, joista osa teki ja osa ei tehnyt etätöitä. Lisäksi ohjeistuksen lopputulokseen vaikutti myös henkilökuntapalaverissa tulleet asiat, kun etätöohjeista käytiin koko henkilökunnan voimin läpi. Henkilöstöpalaverissa käyty etätöohjeistuksen kulku on esitetty kuviossa 8.

Uudet toimintatavat ja produktin päättäminen

Haastattelujen jälkeen tekijä esitteli johtoryhmälle ensimmäisen etätöohjeistusluonnoksen 26.9.2016 Johtoryhmän jäsenet olivat tyytyväisiä luonnokseen. Siihen sovittiin vielä lisättäväksi tietoturvaan liittyvät asiat, joita käsitellään etätöohjeistuksessa (Liite 3, 16). Myös verottaja- ja vakuutusnäkökulma lisättiin johtoryhmän pyynnöstä. Nämä ovat etätöohjeistuksessa (Liite 3, 14). Seuraavassa henkilökunnan palaverissa 7.10.2016 ohjeistus oli tarkoitus esittää henkilökunnalle. Johtoryhmän palaverissa päätettiin myös, että kohdeyrityksessä ei ole tällä hetkellä tarvetta kirjallisille työntekijäkohtaisille erillisille etätöso- pimuksille.

Kohdeyrityksen kaikkien uusien asioiden sisäänajo tapahtuu perjantaisin klo 8.30. Silloin koko henkilökunta kokoontuu yhteiseen henkilökuntapalaveriin, joka on koko yrityksen tärkein palaveri. Siinä käydään yrityksen asiat ja henkilökohtaiset työtilanteet läpi. Kokoukset ovat informatiivisia, mutta niissä tehdään myös varsinaisia strategisia päätöksiä. Palaverin kesto on noin 1 ½ tuntia.

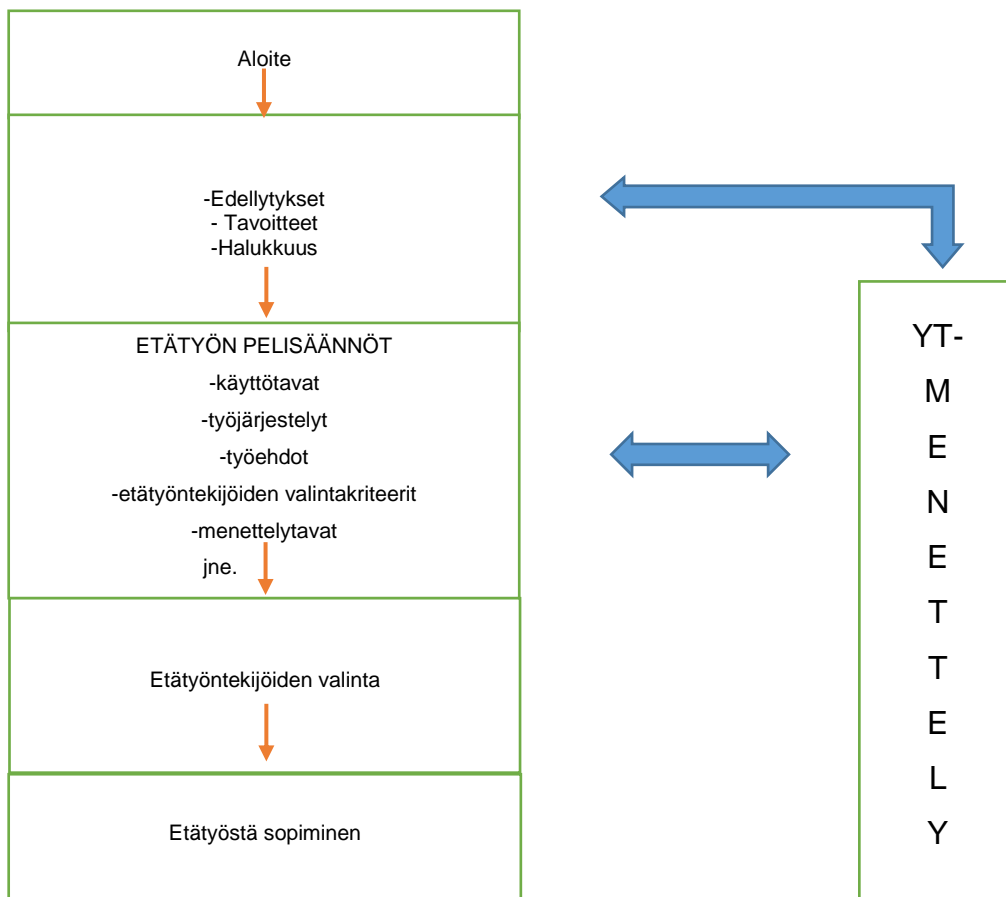
Yhteinen viikkopalaveri edistää viestien kulkemista ja lisää avoimuutta. Vaikka myyntitiimi tekee matkatyötä, perjantaista on tullut ns. toimistopäivä, jolloin kaikki pyrkivät olemaan paikalla. Organisaatiossa kaikki ovat tottuneet siihen, että silloin käsitellään kaikki tärkeimmät yrityksen yhteiset asiat. Perjantaipalaveri on YT-neuvotteluhenkkinen foorumi, jossa sana vapaa, ja käsiteltäväksi saa tuoda minkä tahansa mieltä painavan asian. Jokaisesta palaverista tehdään vapaamuotoinen muistio, joka tallennetaan yhteiselle verkkoasemalle, josta poissaolevatkin sen löytävät. Henkilöstö on avannut omat kalenterinsa kaikille nähtäväksi, mikä helpottaa ajanvarausten tekoa. Kohdeyritys on kooltaan niin pieni, ettei YTLakia varsinaisesti sovelleta siellä. Mutta siitä huolimatta kohdeyrityksessä sekä johto että työntekijät kokevat, että YT-neuvotteluhenkiset avoimet keskustelut ovat hyvä tapa viedä asioita yhteisymmärryksessä eteenpäin.

Myös etätöohjeistus tuotiin perjantaipalaverin aiheeksi ja jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus antaa oma panoksensa sen sisältöön. Työntekijät listasivat tiimeittäin omia yksittäisiä työtehtäviä, jotka voidaan tehdä etätöinä. Nämä listattiin ohjeistukseen (Liite 3, 17-

20) ja yhdessä sovittiin mm. pilottiryhmän perustamisesta. Pilottiryhmään kuuluu alkuun 5 työntekijää, joista 2 on esimiesasemassa. Etätyön tekemisestä sovittiin, että etätyöpäiviä voi alkuun olla 1 päivä/viikko, ja mieluiten tiistai, keskiviikko tai torstai. Tiimin sisällä on sovittava itsenäisesti, että toimistolla on väkeä, jos niin tarvitaan. (Liite 3, 22.)

Etätyöohjeistus tallennettiin yhteiselle R-asemalle, jonne kaikilla on pääsy. Lisäksi sovittiin, että jos muutoksia tai ehdotuksia tulee sisältöön, ne toimitetaan sähköpostitse tekijälle, joka päivittää ja ylläpitää ohjeistusta. Päivittäjä merkittiin ohjeistuksen kansilehdelle (Liite 3, 1).

Kuviossa 8 kuvataan etätyöohjeistuksen käyttöönoton implementointia osaksi yrityksen henkilöstöstrategiaa. Perjantaipalaveri pidettiin 7.10.2016.



Kuvio 8. Etätyön systemaattinen käyttöönotto työpaikalla (Helle 2004, 100)

Perjantaipalaverissa käytiin läpi etätyöhön siirtymisen tavoitteet, edut ja haitat työpaikalla. Määritelmien avulla kuvattiin, mitä elementtejä etätyö sisältää ja korostettiin, että etätyön tekeminen on vapaaehtoista. Yhdessä käytiin läpi organisatoriset, henkilöön, työtehtävään

ja tekniikkaan liittyvät edellytykset. Etätyöhön määritettiin aluksi 5 henkilön pilottiryhmä, mutta tavoitteena kuitenkin oli, että etätyö koskee koko yritystä. Yhteinen päätös oli, että etätyö voi olla kokopäiväistä, mutta myös osittaista esim. aamu- tai iltapäiväpainotteista. Etätyöpaikkana voi olla muukin kuin koti. Keskustelua aiheutti myös se, että tehtävänkuvasta ja roolista johtuen, kaikilla ei ole samanlaista mahdollisuutta tehdä etätyötä. Sopivat ja mahdolliset etätyötehtävät kirjattiin yhdessä tiimikohtaisesti ylös, ja jokaiselle löytyi kuitenkin jokin mahdollinen tehtävä, jonka voi tehdä etätyönä. Työvälineistä ja ergonomiasta keskusteltiin myös. Sovittiin, että työntekijän vastuulle jää sopivien olosuhteiden ja esimerkiksi kalusteiden järjestäminen. Työnantaja ja työterveyshuolto antavat tarvittaessa konsultaatiota. Sen sijaan tietotekniset välineet ja yhteydet ovat työnantajan järjestettävissä. Tietosuojaa käsiteltiin erikseen ja todettiin, että yrityksen VPN-yhteys on suojattu ja toimii hyvin useimman työntekijän kotona. Lisäksi puhuttiin vuorovaikutussuhteista etätyöpäivän aikana. Tavoitettavuudessa ei sinänsä ole eroa normaaliin toimistolla oloon; tavallisimmin etätyöntekijänkin tavoittaa 8.00 – 16.00. Etätyöstä ilmoitetaan ennakkoon perjantaina henkilöstöpalaverissa ja etätyöpäivät pyritään keskittämään tiistaille, keskiviikolle ja torstaille. Etätyöpäiviä voi alkuun olla 1 päivä viikossa.

3.5 Ohjeistuksen tarkastelu

10.10.2016 johtoryhmä käsitteli lopullista ohjeistusta. Johtoryhmän mukaan siitä tuli riittävän informatiivinen ja se oli luonteeltaan etätyöhön kannustava ja käsittelee etätyötä positiivisessa hengessä. Selkeät etätyön pelisäännöt kirjattiin yleiseksi, mutta riittävän laajaksi ohjeistukseksi, joka voidaan ottaa aika ajoin tarkasteluun ja tehdä siihen tarvittavia muutoksia tai päivityksiä. Näin päästiin lopputulokseen, että ohjeistus on ikään kuin ryhmätyö yhdessä sovituista työaikatarkoituksista ja -joustoista, jotka hyödyttävät sekä työnantajaa että työntekijää. Etätyö tuotiin ohjeistuksen avulla organisaation käyttöön mahdollisuuksien mukaan.

Koska ohjeistuksesta tuli sisällöltään suhteellisen laaja, sitä ei voida pitää varsinaisena sääntökirjana etätyölle. PPT-esityksessä otetaan kantaa etätyöhön siirtymisen yleisiin edellytyksiin, etätyön hyötyihin ja kompastuskiviin; ja siinä esitetään verottaja- ja vakuutusyhtiönäkökulmat. Eli mistään pikaohjeesta ei ole kysymys. Koska tarvetta kuitenkin oli määritellä etätyötä täsmällisesti, päädyttiin tekemään ohjeistuksesta riittävän laaja. Ohjeistus on tyyliltään ennemminkin kohdeyrityksen etätyötietopankki, jota voisi käyttää esim. HR-työntekijän koulutusmateriaalina ja osana uuden työntekijän perehdytyksessä. Tästä ensimmäisestä laajasta versiosta voidaan jatkossa muotoilla ns. pikaohje, johon kerätään vain kohdeyrityksen etätyön ydinkohdat.

Luvussa 1 Johdanto määriteltiin kysymykset, joihin ohjeistuksen piti vastata. Näihin kysymyksiin ohjeistus pääsääntöisesti ottaa kantaa. Ohjeistuksessa määriteltiin etätyö ja sen tekeminen ja esitettiin yleiset edellytykset, jotta etätyötä voidaan toteuttaa. Myös hyödyt ja kompastuskivet käytiin läpi. Vuorovaikutuskanavia täytyy edelleen kehittää. Tällä hetkellä erilaiset virtuaaliset neuvottelut ja pikapalaverit ovat liian vähäisessä käytössä.

Myöhemmässä vaiheessa tarvitaan tiedon ja kokemusten jakamista –sharing and learning. Erityisen tärkeää on jakaa onnistumisia ja ongelmien ratkaisuja. Ehkä onnistunutta etätyöpäivää voidaan kohdeyrityksessä mallintaa ”tämä toimii minulla, miksei myös sinulla”. Jaettavia kokemuksia voidaan myöhemmin lisätä ohjeistukseen.

Tärkeä tavoite oli myös osallistaa henkilökunta ohjeistuksen sisällön tuottamiseen. Aiheesta syntyi vilkasta keskustelua ja runsaasti mielipiteiden vaihtoa perjantaipalaverissa. Työntekijöillä oli mahdollisuus jäsentää ja tutustua aiheeseen vähitellen ja hyvissä ajoin ja tuoda avoimesti esille omia kantojaan. Etätöiksi sopivien omien töiden listaamisen tekivät asianosaiset itse.

Esimiehet ovat avainasemassa jatkon suhteen; heidän tehtävä on kuunnella kommentteja ja niitä hiljaisiakin signaaleja, joita etätyöpilotti herättää. Samalla on pohdittava joka kerta uudelleen työn luonteen ja työntekijän soveltuvuutta etätyöhön. Esimiesten on perehdyttävä pelisääntöihin pilotin alkaessa, on tarkkailtava pitääkö jotain sääntöä täsmentää, tiukentaa vai löysentää. Yksi hyvä vaihtoehto voi olla, että yksityiskohtaisempia sääntöjä luodaan vasta esiin tuleviin merkittävimpiin ongelmiin.

Tässä vaiheessa ei vielä voi arvioida, toteutuiko tavoite saada etätyöstä myönteinen ja moderni työn tekemisen muoto kohdeyritykseen. Tämä vaatii pidempää seuranta. Kun etätyön tekemistä seurataan pilottiryhmän kokemusten kautta jatkossa, voidaan kaikilta työntekijöiltä ja esimiehiltä tiedustella vaikutteita etätyön kehittymisestä organisaatiossa. Haasteena oli myös erkaantuva työyhteisö. Aiheuttaako etätyö työyhteisössä polarisatiota? Tätäkin haastetta voidaan tarkastella myöhemmässä vaiheessa, kun kokemuksia ja vaikutelmia on kertynyt riittävästi.

4 Pohdinta

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt etätyöohjeistus luo pelisäännöt ja yhteistyötavat tehdä töitä joustavasti etänä. Sen tarkoitus on hyödyttää sekä työntekijää että työnantajaa. Produktin teossa on pyritty ottamaan huomioon riittävän monipuolisesti sekä teoreettinen viitekehys että toimeksiantajan ja sen työntekijöiden toiveet ja kehitysehdotukset. Etätyöohjeistuksen sisältö muodostui kaikista näistä lähteistä ja muovautui kokonaisuudeksi opinnäytetyöprosessin aikana. Tässä luvussa pohditaan ohjeistuksen onnistumista ja tehdään johtopäätöksiä siitä sekä mietitään kehittämissuunnitelmia sekä arvioidaan omaa oppimista opinnäytetyön aikana.

Etätyöohjeistus tehtiin kohdeyrityksen tarpeeseen. Kohdeyrityksen johto toivoi myös ohjeistuksen yhteyttä yrityksen strategiaan ja laajempaan kehittämissuunnitelmaan. Taustalla nähtiin valmennuskokonaisuus, jonka tavoitteena on toiminnan erinomaistaminen. Tässä produktissa pyrittiin teoreettisen viitekehityksen avulla osoittamaan, että etätyön tekeminen on osa yrityksen arvoja, se on osa yrityksen strategisia vahvuuksia, kriittisiä menestystekijöitä ja toteutuu hankkeena, joka on henkilöstön, työympäristön ja työolosuhteiden kehittäminen. Sisäisten prosessien toteuttamisen kautta etätyö nähtiin strategisena tavoitteena, jolle pyrittiin löytämään myös sopivia mittareita.

Johtopäätöksenä haastatteluiden ja työntekijäkommenttien perusteella pelisääntöjä kaivattiin ja niihin haluttiin myös vaikuttaa itse. Erityisesti haastattelujen pohjalta opinnäytetyön tekijälle tuli mielikuva, että työntekijöiden joukosta löytyy kaikkein epäluuloisimmat etätyöhön suhtautujat. Kuten luvussa 2.6 Etätyön hyödyt tuli esille, etätyön etujen näkeminen vaatii subjektiivista kokemusta asiasta. Samalla tietysti valottuu myös kompastuskivet. Jotta tähän työn organisointimuotoon saadaan laajamittaista näkemystä, kaikkien työntekijöiden pitäisi tehdä etätyötä, edes koemielessä satunnaisesti. Vain omien kokemusten kautta saadaan täysin kattava vaikutelma etätyön tekemisestä organisaatiossa. On kuitenkin pidettävä mielessä, että etätyön tekeminen perustuu vapaaehtoisuuteen.

Ohjeistuksen lopputuloksen syntyyn oli koko organisaatiolla oma panoksensa. Siinä mielessä voidaan sanoa, että ohjeistus on oman aikansa ja oman organisaationsa tuotos. Ohjeet eivät ole kiveen hakattuja vaan niitä on tarkoitus päivittää ja muokata riittävän usein, vähintäänkin ensimmäisten pilottiryhmän kommenttien jälkeen.

Itse uskon etätyön mahdollisuuksiin ja uskon, että etätyötä tullaan tekemään jatkossa enemmän. Mielestäni on hyvä asia, että etätyövaihtoehdosta ei ole tehty kohdeyrityksessä

liian jäykkää ja byrokraattista vaan tämä mahdollisuus palvelee työn tekemistä parhaalla mahdollisella tavalla.

4.1 Kehittämisehdotukset

Etätyö edellyttää sekä toimivaa tietotekniikkaa ja tietoliikenneyhteyksiä, mutta myös etätyöntekijältä hyvää tietotekniikan osaamista. Eikä ainoastaan etätyöntekijältä vaan myös koko muulta organisaatiolta, jotta yhteistyö sujuu jouhevasti ja kitkattomasti. Kannettavat tietokoneet ja niihin liittyvät oheislaitteet on oltava kunnossa joka päivä. Kohdeyrityksessä tarvitaan valmennusta etätyökalujen hallintaan ja käyttöön. Esim. virtuaalisten kokousten ja webinaarien järjestäminen Skype Business-järjestelmän avulla on teoriassa mahdollista. Tarvitaan kuitenkin vielä lisää käyttökokemuksia ja harjoitusta.

Vaikka organisaation rakenteesta ja työn laadusta johtuen etätyö ei olekaan kaikille mahdollista, voidaan silti jatkaa miettimistä, kuinka erilaisia ja joustavia vaihtoehtoja löydetäisiin, jotta työtä voidaan kehittää ja uudistaa läpi koko organisaation. Luovasti joustava tulevaisuuden työ tarkoittaa muutakin kuin kotona työskentelemistä. Kun ilmapiiri on myönteinen etätyölle, seuraavaksi voidaan kehittää lisää uusia tapoja organisoida työtä kohdeyrityksessä.

Kohdeyrityksen ja sen organisaation toiminnan kehittämistä pidetään tärkeänä asiana. Työntekijäporrasta kuullaan ja kuunnellaan aidosti, ja koko henkilöstöllä on vaikutusmahdollisuuksia. Ilmapiiri on avoin ja läpinäkyvä. Työympäristön ja toimialan muutokset aiheuttavat kuitenkin jatkuvaa painetta organisaatioon ja sen koheesioon. Kohdeyrityksessä on tunnistettava jatkossakin tilanteeseen sopivat kehittämistarpeet, tavoitteet sekä keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.

Etätyön tekeminen ja sen johtaminen vaativat myös jatkuvaa kehittämistä ja seuranta. Pyörää on poljettava koko ajan, ettei kaadu. Kohdeyrityskään ei voi jäädä lepäämään laakereille, vaan sen on oltava jatkossakin tulevaisuuteen suuntautunut, innovatiivinen ja ketterä sekä omaksua uusia tapoja toimia myös etätyön tekemisessä ja sen johtamisessa. Jatkossa etätyön tekemistä voidaan mielestäni laajentaa ja sen mahdollistavia teknologian välineitä voidaan ottaa laajemmin käyttöön. Tärkeintä on olla rohkea, ja uskaltaa lähteä kokeilemaan uusia toimintatapoja vähitellen. Jos jokin käytäntö ei toimi, voidaan palata entiseen järjestelmään tai yrittää vielä jatkojalostaa tapoja lisää. Kuten luvussa 2.4 Etätyön johtaminen todettiin, työntekijän oma kyky johtaa itseään on tärkeää. Itsensä johtamistaitoja on tarpeen jatkossa kehittää kohdeyrityksessäkin. Näitä taitoja ja ominaisuuksia on kuvattu etätyöohjeistuksessa (Liite 3, 10).

Jatkossa kohdeyrityksessä voidaan laatia kokonaisvaltaisempi hyvinvointisuunnitelma, jossa voi myös työterveyshuolto olla mukana. Suunnitelmaan voidaan kirjata esim. työaikajoustot, etätyöt, saldovapaat, työaikapankki.

4.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyönaiheena produkti oli tekijälle kaikkein mieluisin. Toimeksiantajalle 10 vuotta työskennelleenä opinnäytetyön tekijä oli havainnut, että pelikirjamaiset ohjeistukset ja toimintaohjeet ovat osa pienen kohdeyrityksen yrityskulttuuria. Tämän tyyppisen käytännöllisen ja konkreettisen ohjeistuksen formaatiksi produkti sopi erinomaisesti. Produktissa kiehtoi myös koko prosessin läpivienti suunnittelusta toteutukseen. Vähätellä ei voi produktin raportoinninkaan merkitystä, jotta siitä tulee riittävän havainnollinen ja selkeä.

Vaikka produktin lopputulos olikin tekijälle aika nopeasti selvillä, tuotti teoreettisen viitekehysten näkökulma vaikeuksia. Ehkä eniten mahdollisten viitekehysten runsaus. Kohdeyrityksen näkökulmasta linkitys strategiaan syntyi kuitenkin varsin nopeasti. Koska tekijä on itse osa organisaatiota, oli todella valaisevaa nähdä konkreettinen yhteys strategiaan ja sen sisäisiin kehitysprosesseihin. Kohdeyritys on kasvuyritys ja on tärkeää, että sisäiset prosessit nähdään tärkeinä osina kehittymistä ja kasvua. Tästä teoreettisesta viitekehyksestä tuli hyvä pohja ja punainen lanka ohjeistuksen tekemiseen. Teoriaosuuden aiheen rajaus oli todennäköisesti produktin vaikein toteuttamisen vaihe.

Haasteena oli myös erilaisten lähteiden runsaus. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja siitä on runsaasti erilaisia mielenkiintoisia ja tuoreita kirjoituksia ja mielipiteitä, vaikka kritiikkiä etätyötä kohtaan ei löytynyt paljoakaan. Kiteyttäminen ja aiheessa pysyminen on pidettävä jatkuvasti mielessä, muuten kristallinkirkkaus päämäärästä ja tavoitteesta häviää. Sisällysluettelon laatiminen aluksi oli tekijälle hyvä tapa lähteä liikkeelle, mutta siihen on varauduttava tekemään muutoksia matkan varrella. Erityisesti menetelmäpajassa tekijä sai uskallusta muokata sisällysluetteloä riittävästi.

Sopiva aikataulut on aina vaikeaa, kun käy päivätyössä. Koska toimeksiantaja ei asettanut aikarajoitteita, suunnan antoi opintojen valmistumiseen liittyvät aikataulut. Jo elokuussa oli selvillä, että opinnäytetyön valmistuminen ajoittuu marraskuun alkuun. Haastattelujen järjestäminen työpaikalla oli aikataulullisesti yllättävän helppoa. Johtoryhmä ja perjantaipalaveri kokoontuvat säännöllisesti, joten niihinkin ohjeistusluonnoksen vieminen oli aikataulun mukaista.

Yksinkertaisimmillaan ajat oli varattava omasta kalenterista. Aikaa on järjestettävä riittävästi kerrallaan, jotta aiheen imuun pääsee tarpeeksi syvälle. Toisaalta, kun opinnäytetyön pyörteissä ahertaa koko päivän tai pitkälle iltaan, oma kokemukseni oli, että opinnäytetyö aiheineen pyrki nousemaan yöllä uniin. Selkeästi alitajunta jäi työstämään aihetta vielä, kun keho oli jo levossa. Intensiivisimpinä kirjoitusvaiheina ja materiaalin kahlaamisen yhteydessä opinnäytetyöstä tuli enemmän kuin lopputyön tekeminen, siitä tuli vähäksi aikaa elämäntapa. Mutta mukaansa vieminen ei tuntunut stressaavalta, vaan enemmänkin koukuttavalta. Ajatuksia tuli ajasta ja paikasta riippumattomasti, joten muistiinpanoihin täytyi olla koko ajan valmius.

Tekijän omat tavoitteet täyttyivät varsin hyvin. Ohjeistustahan ei tavallaan voi pitää valmiina vaan se elää hetkessä ja päivittyy tarvittaessa. Ohjeistus tänään, versio1.0, on tekijän mielestä laajahko kokonaisuus, jota ei voida pitää pikaohjeena etätyölle. Siksi onkin tärkeää kehittää saatujen pilottikokemusten jälkeen lyhyt versio, josta jätetään määritelmät ja taustaselvitykset pois ja keskitytään pelkästään kohdeyrityksen etätyön ydinkohtiin.

Tavoitteiden asettaminen produktin onnistumiselle oli tekijän mielestä vaikeaa, vaikka tavoitteisiin päästiinkin produktin teossa. Opinnäytetyön prosessin alussa selkeää oli lopputulos ja sen sisältö, mutta tekijällä ei ollut mitään selkeää kuvaa, miten sinne päästäisiin. Tekijä pohti matkan varrella myös sitä, miten subjektiivisuus vaikuttaa produktin toteutukseen. Vaikka tekijä on toimeksiantajan asialla, hänen omat asenteensa tulevat väistämättä vaikuttamaan myös lopputulokseen.

Aiheena etätyö on ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Omalla kohdallani opinnäytetyön imuun vaikutti paljon omakohtaisuus – olen konkreettisesti itse mukana tässä toimeksiantossa. Lopputulos vaikuttaa myös omaan työelämään ja olen erityisen innostunut aiheesta; ja haluan ehdottomasti olla mukana kehittämässä uusia moderneja tapoja työskennellä, haluan itse kehittyä ja haluan osallistua organisaation kehittämiseen. Pienen työyhteisön jäsenenä osallistuminen ja osallistaminen onnistuvat erittäin hyvin. Minulla oli myös mahdollisuus ostaa verkkokurssi etätyön johtamisesta työnantajan kustantamana. Työnantaja siis ymmärtää: kaikki haalimani tieto, taito ja osaaminen ovat yrityksen käytössä kauttani. Toiminnan erinomaistamisen avulla koko organisaatiolla on loistavat mahdollisuudet tulla paremmiksi ammattilaisiksi.

Lähteet

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisen voima. Docendo Oy. Jyväskylä.

Cloudriven Oy, 2016. Vie muutokset maaliin. Luettavissa: <http://www.cloudriven.fi/ratkaisut-ja-palvelut/vie-muutokset-maaliin/>

Luettu 22.8.2016.

Ervasti, A-E. 2016. Etätyölle on yhä kirjavat pelisäännöt. Helsingin Sanomat 14.9.2016, s. A29.

Fried, J. & Hansson, H. D. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Kauppakamari.

Helle M. 2004. Etätyö. Edita Prima Oy. Helsinki

Helsingin seudun kauppakamari, yhteistyössä TrainEngage Oy. Verkkovalmennus: Onnistu etäjohtamisessa-verkkokurssi. <https://www.kauppakamarikauppa.fi/verkkopalvelut/onnistu-etajohtamisessa-verkkokurssi.html> Maksullinen kurssi käyty 16.8. – 22.8.2016.

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

Junttila, J. 2016. Avokonttoreissa voidaan huonosti. Helsingin Sanomat 5.9.2016, s. B9.

Kamensky, M. 2016. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentumpro. Helsinki.

Meister J. C., Willyerd K. 2010. The 2020 Workplace. How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today. HarperCollins. New York.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro. Helsinki.

Petäinen, M. 2013. Etätyössä edelleen kasvunvaraa. Taloustaito 19.9.2013. Luettavissa: <https://www.taloustaito.fi/Tyo-palkka/Etatyossa-edelleen-kasvunvaraa/>

Luettu 15.8.2016.

Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi Paremman työelämän puolesta. Talentum. Helsinki.

Pihlajaniemi, M. 2016. Tehoa ja jaksamista etätöillä. Omakoti-lehti 8, 4, s. 13 – 14.

Qualitem Oy, 2013. Etätöbarometri Microsoft Oy:n toimeksiantona. Luettavissa: <http://www.slideshare.net/MicrosoftSuomi/ettybarometri-2013> Luettu 15.8.2016

Raeste, J-P. 2016a. Joka kolmas päivä muualla. Helsingin Sanomat 9.5.2016, s. A27.

Raeste, J-P 2016b. Pienet yhtiöt valtaavat keskustaa. Helsingin Sanomat 14.4.2016, s. A6 – A7.

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Talentum. Helsinki.

Saksa, M. 2016. Aivotyötä on vaikea mitata. Kaleva 17.9.2016, s. 50 K2.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. J-Impact. Vantaa.

Sosiaali- ja terveysministeriö Työsuojeluvalvonnan toimintaympäristöanalyysi 2016 – 2019
Luettavissa:

<https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/723301/Ty%C3%B6suojeluvalvonnan+toimintaymp%C3%A4rist%C3%B6analyysi.pdf/6196925b-4cf6-4e07-9b5f-696c0d1508a4>

Luettu 5.9.2016.

Tilastokeskus 2016. Verkosivut. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>

Luettu 5.9.2016.

Toegel, G. 2016. Ansaitseeko työntekijä rajattoman vapauden? (toim. Ruonala J.) Talouselämä 24.3.2016, s. 59- 60.

Työterveyslaitos 2016a. Verkkosivut. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoolama/tietotyön_muutokset/etatyo/Sivut/default.aspx

Luettu 5.9.2016.

Työterveyslaitos 2016b. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Luettavissa:

https://www.julkari.fi/search?scope=/&order=DESC&rpp=10&sort_by=2&page=1&query=et%C3%A4ty%C3%B6&etal=0

Luettu 14.8.2016.

Työterveyslaitos 2016c. Verkkosivut. Videohaastattelu: Seppo Tuomivaara erikoistutkija.

Katsottavissa:

http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/tietotyön_muutokset/etatyo/Sivut/default.aspx

Katsottu 15.9.2016.

Vasama, T., 2016. Työaika – mennyttä maailmaa? Helsingin Sanomat 3.4.2016, s. D2.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003 Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

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

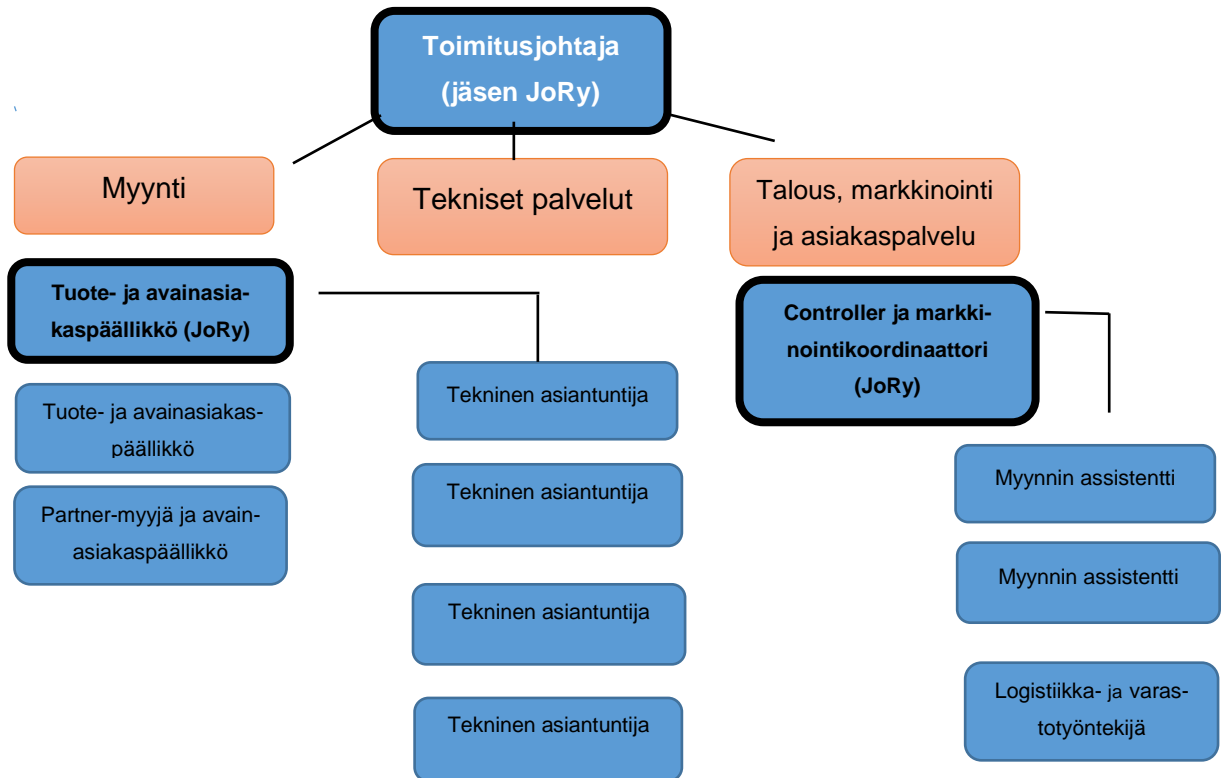
White M. C. 2015. Why working from home is great for telecommuters, bad for everyone else. Time magazine 16.11.2015. Luettavissa: <http://time.com/money/4103705/working-from-home-benefits-telecommuters/> Luettu 17.8.2016.

Zenitel Oy 2016. Kotisivut. Luettavissa: <https://www.zenitel.com/about> Luettu 22.8.2016.

Zenitel Oy 2016. Intranet.

Liitteet

Liite 1. Kohdeyrityksen organisaatiokaavio



Liite 2. Haastattelurunko

Haastattelurunko etätyöohjeistuksen laatimista varten käytävien haastattelujen pohjalle.

- ❖ Etätyön yleinen toimivuus kohdeyrityksessä
- ❖ Henkilökohtaiset kokemukset
- ❖ Etätyön edut
- ❖ Etätyön hankaluudet, haasteet
- ❖ Etätyön kehittäminen kohdeyrityksessä

Liite 3. Kohdeyrityksen etätyöohjeistus, PPT:n sisällysluettelo

Kansi s.1	Etätyön määritelmät s.2	Etätyön elementit kohdeyrityksessä s.3	Etätyön elementit kohdeyrityksessä s.4
Etätyön hyödyt s.5	Etätyön kompastus- kivet s.6	Etätyöhön siirtymi- sen yleiset edelly- tykset s.7	Organisatoriset edellytykset s.8
Etätyöhön sopivat tehtävät s.9	Etätyöntekijältä vaadittavat ominai- suudet s.10	Etätyön tekniset edellytykset s.11	Etätyö vaatii työn- antajalta s.12
Etätyöntekijän työ- ehdot s. 13	Mitä sanoo verot- taja ja vakuutusyh- tiö s. 14	Vastuut työtiloista ja -turvallisuudesta s. 15	Tietoturvasta (Vies- tintävirasto) s. 16
Asiakaspalvelu & logistiikka etätyöt- listaus s.17	Tekniset palvelut etätyöt-listaus s.18	Myynti/tuotepääl- liikkö etätyöt-listaus s. 19	Taloushallinto ja markkinointi etä- työt-listaus s. 20
Etätyö pähkinän- kuoressa s. 21	Kohdeyrityksen rat- kaistavia asioita & reunaehdot s.22		

Liite 4. Kohdeyrityksen etätöohjeistus

Salainen