

Jenni Pullola

ETÄTYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMISTA JA SEN KEHITTYMISTÄ TUKEVAT TEKIJÄT

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro Gradu -tutkielma
Kesäkuu 2020

TIIVISTELMÄ

Jenni Pullola: Etätyöntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä tukevat tekijät
Pro Gradu- tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma
Kesäkuu 2020
Ohjaaja: Jan-Erik Johansson

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka tukevat etätyöntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä. Vaikka osaaminen kasvaa ja kehittyy ennen kaikkea yksilöissä, sitä tulisi kaikesta huolimatta myös johtaa ja tästä syystä aineisto on kerätty haastattelemalla niin etätyöntekijöitä kuin heidän esimiehiäänkin. Tällaisella aineistonkeruumenetelmällä on pyritty varmistamaan, että molempien osapuolten kokemukset tulevat kuulluksi ja näin tarjoavat laajemman näkökulman tutkittavaan ilmiöön. Etätyö ja osaaminen ovat olleet aikaisempien tutkimusten kohteina, mutta harvoin yhdessä toisiinsa kietoutuneena ilmiönä, joten tällä tutkimuksella pyritään tarjoamaan teoreettisen viitekehyksen tukemana käytännön neuvoja organisaatioille, joissa tehdään tai tullaan tekemään etätyötä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu osaamisen ja etätyön ympärille. Teoriaa pohjustetaan muuttuneen työelämän suuntaviivoilla, jotka ovat johtaneet aiheen valintaan. Koska osaamista ja sen kehittymistä tukevista tekijöistä ei ole suoraa teoreettista mallia, on ilmiötä lähestytty pohjustamalla niin osaamista ja sen johtamista kuin kehittämistäkin ja etätyöhön liittyviä eri aspektoja aina sen määrittelystä etätyön johtamiseen. Tämän lisäksi perehdytään etätyön osaamiselle tuomiin haasteisiin sekä siihen, millainen rooli esimerkiksi viestinnällä ja vuorovaikutuksella on etätyöntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä ajatellen.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla yhden tietyn ohjelmistoalan organisaation esimiehiä ja heidän etätyötä tekeviä alaisiaan. Kohdeorganisaation avulla on tarkoitus ilmentää tutkittavaa ilmiötä. Haastatteluita pidettiin yhteensä 12 kappaletta ja ne järjestettiin huhtikuun 2020 aikana. Saatu aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä ja jaettiin sen mukaisesti neljään eri yläluokkaan ja näiden alaluokkiin. Luokkien välillä on yhteneväisyyksiä, sillä monet etätyöntekijöiden osaamista tukevista tekijöistä ovat yhteydessä toisiinsa tai niitä voidaan lähestyä useammasta eri näkökulmasta käsin.

Tutkimustulosten perusteella etätyöntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä tukevat useat eri tekijät. Teknologia on ollut mullistamassa työelämää ja mahdollistamassa siirtymisen esimerkiksi etätyön tekemiseen. Se toimii myös tutkimuksen tulosten perusteella monen eri tekijän peruspilarina. Johtamisen tulisi olla aktiivista ja vuorovaikutteista eikä vanhoihin ajattelumalleihin saisi liikaa jäädä kiinni siirryttäessä lähijohtamisesta etäjohtamiseen. Vuorovaikutus ja viestintä perustuvat keskusteluun eikä keskustelu olisi mahdollista ilman toimivia sähköisiä kanavia ja järjestelmiä. Viestinnässä on erityisen tärkeää huomioida myös sen selkeys ja kohde, kenelle viesti on tarkoitettu. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistavat viestinnän. Ihmiset ovat erilaisia oppijoita ja oppiminen toimii osaamisen perustana. Tämä tulisi huomioida myös oikean sähköisen kanavan valinnassa. Vaikka esimiestyö ja johtaminen ovat isossa roolissa etätyöntekijöiden osaamisen tukemisessa, on vastuu myös työntekijöillä itsellään ja heidän tulisikin toiminnassaan pyrkiä oma-aloitteisuuteen sekä kykyyn johtaa itseään. Huomioitava rooli on myös kollegoilla tiedon ja osaamisen jakamisen sekä auttamisen näkökulmasta. Organisaation tasolla voidaan myös tarjota tukea esimiesten työhön. Onnistunut johtaminen mahdollistaa etätyöntekijöiden onnistumisen. Etänä työskentely ei myöskään poista esimiesten direktio-oikeutta, joten teknologiset mahdollisuudet tukevat niin ikään myös seurannan järjestämisessä.

Avainsanat: Osaaminen, etätyö, johtaminen, etätyöntekijä, viestintä, teknologia

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2 Ohjelmistoalan yritys ilmentämässä etätöön ja osaamisen ilmiötä.....	4
1.3 Tutkimuksen rakenne ja aikaisemmat tutkimukset.....	5
2 TYÖELÄMÄN MUUTOS	6
2.1 Perinteisestä työstä etätööhön	6
2.2 Aineellisesta pääomasta aineettomaan pääomaan.....	9
3 OSAAMINEN ORGANISAATION MENESTYSTEKIJÄNÄ.....	10
3.1 Osaamisen perustana oppiminen.....	11
3.2 Mitä on osaaminen?	12
3.3 Osaamisen johtaminen	14
3.4 Osaamisen johtaminen etätöyssä.....	18
3.4.1 Osaamisen johtamisen haasteet etätöyssä	20
3.4.2 Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys osaamiselle etätöyssä.....	22
4 ETÄTYÖ.....	23
4.1 Etätöön määritelmä	23
4.1.1 Etätöön edellytykset ja edut	25
4.1.2 Etätöön haasteet ja riskit työnantajan ja yksilön näkökulmasta.....	27
4.1.3 Etätö Suomessa.....	28
4.1.4 Etätö lain näkökulmasta	30
4.2 Etätöön johtaminen.....	31
5 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT	33
5.1 Kvalitatiivinen tutkimus.....	33
5.2 Aineiston keruu	34
5.3 Aineiston analyysi.....	35
5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	37
6 TULOKSET	39
6.1 Johtaminen osaamista tukemassa.....	39
6.2 Rooli- ja vastuunjako.....	45
6.3 Sähköisen viestinnän kulmakivet	52
6.4 Teknologian suomat mahdollisuudet.....	55
7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	61
Lähteet.....	67
LIITE 1: Esimiesten haastattelurunko	71
LIITE 2: Työntekijöiden haastattelurunko.....	72

TAULUKOT JA KUVIOT

Kuvio 1. Aineellisen pääoman korostamisesta on siirrytty aineettoman pääoman korostamiseen. s. 10

Kuvio 2. Osaamiseen vaikuttavat tekijät Sumkinin (2012) ja Kupias ym. (2014) mukaisesti. s. 12

Kuvio 3. Osaamisen johtamisen mekaanisesta mallista on siirrytty kokonaismalliin. (Sumkin 2012,22) s. 15

Taulukko 1. Työolobarometri 2019- ennakkotiedot. (2020, 59) s. 29

Taulukko 2. Sisällönanalyysin tulokset jaettuna ylä- ja alaluokkiin. s. 39

1 JOHDANTO

On selvää, että työ ja sen tekemisen tavat ovat muuttuneet ja jatkavat muuttumistaan. Työ ei ole enää riippuvaista fyysisestä paikasta (Martinez-Amador 2016, 1), toimistosta tai muusta työtilasta, vaan työtä voidaan tehdä esimerkiksi kotoa tai kesämökiltä käsin. 2000-lukua leimaavat ilmiöt kuten globalisaatio sekä teknologinen kehitys ovat olleet muokkaamassa yhteiskuntia. Etätyön yleistymisen takana onkin juuri kehittynyt teknologia (Taskin & Bridoux 2010, 2503), ne kehittyneet tietoliikenneyhteydet, joiden avulla työntekijät voivat olla yhteydessä toisiinsa sekä omiin esimiehiin, mutta myös asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Voidaankin sanoa, että etätyölle on luonteenomaista juurikin se, että työhön sisältyy tietoliikenteen hyödyntämistä sekä työskentelyä perinteisen työpaikan, yleensä siis työnantajan tilojen, ulkopuolella (Pekkola 2002, 57). Etätyön teossa nähdään paljon etuja, mutta se luo myös samanaikaisesti haasteita niin esimiehille kuin heidän alaisilleenkin. Etätyön tekeminen, oli se sitten säännöllistä tai satunnaista, on yleistynyt vuosi vuodelta.

Organisaatioiden menestymisen takana on pidetty sen riittävää pääomaa. Ennen pääomalla tarkoitettiin lähinnä taloudellista ja fyysistä pääomaa, kuten laitteita ja rahaa, mutta nykypäivänä näiden varaan ei organisaation menestystä voida laskea. Aineeton pääoma on tullut liiketoiminnan muutoksen vuoksi entistä tärkeämmäksi pääoman muodoksi organisaatiolle. Ihmisten osaaminen on yksi niistä tekijöistä, jotka kuvaavat juurikin aineetonta pääomaa. (Viitala 2005, 97.) Koska yksilöiden työsuorituksen koetaan olevan koko toiminnan sekä menestymisen punainen lanka, on osaamiseen kiinnitettävä huomiota entistä enemmän (Juuti & Vuorela 2015, 79). Työ- ja elinkeinoministeriön tuottamassa työolobarometrissä on nähty nouseva trendi vuodesta 1998 lähtien työpaikkojen systemaattisuudessa vaikuttaa työntekijöiden osaamiseen sekä ammattitaidon kehittämiseen. Osaamisen merkitys on ajan saatossa tunnistettu ja tulevaisuudessa sen ylläpito sekä kehittäminen ovat entistä tärkeämmässä roolissa. (Työolobarometrin ennakkotiedot 2020, 30-33.)

Nykypäivän työyhteisöt kohtaavat arjessaan monia haasteita. Jatkuva muutos, joka aiheuttaa haasteita oppimiseen ja sen myötä osaamiseen, on pyrittävä sietämään mahdollisimman hyvin (Humala 2007, 73). 2000-luvun organisaatioille tieto ja taito eli osaaminen on yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Osaaminen on edellytys työnteeolle (Sumkin 2012, 27). Sitä todellisuutta, että nykypäivän

tärkeimpänä voimavarana pidetään organisaatiossa toimivia ihmisiä ja heidän osaamistaan. ei voida vähätellä (Juuti & Vuorela 2015, 71). Organisaation menestyminen perustuu osaavan henkilöstön ympärille (Humala 2007, 50). Koska osaavan henkilöstön on nähty olevan organisaatiolle merkittävä voimavara ja menestyksen lähde, on myös osaamisen johtaminen tärkeä prosessi (Sydänmaanlakka 2000, 74).

Miten sitten nämä kaksi toisistaan erillistä ilmiötä, etätyö ja osaaminen voidaan yhdistää onnistuneesti? Vaikka työntekijät siirtyvät kotiin etätyöskentelemään, on organisaation toiminnan jatkettava eikä sen tulisi vaikuttaa työn laatuun, suoriutumiseen tai tulokseen ainakaan heikentävästi. Samanaikaisesti kun etätyö lisääntyy, korostuu osaamisen merkitys organisaatioissa. Työnantajat mahdollistavat etätyön tekemisen erinäisistä syistä. Helteen (2004,22) mukaan etätyön on nähty vaikuttavan positiivisesti työn tehokkuuteen sekä se lisää työn joustavuutta, mikä nykypäivänä houkuttelee työntekijöitä hakeutumaan sellaisiin organisaatioihin, joissa perheen ja työelämän soveltamista tuetaan tarjoamalla erilaisia joustoja sen suhteen. Etätyö edellyttää johtamistapojen kehittämistä. Se on välttämätöntä, sillä työn tekeminen siirtyy koteihin eikä olekaan enää esimiehen valvonnan alla samalla tavalla kuin ennen. (Helle 2004, 22.)

Ilmiön ajankohtaisuutta pohjustaa entisestään alkuvuonna 2020 Kiinasta levinnyt koronaviruspandemia, joka on vaikuttanut laajasti työelämään niin Suomessa kuin muualla maailmassa. Etätyön tekemiseen on siirrytty monessa organisaatiossa ja sitä myös suositellaan esimerkiksi Suomessa hallituksen tasolla. Moni organisaatio on uuden tilanteen edessä, kun johtaminen sekä työnteko tulee hoitaa etäältä. Jos etätyöntekijöiden osaamiseen, sen johtamiseen sekä kehittämiseen ei ole aikaisemmin kiinnitetty huomiota, on nyt varmasti ollut pakon edessä sen aika. Menestyksen merkittävimäksi lähteeksi on noussut etäältä johtamisen kyky. Aika tulee näyttämään, miten työn tekemisen muodot sekä osaamisen kehittämisen tavat tulevat muuttumaan koronakriisin seurauksena (Työolobarometrin ennakkotiedot 2020, 11).

1.1 Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset

Tässä pro gradu- tutkimuksessa on tarkoituksena ymmärtää osaamisen ja sen kehittymisen sekä etätyön välistä suhdetta. Tutkimuksessa pyritään lisäämään ymmärrystä etätyöntekijöiden

osaamista ja sen kehittymistä tukevista tekijöistä lähestymällä ilmiötä monesta eri työhön vaikuttavasta näkökulmasta, joita ovat esimerkiksi johtaminen sekä viestintä. Osaaminen säilyy työntekijöiden tärkeimpänä voimavarana ja organisaation menestystekijänä myös etätyötä tehdessä, joten näihin kahteen ilmiöön on hyvä kiinnittää huomiota ja yhdistyessään omaksi ilmiökseen, pyrkii ymmärtämään paremmin sitä, millaiset tekijät vaikuttavat etätyöntekijöiden osaamiseen sekä sen kehittymiseen.

Vaikka esimiesten ja johtajuuden rooli korostuu nykypäivän työelämässä sekä tieteellisessä kirjallisuudessa, on etätyöntekijöiden rooli merkittävä ajatellen heidän henkilökohtaista osaamistaan. Tutkimuksessa halutaan ymmärtää nimenomaan etätyöntekijöiden osaamista ja tästä syystä tutkimukseen on haastateltu sekä esimiehiä että heidän etänä työskenteleviä alaisiaan. Alaiset pystyvät pohjaamaan kokemuksensa omaan työhönsä sekä kertomaan, mikä heidän mielestään on osaamisen ja sen kehittymisen kannalta tärkeää ottaa etätyössä ja esimiestyössä huomioon. On kuitenkin muistettava, että etätyötä, niin kuin kaikkea muutakin työtä, tulee myös johtaa, joten tässä tutkimuksessa on olennaista kuulla kokemuksia myös esimiesten tekemästä työstä etätyöntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. Näin varmistetaan kokemusten kuuleminen molemmilta osaamiseen ehkä merkittävimmin vaikuttavista toimijoista. Tämän myötä pystytään ymmärtämään paremmin osaamista ja sen kehittymistä tukevia tekijöitä etätyössä.

Tutkimuskysymys on seuraava:

”Millaiset tekijät tukevat etätyöntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä?”

Kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt työskentelevät samassa organisaatiossa ja yksikössä, mutta tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksenmukaista tutkia etätyöntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä pelkästään tapauskohtaisesti, sillä tutkimuksesta saatujen tuloksien tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ilman, että sitä sidotaan pelkästään tietyn organisaation raameihin. Etätyöntekijöiden osaamisen kehittymistä tukevia tekijöitä lähestytään ilmiölähtöisesti, jossa tietty tapaus toimii kuvaavana esimerkkinä ja pohjana muulle tutkimukselle sekä tarjoaa yhdestä organisaatiosta kerättyjen kokemusten perusteella näkökulman etätyöntekijöiden osaamisen

kehittämiseen. Organisaatio, jonka henkilöstöä tutkimukseen on haastateltu ja joiden kokemusten perusteella ilmiötä lähestytään, kuvataan tarkemmin seuraavassa luvussa 1.2.

Tutkimuksessa esitetty teoreettinen viitekehys, sen pohjalta kerätyt teemat haastatteluihin ja itse analyysistä saadut tutkimustulokset toimivat perusteena tutkimuksen tarkoitukselle. Peilaamalla saatuja tuloksia aiempaan kirjallisuuteen ja teoriaan, pyritään löytämään niiden väliltä yhtäläisyyksiä. Tutkimuksessa hyödynnetään sekä etätyön ja etäjohtamisen, mutta myös osaamiseen ja sen johtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Varsinkin osaamisen johtaminen on laaja-alainen ilmiö, josta ei ole olemassa tarkkaa teoriaa. Sitä onkin lähestytty useamman eri tutkijan antamista merkityksistä.

1.2 Ohjelmistoalan yritys ilmentämässä etätyön ja osaamisen ilmiötä

Tutkimuksen aineisto kerättiin yhdestä organisaatiosta ja sen yksiköstä. Ilmiötä lähestytään siis tarkemmin tietyn kohdeorganisaation kokemusten perusteella, mutta saatuja tuloksia on mahdollista myös hyödyntää muissa organisaatioissa, jossa tehdään etätyötä tai jossa ollaan siirtymässä etätyöhön ja osaaminen sekä sen kehittyminen tai kehittäminen mietityttävät. Voidaan siis puhua ilmiölähtöisestä tutkimuksesta, jossa tutkimukseen valittu tapaus ilmentää tutkimuksen tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä.

Valittu organisaatio tarjoaa asiakkailleen sähköisiä taloushallinnon ohjelmistoja. Organisaation toiminta perustuu siis vahvasti digitalisaatioon ja sen tuomia etuja on myös hyödynnetty organisaation sisällä mahdollistamalla etätyön tekemisen työntekijöille. Yksikkö, josta aineisto kerättiin, edustaa asiakaspalvelua organisaatiossa. Kaikki toiminta on sähköistä eikä asiakaspalvelun työntekijöitä ole mahdollista tavata esimerkiksi konttorilla. Vaikka organisaatiossa onkin totuttu etätyön tekemiseen ja se on arkipäiväistä toimintaa, ei osaamiseen tai sen kehittymiseen etätyön näkökulmasta ole sen tarkemmin paneuduttu. Vaikka organisaation pääkonttori sijaitsee pääkaupunkiseudulla, on pienempiä konttoreita useissa eri Suomen kaupungeissa sekä myös Pohjoismaissa. Etätyön tekeminen vaihtelee henkilöittäin ja työntekemisen paikan suhteen ollaan joustavia; halutessaan voi työskennellä koko ajan toimistolla tai päinvastoin suurimman osan työpäivistä voi viettää kotona etätöitä tehden.

Kyseinen organisaatio valittiin juuri sen takia, että etätyötä on totuttu tekemään jo pitkään. Henkilöstön osaamisen huomioiminen, tukeminen ja kehittäminen ovat yhtä tärkeässä ellei tärkeämmässä roolissa etätyöntekijöiden kohdalla verrattuna työpaikalla työskenteleviin henkilöihin ja tutkimuksen tarkoituksena onkin sekä tarjota tieteellistä että käytännöllistä apua heidän osaamisensa kehittämisen näkökulmasta. Siitä huolimatta, että tutkimukseen on haastateltu esimiehiä ja heidän etätyötä tekeviä alaisiin vain yhdestä organisaatiosta, on tutkimuksen tuloksilla sekä johtopäätöksillä tarkoitus tukea muidenkin organisaatioiden toimintaa. Osaaminen on läsnä kaikkien organisaatioiden toiminnassa sen koosta tai toimialasta riippumatta ja etätyöntekijöiden osaamisen kehittävistä tukevat tekijät ovat hyödynnettävissä laajemmin kuin vain tämän tutkimuksen tapausorganisaatiossa.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja aikaisemmat tutkimukset

Tutkimus koostuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa johdatetaan lukija tutkimuksen aiheeseen, kerrotaan tarkemmin tutkimuksen taustoista sekä tutkimusasetelmasta- ja kysymyksestä. Toinen luku pohjustaa kolmannessa ja neljännessä luvussa esiteltävää teoreettista viitekehystä, joissa syvennyttään osaamisen ja etätyön ilmiöihin tarkemmin. Viides luku käsittelee tutkimuksen empiriaa eli valittuja metodeja, aineistoa ja sen analyysia sekä esitellään tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökulmia. Kuudennessa luvussa esitellään sisällönanalyysin jälkeen syntyneet tulokset, jossa myös tuloksia sidotaan tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen. Viimeisessä eli seitsemännessä luvussa ovat tutkimuksen johtopäätökset sekä pohdin myös mahdollisia tutkimuksellisia rajoituksia ja tulevaisuuden jatkotutkimuksellisia aiheita.

Osaamista, sen kehittämistä tai johtamista ei ole kovinkaan paljon tutkittu etätyön kontekstissa. Joitakin aihetta tutkivia tutkimuksia on kuitenkin löydettävissä, joskin hieman eri näkökulmista. Martta Asikainen (2016) tarkastelee pro gradussaan etätyötä ja osaamista finanssialan henkilöstön näkökulmasta. Wilhelmiina Griep (2017) taas lähestyy etätyötä laajemmasta näkökulmasta, sisältäen esimerkiksi motivaation, autonomian sekä yhteenkuuluvuuden tarpeen. Osaamista ja sen johtamista on kyllä tutkittu muuten paljon. Esimerkiksi Riitta Viitalan (2002) väitöskirja pureutuu osaamisen johtamiseen esimiestyössä. Pro gradun osaamisen johtamisesta työn muutoksessa on tehnyt Emilia Kousa (2019).

Etätyötä on tutkittu enemmän muun muassa työmotivaation- ja hyvinvoinnin, sitoutumisen ja yhteisöllisyyden näkökulmista. Tutkimuksissa syvennytään myös etätyön johtamisen maailmaan yleisesti, tutkimalla esimerkiksi sen sopivuutta tiettyihin organisaatioihin tai millaista johtamisen etänä tulisi olla. Satu Ojalan (2014) väitöskirjan fokuksessa on joustavan työn käsitteellistämisen, kotona työskentelyn luonteeseen ja sen sekä esimerkiksi työntekijän ja perheen hyvinvointiin. Rosita Wakkolan (2016) pro gradussa etätyön johtamisen keskipisteenä on vuorovaikutteisen johtaminen toteutuminen sekä etätyön esimiestyölle tuomat erityispiirteet.

2 TYÖELÄMÄN MUUTOS

Luvussa pohjustetaan teoreettista viitekehystä esittelemällä työelämässä tapahtuneita muutoksia. Työelämä ja yhteiskunnat ovat hyvin erilaisia kuin muutama vuosikymmen sitten olisi osattu kuvitella. Työnteon paikat ovat muuttuneet ja organisaatioiden menestystekijät ovat inhimillisempiä kuin koskaan ennen; työntekijät ja heidän osaamisensa ovat iso kilpailuvaltti nykypäivän työmarkkinoilla.

2.1 Perinteisestä työstä etätyöhön

Yhteiskunta on muuttunut vuosisatojen aikana maatalousyhteiskunnasta informaatio- tai tietoyhteiskunnaksi. Moni asia on vaikuttanut siihen, miksi ja miten monet eri mullistukset on käyty läpi kaikkien näiden vuosien aikana. Tekninen kehitys, liiketaloudelliset sekä elinkeinoelämään liittyvät tekijät ovat esimerkkejä näistä yhteiskuntaa muovanneista asioista tai alkuunpanijoista. Työn tekemisen muodot ja työ itsessään on siis hyvin erilaista nykypäivänä kuin se oli esimerkiksi vielä muutamia vuosisatoja sitten. (Arrasvuori & Pyykkönen 1995, 11-12.)

1970-luvulla Kaliforniassa Yhdysvalloissa puhjennut öljykriisi tahditti etätyö käsitteen syntymistä (Pyöriä 2006, 133). Tutkijat alkoivat laskemaan työmatkaliikenteen vähentämisen vaikutuksesta kansantalouteen. Jo silloin etätyötä perusteltiin muun muassa ympäristöön liittyvillä asioilla, toimitilakustannuksilla sekä työmatkaliikenteellä. Nämä samat perustelut pätevät edelleen. Suomessa, erityisesti pääkaupunkiseudulla, asuu entistä enemmän ihmisiä ja töissä käydään muista kaupungeista käsin, joka ruuhkauttaa aluetta entisestään. On hyvin mahdollista, että työmatka

Helsingin itäpuolelta länsipuolelle kestää ajallisesti yhtä kauan kuin työmatka esimerkiksi muihin lähikuntiin, jotka eivät kuulu enää pääkaupunkiseudun alueeseen. Työmatkoissa säästetty aika edistää perhe- ja yksityiselämän yhdistämistä, joka koetaan nykypäivänä hyvin tärkeäksi asiaksi. (Helle 2004, 16.) Informaatiosta on tullut tärkeä resurssi organisaatioille ja valtaosa ihmistä työskenteleekin tietoon liittyvissä tai sitä käsittelevissä työtehtävissä. Tämän mukaisesti koko yhteiskunnan ja sen kulttuurin ytimessä on digitaalisuus. (Arrasvuori & Pyykkönen 1995, 11-12.)

Työelämässä on tapahtunut ja tulee tapahtumaan entistä suurempia muutoksia. Hierarkkisesta, johtavaltaisesta työtavasta on siirrytty tiimeihin ja organisaatioihin, jotka ovat matalahierarkkisia. Rytmä on nopeampaa kaikissa organisaation eri osissa riippumatta osastosta. Vaikka sosiaalinen ja taloudellinen muutos on ollut huimaa, on teknologian kehittymisellä ollut ehkä suurin vaikutus nykypäivän työntekoon. Kun teknologia ja tekniikka kehittyvät, tulee ihmisten ja heidän osaamisensa kehittyä sen mukana. Tekniikan kehittyminen mahdollistaa myös paljon. Se on mahdollistanut siirtymisen esimerkiksi etätöiden tekemiseen. Tietoa pystytään siirtämään teknologian välityksellä nopeasti ja helposti henkilöltä toiselle. (Hätönen 1998, 8) Ihmisten välinen kommunikaatio on muuttanut muotoaan tekniikan kehittymisen myötä. Tietokoneen välityksellä käytävä keskustelu, sähköpostien vaihtaminen sekä videoyhteydet ovat sivuuttaneet perinteisen kommunikaation. Tämä omalta osaltaan tuo haasteita, mikäli monimuotoisia viestejä ei osata tulkita oikein. (Arrasvuori & Pyykkönen 1995, 24.)

Niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa työsuorituksia on totuttu arvioimaan tehtyjen työtuntien sekä läsnäolon perusteella. Kun työntekijät siirtyvät tekemään etätöitä, ei tällainen seuranta enää toimi tai ole validi tapa arvioida työntekoa. Etätöntyöntekijöiden työtä tulisikin arvioida aikaisempien kriteerien sijaan ennemmin tulosten perusteella. Työn tulokset eivät kehity, mikäli työntekijöiden osaaminen ei ole ajan tasalla. Siksi osaamisen johtamiseen sekä kehittämiseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Jotta organisaatiossa koettaisiin, että etätöiden tekeminen saa aikaan etuja ennemmin kuin haittoja, tulisi sitä hyödyntää keinona työn kehittämiseen sekä uudelleen organisointiin. Kun etätöitä tehdään systemaattisesti, voi se toimia lähtökohtana johtamisen, työntekemisen tai esimerkiksi työnkuvien kehittämisessä. (Helle 2004, 21-24.)

Harva työ on enää paikkaan sidottua. Tietotekniikan ja sen kehittymisen myötä etätöiden tekeminen on mahdollista ja se onkin yleistynyt voimakkaasti (Kauhanen 2010, 54). Järjestelmien, joilla seurataan työajan käyttöä tai työntekoa muuten, kehittymisen myötä työntekijöitä voidaan seurata, vaikka he eivät työskentelisikään työnantajan tiloissa (Riipinen 2019, 22). Asiat, kuten poisjäävät ruuhkaiset työmatkat sekä mahdollisuus yhdistää työ- ja perhe-elämä paremmin, motivoivat ihmisiä tekemään etätöitä. Etätöitä voidaan nähdä ratkaisuna työelämän ja yksityiselämän asettamille haasteille ja vaatimuksille nykypäivän yhteiskunnassa. Se ei ainoastaan muokkaa työntekijöiden työtä, vaan vaikuttaa myös esimerkiksi mahdollisuuteen kehittää organisaation johtamista sekä tehostaa työntekoa. (Helle 2004, 3.)

Ilmastonmuutokseen ja ekologisuuteen on alettu kiinnittämään nykypäivän organisaatioissa runsaasti huomiota. Hiilijalanjälkeen ja ilmastonmuutokseen liittyvien strategioiden merkitys ja leviytyminen on kasvanut yritys- ja liiketoiminnassa (González-González & Zamora-Ramírez 2013, 18). Sitra on Suomessa toimiva itsenäinen julkinen organisaatio, jonka tavoitteena on luoda edellytyksiä maamme tulevaisuudelle kestäväällä tavalla. Sitra on sivuillaan listannut 100 fiksua arjen tekoa, joissa myös etätö on mainittu keinona pienentää hiilijalanjälkeä (Sitra 2017). Ekologisen ajattelun ja kestävä kehityksen merkitystä myös potentiaalisena ja jopa välttämättömänä taloudellisena tekijänä on alettu korostamaan eikä organisaatioiden kasvavaa vastuuta ympäristöasioissa voi enää kiertää.

Työmarkkinaneuvos Teija Felt on pohtinut työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometrissä (2018, 9) sitä, miten osaamisen kehittämistä harjoitetaan niin, että se tukisi töiden tekemistä ja työntekijöiden hyvinvointia eikä kuormittaisi heitä entistä enemmän. Työhön liittyvä ja siitä johtuva stressi, uupumus tai henkinen pahoinvointi ovat lisääntyneet jatkuvasti. Kuormittavuus ei ole enää fyysistä vaan suurimmassa osassa tapauksista enemmän henkistä. Etätöillä on haettu ratkaisua myös näihin pahoinvoinnin muotoihin, jotka liittyvät työhön ja työtehtävien hoitamiseen. (Helle 2004, 19.)

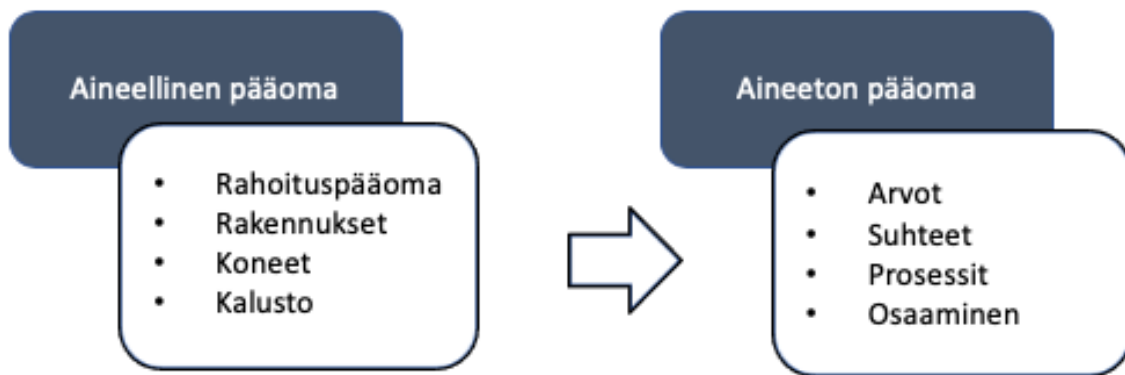
Työmarkkinat sekä hyvinvointiyhteiskunta tulevat kohtaamaan tulevaisuudessa haasteita esimerkiksi ikääntyvän väestön ja alhaisen syntyvyyden takia. Organisaatiot, joissa etätöön

mahdollisuudet on tunnistettu, ovat etulyöntiasemassa osaavia tekijöitä etsittäessä, sillä hakua ei tarvitse rajata tiettyyn kaupunkiin tai maahan (Pekkola 2005, 18).

2.2 Aineellisesta pääomasta aineettomaan pääomaan

Muuttunut toimintaympäristö näkyy organisaatioiden arjessa, kun ajatellaan niiden kilpailukykyä sekä niitä tekijöitä, jotka erottavat menestyneet organisaatiot muista. Kun ennen yritysten niukuustekijöinä nähtiin esimerkiksi fyysinen omaisuus tai pääomarahoituksen saaminen, on näiden tilalle tullut muuttuneen toimintaympäristön seurauksena erilaisia tekijöitä, kuten osaaminen sekä tieto. Tämä on tiedostettu jo vuosituhannen vaihteessa. On siis siirrytty aineellisen pääoman korostamisesta aineettoman pääoman korostamiseen. Osaaminen on juurikin tätä organisaation aineetonta pääomaa. (Ståhle & Grönroos 1999, 35; 49.) Aineeton pääoma nähdään arvokkaana resurssina (Nahapiet & Ghoshal 1998, 245).

Aineeton pääoma on näkymätöntä, se ei siis sisällä organisaatioiden fyysistä omaisuutta kuten tuotantolaitoksia tai laitteita. Sen ytimessä ovat esimerkiksi organisaatiossa oleva tietotaito eli osaaminen, suhteet, arvot ja prosessit. Aikaisemmin menestyksen avaimena on pidetty taloudellisia ja fyysisiä eli aineellisia pääomia, mutta on kuitenkin tunnistettu, että nykypäivän organisaatiot menestyvät juuri aineettoman pääoman avulla. Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään, joista inhimillinen pääoma sisältää henkilöiden osaamisen ja tiedon. Samaan aikaan, kun aineeton pääoma nähdään organisaation menestymisen kannalta tärkeämpänä kuin aineellinen pääoma, tulisi aineettoman pääoman johtamiseen kiinnittää yhtä lailla huomiota. Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa aineettomalla pääomalla on merkityksellinen rooli. Juuri henkilöstön osaaminen on yksi niistä tekijöistä, jotka tukevat organisaation menestymistä. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 25-29.)



Kuvio 1. Aineellisen pääoman korostamisesta on siirrytty aineettoman pääoman korostamiseen.

Esimiesten työlle ja johtamiselle on annettu enemmän ja enemmän painetta muuttuvassa maailmassa, jossa henkilöstön osaamisesta sekä esimerkiksi hyvinvoinnista on tullut tärkeitä kilpailutekijöitä (Ojala 2008, 43). Monen yrityksen vuosikertomuksessa alleviivataankin henkilöstön olevan tärkein voimavara (Barney & Clark 2007, 21). Asioiden johtamisesta on siirrytty ihmisten johtamiseen (Juuti & Vuorela 2015, 21). Ihmisten johtamisen painottumisen takana on useita syitä, mutta juuri fokuksen siirtyminen aineellisesta aineettomaan eli toisin sanoen henkiseen työhön, on ollut yhtenä tärkeimmistä tekijöistä muuttamassa ajattelutapoja sekä johtamista yleensä. (Kamensky 2015.)

Yhteiskunta on muuttunut teknologisen kehityksen myötä ja kuten etätyökin, myös osaamiseen ja tietoon perustuva tietotyö on yleistynyt teknologisen kehityksen ansiosta. Yhteiskuntaa voidaan kuvailla tietoyhteiskunnaksi, jossa suuri osa työntekijöistä työskentelee tiedon parissa eli ovat toisin sanoen tietotyöläisiä. Tietoa hallitaan, vastaanotetaan, käsitellään sekä varastoidaan. Tieto on yksi osaamisen peruselementeistä, mutta ainut se ei ole. (Kamensky 2015.) Kun tietoa sovelletaan, syntyy osaamista ja osaaminen on soveltamisen jälkeistä toimintaa sekä tekemistä (Ojala 2008, 48).

3 OSAAMINEN ORGANISAATION MENESTYSTEKIJÄNÄ

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu etätyön sekä osaamisen ympärille. Tässä luvussa syvennytään osaamiseen ilmiönä. Ensin määritellään mitä osaaminen on ja mihin se perustuu,

jonka jälkeen keskitytään osaamisen johtamiseen sekä kehittämiseen. Osaamista tarkastellaan myös etätöön näkökulmasta, jotta näiden kahden käsitteen välistä suhdetta voidaan ymmärtää paremmin sekä hahmottaa ilmiölle annettuja merkityksiä kirjallisuudessa. Luvussa syvennytään myös etätöön tuomiin mahdollisiin haasteisiin tai eroavaisuuksiin perinteiseen työhön verrattuna.

3.1 Osaamisen perustana oppiminen

Oppiminen, osaamisen ohella, on organisaation menestyksen takana (Ranki 1999, 9). Mikäli oppimista ei tapahdu, ei myöskään osaaminen vahvistua tai kehity. Oppiminen onkin osaamisen perus pilareita. Sydänmaanlakka (2000, 204) kiteyttää asian niin, että osaaminen on oppimisen lopputulos. Jopa psykologisesti on tunnistettu, että yksilöillä on niin kutsuttuja keskitason motiiveja eli itselle asetettuja tavoitteita. Oppiminen on yksi näistä motiiveista. Oppiminen mahdollistaa sen, että ihminen pystyy sopeutumaan ympäristöönsä sekä muuttamaan toimintaansa. Työelämä muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, siksi myös yksilöille tärkeää on aktiivinen ja tietoinen oppiminen, jolla mahdollistetaan henkilökohtainen kehittyminen. (Leppänen & Rauhala 2012.)

Oppimista voidaan kuvata myös eräänlaisena prosessina. Se sisältää osaamisen levittämistä ja siirtämistä organisaatiossa. Koska osaaminen ei synny yhdessä yössä, vaan kerääntyy ajan kuluessa, tulee osaamista pystyä kartuttamaan eri tavoilla. Näitä tapoja ovat muun muassa itsenäinen ongelmanratkaisu sekä osaamisen jakaminen. (Ranki 1999, 25.) Myös ilmapiirillä on merkitystä oppimisen näkökulmasta. Sen tulisi perustua turvallisuuteen ja luottamukseen sekä olla myös armollinen virheiden edessä. Lisäksi arvostuksen tunne tukee oppimista. (Humala 2007, 73.) Ilmapiiri, joka perustuu juuri edellä mainituille ominaisuuksille, on mahdollista ylläpitää vuorovaikutusta hyödyntämällä (Viitala 2005, 342). Vaikka nykypäivänä korostetaankin yksilön omaa vastuuta elinikäisestä oppimisesta, on organisaatio joka tapauksessa kuin oppimisympäristö yksilölle (Ranki 1999, 11).

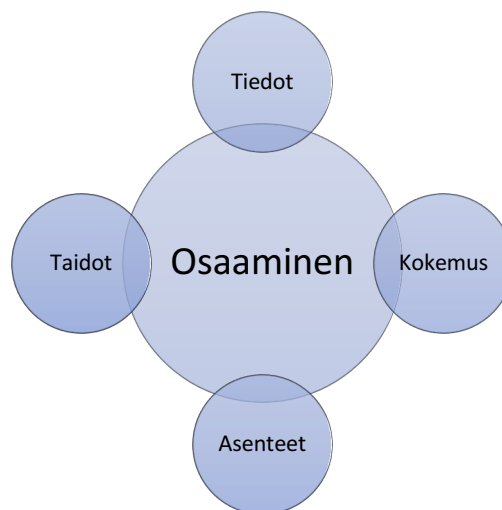
Yksilöt oppivat eri tavoin. Ei ole olemassa mitään standardia tapaa, jolla varmistetaan kaikkien tasapuolinen oppiminen. Jotta esimies onnistuu työssään, hänen täytyy ottaa nämä erilaiset oppijat huomioon. Mikäli esimies haluaa saada työntekijän osaamisen esille, tulisi työntekijöitä haastatella tai työn tekemistä seurata. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.) Erilaiset oppimistyylit sisältävät esimerkiksi uusien asioiden omaksumisen kuuntelemalla tai tekemällä eli kokeilemalla (Ranki 1999,

30). Kaikki eivät välttämättä opi pelkän sähköpostin välityksellä annetun ohjeistuksen mukaisesti. Kun eri viestintävälineitä käytetään monipuolisesta, mahdollistetaan Humalan (2007, 107) mukaan työntekijöille valmius perehtyä, ymmärtää ja omaksua asiat heille edullisimmalla tavalla. Koska oppiminen on osa osaamista ja osaamista tulisi johtaa, täytyy esimiehen ymmärtää myös osaamisen johtamista, jotta hän kykenee tunnistamaan yksilön oppimisen ja osaamisen (Viitala 2005, 17).

3.2 Mitä on osaaminen?

Ilman oppimista, ei ole osaamista ja jotta voisi olla työtä, tulee olla osaamista. Osaaminen on ollut sekä on yksi organisaation tärkeimmistä menestystekijöistä ja nykypäivänä sen merkitys korostuu entisestään, kun organisaatiot käyvät kilpailua osaavista työntekijöistä (Ranki 1999, 11). Osaamista ei kuitenkaan synny ilman tekemistä, joten työssä yhdistyykin osaaminen ja toiminta (Sumkin 2012, 26).

Kun yksilö suoriutuu hänelle annetuista tehtävistä, pystyy parantamaan ja kehittämään omaa työtään sekä ratkaisemaan ongelmia, puhutaan osaamisesta (Ojala 2008, 47). Osaaminen yhdistää henkilön tiedot, taidot ja kokemukset (Sumkin 2012, 26). Kupias ym. (2014) liittävät ihmisten asenteet vielä yhdeksi vaikuttavaksi tekijäksi. Osaamista voidaan tarkastella niin työntekijän, tiimin kuin koko organisaationkin näkökulmasta. Olennaista on, että esimies osaa huomioida nämä kaikki näkökulmat ja yhdistää ne. (Kupias ym. 2014.)



Kuvio 1. Osaamiseen vaikuttavat tekijät Sumkinin (2012) ja Kupiaksen ym. (2014) mukaisesti.

Osaamisen synonyymiksi annetaan usein käsitteitä kuten taito, pätevyys tai kyvykkyys. Käsitteiden lisäksi myös paljon eri teorioita on rakennettu osaamisen ympärille. (Kamensky 2015.) Tästä johtuen myös englannin kielessä osaamiselle on annettu useita eri käsitteitä, kuten *knowledge*, *competence* ja *capabilities*.

Myös Ojala (2008) kuvailee osaamisen kokonaisuutta. Hän esittää osaamisesta käsitteen osaamis-pääoma. Se koostuu kolmesta eri osasta, joita ovat henkilö-pääoma, rakenne-pääoma sekä suhde-pääoma. Henkilö-pääoma organisaatiossa koostuu sen ihmisistä ja heidän osaamisestaan, motivaatiostaan sekä sitoutumisestaan. Johtaminen, työvälineet ja toimintatavat ovat taas esimerkkejä rakenne-pääomasta. Suhde-pääoma sisältää muun muassa vuorovaikutussuhteet kollegoihin. Osaamis-pääoma on näiden osien summa. (Ojala 2008, 57-60.) Osaaminen kokonaisuudessaan on moniulotteista ja siihen vaikuttavat monet eri asiat, vaikka pääasiallisesti yksilö kuitenkin on sen keskiössä.

Osaamisen merkitys organisaatiolle on kasvanut ja se onkin yksi tärkeimmistä kilpailukykyyn mit-tareista. Erityistä merkitystä on ydinosaamisella eli niillä kyvyillä ja osaamisella, jotka varmistavat organisaation toiminnan myös jatkossa ja jotka toimivat kilpailullisina tekijöinä. Vaikka ydinosaamisen merkitystä korostetaan, on yksilöllä oleva osaaminen lähes yhtä merkityksellistä. Yksilön osaaminen kävelee samaan aikaan organisaatiosta ulos, kun työntekijä päättää vaihtaa työnantajaa ja lähtee organisaatiosta. (Kupias ym. 2014.) Osaaminen on organisaatioiden ohella myös yksilöiden näkökulmasta tärkeä keino selviytymisen kannalta. Oman osaamisen seuranta ja yllä-pitäminen ovat lähinnä olettamuksia, sillä mikäli osaaminen alkaa rapistua ja työnantaja huomaa sen ennen kuin yksilö itse, voi olla jo liian myöhäistä. (Sydänmaanlakka 2000, 158.)

Myös Sumkin (2012) korostaa osaamisen merkitystä ja sen tulisikin olla johtamisen ytimessä niin johdon kuin esimiestenkin työssä. Johtamisen kohteena on henkilöstö, yksilöt, joiden osaaminen hyödyttää koko organisaatiota. Esimiehet arvioivat työssään työntekijöiden osaamista yksinkertaisesti siksi, että pystyttäisiin selvittämään, mitä jokainen yksilö, tiimi, ryhmä tai koko organisaatio

todellisuudessa pystyy tekemään. Puhutaan osaamistarpeesta eli siitä kuilusta, joka syntyy nykyisen osaamisen ja tulevaisuuden osaamisen välille organisaatiossa (Ranki 1999,15). Osaamisella ei ole arvoa organisaatiossa, mikäli sitä ei johdeta tai osata johtaa. Jotta eri ihmisillä ja yksiköissä oleva osaaminen voidaan yhdistää ja hyödyntää koko organisaation käyttöön, on osaamista johdettava. Johtaminen mahdollistaa osaamisen käyttämisen ja kehittämisen sekä muuttaa sen organisaation tärkeimmäksi menestyksen ja arvon lähteeksi. (Ojala 2008, 11.)

3.3 Osaamisen johtaminen

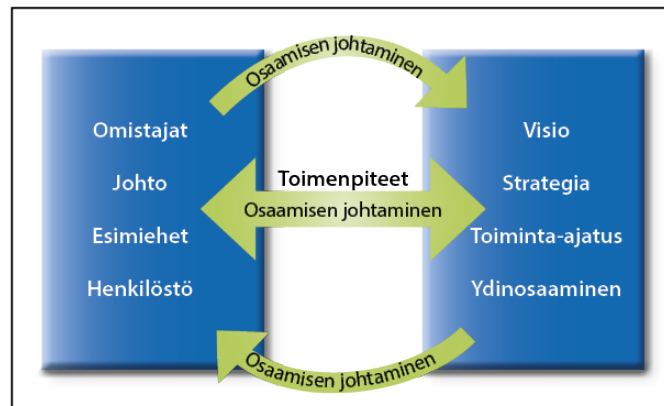
”Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista sekä varmistamista osaamis pohjan avulla (Viitala 2005, 14). ”

Suomi, monien muiden maiden ohella, kehittyi nopeasti 1980- ja 1990-luvuilla tietoyhteiskunnaksi ja sen myötä samalla myös osaamisen yhteiskunnaksi. Yhteiskunnassa, jossa tällä hetkellä sekä yksilöt että organisaatiot elävät, ei selvitä ilman tarpeellista osaamista. Organisaatiot eivät menestyisi tai selviäisi ilman osaavia ihmisiä. Alati muuttuva toimintaympäristö sekä organisaatioelämä vaativat organisaatioilta kykyä ja halua kehittää henkilöstön valmiuksia selviytyä näistä muutoksien tuomista haasteista. (Juuti 2006, 76.) Niin kuin osaaminen, myös osaamisen johtaminen sen ohella, on yksi organisaation menestystekijöistä ja tärkeimmistä prosesseista (Sydänmaanlakka 2000, 14;74) ja siksi sitä tulisikin harjoittaa tietoisesti (Viitala 2005, 23). Osaamisen johtaminen voidaan nähdä suuntautumisena tai panostuksena tulevaisuuteen (Ranki 1999, 52). Sillä pyritään vahvistamaan henkilöstön osaamista. Sen tulisi olla osaamisen johtamisen fundamentaalinen tehtävä. (Sumkin 2012)

Ojalan (2008,43) mukaan osaamisen johtamisessa on kyse osaamisen varmistamisesta ja ylläpitämisestä sekä kehityksestä. Tämän tulisi tapahtua läpi organisaation sen eri tasoilla suorittavalta tasolta ylimpään johtoon. Osaamisen johtamisen tärkeimpänä tehtävänä on saada tehokkaasti hyödynnettyä organisaatiosta ja sen yksilöistä löytyvä osaaminen. Jo olemassa olevan osaamisen tason nostaminen on myös tärkeää. Yksilöt, ihmiset, ovat osaamisen keskiössä. Tietoa ja taitoja ei synny itsestään organisaatioon; siihen vahditaan ihmistä. (Viitala 2005, 14-17.) Juuri edellä

mainittujen osaamisen johtamisen elementtien takia Kamenskyn (2015) mukaan osaamista ei niinkään johdeta, vaan kyse on ennemmin osaamisen uudistamisesta, hankinnasta tai kehittämisestä.

Sumkin (2012, 22) kuvaa osaamisen johtamisen malleja. Perinteisestä eli niin sanotusta mekaanisesta mallista eroava kokonaismalli on päämäärä, jota tulisi aktiivisesti tavoitella. Mekaanisessa mallissa osaamisen johtamisen toimenpiteiden kohteena ovat työntekijät, esimiehet ja organisaation keskijohto. Kokonaismallissa korostetaan koko organisaation merkitystä ja osaamisen johtamisen nähdään olevan kokonaisuus, jossa yhdistyvät sen lisäksi myös työn tekeminen ja strategia. Strategia toimii yleensä osaamisen johtamisen perustana ja osaamisen johtamisella pyritäänkin varmistamaan strategian toteutuminen. (Sumkin 2012, 22-23.)



Kuvio 2. Osaamisen johtamisen mekaanisesta mallista on siirrytty kokonaismalliin (Sumkin 2012, 22).

Strategia määrittää organisaation punaisen langan, pitkän aikavälin suunnitelman. Strategia toimii myös osaamisen johtamisen ohjenuorana, ikään kuin sen pohjana. Osaamisen johtamisella pyritään vaalimaan, kehittämään ja hankkimaan asetetun sekä yhdessä sovitun strategian vaatimaa osaamista. (Viitala 2005, 14.) Organisaation strategian ohella myös sen laatima visio ja muut tavoitteet määrittävät organisaation ydiosaamisen, ja tätä kutsutaan osaamisen johtamiseksi. Ydiosaamisen lisäksi organisaatiossa on myös muuta osaamista ja näitä molempia pyritään kehittämään systemaattisesti osaamisen johtamisen avulla. Ympäröivä maailma ja yhteiskunta ovat jatkuvassa muutoksessa, joka heijastuu myös organisaatioiden toimintaan. Asiat ja tilanteet

muuttuvat nopeasti ja organisaatiossa olevan osaamisen tulisi kehittyä ja muuttua sen mukana. Osaamisen johtaminen on yksi organisaation uusiutumista tukevista projekteista. (Sydänmaanlakka 2000, 18; 50.)

Osaaminen ja johtaminen käsiteparina ei ole kovin yksiselitteinen vaan käytettävä termistö on laaja sekä siihen viittaavaa kirjallisuutta löytyy monilta eri tutkimuskentiltä. Englannin kielisessä tutkimuskirjallisuudessa puhutaan yleensä käsitteestä *knowledge management*. Tätä käsitettä, joka on hyvin olennainen ja yleinen osaamisen johtamisen kentällä, on suomen kielelle käännetty myös tiedon tai tietämyksen johtamiseksi (Viitala 2005, 32). Knowledge managementin rinnalle on noussut myös käsite *knowledge leadershipistä*, jota Riitta Viitala (2002) käsittelee väitöskirjassaan. Hänenkin mukaansa osaamisen johtamisesta käytävässä keskustelussa on korostunut knowledge management knowledge leadershipin sijasta. Tämä lähestymistapa osaamiseen johtamiseen siirtää huomiota yksilöiden, ei niinkään organisaatiotason oppimiseen. (Viitala 2002, 10-11.)

Osaamisen johtamisen rinnalla on paljon puhuttu tiedon johtamisesta (Sydänmaanlakka 2000, 168). Tiedon ja osaamisen johtamisesta puhuttaessa käsitteistö on hyvin samanlainen ja esimerkiksi käsite *knowledge management* yhdistetään molempiin johtamissuuntauksiin. Osaamisen voi kuitenkin erottaa tiedosta. Tiedon johtaminen keskittyy lähinnä tiedon käyttämiseen, luomiseen ja varastointiin organisaatiossa. Tiedon voidaan nähdä olevan osa osaamista. Tietoa sovelletaan, jonka seurauksena osaamista syntyy. Osaaminen on taas tämän tiedon soveltamisen jälkeistä tekemistä ja toimintaa. Osaamisen johtaminen on siis laajempi lähestymistapa. (Ojala 2008, 48; Sydänmaanlakka 2000, 168.) Myös Ranki (1999, 27) korostaa, että osaamiseen kuuluu juuri tiedollinen osaaminen muun osaamisen ohella, joten kyseessä on laajempi ilmiö, kuin pelkästään tietoon perustuva. Tiedollinen osaaminen on osatekijä yksilön osaamisessa (Ranki 1999, 28).

Organisaatiossa osaamista tulee johtaa määrätietoisesti, jotta oppimista tapahtuu. Vaaditaan aktiivista johtamista, sillä osaaminen ja sen kehittäminen eivät tapahdu itsestään tai vahingossa. Koska osaaminen on osa työtä, ei sen johtamista tulisi erottaa normaalisti työn johtamisesta. Osaamisen johtaminen on ideaalissa tilanteessa arkipäiväistä toimintaa (Sumkin 2012). Koska esimies toimii alaisilleen osaamisen johtajana, tulisi hänen pystyä edistämään omien alaistensa valmiutta selviytyä toiminnan eli työn eri vaiheista (Viitala 2005, 111).

Yksilöiden osaaminen ei ole arvokasta, mikäli sitä ei muuteta organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Kun ihmiset jakavat ja kehittävät osaamistaan yhdessä, muuttuu yksilöllinen osaaminen kollektiiviseksi, yhteiseksi toiminnaksi ja osaamiseksi. Osaaminen on resurssi, jota tulee vaalia organisaatiossa. Sen syntymistä täytyy tukea ja ohjata. Johtamisen avulla osaaminen pystytään saattamaan yhteen. (Ojala 2008, 52-53.) Osaaminen henkilökohtaisuudessaan on silti jatkuvasti sosiaalisesti rakentuvaa. Uutta osaamista syntyy, kun yksilö on toimintaympäristönsä eli sosiaalisen verkostonsa kanssa vuorovaikutuksessa. (Ranki 1999, 28;30.)

Osaaminen ei systeeminä ole kovinkaan yksinkertainen. Jotta esimiehet voivat onnistua osaamisen johtamisessa, tulisi heidän tunnistaa sen moniulotteisuus. Samaan aikaan heidän tulisi osata ryhmien erilaiset dynamiikat, yksilön oppimisen psykologia ja organisaation hierarkkinen systeemi. Osaamisen johtaminen voidaan nähdä eräänlaisena infrastruktuurina tai kokonaisjärjestelmänä. Siinä yhdistyy ajattelu ja tekeminen sekä näitä kahta tukemaan rakennettu koneisto. Siihen sisältyy paljon erilaisia elementtejä, mutta yleensä siihen sisällytetään vain muutamia niistä. (Viitala 2005, 165.)

Ehkä yleisin elementti, jota käytetään tässä koko organisaation osaamisen kokonaisjärjestelmässä, on kehityskeskustelu. (Viitala 2005, 165.) Kehityskeskustelu, tai miten sen kukin organisaatio haluaa nimetä, on ollut vakiintunut osa organisaatioiden toimintaa jo pitkään. Se tarjoaa etuja osaamisen näkökulmasta niin esimiehelle, itse työntekijälle kuin organisaatiollekin. Yksilöt saavat palautetta, tietämys omien alaisten osaamisesta kasvaa ja samalla mahdollistetaan keskustelu sekä omien toiveiden kuuleminen. (Viitala 2005, 361.) Siksi usein osaamisen johtamisen pääasiallinen toteuttaminen on tapahtunut kehityskeskusteluita hyödyntämällä. Kehityskeskustelut ovat myös keino osaamisen johtamisen tuotoksen eli osaamisen kehittämässä. Niiden pitäminen on hyvin yleinen ja vakiintunut käytäntö organisaatioissa ja se nähdään olennaisena osana osaamisen johtamisjärjestelmää. Se on saanut myös osaltaan eniten hämmennystä, sillä osaamisen johtaminen käsitteenä tai ilmiönä on hyvin monitahoinen. Vaikka osaaminen ja sen johtaminen nähdään merkityksellisenä kilpailutekijänä organisaatiolle, on sen järjestelmällinen toteuttaminen ollut hankalaa. (Viitala 2005, 7;355;361.)

Sekä osaamisen johtamisella että osaamisen kehittämällä varmistetaan organisaation kykeneväisyys suoriutumaan sen tehtävistä. Yksilön osaaminen hyödyttää organisaatiota ja siksi osaamisen kehittämällä on sekä yksilölle että organisaatiolle positiiviset vaikutukset. (Sydänmaanlakka 2000, 122;158.) Esimiehellä tulisi olla proaktiivinen asenne ja halu selvittää työntekijän motivaatiota ja kiinnostusta, mutta myös potentiaalia oman osaamisen kehittämiseen (Kupias ym. 2014). Otalan (2008,43) mukaan osaamisen johtamisessa onkin kyse ihmisten, ei niinkään asioiden johtamisesta.

Jos ihmisten johtamisessa onnistutaan, voidaan sillä saada aikaan suurikin vaikutus ihmisten motivaatioon. Motivoituneet ihmiset taas suoriutuvat paremmin työstään. (Sydänmaanlakka 2000, 105.) Niin motivaatio kuin osaaminenkin vaikuttavat yksilöiden suoritukseen. Ne ovat yksilön ohella myös organisaatiolle tärkeitä ominaisuuksia. Vaikka työstä suoriuduttaisiin hyvin ja työ koettaisiin mielekkääksi, voi ongelmia syntyä työn ollessa liian haastavaa. Osaaminen ei siis silloin riitä. Näissä tilanteissa olisi tärkeää sovittaa työtä osaamisen mukaisesti. Työn sovittamisella varmistetaan, että yksilöillä on mahdollisuus oppia työssään myös jatkossa. (Juuti & Vuorela 2015, 79.)

Jokainen organisaatio, sen toimintayksiköo ja pienemmät tiimit asettavat toiminnalleen tietyt osaamisvaatimukset. Niin esimiehen kuin työntekijöidenkin pitää olla tietoisia näistä osaamisvaatimuksista, jotta osaamista pystytään kehittämään tehokkaasti (Kupias ym. 2014). Työntekijällä tulisi olla näkemys omista kyvyistään ja heikkouksistaan sekä visio siitä, miten omaa osaamista voisi kehittää (Arrasvuori & Pyykkönen 1995, 28). Organisaation ja sitä myötä yksilöiden osaaminen varastoituu toimintatapoihin, ohjeisiin ja normeihin. Esimerkiksi teknologia ja työtavat kehittyvät jatkuvasti ja sen myötä myös yksilöiden henkilökohtaisia osaamistarpeita on päivitettävä, jotta muutoksessa pysytään mukana. (Ranki 1999, 13;25.)

3.4 Osaamisen johtaminen etätyössä

Yksi osaamisen johtamisen keskeisimmistä ongelmista ja esteistä on etätyön lisääntyminen. Tämä tarkoittaa yksilöille sitä, että heidän on vaikeampi osallistua uuden osaamisen luomiseen tai yhteiseen oppimiseen. Onkin haastavaa löytää ne keinot, joilla ihmisille tarjotaan mahdollisuus

sekä ylläpitää että kehittää omaa osaamistaan. Kun lähikontakti esimiehen ja alaisen välillä vähenee, heikkenevät mahdollisuudet olla mukana luomassa tietoa tai osana organisaation yhteisissä oppimistilanteissa. (Ojala 2008, 40.) Osaamisen tunnistaminen on etätyössä välttämätöntä. Lähtökohtaisesti etätyöntekijöiden osaamisvaatimukset ovat suuret ja jotta työssä voi pärjätä myös vastaisuudessa, tulisi osaamista kehittää jatkuvasti. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 90; 138.)

Niissä tilanteissa, kun tehdään etätyötä, esimies ei välttämättä näe niitä asioita, joissa alainen tuskailee tai joissa hän on erityisen hyvä. Koska fyysinen läsnäolo ei ole mahdollista etätyöntekijöille, tulee esimiehen seurata ja tarkkailla yksilön toimintaa mahdollisuuksien mukaan annetuilla välineillä sekä yhteydenpidolla, jotta hän pystyy tarjoamaan luotettavaa ja rakentavaa palautetta suorituksista, joka omalta osaltaan tukisi etätyöntekijän omaa osaamista sekä sen kehittymistä. (Kurkland & Bailey 1999, 59.) Palautteen antaminen ja saaminen mahdollistavat vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen. Vaikka palautteen saaminen yksilöiden työssä korostuu sen kehittymisen kannalta, voi palautetta antaa myös esimiehille. Esimies tarvitsee palautetta, rehellistä sellaista, samalla tavalla kuin hänen alaisensakin. Näin mahdollistetaan myös esimiesten työn ja johtamisen kehittäminen. Toimiva esimiestyö ja johtajuus tukevat myös alaisten työtä ja heidän osaamistaan. (Ranki 1999, 95-96.)

Esimiesten tulisi kiinnittää huomiota siihen, etteivät pelkät aikataulutetut, formaalit tapaamiset riitä etätyöntekijöiden osaamisen näkökulmasta. Spontaanit, yllättäen tulevat oppimistilanteet jäävät pois, kun työntekijät työskentelevät fyysisesti muussa paikassa kuin normaalilla työnteon paikalla eli usein työnantajan tiloissa. Vuorovaikutus sekä esimiehen ja alaisen välillä että kollegoiden välillä vähenee, kun yhteiset lounaat tai käytäväkeskustelut jäävät pois. Se, miten tällaisten tilanteiden korvaaminen onnistuu, on esimiesten vastuulla pohtia. (Kurkland & Bailey 1999, 59.)

Kun fyysinen läheisyys vähenee tai poistuu kokonaan, on uhkana käydä niin, ettei kaikkea mahdollista osaamista pystytä hyödyntämään, koska esimerkiksi hiljainen tieto ei välttämättä siirry henkilöltä toiselle heidän työskennellessään eri paikoissa (Kauhanen 2010, 54). Aktiivisen tuen antaminen, viestintä sekä sen myötä tiedon jakaminen ovat asioita, joihin olisi syytä panostaa etätyöntekijöiden kohdalla. Esimiehen tulisi osata myös kuunnella, jotta mahdolliset haasteet,

osaamisen puute tai muut tarpeet voidaan nähdä ja tunnistaa ilman fyysistä kontaktia eli työntekijän näkemistä. (Vartiainen ym. 2004, 85.) Osaamista ja tiedon jakamista tarkasteltaessa esimiesten tulisi myös tunnistaa kollegoiden merkitys yksilöiden näkökulmasta, sillä he ovat tärkeä osa osaamisen siirtämisessä esimiehen ohella. Esimiesten työksi jää varmistaa, että myös kollegat osallistuvat aktiivisesti osaamisen levittämiseen ja mahdollistavat tällaiset tilanteet sekä neuvovat niissä. (Ranki 1999, 47.)

3.4.1 Osaamisen johtamisen haasteet etätyössä

On tiedostettu, että osaaminen tai sitä tukeva sekä pohjustava tieto eivät välity ongelmitta henkilöltä toiselle, kun työskennellään fyysisesti erillään eli tehdään etätöitä. Kuuluisa sanonta ”poissa silmistä, poissa mielestä” pätee etätyön tilanteissa ja sitä tulisikin välttää. Etätyöntekijöiden oppimista ja osaamista tulee seurata tehokkaasti. Osaamista voidaan kuitenkin tukea esimerkiksi sähköisten oppimisympäristöjen avulla. (Vartiainen ym. 2004, 39;123;142.)

Jokaisen oma persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten uusiin asioihin tartutaan ja kuinka henkilökohtaisia tunteita ilmaistaan. Työyhteisössä ilmenevät ongelmat liittyvät näihin asioihin ja siksi esimiesten tulisi johtamisessaan ottaa huomioon ihmisten erilaisuus. Kun etätyötä tehdessä esimies vaikuttaa fyysisesti eri paikassa kuin työntekijä, tulisi heidän oppia ymmärtämään ja tunnistamaan entistä paremmin oppimisen ja osaamisen tapoja. (Humala 2007, 107.) Yleinen käsitys on, että työtehtävät opitaan tekemällä, mutta tässäkin on eroja ja siksi esimiehet eivät saa pitää sitä oletusarvona (Vartiainen ym. 2004, 142).

Vartiainen ym. (2004, 83) mukaan johdolta vaaditaan kykyä luottaa työntekijöihin ja toimia jämäkästi, kun työntekijät työskentelevät muualla kuin työnantajan tiloissa. Vaikka näin on, on vastuu ammattitaidon eli osaamisen ylläpitämisestä ja kehittymisestä myös työntekijöillä itsellään. Heiltä vaaditaan itsenäistä otetta ja aktiivisuutta, jotta uusien asioiden oppiminen ja sisäistäminen mahdollistuu. Tämä ei kuitenkaan tapahdu ilman annettuja suuntaviivoja ja esimiesten tulisikin toimia työnorganisoijinä, tukijoina ja niinä henkilöinä, jotka mahdollistavat ammattitaidon edistämisen. (Vartiainen ym. 2004, 83; Juuti & Vuorela 2015, 43.) Kaikkien tulisi työtehtävistä, toimialasta tai

muusta työhön liittyvästä riippumatta saada neuvoja ja tukea omien taitojen kehittämiseen sekä itsensä johtamiseen (Valtioneuvosto 2018, 11).

On harvinaista, että kaikki työntekijät työskentelisivät samassa tilassa koko työviikon ajan. Etäpäivistä on voitu esimerkiksi sopia yhdessä niin, että kaikki eivät ole samana päivänä poissa toimistolta. Tällöin kommunikointi pitää hoitaa muuten kuin kasvotusten. Avun pyytäminen fyysisesti samassa tilassa olevilta muilta organisaation tai tiimin jäseniltä on helppoa, mutta miten tilanne muuttuu, kun tukea on pelkästään virtuaalisesti saatavilla? Edellä mainitut asiat eivät ole yhtä helposti järjestettävissä etätöitä tehtäessä. (Vartiainen ym. 2004, 24; 47.)

On myös hyvin epätodennäköistä, että kaikki hiljaisesti syntynyt tieto ja osaaminen siirtyy parhaimmalla mahdollisella tavalla yksilöiden välillä, kun elektroniset rajapinnat määrittävät kommunikaation rajat (Pyöriä 2006, 147). Osaaminen elää yksilöissä ja kollektiivisesti isommissa ryhmissä tai tiimeissä. Yhteistyön perustana toimivat virallisen tiedon jakaminen sekä kommunikointi. Tämä on kuitenkin vain jäävuoren huippu, sillä organisaatioissa on paljon hiljaista tietoa. Tärkeitä keskusteluita käydään lounastauoilla tai käytävillä, jolloin osa tärkeistä asioista ei tavoita etänä työskenteleviä. (Vartiainen ym. 2004, 154.)

Työntekijän kehitys ja kasvu vaativat oppimista ja kehittyvää osaamista. Etätöiden näkökulmasta haitat koskevat lähinnä työntekijöiden aineellisia, henkisiä tai sosiaalisia voimavaroja, mutta esimiesten työtä hankaloittaa yhtä lailla ohjauksen antamisen vaikeus. Apua tai tukea ei pystytä tarjoamaan samassa tilassa, joten esimiesten tulee keksiä uusia luovia tapoja oppimisen ja osaamisen varmistamiseksi sekä aistia entistä herkemmin työntekijöiltä tulevia signaaleja. (Arrasvuori & Pyykkönen 1995, 33.)

Anneli Rangin (1999, 28) mukaan osaaminen henkilökohtaisuutensa ohella on myös jatkuvasti sosiaalisesti rakentuvaa. Uutta osaamista syntyy, kun henkilö on vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa. Miten osaamisen syntymistä ja leviämistä tapahtuu, kun työskennellään etänä erillään toisista eikä työyhteisö ole ympärillä tukemassa? Kehittynyt teknologia mahdollistaa viestinnän ja vuorovaikutuksen organisaation osien ja ihmisten välillä, ja sen koetaan olevankin ratkaisuna näihin haasteisiin. Se ei kuitenkaan välttämättä riitä paikkaamaan tavallista, samassa paikassa vaikuttavaa työyhteisöä ja tähän esimiesten tulisi varautua sekä kiinnittää huomiota omassa

työssään osaamisen näkökulmasta. Ammatillisen kehittymisen kannalta etätyö voi nimittäin näyttäytyä negatiivisena tai pysäyttävänä tekijänä. (Ranki 1999, 123.)

Yksi hankalimmista ongelmista liittyy siihen, miten luodaan perusta tehokkaalle ihmisten väliselle kommunikaatiolle, kun työympäristö ja -yhteisö toimii virtuaalisia väyliä hyödyntäen (Pyöriä 2006, 146). Sisäisen viestinnän merkitys organisaatioissa on korostunut viime vuosina. Kun ihmiset siirtyvät tekemään etätyötä tai työskentelevät esimerkiksi osa-aikaisesti, viestinnän merkitys korostuu entisestään. On jokaisen vastuulla tiedottaa tärkeistä ja tarpeellisista asioista. Viestintä on yksilöiden kannalta tärkein tuki oppimiselle ja sen myötä osaamisen kehittymiselle. (Viitala 2005, 284.)

3.4.2 Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys osaamiselle etätyössä

Niin kuin etäjohtamisessa yleisesti, myös osaamisen johtamisen näkökulmasta viestinnän ja vuorovaikutuksen tulisi olla riittävää kaikkien organisaation osien välillä. Jotta jokainen saisi täyden potentiaalinsa käyttöön, on johtamiseen sekä viestintään ja sen osaamiseen kiinnitettävä huomiota. (Humala 2007, 50.) Jotta organisaatiota ja sen yksilöiden osaamista voidaan kehittää, on virtuaaliseen kanssakäymiseen ja sen laatuun panostettava (Sumkin 2012). Osaamisen johtamisen tärkein ja myös ainoa todellinen keino on keskustelu (Viitala 2005, 341). Mikäli esimies haluaa päästä sekä kehittämään että hyödyntämään alaiensa osaamista, olisi hänen otettava aktiivinen rooli vuorovaikuttajana. Keskustelut, keskusteleva esimiestyö ja kehityskeskustelut ovat voimavara työyhteisölle sekä edellytys etätyöntekijöiden osaamisen näkökulmasta tarkasteltuna. (Juuti & Vuorela 2015, 95.) Vuorovaikutuksen toinen puoli, keskustelun ohella, on kuunteleminen. Esimieheltä vaaditaan kykyä olla aktiivinen kuuntelija. Niin etätyön johtamisessa kuin osaamisenkin johtamisessa korostuu ihmisten johtamisen taidot. Hyvän ihmisten johtamisen yhdeksi ominaispiirteeksi luetaankin juuri kyky kuuntelemiseen. (Kamensky 2015.)

Koska etätyötä tehdessä fyysinen, kasvokkain tapahtuva kommunikointi ei ole mahdollista, tulisi viestintään ja käytäviin keskusteluihin panostaa huomattavasti. Vaikka tietoa pystyy jakamaan nopeasti ja vaivattomasti esimerkiksi sähköisten järjestelmien kautta, eivät tärkeiden asioiden erottaminen vähemmän tärkeistä ole yksinkertaista näitä tiedonlevityskanavia pitkin (Viitala 2005, 343). Tietoa voi olla liikaa tai se on laadultaan sellaista, ettei vastaanottaja ymmärrä täysin sitä,

mitä sillä tarkoitetaan. Teknologian välityksellä tapahtuvan viestinnän yleisimpiä ongelmia ovat juuri kommunikaatio-ongelmat sekä mahdolliset väärintymmärrykset (Savolainen 2016, 28).

Yksi yhteistyön ja samalla viestinnän sekä vuorovaikutuksen kulmakivistä on luottamus, jonka merkitys korostuu etätyössä. Jotta yksilöiden osaaminen ja ammattitaito pystytään tehokkaammin hyödyntämään kokonaisuudessaan, tarvitaan siihenkin luottamusta. Osaamisen osaksi kuuluva tieto tai tiedollinen osaaminen ja sen jakaminen vaativat myös luottamusta ja on jopa kriittinen tekijä siinä yhtälössä. Luottamuksen merkitys korostuu entisestään etätyössä. Mayerin ym. (1995) mukaan mikäli luottamuksesta on puutetta, eivät yksilöt ole valmiita tai halukkaita yhteistyöhön tai antamaan panostaan muulle ryhmälle (Henttonen & Blomqvist 2005, 108).

4 ETÄTYÖ

Tässä tutkimuksessa halutaan ymmärtää osaamista ja sen kehittymistä etätyössä ja etätyöntekijöiden kontekstissa, joten osaamisen ohella myös etätyötä on hyvä tarkastella tarkemmin sen määrittelystä aina etätyön johtamiseen. Tässä luvussa etätyöhön perehdytään siis kokonaisvaltaisesti sen etuineen että haasteineen niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmista. Vaikka etätyötä työnteon tapana on hyödynnetty jo pitkään, on se monimuotoisuudessaan ajan kuluessa saanut monia eri merkityksiä ja ihmisten kokemukset etätyöstä vaihtelevat paljon; oli sitten kyse sen määrittelystä tai toimivuudesta.

4.1 Etätyön määritelmä

Etätyö on viehättänyt tutkijoita jo 1970-luvun alkupuolelta lähtien (Pyöriä 2006, 129). Miksi etätyö sitten on yleistynyt? Monet työtehtävät eivät ole enää paikka- tai aikasidonnaisia. Yhä useampia töitä pyritään järjestämään niin, että niiden tekeminen on mahdollista jopa eri maasta käsin. Työn ja ympäröivän yhteiskunnan muuttuessa myös johtamisen ja asenteiden työn valvonnasta on täytynyt muuttua. Edellä mainitut asiat ovat olleet hidastamassa etätyön yleistymistä (Helle 2004, 14) ja siksi niitä on pohdittava kokonaan uusista lähtökohdista käsin. Organisaatioilta vaaditaan uudistumista ja kehittymistä, jotta ne pystyvät vastaamaan toimintaympäristössään tapahtuviin

muutoksiin. Etätyö on ollut yksi ratkaisu näihin haasteisiin ja siksi se työnteon tapana on kasvanut räjähdysmäisesti.

Suomen kielessä etätyön termejä löytyy useita, sillä koetaan, ettei mikään niistä ole virallinen. Etätyön lisäksi puhutaan muun muassa virtuaalisesta tai hajautetusta työstä. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin käsitteeseen etätyö, sillä se kuvaa parhaiten tutkimuksessa tutkittavan työnteon muotoa. Suomen kielessä käsitteellä etätyö tarkoitetaan työtä, jota tehdään kokonaan tai osittain muualla kuin normaalissa työympäristössä ja työn suorittamisen paikalla. Tänä paikkana toimii useasti työnantajan tilat. Myös Pekkola (2005,11) kuvaa etätyöksi työtä, jota tehdään vaihtoehdoisessa paikassa työnantajan tilojen sijaan. Etätyölle ominaisia asioita ovat myös hyödynnetyt tietoliikenneyhteydet. Tietoliikenneyhteys voidaankin nähdä juuri sinä tekijänä, joka mahdollistaa etätyön tekemisen esimerkiksi kotoa käsin. Etätyö on siis paikasta ja ajasta riippumatonta työtä. (Helle 2004, 13-14; 41-42.)

Vartiainen ym. (2004, 25) ovat nostaneet esiin käsitteen e-työstä. Sillä tarkoitetaan työtä, jota tehdään sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden tukemana. Tutkimuksessa voitaisiin puhua myös siis e-työstä, joka tarkoittaa edellä mainitun tavoin on työntekoa tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntämällä (Harju ym. 2007, 8). E-työn voi jakaa kolmeen eri alalajiin, joita ovat kotona tehtävä etätyö, mobiili työ sekä itsetyöllistetty työ. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tehdystä e-työstä parhaiten kuvaa alalaji kotona tehtävä etätyö, jota voidaan kuvailla myös perinteiseksi etätyön tekemiseksi. Heille tunnusomaista on työskentely yhtenä tai useampana päivänä viikossa kotonaan ja muina päivinä organisaation tiloissa. Käytännössä etätyö on myös yksi hajautetun työn muodoista. (Vartiainen ym. 2004, 25;28.)

Pekkolan (2002, 1) tarkastelun mukaan etätyö ymmärrettiin ensin työksi, jossa työpaikka- sekä aika kiellettiin eli työtä tehtiin tietoliikennetekniikan avulla normaalin työpaikan ulkopuolella. Tämän jälkeen etätyö oli työtä, jota tehtiin riippumatta ajasta tai paikasta. Käsite laajeni vielä käsitteämään etätyön niin, että se on työtä, joka tapahtuu monessa paikassa ja ajassa. (Pekkola 2002, 1.)

Etätyölle on englannin kielisessä kirjallisuudessa annettu myös useita eri termejä kuten *remote work*, *telework*, *telecommuting* ja *eWork*. Edellä mainittujen käsitteiden määrittelyssä on myös

eroja, mutta etätyöntekijä yleensä tekee niin sanottua tietotyötä, joka englannin kielisessä terministössä on kuvattu sanalla *telework*. Taskinin ja Bridouxin (2010, 2505) mukaan etätyön tekeminen edellyttää aina tieto- ja viestintätekniiikan käyttöä, joka taas erottaa etätyön niin sanotusta ”koti-työstä”, joka ei sisällä sähköisten yhteyksien hyödyntämistä.

Etätyötä eli työtä, joka tapahtuu jossain muualla kuin työnantajan tiloissa, on mahdollisesta tehdä yhä enenevässä määrin riippumatta työtehtävistä. On tietysti sektoreita, joiden työntekoa ei voida siirtää pois työnantajan tiloista, kuten terveydenhuolto tai teollisuus. Etätyöhön siirtymisen perimmäisenä syynä on saada työ tehdyksi mahdollisimman tehokkaasti sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Työn tehostaminen ja niukat resurssit ovatkin olleet pinnalla työntekoa koskevassa keskustelussa. Se ei ole uusi asia työmarkkinoilla tai organisaatioiden toiminnassa, mutta näiden teemojen ympärillä oleva keskustelu on korostunut viime vuosina. (Helle 2004, 13-14.)

Lisääntynyt työn tehokkuus ja tuottavuus johtuvat siitä, että työpäivä ei sisällä enää yhtä paljon turhia keskeytyksiä kuin työnantajan tiloissa tehtäessä. Työkavereiden kanssa kuulumisten vaihtelu jää pois, jolloin myös ajanhukka vähenee. Etätyötä tehtäessä ei voi vinkata vierustoverille eilisestä hyväksi todetusta ravintolasta, johon usein liittyy myös muu lähellä istuva tiimi. Monessa työpaikassa on siirrytty avokonttoreihin, jolloin kaikki istuvat samassa tilassa ilman eristäviä seiniä tai ovia. (Pekkola 2005, 17.)

Ennen etätyön aloittamista joissakin organisaatioissa saatetaan tehdä erillinen etätyötä koskeva sopimus. Etätyötä tehdään kuitenkin useimmiten niin sanotusti epävirallisesti, sillä etätyön tekeminen ei ole kokoaikaista. Näin ollen etätyö on lähinnä työnteon muoto ja sitä voidaan kuvailla joustotyöksi. (Helle 2004, 99.)

4.1.1 Etätyön edellytykset ja edut

Ehkä isoin edellytys etätyölle on toimivat tietoliikenneyhteydet sekä kehittynyt tietotekniikka ja teknologia. Kaikki tarvittava tieto tulisi olla saatavilla elektronisesti, jolloin siihen pääsee käsiksi tietoverkkojen avulla. Kotona tai muualla kuin työnantajan tiloissa, joissa yleensä sijaitsevat esimerkiksi arkistot, tapahtuva työ estää pääsyn näihin perinteisiin tiedonlähteisiin. Vaikka

nykypäivänä suuri osa sopimuksista, materiaaleista ja dokumenteista on siirretty sähköiseen muotoon, voi tärkeitä tietoja olla turvallisuussyistä pelkästään työnantajan tiloissa säilytyksessä. (Helle 2004, 97.)

Kurkland ja Bailey (1999, 56-57) ovat koonneet etätöiden vahvuuksia työntekijän näkökulmasta. Menojen lasku, autonomisuuden lisääntyminen, keskeytyksien väheneminen sekä työtyytyväisyyden lisääntyminen ovat heidän mielestään perusteltuja hyötyjä etätöitä ajatellen. Näillä etätöiden vahvuuksilla tai eduilla voidaan toisaalta nähdä olevan myös kääntöpuoli niin kuin kolikolla. Vaihtoehtoiset työntekemisen tavat tuovat siis hyötyjä sekä haittoja niin organisaatiolle kuin työntekijällekkin. (Kurkland & Bailey 1999, 56-57.)

Etätöiden ansiosta työn tekeminen on joustavampaa ja monelle joustavuus onkin yksi tärkeimmistä kriteereistä työnantajaa valittaessa (Helle 2004, 3). Joustavuus näyttäytyy tärkeänä työnantajan ominaisuutena myös jo työssä oleville henkilöille, sillä sen koetaan vähentävän toisen työnantajan palkkalistoille siirtymistä (Kurkland & Bailey 1999, 58). Työntekijät voivat valita milloin työskentelevät tai mikäli kyseessä on esimerkiksi asiakaspalvelutyö, jossa tulee olla asiakkaiden tavoitettavissa tiettyinä aikavälinä, on siitä sovittu erikseen. Tämän ajan ympärille voi rakentaa työpäivänsä, miten haluaa, esimerkiksi vaikuttamalla aloitus- ja lopetusaikaan. Tätä kutsutaan myös liukuvaksi työajaksi. Vaikka joustavuutta onkin korostettu lähinnä työntekijöiden näkökulmasta, on siitä hyötyä myös työnantajille. Monissa organisaatioissa koetaan etätöiden mahdollistaminen kilpailueduksi työntekijöitä haettaessa. (Vartiainen ym. 2004, 26.)

Etätö laajentaa organisaation maantieteellistä aluetta hakea ja houkutellessa uusia työntekijöitä palkkalistoilleen (Pekkola 2005, 18). Kun kaikki eivät työskentele samanaikaisesti tai ollenkaan työnantajan tiloissa, laskevat kiinteistöihin menevät kulut huomattavasti. Työtä voidaan organisoida entistä tehokkaammin ja paremmin ja samalla myös esimiehet pääsevät kehittämään omia johtamistapojaan. Vaikka etätöiden tekemiseen liittyy paljon etuja niin työnantajille kuin työntekijöille, on siinä myös kääntöpuolensa. Ilman tarkkaa harkintaa ja valmistautumista, voi etätö osoittautua työn laadukkaan ja tehokkaan tekemisen esteeksi. (Helle 2004, 22.)

4.1.2 Etätyön haasteet ja riskit työnantajan ja yksilön näkökulmasta

Etätyö sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta sisältää eräänlaisia haasteita, riskejä sekä esteitä. Jotta etätyötä voidaan tehdä, edellyttää se monia asioita. Työn ja työntekijän ominaisuudet sekä teknologiset valmiudet ovat näitä asioita, jotka tulee ottaa huomioon. Haitat voivat olla henkisiä, sosiaalisia tai esimerkiksi aineellisia (Arrasvuori & Pyykkönen 1995, 33).

Etätyö ei välttämättä organisaation lisäksi sovi työntekijällekään, yksilölle, sillä se vaatii myös heiltä henkilökohtaisesti paljon. Autonomia lisääntyy, mikä tarkoittaa samalla myös vastuun lisääntymistä niin työn kuin työajankin suhteen (Helle 2004, 14). Myös sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen, työntekijän eriytyminen muusta työyhteisöstä sekä vaikutukset sekä palkka- että urakehitykseen on nimetty eräiksi etätyötä leimaaviksi haitoiksi (Helle 2004, 20; ks. myös Kurkland & Bailey 1999, 58). Monella etätyöhön liittyvällä ominaisuudella voidaan nähdä olevan sekä hyvä että huono puoli. Esimerkiksi eristyneisyyden vastakohtana on työrauhan saaminen, joka on koettu etätyön eduksi. Näitä asioita tulee punnita etätyöhön valmistauduttaessa. (Pekkola 2005, 13.)

Työntekijän oma osaaminen sekä motivaatio vaikuttavat mahdollisuuksiin soveltaa etätyötä. Kun autonomia lisääntyy etätyössä, kasvaa työntekijän ammattitaidon sekä itsenäisen työskentelyn merkitys samassa suhteessa (Pekkola 2005, 11-13). Etätyöntekijän tulee kyetä itsenäiseen työskentelyyn (Helle 2004, 95) eli toisin sanoen itsensä johtamisen kyvyt korostuvat etätyössä. Viime vuosina taitoa itsensä johtamiseen on painotettu (Vilkman 2016). Jos työntekijä ei selviydy tehtävistään itsenäisesti, tulisi etätyön mahdollistamista harkita. Mikäli lisäkoulutus tai perehdytys parantavat osaamista, voi tilannetta tulkita ja pohtia uudelleen.

Työnantajan näkökulmasta riskinä voi olla esimerkiksi työjärjestelyiden hallintaan liittyvä asia, kuten työnjako (Helle 2004, 14). Työntekijöiden valvonnassa sekä kaiken tiedon hallinnassa kohdataan myös haasteita etätyötä tehdessä (Helle 2004, 25). Esimiehet eivät pysty seuraamaan työntekijöiden työn edistymistä enää samalla tavoin, kun työt siirretään etäälle fyysisesti eri paikkaan (Kurkland & Bailey 1999, 56).

Yksi suuri pelko, joka liittyy etätyön tekemiseen ja sen myötä osaamiseen, sen jakamiseen sekä kehittymiseen, on hiljaisen tiedon katoaminen (Helle 2004, 17; 25). Tästä syystä esimiesten tulee varmistaa, että kaikki tarvittava tieto välittyy myös etätyöntekijöille (Pekkola 2005, 15). Vaikka riski osittaista etätyötä tekevillä henkilöillä on pienentynyt, on se silti olemassa. Etätyötä saatetaan tehdä porrastetusti, jolloin eri henkilöt tekevät eri päivinä etätöitä. Tässä voi tulla eteen tilanne, ettei kollegoita näe useisiin päiviin tai viikkoihin. Pelkkä sähköpostin tai muiden sähköisten työkalujen hyödyntäminen ei välttämättä täytä vaadittavia vuorovaikutuksen tasoja. Henkilökohtaisen, kasvotusten tapahtuvien keskusteluiden puuttumisen vuoksi hiljaisen tiedon välittymiseen tulisi eritoten perehtyä ja panostaa. (Helle 204, 26.)

4.1.3 Etätyö Suomessa

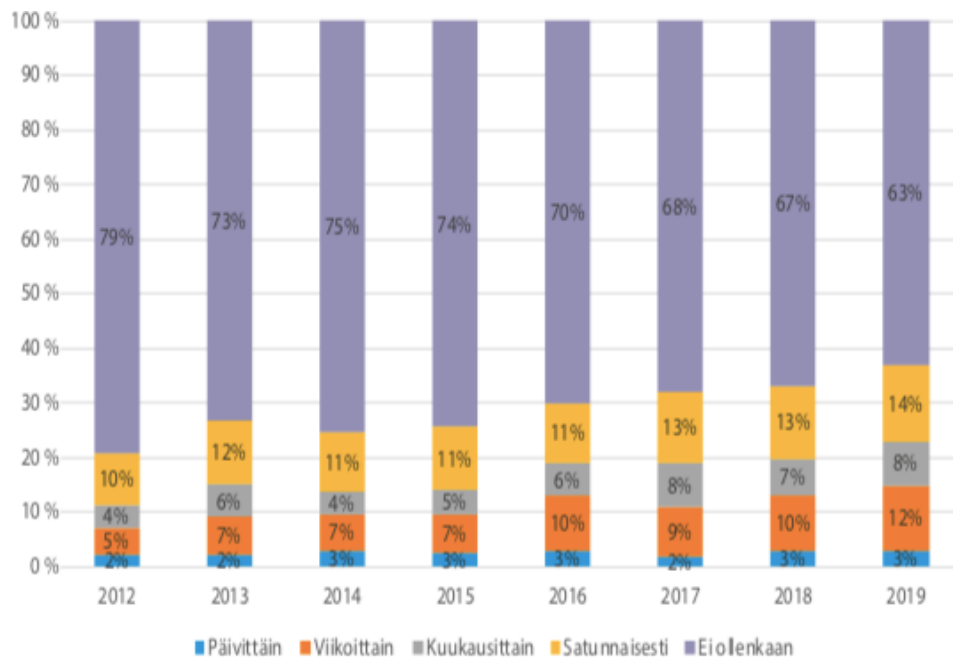
Etätyö on yleistynyt Suomessa viime vuosina uusimman työ- ja elinkeinoministeriön tekemän työolobarometrin mukaan. Vertailussa ovat mukana vuodet 2012 ja 2018. Noin viidennes teki etätyötä säännöllisesti ja noin 14 prosenttia satunnaisesti. Jokapäiväinen etätyön tekeminen on selvityksen mukaan harvinaisempaa. Vaikka työolobarometrissä ei pystytäkään kuvaamaan koko Suomen työvoimaa ja kaikkia palkansaajia, antaa se jonkinlaisen käsityksen etätyön yleisyydestä. Etätyön yleistyessä vuosi vuodelta, on ennustettavissa, että luvut ovat kasvaneet tähän päivään mennessä. (Työolobarometri 2018, 39;44.)

Jo Helle (2004, 30) mainitsee vuosituhannen alussa, että suomalaiset suosivat enemmän osittaista kuin kokoaikaista etätyötä. Potentiaali sekä halukkuus etätyön tekoon liittyvät juurikin etätyöhön, jota tehdään osittaisesti. Tämä ajatus ei ole työolobarometrin (2018, 44) mukaan muuttunut. Aikaisemmin etätyötä tekivät lähinnä vain hyvin palkatut ammattilaiset eli ylimmät toimihenkilöt (Hanhike 1998, 7). Vaikka viimeisimmän työolobarometrin mukaan ylimmät toimihenkilöt ovat suurin joukko etätyötä tekevistä edelleen, tekevät myös alemmat toimihenkilöt ja työntekijät etätöitä. Etätyö ei siis kosketa enää pelkkiä johtotason henkilöitä. (Työolobarometri 2018, 55.)

Etätyön voisi sanoa olevan Suomessa enemmän normi kuin poikkeus. Kun työntekijöille sallitaan etätyön teko, voivat heti asua esimerkiksi eri maakunnassa. Mikäli toimintoja halutaan siirtää lähemmäs asiakkaita tai varmistaa elonvoimaisuus koko maassa, on etätyön salliminen sekä tekeminen ratkaisu (Vartiainen ym. 2004, 17).

Kuluvalla koronavuodella on todennäköisesti kauas kantavat vaikutukset suomalaisen työvoiman arkeen ja työn tekemiseen. Jo muutaman kuukauden kestänyt etätyöskentely on koskettanut ainakin miljoonaa suomalaista. Suomalaiset yliopistot sekä tutkimuslaitokset järjestivät yhteisenä hankkeena nettikyselyn, jossa kartoitettiin suomalaisten kokemuksia etätyöstä. On todettua, että normaaliin tullaan palaamaan jossakin vaiheessa, mutta se tulee olemaan uusi normaali, jossa entinen tapa toimia ei ole enää toimiva. Uskotaan, että koronan aiheuttaman muutoksen myötä etätyöskentely tulee lisääntymään entisestään tai ainakin sen mahdollistamista tullaan punnitsemaan uudella tavalla organisaatioissa. (Pantsu 2020.)

Vuotta 2019 koskevan työolobarometrin ennakkotiedot julkaistiin toukokuussa 2020. Etätyön yleisyydessä ei ole tapahtunut suuria muutoksia verrattuna vuoteen 2018. Tähän työolobarometriin ei siis vielä ole saatu mukaan koronavuoden aiheuttamia vaikutuksia, joten nähtäväksi jää, kuinka suuresti erilaiset joustotyön tavat yleistyvät ensi vuonna ilmestyvässä vuotta 2020 koskevassa työolobarometrissä. Etätyö on joka tapauksessa yleistynyt vuosi vuodelta ja ennakkotietojen mukaan melkein neljännes palkansaajista kertoi tehneensä etätyötä säännöllisesti. Taulukossa 1 on esitetty prosenttiluvuin etätyön yleisyyttä ja sen kehittymisestä osallistujien joukossa vuodesta 2012 vuoteen 2019. (Työolobarometrin ennakkotiedot 2020, 60.)



Taulukko 1. Työolobarometri 2019- ennakkotiedot (2020, 59).

4.1.4 Etätyö lain näkökulmasta

Työnantajalla on direktio-oikeuden mukaisesti oikeus valvoa ja johtaa työtä riippumatta siitä, tehdäänkö työtä etänä vai ei (Helle 2004, 128). Työsuhteissa tämä oikeus on myös yksi perusedellytyksistä. Vaikka työtä tehtäisiinkin etänä, sovelletaan etätyöntekijöihin samoja työehtoja kuin työnantajan tiloissa eli niin sanotusti normaalilla työntekopaikalla työskenteleviin työntekijöihin. Työterveyshuolto, työehtosopimukset sekä äitiysvapaita, lomarahoja ja poissaoloja sairauden tai tapaturman takia koskevat määräykset pätevät etätyöntekijöiden kohdalla normaalisti (Ekonomit.fi). Etätyön tekeminen ei myöskään saa heikentää työntekijän asemaa työpaikalla. (Helle 2004, 13-14). Uusi työaikalaki astui voimaan vuoden 2020 alussa. Laki korvasi vuonna 1996 voimaan astuneen työaikalain (HE 158/2018). Laki mahdollistaa entistä joustavammatt työaikojen järjestelyt ja sitä sovelletaan niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla (Akavan erityisalat 2020).

Myös työ sopimuslaista löytyy etätyötä tukeva pykälä,

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (TSL 2:1)

Työaikalain päivittäminen oli jo ehkä välttämätöntä, sillä elinkeinorakenne, työmarkkinoilla sekä työelämässä ja tavoissa tehdä työtä on tapahtunut huomattavia muutoksia viimeisten vajaan 15 vuoden aikana. Työaikalakia ohjaa myös EU:n määrittämä työaikadirektiivi (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020). Ennen lakimuutosta, etätyö ei ollut virallisesti lain mukaan työaikaa. Uuden lain myötä työ ei ole enää paikasta riippuvaista tarkoittaen siis sitä, että työaikaa on myös esimerkiksi kotona tai asiakkaan luona tehty työ. (Akavan erityisalat 2020) Tämä on perusteltua, sillä etätyö ei luonteeltaan eroa työstä, jota tehdään fyysisesti työpaikalta käsin (Riipinen 2019, 22). Näin ollen etätyö ei synnytä työnantajan ja työntekijän välille mitään erillistä tai erilaista työsuhteen muotoa. Kyseessä on vain tapa, jolla työtä organisoidaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö etätyön siirryttäessä tulisi sopia työtä koskevista säännöistä. Säännöt koskettavat esimerkiksi valvontaa ja johtoa sekä työntekijän työaikoja. (Helle 2004, 58-60.)

4.2 Etätyön johtaminen

Etänä työskentelevien työntekijöiden johtaminen herättää lukuisia kysymyksiä. Miten esimiehet pystyvät seuraamaan tai mittamaan muun muassa tuottavuutta ja osaamista, rakentamaan luottamusta ja johtamaan ihmistä, kun he ovat fyysisesti eri paikassa? Etäjohtamisella tai etätyön johtamisella tarkoitetaan johtamista, jossa esimiehet ja alaiset työskentelevät fyysisesti erossa toisistaan (Kurkland & Bailey 1999, 56-59). Ei ole merkitystä, kumpi osapuolista työskentelee etänä. Vaikka erilaiset sähköiset kanavat ja välineet mahdollistavat yhteydenpidon etänä oleviin henkilöihin, on esimiesten keskuudessa tästä huolimatta koettu etätyöntekijöiden johtaminen yhdeksi päivittäistyön ja -johtamisen haasteeksi (Bonet & Salvador 2017, 244).

Tänä päivänä esimiehet johtavat tiimejä, jonka jäsenet eivät työskentele samassa konttorissa tai rakennuksessa (Zacarro & Bader 2003, 377). Koska teknologia on kehittynyt nopeasti organisaatioissa, on enemmän sääntö kuin poikkeus määriteltäessä johtajuutta organisaatioissa, että etätyön johtamisen tulisi olla yksi esimiesten perus taidosta. Etätyön johtamisen osaaminen ei ole irrallinen osa organisaatiota, vaan sen tulisi kuulua yleisiin johtamisvaatimuksiin (Pekkola 2005, 21). Kuitenkin, etätyöhön siirryttäessä johtamiskulttuuri joutuu suurennuslasin alle. Suurimmat haasteet liittyvät tämän kulttuurin kehittämiseen ja muokkaamiseen niin, että se soveltuu etätyöhön (Helle 2004, 129). Jotta etätyössä säästyttäisiin ongelmilta ja huonolta johtajuudelta, tulisi välttää tilannetta, jossa johtamiseen ja sen käytänteisiin ei puututa, vaan toimintaa jatketaan kuten ennenkin (Pekkola 2005, 15). Johtamiskulttuurin uudistamisen rinnalla myös johdonmukainen toimintamalli vaaditaan etäällä tehtävän työn tueksi (Humala 2007, 50).

Muutos perinteistä johtamisesta kohti etätyön johtamista on vaatinut ja vaatii edelleen esimiehiltä rohkeutta haastaa perinteiset johtamistavat- ja käytännöt (Vartiainen ym. 2004, 18). Vaikka suora valvonta fyysisesti samassa paikassa ei etätyötä tehdessä onnistukaan, eivät esimiehet luovu oikeudestaan ja velvollisuudestaan johtaa ja valvoa alaistensa työtä. Etätyö muovaa johtamisen käytänteitä ja taitoja; työnantajan tiloissa työskentelevien henkilöiden johtaminen eroaa etätyötä tekevien henkilöiden johtamisesta. Tästä johtuen etätyö vaatii paljon varsinkin esimiehiltä. Heidän tulee pystyä johtamaan työnantajan tilojen ulkopuolella työskentelevien työntekijöiden työtä yhtä lailla kuin työnantajan tiloissa työskentelevien työtä. Työntekijöiden osaaminen on yksi niistä

ominaisuuksista, jonka johtamista sekä hallintaa tulee miettiä erityisesti etätyöntekijöiden kohdalla. (Helle 2004, 26;91.)

Etätyössä on kyse ihmisten, ei asioiden johtamisesta (Vartiainen ym. 2004, 84). Ihmisten johtaminen edellyttää esimiehiltä ihmisosaamista. Se tarkoittaa muun muassa kommunikointi-, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyä, esimerkkinä olemista ja suunnan näyttäjän roolissa toimimista. (Sydänmaanlakka 2000, 104.) Työntekijöiden vastuulle siirtyy tuloksen tekeminen ja asioiden hoitaminen (Vilkman 2016). Pohjimmiltaan johtajat pyrkivät ratkomaan omien alaistensa ongelmia sekä varmistamaan, että kaikilla on sosiaaliset, materiaaliset ja kognitiiviset resurssit saataviksi heille asetetut tavoitteet ja selviytymään annetuista työtehtävistä (Zacarro & Bader 2003, 380).

Etätyön johtamisessa tulisi varmistaa tarvittava palautteen saanti, jotta omaa työtään pystyy seuraamaan (Pekkola 2005, 15). Vartiainen ym. (2004,39) mukaan palautteenannossa ja saamisessa saattaa esiintyä ongelmia. Oman esimiehen tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ei etätyötä tehdessä pysty arvioimaan kasvojen ilmeistä tai tehdyistä eleistä ja siksi palautteen antaminen selvästi, niin että työntekijä ymmärtää sen, on erityisen tärkeää. Palaute tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden peilata omaa tekemistään koko tiimin tekemiseen. (Humala 2007, 46.) Osaamisen ja oppimisen näkökulmasta voidaan puhua käsitteestä kokemuksellinen oppiminen, joka tarkoittaa menneen tulkittamista sekä saatujen kokemusten arviointia. Palaute-, seuranta- ja arviointijärjestelmät toimivat kokemuksellisen oppimisen perustana ja siksi ovat tärkeitä lähteitä sille. (Ranki 1999, 31.) Tietoteknologia kehitys mahdollistaa työn seurannan (Ahtela 2016, 18), ja sitä voidaan pitää edellytyksenä etätyön tekemiselle, sillä työtä tulee pystyä jatkamaan ja arvioimaan.

Uudet työn muodot ja muuttuneet ajat pakottavat ja ovat jo pakottaneet ihmisiä muuttamaan tapojaan viestiä (Humala 2007, 88). Koska etätyössä kommunikointi ei voi tapahtua kasvotusten, vaikuttavat organisaatiossa käytössä olevat viestintää koskevat käytännöt etätyön mahdollisuuksiin ja siihen, voidaanko tällaista joustotyön tapaa edes hyödyntää (Pekkola 2005,11). Toimivat ja hyväksi todetut tietoliikenneyhteyksien varassa olevat viestinnän kanavat ja alustat ovat siis keskeisessä etätyön tekijöillä. On tärkeää varmistaa, että tietoa jaetaan ja vuorovaikutus on jatkuvaa

(Humala 2007, 38). Esimiehiltä pitää löytyä osaamisen lisäksi halua käyttää tietoteknisiä välineitä, sillä etätyössä niin työ kuin sen tekijätkin ovat riippuvaisia tästä teknologiasta (Humala 2007, 85). Etätyön johtamisen edellytyksenä on siis hyvien ihmisten johtamisen taitojen lisäksi myös kyky ja taito hallita ICT eli tieto- ja viestintäteknikka (Vilkman 2016).

Informaatio jaetaan sähköisesti etätyössä. Humalan (2007,85) mukaan asiat tulee esittää ennen kaikkea ymmärrettävästi ja se on tärkeämpää, kuin loppuun asti hiottu teksti. Etänä työskenteleville henkilöille ei saisi syntyä sellaista oloa, että he jäävät paitsi tärkeän informaation saamisesta (Vartiainen ym. 2004, 84). On kriittistä, että niin esimiehet kuin työntekijätkin kokevat voivansa jakaa huolenaiheensa ja kommunikoida tehokkaasti teknologian välityksellä. Omia viestinnän ja vuorovaikutuksen taitoja saattaa joutua kohentamaan, jotta se tapahtuisi yhtä tehokkaasti sekä vaikuttavasti myös sähköisiä kanavia pitkin. (Kurkland & Bailey 1999, 65.)

5 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Menetelmät on valittu niin, että ne tukevat tutkimuksen tutkimuskysymyksen ratkaisussa mahdollisimman hyvin. Etätyöntekijöiden osaamisen kehittymistä tukevia tekijöitä halutaan ymmärtää, ei selittää, ja siksi tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena hyödyntäen sille ominaisia menetelmiä niin aineiston keruussa kuin analyysissäkin. Luvun lopussa käsitellään myös tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä, sillä ne ovat oleellinen osa hyvää tieteellistä käytäntöä.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivista tutkimusta voisi kuvailla myös sanoilla kuten pehmeä tai ymmärtävä (Tuomi & Sarajarvi 2018, 36). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittavaa kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska tässä tutkimuksessa ei pyritä yleistykseen, vaan ymmärtämään yksittäisten henkilöiden kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Vaikka yleistettävyyttä ei ole tutkimuksen tarkoituksena, on alun perin ajatus ollut hyvin aristoteelinen eli yksityisessä

toistuu yleinen. Tarkoituksena oli myös varmistaa valituilla metodeilla, kuten teemahaastattelulla, että haastateltavien oma ääni saadaan kuuluviin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161-164; 1997, 182.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään laatuun, ei määrään. Tavoitteena ei ole tilastollinen yleistäminen, vaan tutkimuksen kohteena olevaa teemaa tai ilmiötä halutaan ymmärtää. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 142.) Siksi tämän tutkimuksen tutkimusote on ymmärtävä. Ymmärtävän tutkimusotteen tavoitteena on tarkastella, miten ihminen rakentaa omaa arvomaailmaansa ja millaisia merkityksiä hän muodostaa tutkittavalle ilmiölle. Tässä tutkimuksessa ymmärtävä tutkimusote pyrkii avaamaan niin esimiesten kuin heidän alaiensa kokemusten perusteella sitä, millaiset tekijät tukevat osaamista ja sen kehittymistä etätöissä. Tutkimuksen aineisto kerätään tarkoin valitulta joukolta; laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä hyödynnetä satunnaisotantaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 160-165). Haastateltavien valinnalla pystytään myös varmistamaan se, että heillä on tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä kokemusta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124).

5.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluna eli teemahaastatteluina. Vallitsevan koronatilanteen sekä sen myötä annettujen suosituksen takia haastattelut pidettiin huhtikuussa etänä Skypeä hyödyntäen. Tavallisin tapa toteuttaa haastattelu on järjestää yksilöhaastattelu ja niitä hyödynnettiin myös tässä tutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61). Yksilöhaastattelun etuna on muun muassa se, etteivät liian dominoivat henkilöt ohjaa keskustelun kulkua.

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä on haastattelu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119). Haastatteluiden avulla pyritään keräämään mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Haastattelun ensisijaisena etuna nähdään säätelyn mahdollisuus. Aineiston keruuta voi haastattelun aikana joustavasti säännellä tilanteen vaatimalla tavalla. Toki haastatteluihin liittyy myös ongelmia sekä niiden luotettavuus voi heikentyä, johtuen haastateltavien mahdollisesta taipumuksesta antaa sosiaalisesti kelvollisia vastauksia. Haasteena voi olla edellisen lisäksi ohi aiheen puhuminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199- 201.)

Tutkimustarkoitukseen käytetyt haastattelut jaetaan yleensä kolmeen ryhmään, joita ovat strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Teemahaastattelu on strukturoidun sekä strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Teemat perustuvat aiempiin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen ja ne rakennettiin valittujen haastattelukysymysten perusteella. Teemahaastattelulle on ominaista, että teemat ovat luotu jo valmiiksi, mutta kysymysten muoto tai niiden esitysjärjestys eivät ole tiedossa. Haastattelujen teemat olivat kaikille haastateltaville samat, vaikka kysymysten asettelu vaihteli haastatteluiden välillä. (Hirsjärvi ym. 2007, 203-204.) Ymmärtävän tutkimusotteen nojalla teemahaastattelut ovat hyvä tapa empirian keräämiseen, sillä ihmisten ilmiöille sekä asioille antamat merkitykset korostuvat niissä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125-126).

Haastateltavia oli yhteensä 12, puolet esimiesasemassa työskenteleviä henkilöitä ja puolet heidän alaisiaan eli niitä työntekijöitä, joita juuri johtaminen sekä esimiestyö koskettaa. Näiden työntekijöiden osaaminen, sen johtaminen sekä kehittäminen etätyössä ovat tämän tutkimuksen keskiössä. Kaikki haastateltavat työskentelevät samassa yrityksessä sekä sen yksikössä. Etätyön tekeminen on hyvin yleistä, niin työntekijöiden kuin esimiestenkin puolelta. Tässä tutkimuksessa on siis olennaista, että haastateltavilla henkilöillä on kokemusta osaamisesta sen johtajana sekä kehittäjänä tai tämän kohteena etätyön näkökulmasta. Haastateltaviksi valittiin esimiesasemassa työskentelevien lisäksi myös työntekijöitä eli alaisia, jotta ilmiöstä saataisiin laajempi ymmärrys heidän näkökulmastaan sekä alaisten antamat merkitykset voisivat mahdollisesti tukea esimiesten työtä jatkossa.

Anonymiteetin pysyvyys saattaa herättää huolenaihetta varsinkin silloin, jos aihe on erittäin henkilökohtainen tai herkkä. Anonymiteettia pyritään tässä tutkimuksessa tukemaan sillä, että haastateltavien nimiä ei analyysissä nosteta esille, vaan niiden sijasta hyödynnetään koodauksia. Tutkimuksen luvussa 6, jossa esitellään tutkimuksen tulokset, on koodauksissa huomioitu niin esimiesten kuin alaistenkin puheet ja eritelty niin, että *E* tarkoittaa esimiestä ja *A* alaista. Henkilöitä ei ole muilla tavoin eritelty, vaan heidän koodattiin satunnaisesti numerojärjestykseen 1-6.

5.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen analyysimenetelmänä on sisällönanalyysi, joka on laadullisille tutkimuksille hyvin tunnusomaista. Kvalitatiivisten tutkimusten analyysi voidaan jakaa kahteen eri ryhmään. Toisessa ryhmässä tyypillistä on tietty analyysia ohjaava teoreettinen tai epistemologinen asemointi. Toiseen ryhmään, johon sisällönanalyysikin kuuluu, sovelletaan vapaammin monenlaisia teoreettisia lähtökohtia. Niitä ei siis rajaa jokin tietty teoria tai epistemologia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149-150.)

Analyysin tekemiseen on eri tapoja; puhutaan esimerkiksi aineistolähtöisestä analyysistä sekä teoriaohjaavasta analyysistä. Tarkemmin, analyysimenetelmänä on teoriaohjaava sisällönanalyysi, jossa edetään aineiston ehdoilla. Ero aineistolähtöiseen analyysiin liittyy siihen, miten empiirinen aineisto liitetään tutkimuksessa esitettyihin teoreettisiin käsitteisiin. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä käsitteet ovat jo tiedettynä eli ne tuodaan valmiina ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 192; 211.)

Jokaisella tutkimuksella on tarkoitus; toisessa halutaan *selittää* jotakin ja toisessa *ymmärtää*. Analyysitapa tulisi valita halutun tarkoituksen mukaisesti. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja siksi analyysitavaksi valittiin teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tarkoituksena on myös löytää yhteneväisyyksiä teorian ja haastatteluiden tulosten välille. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä tutkimuksessa käytetyt haastattelukysymykset syntyvät aiempien tutkimusten ja tutkimusaiheeseen liittyvän kirjallisuuden perusteella. Sekä aineisto että teoria ohjaavat ajatteluprosessia. Teoria ohjaa analyysia ja tutkimuksen tuloksia peilataan valittuihin käsitteisiin sekä teoreettiseen viitekehukseen. Sisällönanalyysia hyödynnetään, jotta tekstistä saataisiin poimittua yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä merkityksiä saaduille tuloksille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136-137; Tuomi & Sarajärvi 2018, 107-110.)

Teemahaastatteluista kerätty aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Litterointi on tehty sanatarkasti eikä haastateltavien puheita ole lähdetty muuttamaan tai poistamaan. Litteroinnissa hyödynnettiin myös koodausta, värejä hyödyntäen, jotta olennaisia asioita pystyttiin selkeästi nostamaan esiin haastateltavien kertomuksista. Tämän jälkeen litteroitu aineisto jaettiin värien mukaisesti eri teemoihin ja nämä teemat edelleen ylä- ja alaluokkiin. Lopuksi aineisto analysoitiin jo esitetyn sisällönanalyysin, tarkemmin teoriaohjaavan sellaisen, mukaisesti.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmista. Reliabiliteetin näkökulmasta tutkimusten tulosten tulisi olla joka kerta samanlaiset. Tutkimuksen tulisi olla siis toistettava, jotta se olisi reliabeeli. On kuitenkin lähes mahdotonta, että aina päädyttäisiin täysin samanlaisiin tuloksiin, sillä ihmiset ymmärtävät asioita eri tavalla sekä antavat niille eri merkityksiä. Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla ja ensimmäisen haastattelun jälkeen kysymyksiä hieman muokattiin, jotta ne tukisivat ilmiön tutkimista paremmin. Haastattelun laatua on mahdollista parantaa sekä haastattelun aikana että sitä ennen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185-187.)

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko käytetyllä mittarilla tai menetelmällä pystytty mittaamaan juuri sitä, mitä sillä on luvattu tai tarkoitettu mitata (Tuomi & Sarajärvi 2018, 235). Validiteetti jaetaan kahteen päätyyppiin, joita ovat mittausvalidius sekä tutkimusasetelmavalidius. Nämä molemmat on myös jaettu vielä pienempiin alaosiin, mutta niitä ei ole tarkoituksenmukaista esitellä tässä tutkimuksessa tarkasti. Esimerkkeinä voidaan kuitenkin käyttää sisäistä ja ulkoista validiteettia. Sisäinen validiteetti tarkastelee sitä, onko tutkimukseen valitut käsitteet olleet tarkoituksenmukaisia tutkimuksen aihetta ajatellen. Ulkoisella validiteetilla taas mitataan tutkimuksen yleistettävyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185-187.)

Sosiaalitieteistä on myös noussut käsite triangulaatiosta, joka jaetaan Denzinin (1978) mukaan neljään eri päätyyppiin. Yksi näistä triangulaation muodoista koskettaa tutkimusaineistoa ja sen keräämistä. Tiedon kohteeseen liittyvässä triangulaatiossa tietoa kerätään useilta eri tiedonantajaryhmiltä. Tämän mukaisesti tutkimuksessa tehdyllä valinnalla haastatella sekä esimiehiä että alaisia voidaan nähdä olevan triangulaation piirteitä. Se omalta osaltaan vaikuttaa tukevana tekijänä tutkimuksen validiteettiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 246.)

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat alun perin olleet kvantitatiivisen tutkimuksen mittareita ja siksi niiden hyödyllisyydestä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kiistelty. Huomion tulisi kiinnittyä enemmän tutkimusprosessiin- tai menetelmiin sekä siihen, miten ne tukevat ilmiötä teorian ja keskustelun näkökulmista. (Eskola & Suoranta 1998, 210-211.) Koska ihmiset antavat erilaisia

merkityksiä asioille, päädytään tulkinnoissa erilaisiin lopputuloksiin. Tästä syystä lopputulos on riippuvainen tiedonantajista eli haastateltavista henkilöistä, mutta erityisesti tutkijasta itsestään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 208.)

Laadullisiin tutkimuksiin, niin kuin muihinkin tutkimuksiin, liittyy vahvasti eettisyys. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 220) korostavatkin, että tietynlainen eettinen sitoutuneisuus ohjaa hyvää tutkimusta. Tutkija on vastuussa esimerkiksi valitun tutkimusasetelman sopivuudesta ja siitä, kuinka hyvin raportointi itsessään on tehty. Eettisyys koskettaa jo pelkästään tutkimusaiheen valintaa. Tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja uskottavuus ovat osa hyvää tieteellistä käytäntöä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 220;256.)

6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään sisällönanalyysistä saadut tulokset. Ensin käsitellään etätyöntekijöiden osaamista tukevaa johtamista, sen jälkeen siirrytään tarkastelemaan roolien ja vastuun jakautumista organisaatiossa etätyöntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä ajatellen. Kahdessa viimeisessä yläluvussa käsitellään sähköistä viestinnän kulmakiviä sekä teknologisia mahdollisuuksia. Yläluvut on jaettu edelleen alalukuihin ja taulukossa 2 esitellään vielä tiivistetysti ylä- ja alaluokkien sisältö. Teemat perustuvat sisällönanalyysiin sekä haastattelukysymyksissä hyödynnettyihin teemoihin, jotka ovat syntyneet aihetta koskevan kirjallisuuskatsauksen tuloksena.

Yläluokat	Alaluokat
Johtaminen osaamista tukemassa	<i>Lähijohtamisesta osaamisen etäjohtamiseen Aktiivinen johtaminen Vuorovaikutteinen johtaminen</i>
Rooli- ja vastuunjako	<i>Etätyöntekijät oman osaamisena herraina Kollegat tukemassa osaamista ja sen jakautumista Esimiehet etätyöntekijöiden osaamisen kehittymisen mahdollistajina Organisaatio esimiesten tukijana</i>
Sähköisen viestinnän kulmakivet	<i>Harkittu ja selkeä viestintä Yksilöllisyys Avoimuuteen ja luottamukseen perustuva ilmapiiri</i>
Teknologian suomat mahdollisuudet	<i>Kanavien priorisointi Teknologian monipuolinen hyödyntäminen Sopivat seuranta- ja mittausjärjestelmät</i>

Taulukko 2. Sisällönanalyysin tulokset jaettuna ylä- ja alaluokkiin.

6.1. Johtaminen osaamista tukemassa

Johtaminen ja esimiestyö ovat olennainen osa organisaatioiden toimintaa ja työntekijöiden osaamisen kehittymistä. Johtamista on ollut ja tulee aina olemaan, mutta yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset ja kehitys ovat vaikuttaneet niihin johtamisen keinoihin ja siihen, millaista johtamista menestyneissä organisaatioissa nykypäivänä harjoitetaan. Etätyöntekijöiden osaamisen

kehittymistä tukevassa johtamisessa korostuvat niin etäjohtamisen kuin osaamisen johtamisenkin piirteet. Nämä molemmat johtamissuuntaukset perustuvat ihmisten johtamiselle, jota korostetaan asioiden johtamisen sijasta. Vaikka työ siirtyykin pois työpaikalta esimerkiksi koteihin, ei esimiesten työ lopu siihen; sen merkitys jopa korostuu entisestään.

Lähijohtamisesta osaamisen etäjohtamiseen

Haastateltavien puheissa nousi esiin johtamiselle asetettu vaatimus muutoksesta, kun työ siirretään etäälle. Jotta osaamisen taso säilyisi sekä kehittyisi entisestään, vaatii se esimiehiltä muutosta omassa asenteessa, toiminnassa ja jokapäiväisessä johtamisessa. Pekkolan (2005, 15) mukaan tulisi välttää ajattelutapaa, jossa johtaminen jatkuu kuin ennenkin. Jokaisen esimiehen tulisi omalta osaltaan pohtia sitä, miten omaa johtamista sekä esimiestyötä tulisi muuttaa, jotta se tukisi parhaiten etätyöntekijöiden työntekoa ja osaamista. Se vaatii uudistumista sekä vanhojen ajatusmallien muuttamista. Myös Vartiainen ym. (2004, 18) korostavat esimiesten rohkeutta haastaa perinteisiä johtamiskäytäntöjä. Yhdeksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi nostettiin saavutettavuus ja sitä korostettiin niin esimiesten kuin alaistenkin puheissa. Esimiehiltä vaaditaan läsnäoloa ja sitä, että he ovat mahdollisimman hyvin saatavilla työpäivän aikana. Kupiaksen ym. (2014) mukaan hyvin suunniteltu etäjohtaminen sisältää johtamisentävän, joka perustuu läsnäoloon. Läsnäolo tapahtuu siis kuitenkin etänä, joten läsnäololla tarkoitetaan juurikin saavutettavuutta eri sähköisten kanavien tai puhelimen välityksellä. Esimiesten tulisi kiinnittää tähän huomiota eikä unohtaa etätyöntekijöitä koteihinsa. Osaamisen kannalta on tärkeää, että apu on saatavilla nopeasti.

”Mun mielestä on tärkeää, että esimies on saatavilla esim. slackin kautta. Se on ehkä se miten ne pystyis parhaiten tukemaan meidän osaamista etänä ollessa. Et kun esim slackista voi heti kysellä ja esimies tavallaan olis siellä päivystämässä.”
(A5)

Aktiivinen johtaminen

Saatavuuden ohella aktiivisuus esimiesten työssä nousi esille haastatteluissa. Esimiesten tulisi panna siihen, että he antavat aktiivisesti tukea (Vartiainen ym. 2004, 85). Tämä liittyy vahvasti

saatavilla olemisen lisäksi siihen, että työntekijöitä ei saisi unohtaa, vaikka työtä ei tehdäkään fyysisesti samassa tilassa. Juuri tämä etäisyyden tuoma haaste edellyttää esimiehiltä entistä aktiivisempaa johtamista ja työotetta, sillä työntekijöiden työntekoa, mielentilaa, etenemistä tai esimerkiksi eteen tulleita ongelmatilanteita ei reaaliaikaisesti pystytä näkemään tai havaitsemaan. On siis muistettava, että etätyöntekijätkin ovat olemassa ja he tarvitsevat ehkä jopa enemmän aktiivista yhteydenpitoa ja tuen antamista osaamiselle, kuin työpaikalla työskentelevät henkilöt.

*”Onhan se erilaista tukemista et pitää sit olla aktiivisempi et kysyy ja tarjoo apua.”
(E1)*

”Mä haluan tietää sen et miten se uuden oppiminen, et onko se lähteny käyntiin ja onko ollu aikaa uuteen asiaan perehtymiseen.” (E2)

Aktiivinen ote ulottuu myös viestinnän puolelle, sillä kaiken uuden tiedon ja osaamisen tulisi välittyä kaikille paikasta riippumatta. Vartiainen ym. (2004,85) korostivat aktiivisen tuen antamisen merkitystä, mutta yhtä tärkeäksi asiaksi he nostavat viestinnän. Kommunikoinnin tulisi olla jatkuvaa ja asioita tulisi aineiston perusteella nostaa esille uudestaan ja uudestaan, sillä osaamista koskettavat asiat saattavat nopeastikin unohtua, mikäli tietyn asian kanssa ei ole tekemisissä juuri sillä hetkellä, kun esimerkiksi uusista työtavoista sovitaan tai niitä otetaan käyttöön. Humala (2007,38) alleviivaa jatkuvan vuorovaikutuksen tärkeyttä työssä, joka tapahtuu hajautetusti eli kun esimies ja työntekijä eivät työskentele fyysisesti samassa paikassa. Aineiston perusteella aktiivisuus korostuu myös oppimisen näkökulmasta. Vaikka kenenkään puolesta ei voi oppia, voivat esimiehet edistää tahtoa oppia ja siksi heillä on merkityksellinen rooli aktiivisena etätyöntekijöiden osaamisen kehittäjänä (Kupias ym. 2014).

”Mut sit kun toimitaan etänä niin mun täytyy esimiehenä olla aktiivinen ja pyrkiä sit myös siihen vuorovaikutukseen tavallista enemmän.” (E4)

Kehityskeskustelut ovat toimineet osaamisen johtamisen pääasiallisena toteutustapana (Viitala 2005, 7). Osaamisen näkökulmasta sekä alaiset että työntekijät korostivat myös sitä, että vaikka kehityskeskustelut (tässä organisaatiossa käytetään nimitystä 1 to 1) ovat osa osaamisen ja sen

kehittymisen kannalta tärkeitä kahdenkeskisiä kohtaamisia, tulisi esimiesten esimerkiksi joka toinen viikko käydä keskustelua etänä olevien alaistensa kanssa siitä, miten on mennyt ja onko työssä kohdattu haasteita sen suhteen, että jotakin ei ole osannut tehdä tai jos kaipaa lisätukea tietyillä työn osa-alueilla. Esimiesten tulisi herkemmin pyrkiä aistimaan työntekijöiden tilanteita ja merkityksiä esimerkiksi puheiden takana. Koska osaamisen kehittäminen ei tapahdu itsestään, vaan se vaatii aktiivista otetta ja johtamista jo pelkästään ns. ”normaaleissa olosuhteissa” (Sumkin 2012), korostuu aktiivisuus etätyöntekijöiden kohdalla entisestään. Siksi aktiivinen ote, joka näyttäytyy jatkuvana kommunikaationa sekä vuorovaikutuksena, ovat tärkeitä etätyöntekijöiden osaamista ajatellen. Aktiivisuus liittyy vahvasti myös työn seurantaan, joka mahdollistetaan sopivilla sähköisillä järjestelmillä. Tätä ulottuvuutta käsitellään tarkemmin luvussa 6.4.

”Jos huomaa muulloin kuin just sielä 1 to 1 et on toimittu eri tavalla miten tarkoitus tai ei oo ymmärretty jotain asiaa niin kyl siihen pitää sit puuttua heti et ei voi odottaa kuukautta.” (E6)

” - - niin oon kuitenkin pyrkiny niiden kanssa kenen kaa on vaan se 1 to 1 kerran kuussa niin tehty se että joka toinen viikko on varattu henkilökohtaisesta kalenterista aika jutustelulle”. (E2)

Vuorovaikutteinen johtaminen

Vuorovaikutus yhdistää toisiinsa kuuntelemisen ja keskustelun. Haastateltavien puheista pystyi aistimaan, että taito kuunnella ja taito keskustelevuuteen ovat osaamisen kannalta tärkeitä asioita etätyön kontekstissa. Keskustelu on osaamisen johtamisen peruspilari ja etätyöntekijöiden osaamisen kehittymisen kannalta merkittävää, ja siksi niihin tulisi panostaa huomattavasti (Viitala 2005, 341-343). Keskustelevuus korostaa yhteistyötä, joka tarkoittaa esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Osaamisesta, sen tasosta ja kehittämisestä tulisi aineiston perusteella keskustella, ei määrätä tai olla kysymättä alaisen omia mielipiteitä. Keskustelu mahdollistaa vastavuoroisen kanssakäymisen, jossa molemmat osapuolet pystyvät nostamaan esiin asioita sekä kommentoimaan niin positiivisesti kuin rakentavallakin tavalla. Koska kukaan ei ole ajatusten lukija, on osaamisessa mahdollisesti tapahtuneita muutoksia tärkeää miettiä yhdessä keskustellen, sillä fyysinen

etäisyys vaikuttaa kykyyn havainnoida asioita. Vuorovaikutuksessa onkin kyse siitä, että kaksi ihmistä jakavat ajatuksia, kokemuksia ja tietoa sekä rakennetaan yhteisiä merkityksiä (Vilkman 2016).

Verbaalinen keskustelu korostuu, sillä non-verbaalisuus ei ole mahdollista etätyössä. Yhteistyötä tehden ja keskustelevalle johtajuudella varmistetaan osaamisen ohjaaminen oikeaan suuntaan. Eteen saattaa helposti tulla tilanteita, joissa yhteistyön ja keskustelun puutteen takia osaamiseen syntyy aukkoja tai jokin osaamisen alue heikkenee huomaamatta. Keskustelu koetaan yhdeksi merkityksellisimmistä keinoista tukea etätyöntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä. Esimiehet korostivat myös keskustelua keskenään, jotta he pystyisivät yhdessä edistämään osaamisen perustana olevaa oppimista ja sen myötä osaamista. Keskustelu ja keskustelevuus korostuu siis kaikkien osapuolten välillä ja kaikkiin suuntiin tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Asioista keskusteleminen selkeyttää asioita, sillä kaikki eivät ymmärrä kirjoitettua tekstiä samalla tavalla. Keskustelu tukee esimerkiksi työntekoon tarkoitettujen ohjeiden tulkintaa ja hyödyntämistä sekä samanaikaisesti se kohottaa osaamisen tasoa.

”Ja on hyvä et näit keskusteluita on kun ite sitä kattoo niin subjektiivisesti sitä omaa toimintaa. Se joka näkee sen kokonaisuuden niin se sit huomauttaa niistä kehittämisen kohteista.” (A1)

”Se et esimerkiks ohjeet on kirjallisena, niin se ei oo riittävä apua. Et kyl sitä keskusteluakin vaaditaan.” (E3)

Keskustelun merkityksen korostumisen yhteydessä myös kehityskeskustelut (1 to 1) esiintyivät haastateltavien puheissa. Vaikka aktiivista ja jatkuvaa yhteydenpitoa korostetaankin, olisi kuukaudessa hyvä edes kerran varata aikaa syvemmälle osaamisen tarkastelulle keskustelun merkeissä. Tämä korostuu jo siitä syystä, että osaaminen tukee organisaation menestymistä (Lönnqvist & Mettänen 2003, 29). 1 to 1 nousi esiin niin etätyöntekijöiden kuin heidän esimiestensä puheessa. Se olisi osaamisen kannalta kelpo paikka sen läpikäymiselle, oli se sitten toimistolla tai etänä. Mallit, joissa kehityskeskusteluita käydään muutaman kerran vuodessa, koettiin negatiivisiksi esimiesten ja etätyöntekijöiden keskuudessa, sillä jo kuukaudessa ehtii tapahtua paljon eikä

osaamisen kehittäminen ja kehittyminen ole syklittäistä tai vuosineljänneksittäin tapahtuvaa, vaan ennemmin jatkuvaa arkipäiväistä toimintaa. Osaaminen on etätyöntekijöiden työn keskiössä, joten sitä tulisi käydä läpi mahdollisimman usein. Se on työsuorituksen keskiössä, joten liian harvoin tapahtuva osaamisen tarkastelu, varsinkin tilanteissa, joissa työskennellään etänä, voi aiheuttaa ongelmia. Nämä ongelmat eivät koske pelkästään yksilöä, vaan myös koko organisaatiota. (Juuti & Vuorela 2015, 79.)

”On ne 1 to 1 osaamisen kannalta tärkeitä kohtaamisia. Nyt meillä ainakin tuli semmonen, että meidän osaamista kartotetaan eri ohjelman alueilta esimiehen kanssa. Katottiin, et miten ite koetaan et osataan ne eri osa-alueet et mitä haluais ehkä lisää koulutusta. Huomasi itekin ehkä asioita mihin kiinnittää enemmän huomiota”. (A5)

”Meil on 1 to 1 ja se on vähän niin kuin kehityskeskustelu. Joskus oli kehityskeskustelut kerran vuodessa ja sit siitä luovuttiin ja siirryttiin tähän et on kerran kuussa nää 1 to 1. Mä oon ainakin tykänny tästä ja todennu et tää toimii huomattavasti paljon paremmin.” (E3)

Keskustelusta ei kuitenkaan ole hyötyä, mikäli kuuntelemisen taidoissa on puutetta. Vuorovaikutuksessa aina toinen puhuu tai toisin sanoen keskustelee ja toinen kuuntelee. Etätyössä kuuntelu tapahtuu yleensä kirjoitetun tekstin pohjalta etsien niiden takana olevia todellisia tarkoituksia ja merkityksiä. Etätyössä pystytään hyödyntämään myös soittamista, jolloin kuunteleminen helpottuu. Se vaatii esimieheltä keskittymistä sekä taitoa lukea ihmisten puheiden perusteella, mitä he tarkoittavat. Kuunteleminen mahdollistaa vahvuuksien, heikkouksien, osaamisen tai sen puutteen tunnistamisen ja esimiehellä tulisikin olla etätyöntekijöitä johdettaessa kyky siihen, jotta mahdolliset tarpeet on helpommin tunnistettavissa ilman fyysistä kontaktia ja toisen ihmisen näkemistä (Vartiainen ym. 2004, 85). Kun etätyössä lähikontakti ei ole mahdollista, jäävät asiat kuuntelemisen nojaan. Etätyöntekijöiden puheita pitäisi herkemmin aistia sekä keskittyä siihen, että myös toiselle jää olo, että häntä on kuunneltu. Osaaminen on kuitenkin lähtökohtaisesti henkilökohtaista ja tämä yksilöllisyys pitäisi ottaa huomioon. Sekä osaamisen johtamisessa että etäjohtamisessa

korostetaan ihmisten johtamisen piirteitä ja hyvän ihmisten johtamisen yhdeksi ominaispiirteeksi luetaankin juuri kyky kuuntelemiseen. (Kamensky 2015)

”Kyl mun mielestä se kuunteleminen on älyttömän tärkeätä, et kuuntelee ihmisiä et mitä ne puhuu ja kertoo ja sanoo.” (E1)

”Yleisen keskustelun lisäksi kuuntelemista on tärkeää harjoittaa.”(E3)

6.2 Rooli- ja vastuunjako

Otala (2008, 52-53) painottaa, että vaikka yksilöiden osaaminen on tärkeä voimavara organisaation menestykselle, ei se ole arvokasta ilman sen muuttamista yhteiseksi osaamiseksi. Kun työkennellään etänä, tulee jokaisen organisaation jäsenen antaa oma panoksensa sille, että sekä yksilöllinen osaaminen kehittyy, mutta myös samalla organisaatio hyötyy siitä. Yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla vaatimukset ovat erilaisia, mutta roolit ovat yhtä merkittäviä etätyöntekijöiden osaamisen kehittymisen näkökulmasta. Etätyö lisää vapautta, mutta samanaikaisesti lisää yksilöiden vastuuta omasta oppimisesta ja osaamisesta (Vilkman 2016). Esimiehet toimivat osaamisen kehittymisen mahdollistajina ja johtamisen luonnetta onkin tarkasteltu tarkemmin luvussa 6.1. Myös kollegat toimivat tärkeinä etätyöntekijöiden osaamisen kehittämisen tukijoina jakaen tietoja ja taitoja sekä toimien auttajina.

Etätyöntekijät oman osaamisensa herroina

Vaikka osaamisen johtamista vaaditaan myös etätyössä sekä 6.1 luvussa korostettu esimiesten aktiivinen sekä vuorovaikutteinen johtaminen ovat oleellinen osa etätyöntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä, on etätyöntekijöille itsellään myös suuri vastuu ja rooli siinä, miten he pystyvät itse vaikuttamaan omaan osaamiseensa. Aktiivisuus ja oma-aloitteisuus ovat etätyöntekijöiden toiminnan keskiössä (Vartiainen ym. 2004, 83). Jokainen tuntee itsensä sekä osaamisensa parhaiten ja siksi aineiston perusteella korostettu oma vastuu painottuu etätyössä ns. normaalia työtä enemmän. Jokaisella etätyöntekijällä tulisi olla näkemys yksilöllisistä kyvyistä ja heikkouksista sekä ymmärrys siitä, miten omaa osaamista voisi kehittää (Arrasvuori & Pyykkönen 1995, 28). Tämä pohjautuu haastateltavien mukaan siihen, että muut ihmiset eivät pysty saamaan osaamisesta ajantasaista

tai edes kokonaan todenmukaista kuvaa, kuin itse. Vastuu osaamisesta siirtyy niin sanotusti myös etätyöntekijälle itselleen ja se tukee ennen kaikkea osaamisen kehittymistä. Mahdolliset puutteet osaamisessa täytyy itse nostaa esille ja tästä ovat alaiset ja esimiehet samaa mieltä. Mikäli etätyöntekijä ei nosta asioita esille, ovat esimiehet lähes tyhjän päällä arvioidessaan ja pyrkiessään kehittää osaamista. Etätyössä vaaditaankin itseohjautuvuutta ja taitoa itsensä johtamiseen. Viime vuosina on alettu entistä enemmän korostamaan juuri näitä itsensä johtamisen taitoja ja niiden merkitys on etätyöntekijöiden kohdalla entistä tärkeämmässä roolissa (Vilkman 2016).

” Kyl etätyö vaatii sen että oot itseohjautuva ja omatoiminen ja et sul on se korkee työmoraali ja osaat priorisoida ne tehtävät. Jos ois joku kenelle pitää antaa ne tehtävät ja jos joku menee puihin ja kynä putoo kädestä että en pysty tekee mitään, niin se vaatii omanlaistansa otetta etänä ollessa.” (A2)

”No kyl se on niinkun niin et itellä on se päävastuu. siin korostuu se itsensä johtaminen. Et semmosia taitoja tarvii enemmän. Koska ois etätyö aika mahdotonta jos se vaatis sen et siin on koko ajan joku sanomassa mitä pitää tehdä.” (A2)

Työntekijällä itsellään on myös vastuu siitä, mitä heille viestitään ja mitä ylipäätään tapahtuu. Kaikessa tekemisessä korostuu itsenäisyys ja vastuun ottaminen. Siinä kohtaa, kun siirrytään etätyöhön, esimiesten mahdollisuudet valvoa ja seurata työntekoa sekä osaamista monimutkaistuvat tai ainakin muuttuvat. Etätyöntekijöiden tulisi myös ajatella asiaa niin, että mikäli omasta työstään ei selviydy itsenäisesti, olisiko tarpeellista siirtyä työpaikalle ja hankkia lisäosaamista. Etätyö ei välttämättä sovi kaikille ja omaa työntekoa sekä osaamisen tasoa tulisi seurata (Helle 2004, 90). Myös tuen antaminen ja löytäminen ovat haastateltavien mukaan helpompaa silloin, kun työskennellään fyysisesti samassa paikassa. Oman osaamisen ollessa suuresti etätyöntekijän omalla vastuulla, on tärkeää tunnistaa juuri niitä tilanteita, joissa osaamisen ei riitä tai sen puute vaikeuttaa työnteosta selviytymistä sekä samalla vaikuttaa negatiivisesti myös muihin hyvinvoinnin tekijöihin. Vaikka etätyö, varsinkin hyvin suunniteltuna, on yleensä tehokkaampaa ja tuottavampaa kuin työpaikalla tehty työ, vaatii se työntekijältä vastuunottoa omasta tekemisestä sekä korkeaa työmoraalia (Pekola 2005, 17;21).

*”Se korostuu enemmän se oma vastuu, koska periaatteessa siinä ei oo ketään katto-
massa tai sanomassa. Tottakai jossai slackissa voi sanoo, mutta sun pitää ite pitää
huolta asioista kun ei ne esimiehet sielä kotona sun kaa oo” (A6)*

*”Työntekijällähän on suuri rooli et vaikka kuinka täällä joku esimies ohjais ja ker-
tois mitä pitää tehdä mut sit jos sillä henkilöllä itsellään on sellanen filis et no ei
kiinnosta niin kyllä sil on merkitystä. ” (E4)*

Kollegat tukemassa osaamista ja sen jakautumista

Osaaminen on kollektiivisesti rakentuvaa ja sitä myös aineiston perusteella on tärkeä korostaa etätyössä. Työntekijöissä asuu osaaminen ja kun työskennellään eri paikoissa, jäävät tavalliset kahvipöytäkeskustelut tai työn ohessa rupattelut vähemmälle, jopa olemattomiksi. Tiedon ja osaamisen jakaminen tulisi kaikesta huolimatta varmistaa jollakin tapaa (Humala 2007, 38). Yksi suurimmista haasteista etätyöntekijöiden osaamisen ja tämän kehittymisen kannalta onkin juuri sekä hiljaisen tiedon että osaamisen jakaantuminen sekä leviäminen muille tiimiläisille (esim. Kauhanen 2009, 54). Kun työskennellään etäällä toisista, on järjestettävä tapaamisia sähköisiä viestintävälineitä hyödyntäen; etätyöntekijöiden välisen tiedon sekä osaamisen jakaminen sekä yhdessä oppiminen ovat yhtä tärkeitä asioita kuin samassa paikassa työskenneltäessä (Kupias ym. 2014). Erityisesti esimiesten puheissa korostettiin juuri edellä mainittua yhtenä heidän kokemustensa mukaan ongelmallisimmista asioista ajatellen etätyötä ja osaamista kokonaisuudessaan. Aineistossa ilmenee, että etätyöntekijöiden osaamisen kannalta tärkeää olisi välttää kahdenkeskisiä keskusteluja ja sen sijaan hyödyntää yhteisiä sähköisiä kanavia, jossa tieto saavuttaa kaikki. Kollegoiden asemaa etätyöntekijöiden osaamisessa painotetaan, sillä heidän tehdessään samaa työtä, on apu ja tuki heiltä saatuna myös yhtä arvokasta, ellei arvokkaampaa, kuin mitä esimiehellä olisi tarjota.

*” Toivottavasti ihmiset käyttää sitä yhtä ja ainutta kanavaa jossa kaikki ollaan
jossa se sama toimistolla yhdelle henkilölle annettu vastaus jakaantuu nyt sitten
koko porukalle et siinä on sekä että, et jos kysytään aina vaan siltä tietyltä tutulta
kaverila slackin kautta henkiökohtasestit niin sit se ei tieto ja osaaminen ja-
kaudu.”(E1)*

”Kannustetaan siihen et tuola yhteisis kanavis näitä asioita käytäis ja tää on itseasiassa sellanen asia mihin ollaan ohjeistettu. Et jos sinulla on kysymys, johon et tiedä vastausta, niin laita se kysymys tonne yhteiselle kanavalle et kaikki muutkin oppii samalla. (E6)

Eteen voi tulla tilanteita, joissa esimiehet osallistuvat esimerkiksi kokouksiin, jolloin he eivät pysty yhtä aktiivisesti seuraamaan tulleita avunpyyntöjä. On myös mahdollista, että tietotulva on niin suuri, ettei kaikkiin tulleisiin viesteihin tai puheluihin kerkeä vastaamaan sopivassa ajassa tai ne hukkuvat muiden asioiden sekaan. Ongelma voidaan ratkaista esimerkiksi osoittamalla jokaiselle oma kummihenkilö tai perehdyttävä, jolta avun saaminen on mahdollista nopealla aikataululla. Tämä ei liity kuitenkaan pelkästään nopeaan reagoimiseen, vaan myös siihen, että työntekijällä on joku ihminen, jolta tietää vastauksen tai avun saavaansa. Tällainen toimintatapa tukee myös siinä suhteessa osaamista, että tällaiseen asemaan nimetyt henkilöt yleensä tietävät, mitä osaamista henkilöltä jo löytyy ja kuinka sitä voitaisiin kehittää tulevaisuudessa. Sen voi todeta olevan myös ratkaiseva tekijä esimerkiksi etätyöntekijän motivaation tai turhautumisen kannalta, sillä mikäli vastauksia tai tukea ei saa järkevän ajan puitteissa, voi se johtaa edellä mainittuihin asioihin negatiivisesti (Vilkman 2016).

”Joo kyl se osaaminen korostuu etätyössä et kyl ne perusasiat on pakko osata tai sit se tuki on täytynt järjessä jotenkin tosi toimivasti et on sit sen perehdyttäjän tai kummihenkilön semmonen tuki siihen päivittäiseen tekemiseen ja toimintaan ihan eri tavalla saatavilla” (E1)

” - - se on ollu ihan hyvä et on ollu tämmönen kummisysteemi et yleensä on ollut yksi henkilö, joka on kouluttanut siinä niin sekin tietää sit aika hyvin et mitä kaikkee pitää opettaa ja mitä on opetettu.” (A3)

Tiimin jäsenet toimivat siis neuvojina, avunantajina ja tiedottajina toisilleen. Vaikka heidän roolissaan ei painotukkaan vastuu, on jokaisen tiimin osaaminen yhtä suuri kuin sen yhden työntekijän osaaminen. Etätyöntekijät pystyvät toisiaan auttamalla ja tukemalla kehittämään omaa

osaamisestaan keskenään ja itsenäisesti ilman, että esimiehen täytyy olla aina se henkilö, joka avunantajaksi saadaan. Tähän perustuu myös aiemmin käsitelty kummihenkilön tai perehdyttäjän käyttö etätyöntekijöiden osaamisen tukemisessa. Haastatteluista nousi esiin yleisen ja yhteisen keskustelun käyminen aktiivisesti, sillä jollakin tulisi saada korvattua etäisyyden tuoma lovi yhteisten asioiden läpikäymiseen.

”Et on sit työkavereillakin tässä se oma roolinsa et voidaan yhdessä sit kattoo juttuja ja palata asioihin ja pohtia et miten joku asia ois hyvä tehdä tai miten se kuuluis tehdä. Että on sellasta tukee myös muilta kun esimieheltä.” (A4)

Esimiehet etätyöntekijöiden osaamisen kehittymisen mahdollistajana

Esimiesten vastuu etätyöntekijöiden osaamiselle on väistämätön ja luvussa 6.1 jo käsiteltiin etätyöntekijöiden osaamista tukevaa johtamista. Esimiesten rooli on huomattava ja siksi vastuuta ajatellen on heillä myös oma kortensa kekoon kannettavana. Esimiesten tulisi tarjota etätyöntekijöille mahdollisuuksia kehittyä, oppia sekä kasvaa ammatissaan (Martinez-Amador 2016, 109). Aineiston perusteella voidaan todeta, että esimiehet toimivat osaamisen ja sen kehittymisen mahdollistajina monellakin tapaa. Vaikka itsensä johtamisen taitoja ja yksilöllistä vastuuta korostetaan etätyöntekijöiden osaamisen kehittymiselle, ei se tapahdu ilman annettuja suuntaviivoja ja esimiesten tulisikin toimia työnorganisoina, tukijoina ja niinä henkilöinä, jotka mahdollistavat ammattitaidon edistämisen (Vartiainen ym. 2004, 83; Juuti & Vuorela 2015, 43). Heidän tulisi varmistaa, että osaamisen kehittäminen myös etätyössä on helppoa eikä esimerkiksi osaamista tukevan tiedon tai ohjeiden tulisi olla kansiossa toimistolla, vaan helposti saatavilla sähköisissä järjestelmissä, joihin pääsee käsiksi mistä tahansa paikasta myös toimiston ulkopuolella. Pääsy resursseihin onkin todetusti yksi etätyön tuomista haasteista (Kurkland & Bailey 1999, 56-57). Osaamista tukevien materiaalien laatuun tulisi myös haastateltavien mukaan kiinnittää huomiota, sillä etätyössä ei voi ikinä olla varma siitä, milloin apua saa. Se eroaa huomattavasti työpaikalla olost, sillä silloin on mahdollisuus kysyä vierustoverilta ja vastauksen saa yleensä heti.

”Esimiehen tehtävä on varmistaa et se itsenäinen opiskelu ja osaamisen kehittäminen on helppoa eikä tarvi käyttää sitä aikaa turhaan diipa daapaan.” (A1)

”No eihän siitä vastuusta pääse mihinkään. Kyl se edelleen se vastuu on esimiehellä omalta osaltaan siitä että antaa niitä mahdollisuuksia kehittyä ja tarjoo näitä mahdollisuuksia.” (E4)

Jotta osaamista voisi kehittää, tarvitaan siihen myös aikaa. Esimiesten tulisi tiedon saatavuuden lisäksi varmistaa ja mahdollistaa se, että etätyöntekijöillä on aikaa ja mahdollisuuksia oppia uutta sekä kehittää omaa osaamistaan. Organisaatiossa, josta aineisto kerättiin, hyödynnetään viikoittaisia oman osaamisen kehittämisen aikoja ja ne onkin koettu etätyöntekijöiden keskuudessa hyvin tärkeiksi hetkiksi. Haastatteluissa nousi esiin esimiesten roolin ja vastuun näkökulmasta juuri resurssien tarjoaminen osaamisen kehittämiseksi. Aineiston perusteella voidaan korostaa myös sitä, että esimiesten tulisi tehdä itsensä näkyviksi ja pitää huoli siitä, että etätyöntekijät tietävät heidän olevan siellä heitä varten. Olisi myös tärkeää, että etätyöntekijät tietävät, mitä tulisi osata ja mitä asioita opetella lisää. Kun näin on, läsnäolon merkitys ei ole niin suuri (Kupias ym. 2014). Esimiesten tehtäväksi jää varmistaa myös tämäkin asia. Haastateltujen etätyöntekijöiden puheissa mainittiin myös selkeiden tavoitteiden asettaminen. Selkeiden tavoitteiden asettamisen lisäksi esimiesten vastuulla on ohjata ja neuvoa, mitä opetellaan sekä miten ja millä välineillä osaamista kehitetään.

”Kyl se on sen esimiehen vastuulla sillä lailla et etäilijöille tulee se tieto et mitä kaikilta vaaditaan et mitä pitäis osata ja oppia jos tulee jotain uutta.” (A2)

”Täs on ehkä semmone riski mikä tulee et kun etätyö tuo aika paljon sitä vastuuta myös työntekijälle itelleen eli me ollaan pyritty ratkaseen tätä asiaa sillai kun meil on vuorotettu kukin päivä niin ollaan tarkotuksella kullekin työntekijälle jätetty aika tämmöseen oman osaamisen kehittämiseen.” (E1)

*”Kaipais just semmosia konkreettisia tavoitteita että *nimi* huomaitko että sulla on tällä viikolla tota oman osaamisen kehittämistä et voisitko sä sillon kattoo näitä ja näitä asioita.” (A3)*

Niin etätyöntekijöiden kuin esimiestenkin mielestä, mahdollistaminen kiteytyy myös siinä, että esimies mahdollistaa osaamisen kehittymisen silloin, kun hän ei tarjoa suoria vastauksia. Etätyössä osaamisen näkökulmasta kehittyminen tapahtuu, kun asioita joutuu itse ensin miettimään ja kokeilemaan. Vaikka yksilöllisyyttä korostetaankin esim. luvussa 6.3, on yhtenevä mielipide siitä, että niin sanottu ”coachaus” tai valmentava esimiestyö tapana johtaa osaamista etätyössä tarjoaa etätyöntekijöille mahdollisuuden kokea onnistumisen tunteita sekä rohkaistua toimimaan entistä itsenäisemmin jatkossa. Peruseriaatteena siis on, että esimies ei tee asioita toisen puolesta eikä toimi vastausautomaattina (Kupias ym. 2014). Etätyö luo omat raaminsa ja rajoituksensa tällaiselle toiminnalle, mutta se ei kuitenkaan estä sitä. Johdattelu sekä rohkaisu itsenäiseen pohtimiseen on osaamista ajatellen panostus tulevaisuuteen.

”Jos asia on sellanen minkä vois ite oppia niin esimerkiksi esimies kysynyt et miten itse tekisit tai alkaisit purkamaan asiaa. Että ei anna suoraa vastausta vaan pistää miettimään asiaa ite. Se opettaa ihan hemmetisti.” (A6)

Organisaatio esimiestyön tukijana

Vaikka etätyöntekijöiden oma osaaminen on kaiken tekemisen keskiössä, on jo aiemmin painotettu esimiesten vastuuta myös heidän menestymisestään. Esimiehet toimivat osaamisen johtajina etätyöntekijöille eikä heidän taitojaan tai kykyä johtaa etäällä toimiva työntekijöitä tulisi organisaa-tiotasolla tai ylimmässä johdossa pitää itsestäänselvyytenä. Osalle se voi olla hyvinkin tuttua, mutta jotkut eivät ole siihen ikinä saaneet mitään neuvoja. Vaikka etätyöntekijöiden työn sisältö ei eroa työpaikalla tehtävään työhön, vaaditaan esimiehiltä erilaista asennoitumista ja johtamis-osaamista. Haastateltujen esimiesten puheista pystyi ymmärtämään, että organisaation tarjoamat koulutukset tai ohjeistukset etätyöntekijöiden johtamiselle yleisesti, mutta myös osaamisen johtamiselle, olisivat kultraakin kalliimpia. Sydänmaanlakka (2000, 74) painottaakin, että osaamisen merkityksen korostuessa myös osaamisen johtamisen sen ohella on erittäin tärkeä prosessi organisaatioille nykypäivänä. Organisaation tarjotessa koulutuksia, antaa se myös koko organisaatiosta sellaisen kuvan, että myös etätyöntekijöiden osaaminen on tärkeää ja heidät halutaan huomioida jokapäiväisessä tekemisessä. Aineistosta nousi esiin se, että esimiesten tukeminen on tärkeää niin heidän itsensä kuin myös heidän alaistensaakin näkökulmasta ajateltuna. Kun esimiehet tietävät,

mitä osaamisen johtaminen etätyöntekijöiden kohdalla tarkoittaa ja millaista johtamista se vaatii, päästään parempiin tuloksiin. Työntekijät, etänä tai toimistolla, ovat organisaation tärkein voimavara, johon tulisi panostaa. Mikäli organisaatiolla itsellään ei ole halua tai kykyä tarjota koulutuksia aiheeseen liittyen, tulisi esimiesten päästä osallistumaan muiden järjestämiin koulutuksiin.

”Vaikka se on tosi yleistä ollu jo pitkäänkin tää etätyön tekeminen niin ihan tosi vähän siitä on mitenkään puhuttu sit kuitenkaan. Et ehkä ois kaivannu sellasia käytännönläheisiä vinkkejä..” (E3)

”- - mutta monelle tää on varmaan aika poikkeuksellista. Sitä ehkä olettaa et kaikki pärjää niin ei se välttämättä oo niin.” (E1)

6.3 Sähköisen viestinnän kulmakivet

Ilman sähköisiä tieto- ja viestintäliikenteen kanavia ja järjestelmiä kommunikointi sekä vuorovaikutus muiden organisaatiossa toimivien henkilöiden kanssa olisi lähes mahdotonta, ja tästä syystä siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Kun eleet, ilmeet ja kehonkieli jäävät pois, tulee viestejä tulkita vain sanallisesti. Jotta osaaminen kehittyisi ja työntekijät saavat tarvitsemansa avun, on sanallisessa viestinnässä keskityttävä sen selvyyteen sekä otettava huomioon yksilölliset piirteet ja eroavaisuudet. Etätyöntekijöiden osaamisen kehittymiselle tärkeä elementti on myös avoimuuteen ja luottamukseen perustuva ilmapiiri, joka mahdollistaa avun kysymisen. Ilman apua ja tukea, etätyöntekijöiden osaaminen voi kärsiä.

Harkittu ja selkeä verbaalinen viestintä

Koska etätyö tarkoittaa fyysistä etäisyyttä, on kirjoitettu teksti ensisijainen tapa viestiä ja olla yhteydessä muihin. Etätyössä toisen eleitä ja ilmeitä on harvoin mahdollista tulkita ja siksi ei olekaan ihme, että ihmiset eivät ymmärrä toisiaan kaikissa tilanteissa (Vilkman 2016). Tästä syystä tulee verbaaliseen eli sanalliseen viestintään kiinnittää erityistä huomiota. Aineistosta nousi esiin viestinnän selkeyden korostaminen. Osaamisen ja oppimisen kannalta ei ole yhdentekevää, miten esimerkiksi esimies ohjeistaa tai viestii niihin liittyvistä asioista. Vaikka informaation ja viestien

määrä on moninkertainen, kun työskennellään etänä, ei neuvoja saisi vain roiskaista pois ja toivoa parasta, vaan harkiten miettiä, miten jostakin tietystä asiasta tulisi viestiä. Humalan (2007, 85) mielestä asia on kuitenkin päinvastainen; tärkeintä on, että asia tulee ymmärretyksi eikä viestin tarvitse olla loppuun asti hiottua. Haastateltavat korostivat sähköisesti tapahtuvassa viestinnässä selkeyttä siksi, että sillä pystytään välttämään väärinymmärryksiä sekä tulkinnallisia virheitä. Eri-laiset väärinymmärrykset ovat yleisiä ongelmia teknologiavälitteisessä viestinnässä (Savolainen 2016, 28). Näin voi helposti tapahtua, sillä sähköpostit ja videoyhteydet ovat korvanneet perinteisen kommunikoinnin ja monimuotoisia viestejä voi olla hankalaa tulkita (Arrasvuori & Pyykkönen 1995, 24). Mikäli osaamiseen liittyvästä aiheesta viestitään etätyöntekijälle epäselväksi, voi lopputulemana olla esimerkiksi osaamisen vääristyminen. Esimiesten puheissa nousi esiin esimerkiksi koulutukset, joiden yhteydessä erityisesti viestinnän laatuun ja siihen, kuinka hyvin tietyistä asioista pystytään kirjallisesti viestimään, tulisi kiinnittää huomiota.

”Siis on se ensiarvosen tärkeätä et se on selkeätä se viestintä. Kyl huomaa et välillä tulee semmosta hakuammuntaa sen takia et mitä ihmettä se toinen tarkoittaa.” (A2)

”Etätyössä se viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli korostuu kun on vaan ne tietyt kanavat mitä kautta voidaan olla yhteydessä kun ei voi naamatusten asioista puhua.” (E1)

Yksilöllisyys

Yksilöllisyyden huomioiminen on vahvasti rinnastettavissa harkittuun ja selkeään viestintään. Viestinnän tulee olla edellisessä lauseessa ja osiossa mainitun mukaista, mutta siinä tulee niiden lisäksi myös muistaa huomioida ihmisten yksilöllisyys. Kokemusten perusteella kaikki eivät ymmärrä asioita samalla tavalla, ja siksi selkeään ja harkitun viestinnän lisäksi sen kohde tulee ottaa harkintaan. On siis ihmisestä riippuvaista, miten jotakin asiaa tulisi lähteä selittämään. Se on aineiston perusteella etätyöntekijöiden osaamista tukevaa ja esimiesten tulisikin osata tunnistaa omien alaistensa kyky hahmottaa sähköistä kirjoitettua tekstiä. Tietylle ihmiselle väärin viestitty asia voi johtaa työn vääränlaiseen soveltamiseen, joka taas vaikuttaa osaamiseen.

Etätyöntekijöiden oppimisen ja osaamisen kannalta yksilöllisyys liittyy myös siihen, minkä teknologisen välineen avulla kunkin osaamista voidaan parhaiten tukea. Tätä käsitellään tarkemmin luvussa 6.4.

”Kun ihmiset saattaa ymmärtää kirjotetun tekstin eri tavalla tai siinä ei osaa huomioida asioita mitä sielä toisessa päässä ehkä sit aletaan miettimään ja alkaa soveltaa eri suuntaan kun ajateltu. Pitää ajatella niitä asioita paljon tarkemmin.” (E6)

”Kyllä niihin pitää ottaa semmonen erilainen lähestymistapa selkeesti. Tai kylhän sen sit viimestää kantapään kautta oppii riittäkö se joillekin et antaa vaan lyhyesti kirjallisesti ohjeet ja ne osaa niitä soveltaa. Toisten kanssa täytyy sit käydä tosi tarkkaan ja syvällisesti ja pitää kädestä kii ennen kun ne uskaltaa lähtee siihen itsenäiseen toimintaan ja luottaa siihen omaan osaamiseensa.” (E1)

Viestien määrän takia on tärkeää kiinnittää huomioita myös valitun sähköisen kanavan ominaisuuksiin, sillä esimerkiksi viestien tallentaminen tai merkitseminen tärkeäksi on aineiston perusteella nähty toimivana ominaisuutena. Näin etätyöntekijät ja muut sähköisiä viestintäkanavia käyttävät pystyvät työssään helposti ja nopeasti etsimään tietyn viestin tai keskustelun, jossa tiettyä osaamisen aluetta on käsitelty. Tästä syystä sähköisten järjestelmien potentiaalin tunnistaminen on tärkeää, jotta esimerkiksi oppimiselle tai yhteistyölle ei aseteta esteitä toimimattoman järjestelmän takia (Vilkman 2016). Tätä on käsitelty vielä laajemmin luvussa 6.4.

”Slack on kyllä toimivin ja tärkein, koska sielä keskustelut säilyy kun esim. skype keskustelut häviää mutta slackissa ne tallentuu automaattisesti eikä niitä tarvii kaivaa mistään. Et onhan siel slackissäkin monta kanavaa mut tiän et millä kanavalla käydään mitäkin asioita läpi.” (A3)

Avoimuuteen ja luottamukseen perustuva ilmapiiri

Sähköisen viestinnän merkitys on huomattava etätyötä tehdessä, sillä se on pääasiallinen muoto pitää yhteyttä muihin, olla vuorovaikutuksessa sekä viestiä tärkeistä työhön liittyvistä asioista.

Etätyössä on loppujen lopuksi kyse luottamuksesta (Pekkola 2005, 21). Haastatteluista nousi esiin, että sillä, millainen ilmapiiri työyhteisössä on virtuaalisesti, on vaikutusta etätyöntekijöiden oppimisen ja osaamisen näkökulmasta. Esimerkiksi tiedon ja osaamisen jakamisen näkökulmasta on tärkeää, että osapuolten välillä vallitsee luottamuksen ilmapiiri. Avoimuus ja luottamus voivat myös lisätä etätyöntekijöiden itsenäisyyttä työnteossa, joka korostuu osaamisen kehittämisessä. (Vilkman 2016.) Sekä avoimuus että luottamus korostuivat niin esimiesten kuin etätyöntekijöidenkin puheissa useasti. Se, että etätyöntekijöillä on tunne, että he voivat kysyä apua ja esittää myös niin sanottuja tyhmiä kysymyksiä, on elintärkeää. Tämä liittyy osaltaan myös esimiesten toimintaan, jossa heidän tulisi kiinnittää huomiota siihen, ettei johtaminen ole kuulustelua tai kyttäämistä. Kun ilmapiiri sallii virheiden tekemisen ja avun kysymisen, on etätyöntekijöillä matala kynnyks hankkia apua oman osaamiseen liittyvissä kysymyksissä. Sen tulisi perustua turvallisuuteen ja luottamukseen sekä olla myös armollinen virheiden edessä. (Humala 2007, 73)

”Pitää pystyä kysymään, kommunikoimaan ja keskustelemaan sillä tavoin et se herättää luottamusta eikä lisää epäluottamusta.” (E1)

”Pitää sen työympäristön ja sit ilmapiirin olla avoin ja helposti lähestyttävä ettei oo mitään kynnystä kysyä.” (A4)

6.4 Teknologian suomat mahdollisuudet

Koska sähköisiä järjestelmiä saattaa olla useampia, on viesteille valittava sellainen kanava, joka tavoittaa kaikki; informaation määrä etätyötä tekevissä organisaatioissa on huimaa. Tämä liittyy vahvasti myös siihen, että organisaatiossa osataan hyödyntää teknologian mahdollistamia sähköisiä järjestelmiä mahdollisimman laajasti, jotta erilaiset oppijat pääsevät kehittämään omaa osaamistaan niillä keinoilla, jotka heille sopivat parhaiten. Vaikka kirjoitettu teksti eli sähköiset viestit ovat yleisin tapa kommunikoida etätyössä, on teknologisen kehityksen mukana tullut myös muita vaihtoehtoja pitää yhteyttä. Kaikkea tekemistä, niin kuin myös osaamisesta ja kehittymistä, voidaan tukea parhaiten tunnistamalla teknologiset mahdollisuudet. Tämä liittyy olennaisena osana myös esimiesten työhön; ovathan he tärkeässä roolissa etätyöntekijöiden osaamisen kehittämisessä sekä heillä oleva direktio-oikeus ei poistu mihinkään.

Kanavien priorisointi

On hyvin todennäköistä, että organisaatioissa, joissa tehdään etätyötä, on myös monia eri sähköisiä kanavia, joiden kautta ihmisiä pystyy tavoittamaan. Koska etätyöntekijöiden osalta tiedon ja osaamisen jakaminen on sähköisten kanavien varassa, tulisi viestinnässä huomioida se kanava, josta parhaiten tavoittaa kaikki, keitä asia koskettaa. Haastateltavien mukaan toimivin keino olisi sopia yhteisesti siitä kanavasta, järjestelmästä tai spesifistä ryhmästä, jossa osaamisen liittyvää tietoa ja taitoa jaetaan. Viestejä saattaa tulla satoja päivässä ja ne hukkuvat helposti kaiken muun sekaan, joten puheissa ehdotettiin myös vaihtoehtoa, jossa tietyt kanavat ovat tiukasti rajattuja aiheen mukaan.

”- nyt kun on kanava tavallaan mistä on ohjeistus et sinne ei mitään hassutteluja laiteta vaan pysytään asiassa niin tavallaan se pysyy tosi korrektina ja asianmukaisena. Kun sit on ne muut kanavat jossa on muutakin sälää.” (E2)

”Kuitenkin se että jos joku laittaa tuola meidän yhteisellä kanavalla jonkun kysymyksen ja joku siihen vastaa niin, siinähan se tieto leviää sit kaikille.” (A5)

Teknologian monipuolinen hyödyntäminen

Toimivat sähköiset työkalut ovat etätyössä tärkeässä roolissa. Ilman teknologista kehitystä etätyö ei olisi mahdollista (Kauhanen 2009,54) ja siksi erilaisista tieto- ja viestintäliikenteen mahdollisuuksista tulisi ottaa kaikki irti. Osaaminen ja tieto leviävät, kommunikointi ja päivittäinen viestintä tapahtuu erilaisia sähköisiä kanavia hyödyntämällä ja tuki oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen ohjeiden sekä materiaalien muodossa tulisi olla helposti saatavilla kaikille, niin etänä kuin toimistollakin. Jo luvussa 6.3 käsiteltiin yksilöllisyyden merkitystä etätyöntekijöiden sähköisesti tapahtuvassa viestinnässä. Yksilöllisyys koskettaa myös haastatteluiden perusteella sopivan teknologisen järjestelmän tai ominaisuuden hyödyntämistä etätyöntekijöiden osaamisessa. Jotkut oppivat parhaiten lukemalla, kun taas toiset tekemällä. Kun teknologiaa hyödynnetään monipuolisesti, pystytään uusiin asioihin perehtymään niin, että jokainen erilainen oppija ymmärtää ja

omaksuu ne sekä työskentelemään itselleen edullisimmalla tavalla (Humala 2007, 107). On myös kiinnitettävä huomiota siihen, millainen uusi asia tai työtapana on ja kuinka sen opettaminen on järkevintä järjestää etätyöntekijälle. Tässä tulisi esimiesten ja etätyöntekijöiden puheiden perusteella kuunnella työntekijää, sillä toista ei pysty pakottamalla opettamaan sellaista tapaa käyttäen, joka ei tietyille henkilölle sovi. Yhteisten keskustelujen merkitys korostuu myös tässä näkökulmassa osaamisen tukemisessa.

”No mun tiimissä on just erilaisia oppijoita et osa on sillai et mä haluun pyörittää tätä ohjelmaa ja oppia sillai. osa haluaa kattoo tallenteita. He itse valitsee sen tavan, koska en mä pysty sanomaan että te kaikki katotte ne tallenteet ja teette näin.” (E6)

Jotta eri vaihtoehtojen tarjoaminen on mahdollista, tulisi teknologiaa hyödyntää monipuolisesti sekä laajasti. Monissa nykypäivän sähköisissä järjestelmissä on kirjoittamisen lisäksi paljon muitakin ominaisuuksia. Pystyy jakamaan näytön, soittamaan videopuhelun tai rakentamaan virtuaalisen oppimisympäristön. Jotta etätyöntekijöiden osaamista pystytään tukemaan parhaimmalla mahdollisella tavalla, on näitä mahdollisuuksia hyödynnettävä sekä neuvottava etätyöntekijöitä niiden käytössä. Vilkmänin (2016) etäjohtamisen edellytyksenä onkin kyky hyödyntää näitä tietojen ja viestintäteknologian mahdollistamia prosesseja ja järjestelmiä. Esimiesten mukaan he hyödyntävät paljon näitä eri elementtejä, sillä kirjoitettu teksti ei välttämättä aina ole se parhain mahdollinen tapa varmistaa, että toisessa päässä asia on nyt varmasti ymmärretty oikein ja osaaminen kehittyä halutulla tavalla. Haastatteluissa korostettiin myös sitä, että valitessa yhteydenpitojärjestelmää, tulisi kiinnittää huomiota sen monipuolisuuteen.

”Sit jos on tullu sellasii tilanteita etänä että ei osaa niin on kysyny joltain ja pyytäny et katotaan vaikka yhdessä, tyylit just jakamalla sen näytön ottamalla etäyhteys. joskus tarvii sellasta kädestä pitäen apua.” (A2)

Etätyöntekijät nostivat puheissaan myös esiin sen, että kaikkien osaamista ja työtä tukevien materiaalien ja ohjeiden tulisi olla sähköisessä muodossa, sellaisessa teknologisessa järjestelmässä, josta ne löytyvät helposti ja jossa pystyy hyödyntämään esimerkiksi ”etsi”-toimintoa. Kun ohjeisiin ja materiaaleihin on panostettu, pystyvät etätyöntekijät ottamaan suuremman vastuun omasta

oppimisestaan ja osaamisestaan eivätkä joudu kuormittamaan esimerkiksi esimiehiä tai omia kollegojaan ainakaan niin usein. Vaikka tätä korostettiin, on esimiehillä ja kollegoilla tärkeä rooli joka tapauksessa etätyöntekijöiden osaamista ajatellen. Tämä on kuitenkin keino varmistaa se, että työ etenee ja riippumattomuus muista vähenee, sillä etätyöntekijöiden kohdalla on korostettu itsensä johtamisen sekä oma-aloitteisuuden merkitystä. Haastatteluiden perusteella parhaiten toimii ns. pilvipalvelut, jossa tieto ei ole tallennettuna tiettyyn laitteeseen, vaan esimerkiksi laitteen rikkoutuessa, pilvipalveluun pääsee käsiksi muualta käsin ja sitä pystytään samanaikaisesti muokkaamaan. Alasoini, Järvensivu ja Mäkitalo (2012,17) ovat nostaneet myös TEM raportissaan (14/2012) esiin pilvitekniikan kehittymisen ja sen mahdollistaman tietoverkkoihin kytkeytymisen mistä tahansa paikasta; se on työelämän tulevaisuutta sekä etätyöntekijöiden osaamisen kehittymistä tukeva tekijä. Aineiston perusteella voidaan todeta, että on siis hyvin tärkeää, että teknologisia valintoja tehdessä punnitaan ja harkitaan laajasti niiden toimivuutta sekä ominaisuuksia etätyöntekijöiden työn ja osaamisen aspektista.

”Se on tärkeää, että on se oppimismateriaali siihen osaamisen kehittämiseen saatavilla ja työntekijällä on se mahdollisuus siihen oppimiseen.” (A3)

”Siis kyllä musta se on niin että itestä se on kii et meille annetaan kuitenkin hyvät puitteet sille että omaa osaamista pystyy kehittämään, esim. kaikki ohjeet. jos on ollut tosi hiljasta niin oon huoletta suoraan mennä kattoon ohjeita ja alkanu opiskelemaan ja sit samalla kehittää sitä omaa osaamista paremmaksi. Mun mielestä jokaisen vastuulla tulee olla se että sitä omaa osaamista kehittää.” (A5)

Osaamista tuetaan usein koulutuksia järjestämällä. Mikäli koulutukset järjestetään fyysisesti työpaikalla ja etätyöntekijöillä ei ole siihen mahdollisuutta osallistua, tulisi sen katsominen jälkikäteen mahdollistaa esim. tallenteita hyödyntämällä. Videointia koulutuksen aikana voidaan toki myös hyödyntää, jolloin muualla työskentelevät voivat seurata koulutuksen sisältöä ja etenemistä omilta työvälilteiltään. Esimiesten mukaan tasa-arvoinen kohtelu työpaikalla työskentelevien ja etätyöntekijöiden välillä on tärkeä ylläpitää. Siksi kaikille tulisi mahdollistaa oman osaamisen kehittäminen juuri esimerkiksi tallenteiden käytöllä. Tähän on syytä kiinnittää huomiota, sillä etätyön

tekeminen saattaa pahimmassa tapauksessa vaikuttaa negatiivisesti yksilön ammatilliseen kehitykseen tai jopa kokonaan pysäyttää sen (Ranki 1999, 123).

*”Meil on aika paljon semmosia koulutuksia mitkä tallennetaan, niin aina kun niitä tulee niin vinkkaan etäilijöille että nyt niitä on tarjolla. Kaikkihan ei pysty live lähe-
tyksiin osallistumaan niin heille annetaan mahdollisuus osallistua tai katsoa tallen-
teet jälkikäteen. Et siitä oon pitänyt huolen.” (E5)*

Sopivat seuranta- ja mittausvälineet

Yhdeksi etätyöntekijöiden osaamista koskettavaksi haasteeksi nousi työn tekemisen seuranta. Kun työskennellään fyysisesti eri paikoissa, tulee teknologian kehittymisen myötä syntyneitä seuranta-järjestelmiä hyödyntää etätyöntekijöiden työn seurannassa (Riipinen 2019, 22). Koska teknologia on alun alkujaan mahdollistanut etätyöhön siirtymisen, tulisi haastatteluissa esiin nousseiden seuranta- sekä mittausjärjestelmien hyödyntäminen olla mahdollista sekä olla osa osaamisen tuke-
mista, kehittämistä ja johtamista etätyössä. Esimiehet korostavat puheissaan, että seurannassa huomio siirtyy määrästä laatuun ja sen valvontaan. Huomio siirtyy myös enemmän työn tuloksiin (Helle 2004, 21). Vaikka etätyöntekijöiden osaamisen tukemisessa korostetaan aikaisemmin mainitun mukaisesti esimerkiksi vuorovaikutusta sekä mahdollistavaa johtajuutta, on seuranta järjes-
tettävä jollakin tavalla ja näillä seuranta- ja mittausjärjestelmillä on oma roolinsa etätyöntekijöiden osaamisessa. Ne tukevat sekä esimiesten että etätyöntekijöiden työtä.

*”Kyllä niillä mittareillakin on paikkansa ja vaikeetahan ilman niitä sit olis tavallaan
niinkun myöskin tietyl tapaa toimia. Yleistä keskustelua ja kuuntelemista on tärkeää
harjoittaa et mittarit on sellanen tuki.” (E5)*

”Etätyöntekijöitä kun ei näe niin pitää olla joku järjestelmä millä seurata. (E2)

Seuranta ja työn valvonta kuuluvat esimiehen oikeuksiin ja velvollisuuksiin myös etätyöntekijöiden kohdalla. Etätyö ei vaikuta siihen, etteikö etätyöntekijöiden oppimista ja osaamista tulisi jol-
lakin tapaa seurata (Vartiainen ym. 2004, 142). Tätä ei saisi unohtaa, vaan pyrkiä niitä yhdessä

hyväksi todettuja seurantajärjestelmiä hyödyntämällä tunnistamaan ja arvioimaan osaamisen tasoja. Näiden järjestelmien avulla osaamista voidaan myös haastateltavien mukaan kerätä yhteen sekä muodostaa paremmin kuva siitä, mitä osa-alueita mahdollisesti tulisi lähteä kehittämään. Vaikka vastuuta siirretään etätyöntekijöille, ei oma-aloitteisuudesta voida ikinä olla täysin varmoja, ja siksi esimiehet korostavatkin, että tilanteissa, joissa etätyöntekijä ei itse huolehdi osaamisestaan, tarjoavat seurantaan tarkoitettut mittarit, välineet ja järjestelmät keinon johtaa etätyöntekijöiden osaamista.

”Osaamisen johtaminen etätyöntekijöiden kohdalla on just sitä et jos toinen osapuoli ei oo kovin oma-aloitteinen ja tuo niitä asioita esille niin pitää olla niitä välineitä millä sä pystyt seuraamaan ja varmistamaan sen et se osaaminen on kohdallaan.”

(E1)

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka tukevat etätyöntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä. Tutkimuskysymys kuuluu: ”*Millaiset tekijät tukevat etätyöntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä?*”. Koska tarkoituksena oli ymmärtää eikä selittää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, toteutettiin tutkimus kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin yhdestä organisaatiosta haastatellen sekä etätyöntekijöitä että heidän esimiehiään. Teoreettinen viitekehys syventyy osaamisen, johtamisen sekä etätyön maailmaan ja näiden erillisten ilmiöiden välisiin suhteisiin. Näin ollen tutkimuksessa ei ole hyödynnetty mitään tiettyä viitekehystä ilmiön monimuotoisuudesta johtuen. Etätyö on yleistynyt räjähdysmäisesti ja se tulee olemaan tulevaisuudessa vielä entistä yleisempi työnteon muoto, joten sen suhdetta osaamiseen, sen johtamiseen sekä kehittämiseen on tärkeä tutkia tarkemmin. Työntekijöiden osaaminen on organisaation tärkein voimavara (Ojala 2008, 11) ja ilman osaavaa työvoimaa, ei organisaatiot tule selviämään maailmassa, jossa kilpailu on kovaa ja muutos sekä kehitys jatkuva.

Jotta esimiehet voisivat tukea etätyöntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä, tulisi heidän rohkeasti muuttaa omia vanhoja toimintatapojaan ja asenteitaan. Esimiehiltä vaaditaan enemmän ja erilaisia taitoja silloin, kun työntekijät ovat etänä (Helle 2004, 26). Kun siirrytään lähijohtamisesta etäjohtamiseen, tulee esimiesten kiinnittää huomiota omaan johtamiseen sekä esimiestyöhön. Työn siirtyessä koteihin tai muuhun etätyön tunnusmerkit täyttävään lokaatioon, esimiesten läsnäolo ja saavutettavuus korostuvat entisestään. Vaikka ei olla enää fyysisesti samassa paikassa, tulee edellä mainitut asiat varmistaa esimerkiksi sähköisten kanavien tai puhelimen välityksellä. Koska apua ei voi pyytää vierestä, on tutkimuksen tulosten perusteella saavutettavuuteen panostettava jopa enemmän kuin normaaleissa olosuhteissa. Etätyöntekijöitä ei saa unohtaa, sillä osaamisen ja sen kehittymisen kannalta olisi tärkeää, että tuki ja apu ovat mahdollisimman pian saatavilla. Mikäli näin ei ole, työ saattaa seisahtua eikä etätyöntekijä pysty toimimaan niin tehokkaasti ja tuottavasti kuin toivomus on. Aktiivisella yhteydenpidolla ja vuorovaikutuksella varmistetaan, että etätyöntekijät selviytyvät omista työtehtävistään ja heidän osaamisensa kehittyä halutulla tavalla.

Kehityskeskusteluiden rooli etätyöntekijöiden osaamisen kehittymisen näkökulmasta on haastateluista saatujen tulosten perusteella kaksijakoinen. Edellä mainitun aktiivisuuden perusteella pelkkä kerran kuukaudessa käytävä keskustelu ei riitä, vaan osaamiseen tulisi kiinnittää useammin huomiota. Osaamisen kehittyminen etätyössä vaatii aktiivista otetta ja johtamista enemmän kuin työpaikalla oltaessa. Toisaalta, mikäli kunnolliseen osaamisen perehtymiseen ei ole aikaa useammin kuin kerran kuussa, olisi kehityskeskustelut hyvä pitää yhtenä johtamisen toteutustavoista. Tavallisen työpäivän aikana käytävä vuorovaikutus ja viestintä on yleensä nopeaa eikä siinä puututa syvemmin osaamiseen, joten kehityskeskustelut (tutkimuksen organisaatiossa 1 to 1) ovat mainio paikka tarkastella osaamisen tasoa. Esimiehen tulisikin olla kiinnostunut alustensa potentiaalista (Kupias ym. 2014). Tulosten perusteella voisi myös todeta, että kuukausittaiset alaisen ja esimiehen osaamiskartoitukset ovat tarkoituksenmukaisia, sillä osaaminen on etätyöntekijöiden työn keskiössä ja liian harvoin pidettynä niistä ei ole hyötyä. Etätyöntekijöiden kanssa keskustelut voidaan käydä teknologiaa hyödyntäen esimerkiksi videoyhteyden avulla.

Jotta etätyöntekijöiden osaaminen kehittyi, on esimiesten opittava kuuntelemaan entistä herkemmin sekä tunnistamaan puheiden takana olevia merkityksiä. Tutkimuksen tulosten perusteella kuuntelemisen taito on yksi tärkeimmistä tekijöistä, sillä fyysisen kontaktin puuttuessa, muita vaihtoehtoja ei juurikaan jää. Tässä voidaan palata taas esimiestyöhön ja johtamiseen, jolta vaaditaan paljon etätyötä tehtäessä. Niin osaamisen johtamisessa kuin etätyön johtamisessa korostuvat ihmisten johtamisen piirteet ja yhdeksi ihmisten johtamisen ominaispiirteeksi annetaan juuri kyky kuuntelemiseen (Kamensky 2015). Etätyöntekijöiden osaamista tukevassa johtajuudessa tulisi tutkimuksen mukaan kiinnittää huomiota ihmisten johtamisen ominaispiirteisiin. Vaikka ihmisten johtaminen johtamissuuntauksena on hyvin suosittu myös niissä organisaatioissa, joissa etätyötä ei tehdä, korostuvat tietyt ominaispiirteet entisestään etätyöntekijöiden osaamisen ja sen kehittämisen kohdalla.

Vaikka esimiesten roolia ja heidän kyvykkyyksiään etätyöntekijöiden johtamiseen ja osaamisen kehittämisen tukemiseen on korostettu niin kirjallisuudessa kuin tämän tutkimuksen tuloksissakin, ei vastuuta voida vierittää pelkästään heidän harteilleen (Juuti & Vuorela 2015, 43). On totta, että johtajuutta tarvitaan myös etätyössä ja esimiehet ovat etulinjassa tukemassa etätyötä tekevien alustensa osaamista, mutta etätyöntekijöillä on suuri vastuu omasta osaamisestaan ja kuten

tutkimuksen tulokset osoittavat, he ovatkin oman osaamisensa sekä sen kehittymisen herroja. Oma-aloitteisuus ja itsensä johtaminen ovat teemoja, jotka toistuvasti nousevat esiin työelämässä; ne ovat piirteitä, joita työnantajat toivovat työntekijöiltään löytyvän. Jokainen tuntee oman osaamisensa parhaiten ja etätyössä oma, henkilökohtainen vastuu korostuu entisestään. Tämä perustuu juuri siihen, etteivät esimiehet suoraa näe, mikäli työntekijä kamppailee osaamisen puutteen takia. Vaaditaan oma-aloitteisuutta nostaa asioita esiin, mutta jokaisen etätyöntekijän tulisi myös tutkimuksen tulosten perusteella ottaa vastuu omasta oppimisesta, sillä se tukee osaamista ja sen kehittymistä. Kukaan ei ole ajatustenlukija eivätkä esimiehet näe tietokoneen ruudun läpi niitä tunnetiloja, joita etätyöntekijä käy päivänsä aikana läpi. Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan siis todeta, että yhtenä etätyöntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä tukevana tekijänä toimivat he itse.

Tutkimustulokset osoittavat, että etätyöntekijöiden osaaminen ja sen kehittyminen on koko organisaation eri toimijoiden summa. Niin esimiehillä, kollegoilla, etätyöntekijöillä itsellään kuin organisaatiolla kokonaisuudessaan on oma roolinsa ja vastuunsa. Omissa työkavereissa asuu ja elää paljon hiljaista tietoa ja taitoa, osaamista, joka tulisi etätyössä pystyä siirtämään henkilöltä toiselle. Se on suuri haaste, kun päivittäiset lounaat ja kahvihetket jäävät pois ihmisten työskennellessä kotoaan käsin. Etätyöntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä tukevaksi tekijäksi nousee tästä riippumatta kollegoiden merkitys; niiden merkitys on normaaleissa olosuhteissa myös suuri, mutta etätyöntekijöiden kohdalla nousevat tutkimustulosten mukaan hieman eri piirteet ja toimintatavat esiin. Tukevana tekijänä nähdään tutkimuksen tulosten mukaan yhteisien kanavien käyttö eli kahdenkeskisiä keskusteluita tulisi välttää, sillä silloin tieto ja osaaminen ei tavoita kaikkia sitä tarvitsevia henkilöitä. Etätyöntekijöiden osaamisen kehittymistä tukee myös ns. ”kummitoiminta”, jolla varmistetaan avun saanti niissä tilanteissa, joissa esimies on estynyt vastaamaan tai ei ole paikalla.

Monessa organisaatiossa hyödynnetään erilaisia materiaaleja, kirjoitettuja ja kuvattuja, henkilöstön perehdyttämiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Jotta etätyöntekijöiden osaaminen kehittyisi, tulisi materiaalien olla saatavilla sähköisesti, jotta niihin pääsee käsiksi mistä vain. Näiden materiaalien laatuun tulisi myös panostaa, sillä vaikka esimiesten ja kollegoiden saavutettavuutta ja läsnäoloa onkin korostettu, eivät he välttämättä omien työkiireidensä takia pysty heti vastaamaan. Tämä eroaa toimistolla olostani, jossa vastauksen saa yleensä heti vieressä istuvalta kysyttäessä. Etätyöntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä tukevaksi tekijäksi tutkimustulosten perusteella

voidaan lukea pääsy resursseihin. On kuitenkin muistettava, että ilman aikaa, ei omaa osaamistaan ole mahdollista kehittää. Resurssien tarjoamisen lisäksi tutkimuksen mukaan voidaan ehdottaa, että etätyöntekijöille tarjottaisiin tietyin väliajoin aikaa perehtyä uusiin asioihin sekä kehittää omaa osaamistaan. Etätyöntekijöiden osaamisen kehittymistä tukee myös selkeiden tavoitteiden asettaminen, joka omalta osaltaan liittyy myös tarjottuun aikaan, sillä silloin etätyöntekijä tietää, mitä asioita tulisi kerrata, jotta omasta työstään selviytyy paremmin jatkossa sekä pysty toimimaan entistä tehokkaammin. Tämä osaltaan tukee tuloksista noussutta näkemystä, jonka mukaan etätyöntekijöiden osaamisen kehittymisen kannalta olisi tärkeää, etteivät esimiehet toimi suoraan vastauksien antajina, vaan pyrkivät kehittämään alaistensa kykyä omaan ajatteluun sekä ongelmanratkaisuun. Tarjotut resurssit ja aika mahdollistavat etätyöntekijöiden osaamisen kehittymisen. Moni etätyöntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä tukevista tekijöistä ovat syy-seuraussuhteessa toisiinsa.

Teknologinen kehitys on aikoinaan mahdollistanut työn siirtymisen koteihin ja vanhojen työnteon tapojen muutoksen sekä kehityksen. Tutkimustulosten perusteella on kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota esimerkiksi siihen, millaista näiden teknologian mahdollistamisen tieto- ja viestintäliikenneyhteyksien välityksellä käytävä viestintä ja vuorovaikutus on. Kun työskennellään toimistolla, ei omaan vuorovaikutukseen juurikaan kiinnitä huomiota tai saatika keskity siihen, kuinka selkeästi tai tarkasti joku asia tulee esitettyä. Etätyötä tehdessä non-verbaalinen viestintä jää kokonaan pois ja suurin osa käytävästä viestinnästä tapahtuu kirjoittamalla. On tunnustettu fakta, että etätyötä tehdessä väärinymmärryksiltä on vaikea välttyä. Tästä syystä jokaisen etätyöntekijän tai henkilön, joka työskentelee etäilijöiden kanssa, tulisi viestinnässään huomioida sen harkittu ja selkeä kokonaisuus, mutta myös viestin vastaanottaja. Tutkimuksen mukaan viestintä on mahdollista, mikäli sen pohjana on avoimuuteen sekä luottamukseen perustuva ilmapiiri. Mikäli etätyöntekijöillä on tunne, että he eivät voi kysyä apua ongelmiinsa, jolloin osaaminen ja taito eivät pääse leviämään, ei viestinnällä ole roolia etätyöntekijöiden arjessa, sillä sitä ei ole olemassa. Etätyöntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä tukeviksi tekijöiksi voidaan tutkimustulosten perusteella lisätä avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, joka mahdollistaa viestinnän, ja tämän viestinnän tulisi olla hyvin selkää ja loppuun asti mietittyä yksilölliset erot huomioonotettuna. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että sähköisen viestinnän on toimittava, sillä se on pääasiallisesti ainut keino saada yhteys muihin.

Viestintä ei ole mahdollista ilman sille tarkoitettuja kanavia ja järjestelmiä. Jotta kaikki tarvittava tieto ja osaaminen tavoittaa etätyöntekijät, tulisi tutkimuksen tulosten mukaan valita tai rajata tiettyjä sähköisesti toimivia kanavia eri aiheiden mukaisesti. Kun kaikki viestintä tapahtuu sähköisesti, on informaation tulva suuri ja monet asiat saattavat jäädä helposti huomioimatta, mikäli viestintä on mahdollistettu esimerkiksi vain yhdessä keskusteluryhmässä. Tämä on yhteydessä myös toiseen etätyöntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä tukevaan tekijään, joka kehottaa teknologian monipuoliseen hyödyntämiseen. Nykypäivänä teknologian suomat mahdollisuudet ovat melkein loputtomat; järjestelmiä on lukuisia ja niiden kehittyneiden ominaisuuksien ansiosta kirjoitetun tekstin lisäksi työntekijät voivat soittaa videopuheluita tai jakaa oman näyttönsä.

Tutkimus osoittaa, että voidakseen tukea jokaisen yksilön osaamista parhaimmalla mahdollisella tavalla, on heille mahdollistettava erilaiset tavat osaamisensa kehittämiseen. Myös esimiehet hyötyvät teknologisen kehityksen suomista mahdollisuuksista, sillä ilman sitä, eivät he pystyisi seuraamaan etätyöntekijöidensä työtä; toimivat seuranta- ja mittausjärjestelmät toimivat elinehtona etätyölle ja sen myötä etätyöntekijöiden osaamiselle ja sen kehittymiselle. Tämä liittyy myös koulutusten tarjontaan; mikäli niitä järjestetään, tulisi varmistaa tasa-arvoinen kohtelu työpaikalla työskentelevien sekä etätyöntekijöiden välillä. Jos koulutus on mahdollista järjestää verkossa tai myöhemmin esittää tallenteena, tulisi näin tehdä ajatellen etätyöntekijöiden osaamista. Yksilöllisyydestä puhuttiin jo viestinnän kulmakivien yhteydessä, mutta se korostuu myös osaamisen kehittämisen näkökulmasta myös teknologisten mahdollisuuksien hyödyntämisessä. Onhan osaaminen loppupeleissä jokaisessa yksilössä kasvavaa ja kehittyvää.

Yhteenvetona voidaan todeta, että etätyöntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä tukevia tekijöitä on useita. Kukaan ei ole yksin vastuussa osaamisestaan, vaan puhutaan moniulotteisesta kokonaisuudesta, jossa yhdistyvät niin johtaminen, viestintä, teknologia kuin organisaation eri toimijoiden vastuut ja roolijako. Etätyöntekijöiden osaaminen on entistä tarkemmin suurennuslasin alla, sillä ilman osaamista, he eivät voisi työskennellä etänä tai selviytyä heille annetuista työtehtävistä. Kun kaikki toiminta, viestintä ja toimintamallit perustuvat aktiivisuuteen, avoimuteen, mahdollistavuuteen sekä saavutettavuuteen, ollaan etätyöntekijöiden osaamisen kehittämässä liikkumassa oikeaan suuntaan. Esimiesten ja etätyöntekijöiden aktiivinen toimintatapa, avoin vuorovaikutus ja viestintä organisaation eri toimijoiden välillä, resurssien mahdollistaminen sekä kaikki muu

etätyöntekijöiden työhön ja toimintaan liittyvä tekijä, ovat loppupeleissä teknologian mahdollistamia. Sen osuutta etätyöntekijöiden arkeen ei voida vähätellä. On myös mainittava siitä, kuinka tässä tutkimuksessa esiin nousseet etätyöntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä tukevat tekijät ovat toisiinsa kietoutuneita. Se on jo edellä todistettuna teknologian mahdollistavuuteen liittyen. Kun yksi asia toimii, on sillä positiivisia vaikutuksia myös muihin tekijöihin.

Etätyö ja osaaminen tulevat varmasti kiinnostamaan tutkijoita entistä enemmän tulevaisuudessa jo pelkästään nykyisen maailmalla vallitsevan koronapandemian takia. On todennäköistä, että työpaikoilla siirrytään etätyöhön kokonaan tai ainakin sen suhteen tullaan olemaan joustavampia. Yhtenä mielenkiintoisena jatkotutkimuksen aiheena voisikin olla työelämän muutos koronapandemian jälkeen liittyen juuri etätyöntekijöiden työhön ja osaamiseen. Onko organisaatioissa otettu uusia toimintatapoja käyttöön sekä miten ylipäätään arkipäiväisiä prosesseja tai esimerkiksi johtamisen käytänteitä on täytynyt muuttaa? Etätyöntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä on muutenkin tutkittu harvinaisen vähän, joten mahdollisena jatkotutkimushaasteena voisi olla rakentaa jonkinlainen malli sille, miten osaaminen etätyössä rakentuu ja mitä onnistuminen etätyössä vaatii.

Koska osaamisen johtamiselle tai sen kehittämiseksi etätyössä ei ole olemassa spesifiä teoriaa, vaan se pohjautuu niin osaamiseen, etätyöhön kuin näiden molempien eri elementteihin johtamisesta lähtien, on teoreettista viitekehystä hankala rakentaa. Tästä syystä ilmiötä tutkittaessa tulokset saattavat vaihdella tutkimuksen tekijän ja sen kohdeorganisaation mukaisesti. Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin vain yhdestä organisaatiosta, joten laajaa yleistettävyyttä on mahdotonta saavuttaa. Tässä tutkimuksessa ei myöskään haastateltu esimerkiksi organisaation tukitoiminnoissa, kuten HR-osastolla työskenteleviä henkilöitä, joiden vastuulla esimerkiksi osaamiseen liittyvät asiat organisaatiossa usein ovat. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti, koska tarkoituksena oli selityksen sijasta ymmärtää. Jotta tuloksia voitaisiin yleistää, olisi tutkimus voitu toteuttaa kvantitatiivisesti, jolloin otanta olisi ollut laajempi ja tulokset olisi voitu rakentaa esimerkiksi jonkun tietyn alan ympärille. Tämä tutkimus toimii joka tapauksessa hyvänä lähtökohdana organisaatioille, joissa etätyöntekijöiden osaamiseen ja sen kehittämiseen halutaan panostaa nyt ja tulevaisuudessa.

Lähteet

- Ahtela, J. (2016). *Työaika, tietotyö ja tulevaisuus: esimerkkinä ohjelmistoala*. Työ- ja elinkeino ministeriön julkaisuja 34/2016. Haettu osoitteesta http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75601/TEMrap_34_2016_netti.pdf, 2.5.2020
- Arrasvuori, J., & Pyykkönen, M. (1995). *Etätyö : uuden työympäristön mahdollisuudet*. Helsinki: Tammi.
- Barney, J., & Clark, D. (2007). *Resource-based theory : creating and sustaining competitive advantage*. Oxford ;: Oxford University Press.
- Bonet, R., & Salvador, F. (2017). When the boss is away: Manager–worker separation and worker performance in a multisite software maintenance organization. *Organization Science*, 28(2), 244-261.
- Denzin, N. (1978). *The research act : a theoretical introduction to sociological methods* (2. ed.). New York: McGraw-Hill
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Hanhike, T. (1998). *Etätyö muutoksen välineenä: kokemuksia yritysten ja työntekijöiden sopeutumisesta ympäristön muutokseen etätyön ja hajautetun työn avulla*. Helsinki: [Työministeriö].
- Harju, M., Tiihonen, P., Salonen, M., Ovaskainen, T., & Ahlgren, R. (2007). *E-työn hyvät käytännöt*. ESR-hyvät käytännöt–sarja. Helsinki: Työministeriö.
- Helle, M. (2004). *Etätyö*. Helsinki: Edita.
- Henttonen, K., & Blomqvist, K. (2005). Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change*, 14(2), 107-119.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. osin uud. laitos.). Helsinki: Tammi.

- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Humala, I. (2007). *Johda verkossa : virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet* . Helsinki: Infor.
- Hätönen, H. (1998). *Osaava henkilöstö : nyt ja tulevaisuudessa* . Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen* (Täysin uud. laitos.). Helsingissä: Otava.
- Juuti, P., & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5. uud. p.). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti : strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. (2010). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10. p.). WSOYpro.
- Kupias, P., Peltola, R., & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä* . Helsinki: Talentum.
- Kurkland, N., & Bailey, D. (1999). The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9).
- Leppänen, M., & Rauhala, I. (2012). *Johda ihmistä : psykologiaa johtajille* . Helsinki: Talentum.
- Lönnqvist, A., & Mettänen, P. (2003). *Suorituskyvyn mittaaminen : tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä* . Helsinki: Edita.
- María González-González, J., & Zamora-Ramírez, C. (2013). Towards the consolidation of climate change strategies in organizations. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, 5(1), 6–20. <https://doi.org/10.1108/17568691311299336>
- Martinez-Amador, J. (2016). *Remote and on-site knowledge worker productivity and engagement: a comparative study of the effect of virtual intensity and work location preference*. (väitöskirja, Case Western Reserve University/ OhioLINK.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu* . Helsinki: WSOYpro.

- Pekkola, J. (2002). *Etätyö Suomessa : fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä*. Helsinki: (väitöskirja, Svenska handelshögskolan).
- Pekkola, J., & Uskelin, L. (2005). *Etätyöopas työnantajille* . Helsinki: Työministeriö.
- Pyöriä, P. (2006). *Understanding work in the age of information : Finland in focus* . Tampere: Tampere University Press. (väitöskirja).
- Ranki, A. (1999). *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* . Helsinki: Kauppakaari
- Riipinen, N. (2019). *Joustotyöaika* . Helsinki: Alma Talent Oy.
- Savolainen, T. (2016). Luottamus-digijohtamisen voimavara ja taitohaaste. *Ratkes: ratkaisu-ja voimavarakeskeisen kulttuurin lehti*, 10(1), 23-30.
- Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen : organisaation oppimisen oivalluksia*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Sydänmaanlakka, P. (2000). *Älykäs organisaatio : tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Helsinki: Kauppakaari.
- Ståhle, P., & Grönroos, M. (1999). *Knowledge management : tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä* . Helsinki: WSOY.
- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503–2520.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vartiainen, M., Kokko, N., & Hakonen, M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio : paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen* . Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Vaasan yliopisto. (väitöskirja)
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! : osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä.
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen : tulosta joustavalla työllä* . Helsinki: Alma Talent.
- Zaccaro, S., & Bader, P. (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams:: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377–387.

MUUT LÄHTEET

- Alasoini, T., Järvensivu, A., & Mäkitalo, J. (2012). Suomen työelämä vuonna 2030. *Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja, 14*, 2012.
- Akavan Erityisalat (2020). *Uudistettu työaikalaki voimaan 1.1.2020 – mikä muuttuu?* Haettu osoitteesta https://www.akavanerityisalat.fi/uutishuone/ajankohtaiset/uudistettu_tyoaikalaki_voimaan_1.1.2020_-_mika_muuttuu.16717.news, 12.3.2020
- Ekonomit.fi. *Etätyö ja etätyöstä sopiminen*. Haettu osoitteesta <https://www.ekonomit.fi/etatyo>, katsottu 5.3.2020.
- HE158/2018 vp. *Hallituksen esitys eduskunnalle työaikalaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi*. Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2018/20180158>, 12.3.2020.
- Pantsu, P. (2020). Kysely: Enemmistö tyytyväisiä etätyöhön, mutta työkavereiden seuraa on ikävä. Yle.fi. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11342625>, 11.5.2020
- Sitra 2017. 100 fiksua arjen tekoa- hanke. *Vietä työpäivä sohvalla verkkareissa*. Haettu osoitteesta <https://www.sitra.fi/caset/vieta-tyopaiva-sohvalla-verkkareissa/>, 10.2.2020.
- Työsopimuslaki 2001/55. Annettu Helsingissä 26.1.2001.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). *Uusi työaikalaki pähkinänkuoressa*. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/uusi-tyoaikalaki-pahkinankuoressa>, 12.3.2020.
- Työolobarometri (2019). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:51. *Työolobarometri 2018 loppuraportti*. Haettu osoitteesta <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161826/TEM201951.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 1.4.2020.
- Työolobarometri 2019- ennakkotiedot (2020). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:29. *Työolobarometri 2019- ennakkotiedot*. Haettu osoitteesta http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162254/TEM_2020_29.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 1.6.2020.
- Valtioneuvosto (2018). Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa. *Ratkaisuja työn murroksessa*. Haettu osoitteesta http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161091/VN_30_2018_Tulevaisuusselonteko_.pdf, 28.5.2020.
- Vilkman (2016). Etäjohtaminen.fi. *Etätyön hyödyt ja haasteet johtamisen näkökulmasta*. Haettu osoitteesta <https://etajohtaminen.fi/etatyohon-siirtyminen-johtamisen-nakokulmasta/>, 25.3.2020.

LIITE 1: Esimiesten haastattelurunko

1. Taustakysymykset:

- Missä asemassa olet organisaatiossa?/ Kuinka kauan olet työskennellyt tässä asemassa?
- Kuinka yleistä etätöön tekeminen on alaitesi joukossa ja teetkö itse töitä etänä?

Teema 1. Johtamisen elementit

Johtajuus:

- Millaista johtamisosaamista edellytetään, kun työskennellään fyysisesti eri paikoissa?
- Mitä osaamisen johtaminen mielestäsi on?
- Millaisia erityispiirteitä näet etätöön osaamisen johtamisessa? Kuvaile.
- Mitä haasteita tai ongelmia olet kohdannut etätöön osaamisen johtamisessa?

Palaute ja työn sekä tulosten seuranta

- Miten asetettujen tavoitteiden toteutumista ja työntekoa seurataan?
- Millaiseksi koet palautteen roolin etätööntekijöiden osaamisen näkökulmasta?
- Millaisena kehityskeskustelut johtamisen välineenä näyttävät osaamisen näkökulmasta?

Vastuu osaamisesta

- Millainen vastuu esimiehellä on etätööntekijöiden osaamisen kehittämisessä?
- Millaiseksi koet etätööntekijöiden oman aktiivisuuden merkityksen osaamisen ja ammattitaidon ylläpidossa?
- Miten ylin johto tai HR-toiminnot tukevat esimiehiä etätöön ja osaamisen johtamisessa? Jos eivät tue, niin miten voisivat tukea?

Teema 2. Yksilön oppiminen ja osaaminen sekä sen kehitys

Oppiminen

- Miten etätööntekijän oppimista voi tukea ja osaamista kehittää?
- Millainen merkitys oppimisella ja osaamisella on etätöössä?
- Miten huomioida erilaiset oppijat ja osaajat?

Tiedon ja osaamisen jakaminen:

- Millä tavoin tiedon ja osaamisen jakaminen varmistetaan, kun kaikki eivät ole fyysisesti samassa paikassa?
- Miten kasvotusten tapahtuvien arkipäiväisten kohtaamisten puuttuminen vaikuttaa hiljaisen tiedon ja osaamisen leviämiseen?

Teema 3. Työympäristö ja viestintä

Organisaation rakenteet

- Miten organisaatiossanne on sovittu etätöön toimintatavoista?
- Miten organisaatiokulttuurinne tukee etätöön tekemistä?
- Millainen virtuaalinen työympäristö tukee osaamista?
- Minkälaista koulutusta tai tukea esimiehille on tarjottu etätöön ja osaamisen johtamiseen?/

Viestintä ja vuorovaikutus

- Millaisia välineitä tai kanavia hyödynnät viestinnässä ja vuorovaikutuksessa? Kuvaile niiden toimivuutta etätöön näkökulmasta.
- Mitä asioita on tärkeää ottaa huomioon sähköisesti tai puhelimitse tapahtuvassa viestinnässä ja vuorovaikutuksessa?
- Millainen rooli vuorovaikutuksella on etätöön osaamisen johtamisessa?
- Millaista keskustelun (esimerkiksi esimiehen ja alaisen välinen keskustelu/ryhmäkeskustelu) tulisi olla etätööntekijöiden osaamisen kehittämistä ajatellen?

Vapaa sana

LIITE 2: Työntekijöiden haastattelurunko

1. Taustakysymykset:

- Missä asemassa olet organisaatiossa?/ Kuinka kauan olet työskennellyt tässä asemassa?
- Kuinka paljon teet etätöitä?

Teema 1. Johtamisen elementit

Johtajuus:

- Miten työtäsi/osaamistasi tulisi johtaa työskennellessäsi etänä?
- Mitä osaamisen johtaminen tarkoittaa sinulle (etätyössä)?
- Miten esimies voi tukea etätyöntekijän oppimista ja osaamista?
- Millainen vastuu esimiehellä on etätyöntekijöiden osaamisen ja sen kehittymisen näkökulmasta?

Palaute ja kehityskeskustelut

- Millaisena koet palautteen saamisen merkityksen oman osaamisesi kehittymisen kannalta?
- Miten/kuinka usein saat tai toivot saavasi palautetta osaamisestasi etätyössä?
- Kuinka tärkeänä pidät kehityskeskusteluita/1-to-1 osaamisen kannalta etätyön näkökulmasta?

Teema 2. Henkilökohtainen oppiminen ja osaaminen sekä sen kehitys

Oppiminen ja osaaminen

- Millainen merkitys osaamisella on etätyössä?
- Miten opit tai (kehität osaamistasi) parhaiten etätyössä?
- Mitä haasteita tai ongelmia olet kohdannut etätyössä osaamisesi näkökulmasta?

Vastuu omasta osaamisesta ja itsensä johtamisesta

- Millaiseksi koet oman vastuusi osaamisessa ja sen kehittymisessä työskennellessäsi etänä?
- Mitä sinulta vaaditaan etätyössä osaamista ja oppimista ajatellen?
- Millaista työtettä etätyössä vaaditaan osaamisen näkökulmasta?

Tiedon ja osaamisen jakaminen:

- Miten koet yhteisten lounaiden, kahvitaukojen ja muun fyysisen kontaktin poisjäännin vaikuttavan osaamiseesi?
- Miten tiedon ja osaamisen leviämistä etätyöntekijöille voisi tukea?
- Koetko jääväsi paitsi tärkeän informaation saamisesta työskennellessäsi etänä?

Teema 3. Työympäristö ja viestintä

Organisaation rakenteet

- Miten tiimissänne on sovittu etätyön toimintatavoista?
- Millainen virtuaalinen työympäristö tukee osaamista?
- Millaisia järjestelmiä tai teknologiaa hyödynnätte viestinnässä ja vuorovaikutuksessa? Kuvaile niiden toimivuutta etätyön ja osaamisesi näkökulmasta.

Viestintä ja vuorovaikutus

- Mitä asioita on tärkeää ottaa huomioon sähköisesti tai puhelimitse tapahtuvassa viestinnässä ja vuorovaikutuksessa?
- Millainen rooli vuorovaikutuksella on etätyöntekijän osaamisen johtamisessa?
- Miten uusista asioista tai muutoksista tulisi viestiä etätyöntekijöille?

Vapaa sana