

Loppuraportti

Joustotyöstä jaksamista työelämään-esiselvityshanke

1.2.-31.12.2014

Minna Majava
Heli Alaräisänen
Lapin yliopisto
17.12.2014

SISÄLLYS

1. Johdanto	1
2. Joustotyön käsite ja historia	3
3. Ryhmähaastatteluiden toteuttaminen tapausorganisaatioissa	6
4. Tutkimustulokset	9
4.1 Käsitukset ja kokemukset joustotyöstä sekä työn tekemisen tavat.....	9
4.2 Joustotyön johtaminen	12
4.3 Itsensä johtaminen ja haasteet joustotyössä.....	17
4.4 Joustotyö ja työhyvinvointi.....	19
4.5 Tilat, laitteet ja välineet.....	20
4.6 Joustotyön kehittäminen jatkossa	21
5. Joustotyön kehittäminen yhteistyöverkostoissa	23
6. Yhteenveto.....	27
LÄHTEET	30
LIITTEET	32

1. Johdanto

Joustotyöstä jaksamista työelämään -esiselvityshankkeen tavoitteena oli selvittää joustotyön mahdollisuuksia, haasteita ja edellytyksiä Lapissa sekä rakentaa yhteistyöverkostoa, jossa joustotyötä voitaisiin suunnitella ja kehittää myös esiselvityshankkeen päättymisen jälkeen.

Vaikka esimerkiksi etätyötä, yhtä joustotyön muotoa, on tutkittu paljon ja aihe on ollut esillä jo vuosia, joustotyön tekeminen ei ole laajentunut odotetulla tavalla. Lapissa on kuitenkin pääsääntöisesti hyvät tekniset mahdollisuudet joustotyöhön ja yhä useammassa organisaatiossa joustotyötä tehdään jossakin muodossa. Joustotyön laajemman hyödyntämisen haasteiksi nähdään usein työn johtaminen ja organisointi. Muuttuvat työn tekemisen tavat edellyttävät organisaatioilta joustavuutta ja uusien toiminta- ja johtamistapojen omaksumista sekä työyhteisöjen osaamisen kehittämistä. Joustotyön edistämiseksi tarvitaan tietoa joustotyön käytännöistä lappilaisissa organisaatioissa, joustotyön johtamisen ja ohjaamisen käytännöistä sekä joustotyön välineistä ja osaamisvaatimuksista.

Tässä loppuraportissa esitetään Joustotyöstä jaksamista työelämään -esiselvityshankkeen molempien osien, aikaisemman tutkimuskoonnin ja selvityksen tapausorganisaatioissa, tulokset sekä kuvataan joustotyön yhteistyöverkostojen rakentumista sekä joustotyön kehittämistä niissä.

Esiselvityksen tarkoituksena oli selvittää joustotyön tilannetta lappilaisissa tapausorganisaatioissa. Joustavia työn tekemisen tapoja selvitettiin tapausorganisaatioissa ryhmähaastatteluiden avulla, joissa ilmiötä tutkittiin sekä henkilöstön että työnantajan näkökulmasta. Tämän raportin tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin, joihin esiselvityshankkeen käynnistyessä lähdettiin hakemaan tietoa:

- Ketkä tekevät ja voisivat tehdä organisaatioissa joustotyötä?
- Millaisia joustotyön käytäntöjä ja toimintatapoja organisaatioissa on käytössä?
- Mitä välineitä ja millaista tietoteknologiaa joustutyöhön käytetään?
- Miten joustotyötä johdetaan ja ohjataan organisaatioissa?

- Millaisia kehittämistarpeita joustotyön tekemiseen liittyy?
- Mitä uutta osaamista joustotyön laajentaminen edellyttää?
- Mitä mahdollisuuksia joustotyössä nähdään?

Raportti etenee seuraavasti: ensimmäiseksi kuvataan lyhyesti joustotyön käsitettä ja historiaa. Toisena esitellään ryhmähaastatteluihin osallistuneet kolme tapausorganisaatiota sekä haastatteluiden toteutus. Kolmantena käydään läpi tutkimustulokset peilaten niitä aikaisempaan tutkimukseen liittyen. Tutkimustulosten esittely koostuu viidestä pääkohdasta:

1. Käsitteet ja kokemukset joustotyöstä sekä työn tekemisen tavat
2. Joustotyön johtaminen
3. Itsensä johtaminen ja haasteet joustotyössä
4. Joustotyö ja työhyvinvointi
5. Tilat, laitteet ja välineet
6. Joustotyön kehittäminen jatkossa

Tutkimustulosten läpikäymiseen on sisällytetty myös työpajojen yhteydessä esille tulleita asioita sekä aikaisemmassa tutkimuksessa selvinneitä aiheeseen liittyviä asioita. Työpajat pidettiin organisaatiokohtaisesti marraskuun 2014 aikana ja työpajoihin osallistui haastatteluihin osallistuneiden organisaation edustajia. Työpajoissa lähdettiin työstämään eteenpäin haastatteluissa esille nousseita asioita niin, että työpajojen päätteeksi kullakin organisaatiolla olisi suunta siihen, miten joustavia työn tekemisen tapoja voitaisiin edelleen kehittää jatkossa. Raportin lopuksi on vielä yhteenveto, jossa kootaan tulokset yhteen.

2. Joustotyön käsite ja historia

Etätyö on monelle joustotyötä tai joustavia työn tekemisen tapoja tutumpi käsite. Euroopan työmarkkinaosapuolet ovat allekirjoittaneet 16.7.2002 etätyötä koskevan puitesopimuksen. Tarkoituksena oli, että edistämällä joustavaa työn organisointia voitaisiin parantaa yritysten kilpailukykyä ja hyödyntää tietoyhteiskunnasta mahdollisimman paljon. Sopimuksessa peräänkuulutettiin kansallisia toimia etätyön edistämiseksi, ja niinpä suomalaiset työmarkkinakeskusjärjestöt allekirjoittivat puitesopimuksen etätyöstä 23.5.2005. (Mamia–Melin 2006, 38.)

Etätyö itsessään ei ole uusi käsite, koska siitä on puhuttu jo yli 20 vuoden ajan. (Humala 2007, 7). Etätyöllä on tällöin viitattu juuri kotona tapahtuvaan työhön, johon on voinut liittyä osittain töiden viemistä työpaikalta kotiin. Etätyöstä on aikojen saatossa kehittynyt uudenlaisia muotoja, jotka viittaavat entistä enemmän joustaviin työolosuhteisiin juuri toimintaympäristön muutoksen ja tehtävien laadun perusteella. Nykypäivänä etätyö on saanut runsaasti nostetta etenkin mediassa. Vuonna 2014 järjestettiin jo neljännen kerran kansallinen etätyöpäivä, jonka teemana tänä vuonna on työn uusi johtajuus. Tänä vuonna etätyöpäivää olivat järjestämässä Microsoft ja Työterveyslaitos yhteistyökumppaneineen. Viime vuonna kampanjaan osallistui lähemmäs 24 000 suomalaista ja yli 700 organisaatiota. Tämän vuoden teema kannusti etätyölinjauksien ja hyvän esimiestyön ohella kykyä oman työn johtamiseen ja monimuotoiseen yhteisöllisyyteen. (Kansallinen etätyöpäivä, 2014.)

Suomessa potentiaalisia etätyöntekijöitä arvioidaan olevan joka toinen työntekijöistä. 1990-luvun puolivälissä etätyöntekijöitä Suomessa oli n. 8% palkansaajista ja luku on kasvanut koko ajan 2000-luvulle tultaessa. (Hanhike ym. 1998, 7.) Korkeimmillaan suomalaisista etätyötä tekee n. 22% työllisistä, jolloin mukaan on laskettu kotona joskus etätyötä tekevät sekä liikkuvaa etätyötä tekevät ja freelancereina toimivat yrittäjät. (Uhmavaara ym. 2005, 49.) Suomalaiset etätyöntekijät ovat hyvin palkattuja eri alojen ammattilaisia. Kolme neljännestä on miehiä ja n. 40 % asemaltaan ylempiä toimihenkilöitä. Suomessa etätyö on suosituinta teknisen suunnittelun alalla. Suurin osa etätyön tekijöistä työskentelee 100-200 työntekijän yrityksissä. (Hanhike ym. 1998, 7.) Eurofoundin julkaiseman tuoreen eurooppalaisen työolotutkimuksen mu-

kaan Suomi on joustavan työn kärkimaa Euroopassa. Jopa 45 % suomalaisista nimettiin "e-nomadeiksi" eli tietoteknisen ajan paimentolaisiksi, jotka tekevät osan työstään joustavasti työpaikan ulkopuolella kuten asiakkaan tiloissa, kotona ja kulkuvälineissä. Työterveyslaitoksen Työ ja Terveys 2012- tutkimuksen mukaan kotoa tai mökiltä käsin teki etätöitä suomalaisista palkansaajista noin 14 %. (Kansallinen etätöypäivä, 2014.) Alueellisesti eniten etätöypotentiaalia Suomessa löytyy Uudelta maalta ja erityisesti pääkaupunkiseudulta. Pohjois- ja Itä-Suomessa sekä kooltaan pienimmissä kunnissa etätöypotentiaalia on vähemmän. (Uhmavaara ym. 2005, 137).



Kuvio 1. Työn käsitysten ja tekemisen tapojen muutos.

Yllä oleva kuvio kuvaa käsitysten ja työn tekemisen tapojen muutosta. Alaspäin levenevä kuvio kuvaa sitä, että nykypäivään tultaessa käsitys työstä ja työn tekemisen

tavoista on muuttunut. Tulevaisuudessa tullaan nykyistä enemmän kehittämään ja hyödyntämään joustavia työn tekemisen tapoja, jotka voivat olla hyvinkin yksilöllisiä.

Joustotyötä voidaan tehdä etätyötä laajemmin ja vaihtelevimmissa paikoissa. TyöpiSTEEN sijainti voi vaihdella tarpeen mukaan. Joustotyöstä voidaan käyttää käsitteitä flexwork, liikkuva työ ja mobilework. (Helala 2007, 7.) Joustotyö voi tapahtua esimerkiksi niin sanotuissa kolmansissa työpaikoissa, joita lähitoimistot tai lähivirastot tukevat. (Suomen Joustotyöyhdistys - Finnish Flexiwork Forum ry, 2012.) Tässä loppuraportissa käytetään käsitettä **joustavat työn tekemisen tavat**, jolla viitataan etätyötä ja joustotyötä laajempaan käsitteeseen. Joustavat työn tekemisen tavat käsittää erilaisia joustoja, jotka voivat olla organisaatiosta, työtehtävistä ja yksilöstä riippuvaisia. Joustaviin työn tekemisen tapoihin käsitteenä päädyttiin organisaatioiden käytännöistä. Organisaatiokohtaisissa selvityksissä huomattiin, että joustot voivat olla hyvin erilaisia, ja siksi on parempi puhua joustavista työn tekemisen tavoista.



3. Ryhmähaastatteluiden toteuttaminen tapausorganisaatioissa

Tapausorganisaatiot

Joustotyöstä jaksamista työelämään- esiselvityshankkeessa toteutettiin yhteensä viisi ryhmähaastattelua kolmessa tapausorganisaatioissa, jotka olivat Rovaniemen kaupunki, Kunnan Taitoa Oy:n Pohjois-Suomen yksikkö ja Lapin yliopisto. Rovaniemen kaupungilta esiselvityshankkeeseen osallistui hallinnon asiantuntijatyössä olevia henkilöitä ja Lapin yliopistolta kielikeskuksessa, suunnittelupalveluissa, opiskelupalveluissa sekä laadunhallintapalveluissa työskenteleviä henkilöitä. Taitoa yrityksenä on kunta-alan suurin valtakunnallinen talous- ja henkilöstöhallinnon toimija, jolla on toimintaa koko maassa. Taitoa tuottaa ja kehittää kuntien johtamisen tukipalveluja omistajilleen kunnille, kuntayhtymille ja kuntien omistamille osakeyhtiöille. (Taitoa, 2014.) Taitoasta esiselvityshankkeeseen osallistui esimiehiä sekä asiantuntijatehtävissä toimivia työntekijöitä. Organisaatiot valitsivat itse organisaatioidensa sisältä ryhmähaastatteluihin sekä työpajoihin osallistuvat henkilöt. Organisaatiot päättivät myös itse, koostuivatko haastatteluryhmät esimiehistä, henkilöstöstä vai molemmista.

Esiselvityshankkeen suunnitteluvaiheessa kartoitettiin joustotyön kehittämistä kiinnostuneita organisaatioita, joista mukaan lähti edellä mainitut kolme organisaatiota. Näitä kolmea tapausorganisaatiota pyydettiin mukaan hankkeeseen, koska ajateltiin, että niiden tyyppisissä organisaatioissa ja työtehtävissä olisi mahdollisuus tehdä työtä joustavien työn tekemisen tapojen mukaisesti sekä kehittää joustavia työkäytäntöjä tulevaisuudessa. Tapausorganisaatiot voivat toimia jatkossa esimerkkinä muillekin, jotka lähtevät kehittämään joustavia työn tekemisen tapoja. Haastatteluihin ja työpajoihin osallistuneet henkilöt puolestaan voivat toimia omissa organisaatioissaan pilotteina. Kaikissa näissä organisaatioissa hyödynnettiin jo jollakin tavalla joustavia työn tekemisen tapoja ja heillä oli kiinnostusta esiselvityshankkeen tyyppiseen toimintaan. Joustavia työn tekemisen tapoja ajatellessa on tärkeä huomata, että joustot ovat hyvin erilaisia organisaatioista riippuen ja organisaatiot myös näkivät joustavissa työn tekemisen tavoissa erilaisia kehittämiskohteita.

Haastatteluiden toteutus

Viisi ryhmähaastattelua toteutettiin syyskuun ja lokakuun 2014 aikana. Ryhmähaastattelu valittiin menetelmäksi, koska sen avulla ajateltiin saatavan parhaiten tietoa tutkittavaan ilmiöön liittyen. Ryhmähaastatteluiden myötä haluttiin myös tarjota haastateltaville mahdollisuus päästä keskustelemaan omasta työstään muiden työkavereiden kanssa. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada aikaan keskustelua ja monipuolisia näkemyksiä joustaviin työn tekemisen tapoihin liittyen.

Ryhmähaastatteluiden koko oli 3-10 henkilöä. Hankkeen puolesta haastatteluiden suunnitteluun ja toteutukseen osallistuivat Heli Alaräisänen, Ilkka Salmi ja Minna Majava. Haastatteluihin osallistui yhteensä 23 henkilöä kaikista kolmesta organisaatiosta. Haastateltavista 5 oli miehiä ja loput 18 naisia. Lapin yliopistossa ja Taitoalla toteutettiin kaksi ryhmähaastattelua ja Rovaniemen kaupungilla yksi. Mukana haastatteluissa oli ryhmiä, joissa oli ainoastaan esimiehiä tai ainoastaan henkilöstön edustajia sekä myös sekaryhmiä, jotka koostuivat sekä esimiehistä että muusta henkilöstöstä. Haastattelut olivat kestoltaan 1-1,5 tuntia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin analyysin tekemisen tueksi. Minna Majavan lisäksi myös Ilkka Salmi osallistui haastatteluiden analysointiin.

Haastateltaville ei toimitettu etukäteen haastattelurunkoa. Kaikkien organisaatioiden kanssa oli kuitenkin ennen haastatteluja keskusteltu haastatteluun liittyvistä asioista sekä aihepiireistä, joista haastatteluissa tultaisiin keskustelemaan. Näitä keskeisiä aihepiirejä haastatteluissa olivat: käsitykset ja aikaisemmat kokemukset joustotyöstä, tämän hetkinen työn kuva ja työn tavoitteet, työhyvinvointi, joustotyön johtaminen ja esimiestyöskentely, itsensä johtaminen ja joustotyön haasteet, tiloihin ja laitteisiin liittyvät kysymykset sekä joustotyön kehittäminen jatkossa.

Kaikki haastattelut eivät noudattaneet kuitenkaan samaa kaavaa, koska organisaatioissa oli erilaisia käsityksiä joustotyön tekemisestä sekä osassa organisaatioista joustotyötä oli jo kehitetty pidemmälle kuin toisissa. Haastateltavien kokemukset ryhmähaastatteluista olivat positiivisia. Haastateltavat kokivat mieleisenä muun muassa sen, että he pääsivät ryhmässä keskustelemaan omasta työstään ja sen kehittämisestä. Myös haastateltavien näkökulmasta haastattelut sujuivat hyvin ja haastat-

teluissa saatiin aikaan keskustelua sekä tietoa niihin kysymyksiin, joihin oli tarkoituskin. Ryhmähaastatteluista koottiin jokaiselle organisaatiolle oma organisaatiokohtainen yhteenveto marraskuun 2014 aikana toteutettavien työpajojen sekä joustavien työn tekemisen tapojen kehittämisen tueksi jatkossa.



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013

4. Tutkimustulokset

4.1 Käsitukset ja kokemukset joustotyöstä sekä työn tekemisen tavat

Joustavien työn tekemisen tapojen aikaisemmassa tutkimuksessa on esitetty joitakin malleja, joiden mukaan ne toimivat siihen tarkoitettussa muodossa. Tällöin niistä saadaan irti se hyöty, mitä tavoitellaan. Työlle on asetettu esimerkiksi tietynlaisia kriteerejä, jotta työtä voidaan toteuttaa joustavien työaikajärjestelyiden mukaisesti. Myös työnantajan ja työntekijän näkökulmasta on saavutettavissa tietynlaisia asioita, jotta voidaan puhua onnistuneista ja tehokkaista joustavista työn tekemisen tavoista. Esimerkiksi hajautetuissa organisaatioissa joustavat työn tekemisen tavat toimivat parhaimmillaan siten, että organisaation toiminta on globaalia vuorotyötä. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi Yhdysvalloissa työn aloittaneet siirtävät työnsä työpäivän päätteeksi aasialaisille ja aasialaiset edelleen vaikkapa eurooppalaisille. Tällaisessa organisaation rajat ylittävässä hajautetussa työssä työskentelevät henkilöt kuuluvat organistorisesti omaan yritykseensä, mutta ovat kuitenkin osallisia esimerkiksi yhteiseen hankkeeseen (Humala 2007, 10.) Jotta joustotyö ajaisi mahdollisimman hyvin sille asetettuja tavoitteita ja lähtökohtia, tulisi työn täyttää seuraavia kriteerejä:

- tuotanto ja palvelut mitoitettu kysyntää vastaaviksi
- nopea sopeutuminen muutoksiin
- työn tehostaminen
- ylitöiden tarpeen vähentäminen
- työntekijän aseman vakiinnuttaminen
- työajan hallinta
- työn ja yksityiselämän yhteen sovittaminen
- työssä jaksamisen edistäminen

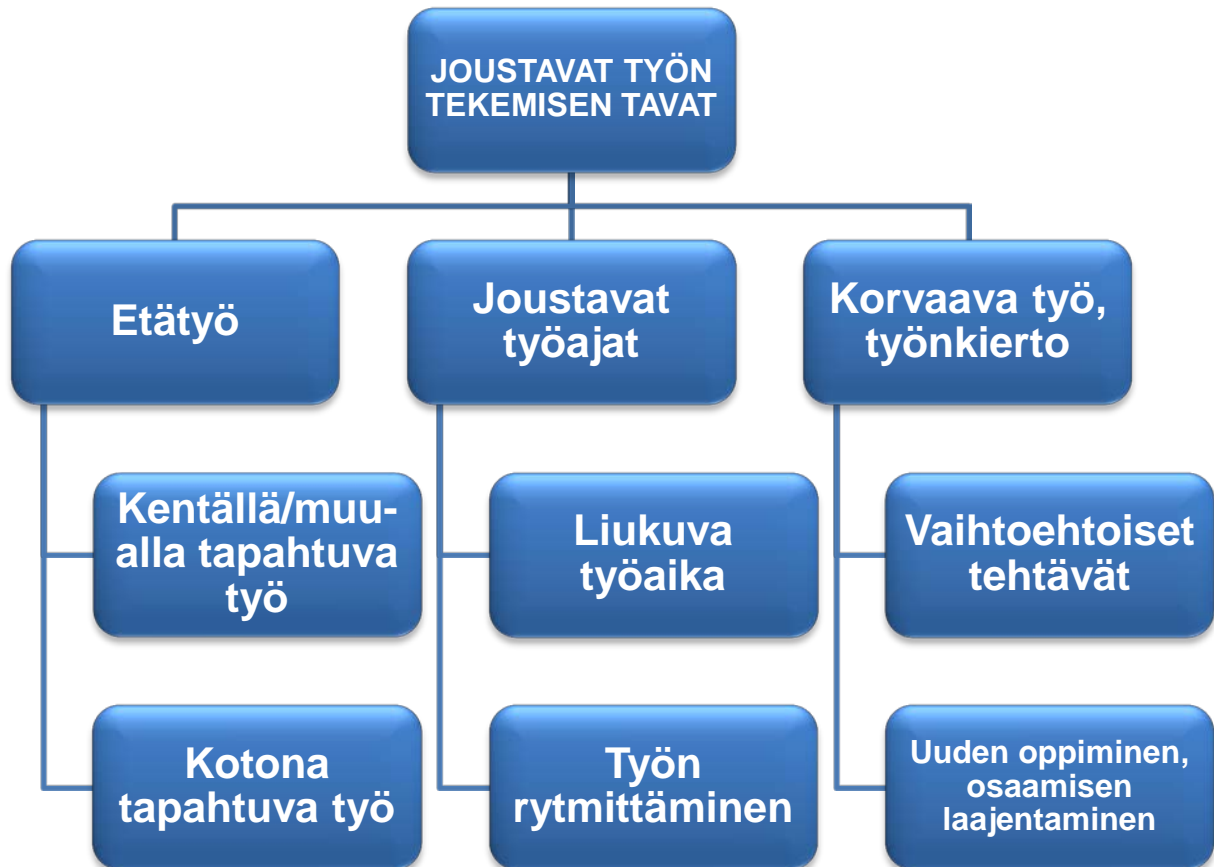
(Helala 2007, 9).

Kaikissa kolmessa organisaatiossa tehtiin haastattelujen mukaan joustotyötä jollakin tasolla. Joustavat työn tekemisen tavat määritettiin eri tavoilla ja eri organisaatioissa joustotyö tarkoitti erilaisia asioita työn joustamisessa. Työn joustot riippuvat organisaatiosta ja työtehtävistä. Osalla haastateltavista työnkuvat olivat sellaiset, ettei niis-

sä voinut tällä hetkellä ajatella tehtävän joustotyötä eikä sille koettu tarvetta. Tällaisia tehtäviä voivat olla esimerkiksi luottamuksellisten tietojen käsittely sekä tietoturvakysymykset. Kaikissa haastatteluihin osallistuneissa organisaatioissa oltiin myös kiinnostuneita joustotyön käytäntöjen kehittämistä jatkossa ja joustavat työn tekemisen tavat nähtiin positiivisena asiana.

Osa kävi säännöllisiä kehityskeskusteluja esimiesten kanssa, kun taas osa koki, että niitä saisi olla nykyistä enemmän. Tavoitteiden selkeä asettaminen liittyy olennaisesti joustotyön kehittämiseen, koska ennen kuin työtä voidaan lähteä kehittämään tulisi työntekijöillä olla tiedossa, mitä työllä tavoitellaan. Johtaminen koettiin tärkeänä asiana joustotyön näkökulmasta. Johtaminen tässä kontekstissa liittyy paljon edellämainittuun tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan sekä pelisääntöjen luomiseen. Joustavien työn tekemisen tapojen nähtiin vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin, koska se tarjoaa monipuolisia ja yksilöllisiäkin ratkaisuja työn tekemisen tavoille. Joustavien työn tekemisen tapojen ajateltiin lisäävän myös työn tehokkuutta ja tuottavuutta.

Seuraavalla sivulla oleva kuvio kuvaa organisaatioiden käsityksiä joustavista työn tekemisen tavoista. Yhtenä osana joustavia työn tekemisen tapoja nähtiin etätyö, johon kuuluu kentällä ja muualla (esimerkiksi matkustaessa) tapahtuva työ sekä kotona tehtävä työ. Joustavat työajat oli toinen keskustelussa esille noussut joustaviin työn tekemisen tapoihin liittyvä asia. Joustaviin työaikoihin sisältyy liukuva työaika ja sen hyödyntäminen omassa työssä sekä työn rytmittäminen. Työn rytmittämisellä tässä tarkoitetaan sitä, että omaa työtä voi rytmittää esimerkiksi kuukauden tai vuodenaikojen mukaan niin, että kiireisimpinä aikoina tekee pidempiä päiviä ja vastavasti hiljaisempina aikoina lyhyempiä päiviä. Kolmantena joustavan työn tekemisen tapana nähtiin korvaava työ ja työnkierto. Korvaavalla työllä tarkoitetaan vaihtoehtoisten tehtävien löytämistä työntekijälle esimerkiksi tilanteessa, jossa hän ei voi sisälmaongelmien vuoksi työskennellä omassa työpaikassaan tai hän on sairauden/loukkaantumisen takia estynyt tekemään juuri omaa työtehtäväänsä. Työnkierrolla tarkoitetaan vaihtoehtoisten tai uusien tehtävien opettelemista ja kokeilemistä oman organisaation sisällä.



Kuvio 2. Organisaatioiden käsitykset joustotyöstä sekä seikat, jotka vaikuttavat joustotyön tekemiseen.

Kaikissa työpajoissa tarkastelu lähti liikkeelle siitä, että työpajoihin osallistujat piirsivät omasta työajankäytöstään työaikaympyrät. Näissä työaikaympyröissä työntekijät kuvasivat työhön käyttämäänsä aikaa sillä tasolla, paljonko aikaa kuluu esimerkiksi erilaisiin palavereihin, suunnittelutyöhön, tiedonhakuun tai esimiestyöskentelyyn. Yleisiä havaintoja työaikapiirakan piirtämisestä oli:

- työpäivään/työviikkoon sisältyy hyvin monen tyyppisiä tehtäviä
- aika ei tahdo riittää kunnolla kaikkien tehtävien hoitamiseksi
- oman työn suunnittelussa olisi kehitettävää jatkossa.

Tämä tehtävä auttoi havainnollistamaan työntekijöiden lähtötilannetta, jonka jälkeen joustavia työn tekemisen tapoja voitaisiin lähteä kehittämään jatkossa.

Myöhemmin työpajoissa tehtävät ryhmiteltiin tehtävän luonteen mukaan yksin tehtäviin nopeisiin, yksin tehtäviin hitaisiin, ryhmässä tehtäviin nopeisiin ja ryhmässä teh-

täviin hitaisiin. Tämän jaottelun perusteella tarkasteltiin, minkä tyyppisiin työtehtäviin työaikaa kuluu ja onko näiden tehtävien tekemiseen tällä hetkellä varattu tarpeeksi aikaa työssä. Tämän tarkastelun jälkeen voitiin lähteä pohtimaan sitä, minkä tyyppiä työtehtäviä olisi tarkoitus toteuttaa joustavia työn tekemisen tapoja mukailten ja mitä joustot voisivat tarkoittaa missäkin tehtävässä. Työpajan tarkoituksena oli saada jokin pieni konkreettinen asia aikaiseksi, jota organisaatiot voisivat lähteä heti toteuttamaan arjessaan tai oman tiimin työssä. Näitä toteuttamiskelpoisia asioita olivat muun muassa:

- laitteisiin ja välineisiin liittyvät kehittämisideat ja erilaisten välineiden tehokkaampi hyödyntäminen jatkossa
- oman työn suunnittelu ja priorisointi sekä oman rauhan ottaminen avokonttorissa
- palaverikäytäntöjen kehittäminen
- selkeät vastuut ja pelisääntöjen luominen
- yhdessä tekeminen ja yhteistyökulttuurin lisääminen.

4.2 Joustotyön johtaminen

Työnantajan näkökulmasta joustavien työn tekemisen tapojen yksi tärkeimmistä tavoitteista on se, että työ tulee entistäkin tehokkaammaksi ja joustavammaksi sekä työ lisää myös henkilöstön työhyvintointia. Toisaalta joustavat työkäytännöt vaativat työnantajalta myös tiukat pelisäännöt onnistuakseen, mutta esimerkiksi etätöiden mahdollisuuden tarjoaminen kertoo työnantajasta ja luo organisaatiolle positiivista imagoa. Joustavien työmuotojen kautta voidaan säästää työtiloista aiheutuviissa kustannuksissa, jotka voivat olla työnantajalle kalliita menoeriä. (Helala 2007, 10.)

Joustotyön onnistunut toteuttaminen vaatii satsausta työnantajalta, koska työntekijöiden valinta voi olla haasteellista. (Helala 2007, 10.) Tällä tarkoitetaan sitä, että rekrytointivaiheessa voi olla haasteellista tunnistaa, minkälaiset henkilöt soveltuvat etätöihin tai toteuttamaan työtä joustavien työn tekemisen tapojen mukaisesti, koska kaikilla työntekijöillä ei ole vielä näyttöä tai kokemusta vastaavanlaisissa joustavissa työolosuhteissa työskentelystä. Toisaalta oikeanlaisten työntekijöiden valitse-

minen tuottaa työnantajalle ihanteellisen tilanteen, jossa työn tehokkuus ja luottamus työntekijän ja työnantajan välillä ovat kunnossa.

Aikaisempien tutkimusten perusteella joustavien työn tekemisen tapojen johtamisessa olennaista on **itsensä johtaminen, muutosjohtaminen sekä virtuaalijohtaminen**. 2010-luvulla yhtenä haasteena johtamiselle on yhtäaikainen muutoksen ja pysyvyyden johtaminen. Esimies- ja johtamistyön vaatimukset kasvavat, koska tarvitaan yksilöllisempää johtamisotetta. Tulevaisuudessa kasvokkain kohtaamisia tulee olemaan selvästi vähemmän osaltaan joustotyön vuoksi. Esimiesten valmiudet eivät vielä ole riittävän hyvällä tasolla hallitsemaan näitä muutoksia. Esimiestyöhön tullaan valikoimaan luultavasti jatkossa enemmän ihmisiä, joilla on kyky johtaa ihmisiä. (Halava–Pantzar 2010, 47–48.) Tulevaisuudessa johtajan täytyy siis olla entistäkin monipuolisempi ja laaja-alaisempi osaaja. Hänellä tulee olla ammatillisen osaamisen lisäksi myös ennakkoluuloton, idearikas sekä myönteinen muutoksille.

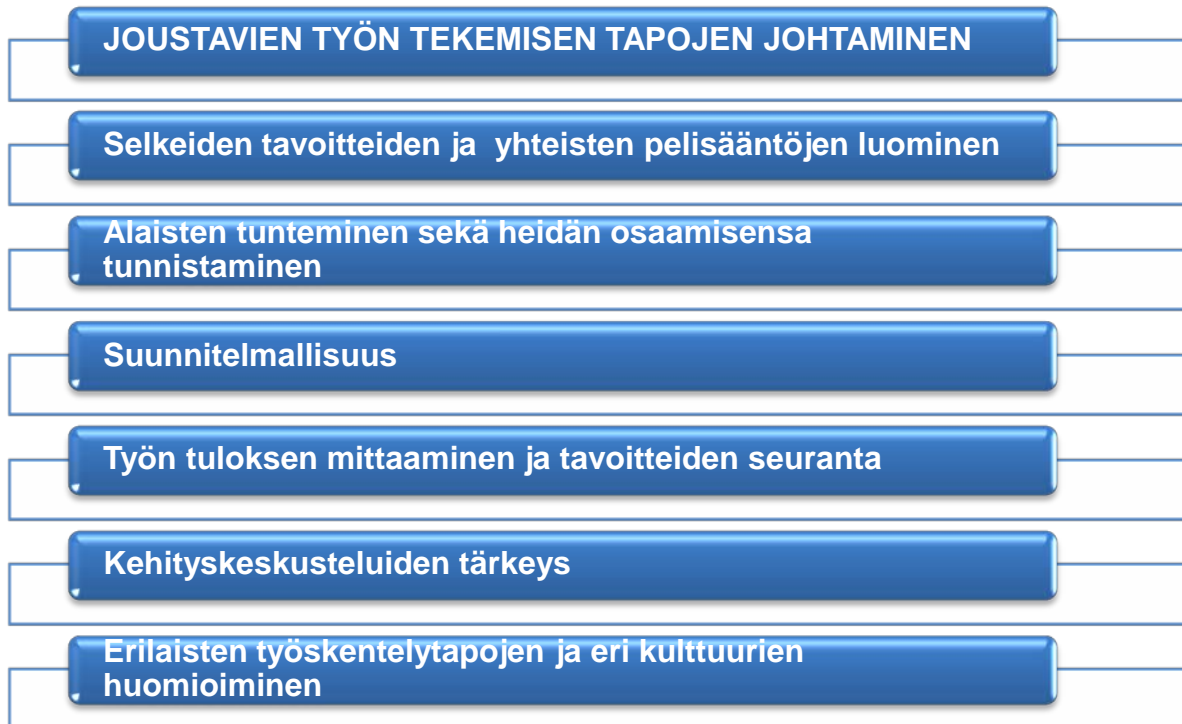
Virtuaalijohtaminen on osa koko muutosprosessia, jossa toimintamalleja muutetaan tietyissä paikoissa tapahtuvasta johtamisesta ja työskentelystä globaaliin ja monimuotoisempaan työskentelyyn. Verkko tarjoaa mahdollisuudet joustavaan johtamiseen ja siitä voi muodostua innovaatio, joka hyödyntää tietoa ja osaamista uudella tavalla. Verkkojohtamista (eManagement) on tutkittu jonkin verran, mutta ihmisiin suuntautuvasta johtamisesta (eLeadership) tietoa on hyvin niukasti saatavilla. Yksi syy tähän voi olla se, että kyseisenlaisesta johtamisesta ei ole vielä paljon kokemusta eikä sitä näin ollen voida vielä peilata perinteisiin johtamismalleihin. (Humala 2007, 14.)

Verkossa tapahtuva johtaminen voi saada johtamiselle uusia ulottuvuuksia sekä parhaimmillaan myös muuttaa johtajan ja alaisen suhdetta positiivisempaan suuntaan. Virtuaalisen johtamisen avulla johtamisesta voidaan tehdä jaettava eli johtaminen ei ole enää pelkästään yksin johdon tehtävä. Verkkojohtamisessa myös työn suunnittelu ja pitkäjänteisyys nousevat keskiöön, koska esimerkiksi sovittuja verkkokokouksia on rajallinen määrä eivätkä henkilöstö ja johto työskentele joka päivä fyysisesti samassa tilassa. (Humala 2007, 17.) Verkkojohtaminen siis vaatii esimieheltä paljon, mutta sen toteuttaminen ei ole tuttua vielä uusille, työelämään suuntaavillekaan su-

kupolville. Uudet sukupolvet hallitsevat hyvin tietotekniikan käytön, joten he voivat olla vastaanottavaisempia verkkojohtamiselle ja vastaavanlaisille uusille johtamisen malleille tulevaisuudessa.

Muutosjohtamisessa menestyminen vaatii johtajalta itseltään ja hänen henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan paljon. Monet kokeneet johtajat luulevat, että he tietävät jo kaiken, eivätkä osaa avata silmiä uuden oppimiselle. Muutos organisaatioissa on mahdollista aina vasta silloin kuin johtaja ja koko henkilöstö ovat kyseenalaistaneet omat ajattelumallinsa. Muutos edellyttää aina oppimista ja uusien toimintamallien sisäistämistä ja hyväksymistä. (Jabe–Häkkinen 2010, 291-292). Muutosjohtamisessa menestymiseen siis vaikuttaa paljon johtajan oma motivaatio ja halukkuus uusien mallien kokeilemiseen ja positiivinen asenne uuteen ja tuntemattomaan.

Haastatteluiden mukaan joustavien työn tekemisen tapojen johtamiseen liittyy perinteisen esimiestyöskentelyn lisäksi haasteet siitä, miten työntekijöitä johdetaan, kun työskennellään joustavina työaikoina ja esimerkiksi etätyön muodossa. Keskustelu joustavien työn tekemisen tapojen johtamisesta herätti myös kysymyksiä siitä, miten työntekijöiden työn tekoa seurataan ja valvotaan, vai tarvitseeko sitä ylipäätään valvoa. Erityisesti etätyötä tekevien kohdalla esimiehen voi olla haasteellista seurata, mitä työntekijä saavuttaa työllään. Työn seuraamisessa nähtiin tärkeänä, että tietyt työtehtävät tulee hoidettua tiettyyn aikaan mennessä, eikä esimiehen ole välttämättä tarpeellista kontrolloida työntekijän työaikaa tarkasti. Seuraavalla sivulla oleva kuvio kuvaa haastatteluista nousseita asioita joustavien työn tekemisen tapojen johtamiseen liittyen. Listatut kuusi asiaa tulisi ottaa huomioon esimiestyöskentelyssä, kun erilaisia joustoja suunnitellaan ja toteutetaan organisaatioissa.



Kuvio 3. Johtamisessa ja esimiestyöskentelyssä huomioitavat asiat joustotyötä tehdessä.

Yllä oleva kuvio kuvaa haastatteluissa esille nousseita asioita johtamisen näkökulmasta. Selkeiden tavoitteiden ja pelisääntöjen luominen koettiin tärkeänä asiana joustotyön näkökulmasta. Esimiehen tehtävänä on määrittää selkeät tavoitteet henkilöstön työlle niin, että henkilöstön osaaminen ja ammattitaito on otettu huomioon tehtäviä suunniteltaessa. On tärkeä tuntea omat alaisensa, sekä tunnistaa heidän voimavaransa työn tekemisen suhteen. Joustotyön tekeminen vaatii sekä johdolta että henkilöstöltä suunnitelmallisuutta. Erimerkiksi työssä, jossa ollaan tekemisissä asiakkaiden kanssa, eivät kaikki työntekijät voi olla yhtä aikaa poissa tai kotona tekevässä etätyössä. Joustotyön aktivoiminen organisaatioissa vaatii siis suunnitelmallisuutta, koska joustotyön tarkoituksena ei missään nimessä ole heikentää organisaation toimintaa tai asiantuntijoiden saavutettavuutta.

Yhtenä haasteena johtamiselle koettiin olevan työn mittaaminen ja tavoitteiden seuraaminen. Mittareiden muodostaminen auttaisi kuitenkin esimiesten työtä ja henkilöstön työtehtävien suunnittelua. Työn mittaamiseen ja määrittelemiseen vaikuttaa se, että työntekijöillä on hyvin erilaisia työn tekemisen tapoja. Esimerkiksi kaksi samaa

työtä tekevää työntekijää saattavat tehdä saman työn eri ajassa. Kehityskeskusteluja käytiin kolmessa tapausorganisaatiossa vaihtelevasti. Osa koki, että niitä on tarpeeksi, kun taas osa koki, että niitä pitäisi olla nykyistä enemmän. Kehityskeskustelut koettiin tärkeinä areenoina omien tavoitteiden määrittelemisessä ja seuraamisessa. Erilaisten työskentelytapojen ja eri kulttuurien huomioiminen nousivat erityisesti esille yhdessä ryhmähaastattelussa, jossa keskusteltiin erilaisista lähtökohdista ja kulttuureista tulevien työntekijöiden johtamisen haasteista. Tässäkin tapauksessa johtamistyöskentelyä voisi auttaa avoin keskustelu työntekijöiden kesken sekä selkeä tavoitteiden asettelu sekä tavoitteiden seuraamisesta sopiminen ja sen toteuttaminen.

Joustotyö tulee olemaan tulevaisuudessa entistä suuremmassa roolissa kuin nykypäivänä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että tulevaisuudessa työntekijät edustavat uutta sukupolvea, jolla on erilaiset käsitykset työn tekemisestä sekä myös työhön liittyvistä joustoista. Tienari ja Piekkari puhuvat kirjassaan *Z ja epäjohtaminen* (2011) juuri uuden sukupolven ryntäämisestä työelämään. Kirjassa *Z* symbolisoi uutta, jännää ja hieman pelottavaakin, mitä työelämään on tulossa uusien sukupolvien myötä. Kirjassa painottuu johtamisen muutoksen sanoma, jonka mukaan johtamisenkin täytyy muuttua maailman mukana. Johtamisen vastapainoksi tulevaisuuteen tarjotaankin vastuuta omasta aikaansaamisesta, jonka mukaan ei yritetä johtaa liikaa ja johtaminen itsessään ei ole keskiössä tai päämääränä. Tienarin ja Piekkarin mukaan tällaisessa johtamisessa tärkeää on jatkuva tasapainoilu, valmentava ote, merkitysten rakentaminen ja erilaisuuksien ammentaminen. (Tienari–Piekkari 2001, 214.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että joustotyötä tekevät kokivat, että esimiehillä on valtava luottamus heidän työtään kohtaan. Luottamus koettiin erityisesti siinä, että työntekijät saavat tehdä itsenäisesti omat työtehtävänsä ilman jatkuvaa kontrollointia johdosta käsin. Toisaalta luottamus saatettiin kokea myös välinpitämättömyyden tunteena vähäisestä työn seuraamisesta johtuen. Haastateltavat kokivat, että heillä on toisinaan tarve todistella, mitä he työssään tekevät ja ovat saaneet aikaiseksi, vaikka esimies ei sitä missään vaiheessa vaadi. Haastatteluissa pohdittiin myös sitä, että joustot voivat aiheuttaa työyhteisössä sen, että työntekijän on todistettava muille työntekijöille tekemisiään.

4.3 Itsensä johtaminen ja haasteet joustotyössä

Joustotyö mahdollistaa työntekijälle entistä enemmän vapautta omassa työssään, mutta siihen liittyy myös enemmän vastuuta. Itsensä johtamisen haasteet koettiin merkittävänä etenkin silloin, kun työtä tehdään muulloin kuin päivätyöaikaan tai muualla kuin työnantajan osoittamissa toimitiloissa. Itsensä johtaminen sai haastatteluisa seuraavia merkityksiä:

- kykyä hallita omaa työn tekemistä
- kykyä erottaa työ vapaa-ajasta
- omista voimavaroista ja työhyvinvoinnista huolehtimista
- oman osaamisen sekä vahvuus- ja kehittämisalueiden tunnistamista.

Itsensä johtaminen on läheisesti myös kytköksissä työntekijän henkilökohtaisiin luonteenpiirteisiin. On otettava huomioon, että kaikki työntekijät eivät halua tehdä joustotyötä, joka vaatii muun muassa oman työn suunnittelua ja organisointia.



Kuvio 4. Haastatteluissa esille nousseita itsensä johtamiseen liittyviä asioita joustotyötä tehdessä.

Yllä olevaan kuvioon on koottu seitsemän haastatteluissa esille tullutta tärkeää asiaa itsensä johtamisesta joustotyötä tehdessä. Itsensä johtaminen ja sen haasteet liittyvät paljon oman työn organisointiin sekä ajankäytön suunnitteluun. Esimerkiksi etätöitä tehdessä työntekijän on pidettävä huoli siitä, että hän tekee järkevän määrän töitä eikä työpäivät veny toistuvasti iltaan saakka ja muistaa pitää taukoja tekemisen lomassa. Lisäksi työn tekemiseen kotoa käsin voi liittyä kiusauksia katsoa työsähköpostia iltaisin ja viikonloppuisin sekä muihinkin työasioihin palaaminen voi tapahtua huomaamatta kun työtietokone on koko ajan saatavilla. Joustotyötä tehdessä on myös tärkeää tuntea itsensä ja tiedostaa oma jaksamisensa. Joustotyötä tekevän tulisi havaita omassa työssään ne tilanteet, joissa hän tarvitsee esimiehen tukea.

Isojen työmäärien hallinta vaatii työntekijältä itseltään tietynlaista "itsekuria" ja sopimusten tekemistä itsensä kanssa. Työntekijä on omalta osaltaan esimiehen lisäksi

vastuussa tavoitteiden asettamisesta ja oman työn suunnittelusta. Toisaalta työntekijän täytyy myös luvata itselleen vapaa-päivä ja lomaa etenkin silloin, jos työpäivät ovat välillä venyeteet pitkiksi ja työtunteja on kertynyt enemmän kuin, mitä pitäisi. Haastatteluiden perusteella itsensä johtamiseen liittyvät asiat nähtiin tärkeinä ja niiden nähtiin olevan läheisesti kytköksissä joustotyön johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn.

4.4 Joustotyö ja työhyvinvointi

Joustavat työn tekemisen tavat tarjoavat onnistuessaan ja oikein toteutettuna monia mahdollisuuksia entistä parempaan ja tehokkaampaan työntekoon. Etätyö voi antaa työntekijälle paremman työrauhan, koska näin työntekijä pystyy itse sääntelemään minkälaisessa paikassa ja mihin aikaan työskentelee. Myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on helpompaa ja joustavampaa, koska työntekijällä itsellään on enemmän määräysvaltaa käytännön järjestelyihin. Työmatkoihin ei myöskään kulu aikaa tai rahaa, jos työpaikka on ainakin välillä kotona. (Helala 2007, 10–11.)

Työntekijöiden pelkoihin sosiaalisten kontaktien heikkenemisestä ja työn organisoinnin haasteellisuudesta pitää puuttua jo aikaisessa vaiheessa. Näitä asioita varten organisaatioissa täytyy kehittää tarkat pelisäännöt ja suunnitelmat, jotta työntekijät eivät koe oloaan työssä eristäytyneeksi ja työsuojelua puutteelliseksi. Työntekijä voi esimerkiksi organisoida työntekoaan yhdessä esimiehen kanssa ja luoda tavoitteita omalle tekemiselle. Yhteyttä muuhun organisaatioon puolestaan pyritään pitämään yllä esimerkiksi verkossa tapahtuvien neuvotteluiden ja kokousten välityksellä sekä myös tapaamisilla, joissa henkilöstö ja johto ovat kasvokkain läsnä. (Helala 2007, 10–11).

Haastatteluiden perusteella joustavien työn tekemisen tapojen nähdään luovan työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia sekä rakentamaan luottamusta työyhteisöissä. Työhyvinvoinnin kannalta joustotyössä hyvää on se, että työtä saa tehdä yksilöllisiä tarpeita mukaillen, joka mahdollistaa myös mielekkään työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen. Yhdessä ryhmähaastattelussa nousi esille positiivisena asiana se, että tiimien kanssa voidaan sopia työaikoihin liittyvien liukumien hyödyntämisestä ja työyhy-

teisö toimii hyvin yhteen. Joustotyöllä ajatellaan myös olevan positiivinen vaikutus työmotivaatioon, joka osaltaan lisää myös työhyvinvointia.

Etätyön tekemisestä ajatellaan sen tuovan tehokkuutta ja tuloksellisuutta työn tekemiseen. Vaikka etätyön tekemiseen liittyy haasteita, joista aikaisemmin kerrottiin itsensä johtamisen osiossa, haastateltavat näkivät kuitenkin, että se tuo positiivisiakin asioita kuten stressittömyyttä. Työhyvinvointiin joustotyön näkökulmasta liittyy olennaisesti joustavien työratkaisujen löytäminen työntekijän tarpeiden mukaan, koska se juuri tuo työntekijälle työtyytyväisyyttä ja työhyvinvoinnin tunnetta. Haastatteluista nousi ilmi, että työhyvinvointia halutaan kehittää voimavarana, joka tuo myös tuloksia taloudellisessa mielessä.

Yhtenä keskeisenä työhyvinvointiin vaikuttavana asiana joustotyöhön liittyen koettiin avoimen keskustelun ja ymmärryksen lisääminen. Haastattelujen mukaan joustotyötä ja etätyötä tekevät kokivat, ettei muut työntekijät välttämättä ymmärrä heidän työnkuvaansa. Jonkun työnkuvaan voi esimerkiksi kuulua liikkumista päivän aikana kaupungin keskustassa siirtyen palaverista toiseen tai joku voi välillä tehdä pidempää työpäivää viikolla ja lähteä viikonlopun viettoon aikaisemmin perjantaina. Työntekijöiden ja esimiestenkin työnkuvaa pitäisi haastatteluiden perusteella tuoda läpinäkyvämmäksi, jotta muut työyhteisön jäsenet tietäisivät, miten eri ihmiset työskentelevät. Avoimella keskustelulla ymmärrettäisiin paremmin erilaisia työn tekemisen tapoja sekä erilaisia työn tekemisen aikoja entistä paremmin.

4.5 Tilat, laitteet ja välineet

Joustotyön tekemisessä tärkeinä välineinä koettiin haastatteluiden mukaan olevan tietokone ja siihen liittyvät ohjelmistot. Useimmat haastateltavien työtehtävistä olivat sellaisia, ettei niitä olisi mahdollista tehdä ilman internetiä ja tietokonetta. Joustotyön ja erityisesti etätyön tekeminen vaatisi osittain ohjelmistojen päivittämistä ja yhteyksien luomista muuallekin kuin työpaikan alueelle. Laitteet ja ohjelmistot koettiin olevan kuitenkin hyvät työn tekemiselle sekä niitä osattiin käyttää myös asianmukaisesti. Lyncin koettiin olevan hyvä apu työn tekemiseen ja yhteyden pitämiseen organisaatioissa. Lyncin käyttöä voitaisiin kuitenkin tehostaa vielä nykyisestään, koska se

mahdollistaisi esimerkiksi palaverieihin osallistumisen riippumatta paikasta. Näin ollen työntekijän ei tarvitsisi aina siirtyä palaverista toiseen ja tieto leviäisi suuremmissa mittakaavassa. Lync on ohjelmisto, jonka avulla käyttäjät voivat pitää yhteyttä toisiinsa paikasta riippumatta, kunhan käytettävissä on verkkoyhteys.

Tiloihin liittyy läheisesti myös keskustelu palaverikäytännöistä ja niiden kehittämisestä. Palaverikäytäntöjen kehittäminen nousi esille erityisesti yhdessä tapausorganisaatiossa, jossa toiveena olisi tulevaisuudessa kehittää palaverieihin liittyviä toimintatapoja ja käytänteitä. Palaverikäytäntöjen kehittämisellä tapausorganisaation kohdalla tarkoitettiin sitä, että palaverieihin valmistauduttaisi nykyistä paremmin ja palaverieihin saataisiin paikalle oikeat henkilöt. Näin ollen palaverieissa työskentely olisi nykyistä tehokkaampaa eikä aikaa menisi hukkaan tai edellisten palaverieiden asioiden kertaamiseen.

4.6 Joustotyön kehittäminen jatkossa

Kolmessa tapausorganisaatioissa löydettiin hyvin monia ja erilaisia asioita joustotyön kehittämiseen jatkossa. Kaikissa organisaatioissa on kuitenkin tärkeää lähteä joustotyön aktivoimisessa liikkeelle nykytilanteesta eli tämän hetkisten työtehtävien ja tavoitteiden selkeyttämisestä. Selkeät tehtävänkuvat ja tavoitteet ovat perusta laajemmalle kehittämistyölle. Lisäksi tapausorganisaatioissa, joissa ollaan kiinnostuneita joustotyön kehittämisestä tulisi tarkemmin pohtia, minkälaisissa työtehtävissä joustotyötä on mahdollista tehdä. Haastatteluissa keskusteltiinkin organisaatiokohtaisesti työtehtävistä, joissa joustotyötä voitaisiin lähteä kehittämään sekä työtehtävistä, jotka eivät mahdollista esimerkiksi työn tekemistä kotoa käsin. Näissä työtehtävissä olisikin tärkeää pohtia, voisiko työn joustot syntyä jostain muusta kuin esimerkiksi etätyöstä tai liukuvasta työajasta. Joustotyön tarkoituksena ei ole asettaa työntekijöitä eriarvoiseen asemaan. Alla olevaan kuvioon on listattu asioita, jotka nousivat esille haastatteluista joustotyön kehittämiseksi jatkossa.



Kuvio 5. Joustotyön kehittäminen jatkossa tapausorganisaatioissa.

5. Joustotyön kehittäminen yhteistyöverkostoissa

Hankkeen käynnistyessä keväällä 2014 perustettiin asiantuntijatyöryhmä (Liite 1), jota täydennettiin vielä syksyllä 2014, ohjaamaan esiselvitystyötä ja joustotyön kehittämistä. Työryhmä koostui Lapin yliopiston eri alojen asiantuntijoista, joilla oli kokemusta työelämän kehittämisestä ja joustotyöhön liittyvästä kehittämistyöstä. Kyseiset asiantuntijat osallistuvat joustotyön kehittämiseen myös esiselvityshankkeen päätyttyä olemalla mukana jatkotoimenpiteiden suunnittelussa, jota jatketaan Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämisspalveluiden vetämänä.

Hankkeen käynnistyessä kartoitettiin Lapissa toimivat työelämän kehittämiseen liittyvät olemassa olevat verkostot, jotta ei rakennettaisi päällekkäistä tai kilpailevaa verkostotoimintaa, vaan toimittaisiin osana erilaisia kokoonpanoja, joissa joustotyön kehittäminen olisi tarkoituksenmukaista ja luontevaa. Esimerkiksi Työelämä 2020 -hankkeen Lapin alueverkosto liittyy läheisesti joustotyön kehittämiseen, minkä takia esiselvityshankkeen vetäjä on osallistunut aktiivisesti verkoston toimintaan Lapin yliopiston varsinaisen jäsenen lisäksi. Alueverkoston tavoitteena on, että työpaikat saavat kehittämisessä tarvitsemansa tuen ja palvelut aikaisempaa helpommin. ”Tavoitteena on, että tulevaisuudessa yhä useammalla työpaikalla on uudistumista ja kehittämistä tukeva kulttuuri, jossa tuotteet, palvelut ja toimintatavat luodaan yhteistyössä henkilöstön kanssa” (http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/uutiset/lapin_alueverkosto_tyoelaman_kehittaminen_on_meidan_yhteinen_asia.1816.news).

Työelämä 2020 -Lapin alueverkosto on kokoontunut säännöllisesti ja siellä on keskusteltu myös Joustotyöstä jaksamista työelämään -esiselvityshankkeesta ja joustotyö on nostettu yhdeksi vuoden 2015 kantavista teemoista. Esiselvityshankkeen päätyttyä joustotyön kehittämistä viedään eteenpäin muun muassa Työelämä 2020 -Lapin alueverkostossa osallistumalla edelleen verkoston toimintaan ja suunnittelella joustotyön mahdollisia kehittämistoimenpiteitä verkoston toimijoiden kanssa. Verkoston toiminta jatkuu vuoteen 2020 saakka, mikä mahdollistaa pitkäjänteisen ja tiiviin työelämän kehittämistyön.

Toinen työelämän kehittämiseen liittyvä verkosto, jossa joustotyötä voidaan luontevasti kehittää yhdessä ja siihen liittyviä toimintatapoja voidaan levittää ja viedä organisaatioiden käytännön arkeen, on Työpaikkojen työhyvinvointiverkoston Lapin alueverkosto. ”Tyhy-verkosto on työpaikkojen toimijoiden ja asiantuntijoiden kohtaamispaikka. Verkosto on tarkoitettu kaikille työpaikkatoimijoille, jotka ovat kiinnostuneita työpaikan työhyvinvoinnista ja sen kehittamisestä ja jotka ovat valmiita sitoutumaan verkoston tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin. ”
(<http://www.ttl.fi/partner/tyhyverkosto/Sivut/default.aspx>).

Esiselvityshankkeen vetäjä kuuluu tyhy-verkostoon ja on tuonut verkostossa esille joustotyöhön liittyvää esiselvitystyötä ja joustotyön kehittämismahdollisuuksia. Tyhy-verkosto kokoontui viimeksi Inarissa (7.10.2014). Tilaisuudessa oli hankkeen puheenvuoro, jossa kerrottiin esiselvityksen alustavista tuloksista ja joustotyön kehittämisen ja edistämisen mahdollisuuksista. Tilaisuudessa tiedusteltiin myös osallistujien kiinnostusta kehittää joustotyön käytäntöjä omassa työssään tai organisaatiossaan. Lähes kaikki paikalla olleista olivat kiinnostuneita kehittämistyöstä. Myös tyhy -verkoston toiminta jatkuu edelleen ja joustotyötä voidaan kehittää ja viedä eteenpäin myös tässä verkostossa, johon kuuluu myös muita Joustotyöstä jaksamista työelämään -esiselvityshankkeen yhteistyötahoja.

Joustotyön kehittäminen on nostettu esille myös Lapin yliopiston ja Lapin ammattikorkeakoulun asiantuntijoiden muodostamassa yhteisen turvallisuuden T&K ohjelman työryhmässä, johon esiselvityshankkeen vetäjä ja joitakin hankkeen asiantuntijatyöryhmän jäseniä on osallistunut. Kyseisessä verkostossa rakennetaan pohjoisen arjen turvallisuuteen liittyvää kehittämistoimintaa, jonka yhtenä kokonaisuutena on koulutus- ja työelämä. Myös tämän verkoston toimintaan osallistutaan jatkossakin.

Esiselvitysvaiheen ydinverkoston muodostavat esiselvityksessä mukana olevien organisaatioiden toimijat, joihin kuuluu niin henkilöstöä kuin esimiehiä eri aloilta ja eri tehtävistä. Esiselvityksen suunnitteluvaiheessa vuonna 2013 kontaktoitiin julkisia organisaatioita, joista esiselvityksen käynnistyessä mukaan lähtivät Kunnan Taitoa Oy, Rovaniemen kaupunki ja Lapin yliopisto. Kyseisistä organisaatioista esiselvitykseen osallistui heidän valitsemansa yksiköt, osastot tai eri yksiköiden toimijoista koo-

tut ryhmät. Kyseiset ydintoimijat käynnistivät joustotyön kehittämistä omissa organisaatioissaan ja toimivat esimerkkeinä. Esiselvitysvaiheen jälkeen joustotyön kehittämistä on tarkoitus jatkaa kyseisissä organisaatioissa ja laajentaa eri yksiköihin. Esiselvitysvaihe painottui julkisiin organisaatioihin, mutta jatkossa kehittämistyötä on tarkoitus laajentaa myös muihin organisaatioihin.

Joustotyön kehittämisen näkökulmasta organisaatioille oli tärkeää, että he pääsivät keskustelemaan joustotyöstä aluksi jossakin tietyssä yksikössä tai pienemmässä ryhmässä, jotta asiasta saatiin jonkinlainen alustava käsitys. Hankkeessa toteutetut organisaatiokohtaiset ryhmähaastattelut toimivat sekä esiselvityksen tiedonkeruumenetelmänä että organisaatioiden yhteisen keskustelun foorumina. Kyseiset keskustelut koettiin antoisiksi ja tärkeiksi laajemman keskustelun avaajiksi organisaatioissa. Ryhmäkeskusteluissa joustotyö alkoi myös konkretisoitua oman organisaation toiminnan näkökulmasta.

Ryhmäkeskustelujen jälkeen organisaatioille järjestettiin omat työpajat, sillä joustotyö osoittautui monitahoiseksi ja laajaksi asiaksi, joka vaati organisaatiossa yhteistä työstämistä ja yhteisen käsityksen muodostamista joustotyön kehittämisestä. Työpajat toteutettiin hieman eri tavalla eri organisaatioissa, sillä kaikilla oli vähän erilainen lähtötilanne joustotyön kehittämiseen sekä organisaatiokohtaisia tarpeita ja haasteita. Työpajoissa konkretisoitiin ja työstettiin eteenpäin asioita, jotka olivat nousseet esiin ryhmähaastatteluissa. Monet esille nousseet asiat olivat organisaatiokohtaisia, minkä takia niitä haluttiin työstää ensin omassa organisaatiossa. Myös työpajat koettiin tärkeiksi ja asiaa omassa organisaatiossa eteenpäin vieviksi, sillä muutoin tällaiseen kehittämistyöhön olisi ollut vaikea löytää monen toimijan yhteistä aikaa.

Organisaatioille koottiin ryhmähaastatteluista ja työpajoista yhteenvedot, joita he voivat hyödyntää kehittämistyössään jatkossa. Ne toimivat myös koko esiselvitystyön aineistoina, joiden pohjalta joustotyön kehittämistä jatketaan ja laajennetaan. Esiselvitystyön loppuvaiheessa, kun selvityksestä saatu tieto ja kokemukset olivat käytössä, oli luontevaa toteuttaa yhteinen ja kaikille avoin tilaisuus, jossa kyseisiä asioita voitiin jakaa ja työstää eteenpäin. Hankkeessa järjestettiin 9.12.2014 päätöstilaisuus (Liite 2), jonka tarkoituksena oli esitellä hankkeen tuloksia (tiivistelmä liitteessä

3) ja jakaa esiselvityksessä esille tulleita käytäntöjä ja kehittämisideoita. Lisäksi tavoitteena oli koota yhteen joustotyön kehittämisestä kiinnostuneita organisaatioita ja käynnistää laajempaa kehittämistyötä tilaisuuden mahdollistaman verkostoitumisen avulla. Tilaisuudessa myös työstettiin yhdessä esiselvityksessä esille nousseita kehittämiskohteita. Tilaisuuteen osallistuikin uusia toimijoita, jotka eivät ole olleet muuten mukana esiselvityksessä. Myös uudet toimijat näkivät joustotyön kehittämisen tärkeäksi ja tilaisuuden antoisaksi.

Hankkeessa verkostoiduttiin monilla eri tasoilla ja työstettiin joustotyöhön liittyviä asioita erilaisissa yhteistyöverkostoissa, työpajoissa ja työryhmissä. Esiselvitystyön aikana muodostui vahva käsitys siitä, että joustotyön kehittämiselle on tarvetta erilaisissa organisaatioissa ja sitä voitaisiin lähteä tekemään laajemmalla joukolla, joka rakentuu edellä kuvattujen yhteistyöverkostojen ja työryhmien toimijoista. Hankkeen päätöstilaisuus olikin seuraava askel laajempaan yhteiseen kehittämistyöhön, jota jatketaan Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämispalveluiden vetämänä alkuvuodesta 2015.

6. Yhteenveto

Tässä raportissa koottiin yhteen Joustotyöstä jaksamista työelämään -esiselvityshankkeen tulokset aikaisemman tutkimuskoonnin ja organisaatiokohtaisten selvitysten pohjalta. Lisäksi kuvattiin joustotyön kehittämistä yhteistyöverkostoissa ja kehittämistyön jatkosuunnitelmia.

Hankkeessa selvitettiin joustotyön tilannetta lappilaisissa organisaatioissa sekä mietittiin, miten joustavia työn tekemisen tapoja voisi kehittää jatkossa. Hankeen edessä alettiin käyttää käsitettä joustavat työn tekemisen tavat joustotyön sijaan, koska se kuvasi paremmin käytännön arkea organisaatioissa ja joustotyön laajalaisuutta. Joustotyö ymmärrettiin eri organisaatioissa eri tavalla ja joustot riippuvat työtehtävistä sekä voivat olla hyvinkin yksilöllisiä.

Esiselvityksen avulla saatiin monipuolista tietoa organisaation kokemuksista ja käsityksistä joustavista työn tekemisen tavoista. Joustavat työn tekemisen tavat nähtiin kaikissa tapausorganisaatioissa myönteisenä asiana ja oltiin kiinnostuneita kehittämään omia työkäytäntöjä jatkossa. Joustavia työn tekemisen tapoja kehitettäessä olisikin tärkeä pohtia, mitä joustot voivat missäkin työssä tarkoittaa. Tavoitteena on nähdä ilmiö laajana, eikä rajata sitä esimerkiksi liukuvaan työaikaan tai etätyön tekemiseen.

Joustavien työn tekemisen tapojen johtamisessa korostuu selkeiden pelisääntöjen luominen yhdessä muun työyhteisön, tiimin tai yksittäisen työntekijän kanssa. Myös tavoitteiden asettaminen tulisi olla selkeää niin, että joustavat työn tekemisen tavat mahdollistaisivat työn tehokkuuden lisäämisen. Itsensä johtamisen näkökulmasta puolestaan joustaviin työn tekemisen tapoihin liittyy yksilön laajempaa vastuuta omasta työstään. Yksilön vastuu joustavissa työn tekemisen tavoissa voi liittyä esimerkiksi oman ajankäytön hallintaan, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen sekä oman työn suunnitteluun ja seurantaan.

Työhyvinvoinnin lisääminen nähtiin esiselvityshankkeessa yhtenä joustavien työn tekemisen tapojen vaikutuksena ja tavoitteena. Työhyvinvoinnin kannalta hyvää on

esimerkiksi se, että työtä voi tehdä yksilöllisiä tarpeita mukaillen ja se mahdollittaa mielekkään työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen. Toisaalta joustavat työn tekemisen tavat voivat mahdollistaa paremman keskittymisen ja työrauhan, jos työntekijä työskentelee välillä esimerkiksi kotona. Joustaviin työn tekemisen tapoihin liittyy myös keskustelu tiloista ja välineistä, joita työn tekemisessä tarvitaan. Joustavat työn tekemisen tavat voivat tulevaisuudessa mahdollistaa tilojen pienemmän tarpeen sekä erilaisten laitteiden ja välineiden tehokkaamman käytön. Esimerkiksi Lyncin avulla voidaan pitää palavereita paikasta riippumatta.

Esiselvityshankkeen myötä tapausorganisaatioissa tuli esille asioita, joita joustavien työn tekemisen tapojen näkökulmasta voisi lähteä kehittämään jatkossa. Kehittämistarpeet ovat hyvin organisaatiokohtaisia. Tärkeää kehittämisessä on miettiä minkälaisia joustoja mihinkin työtehtävään voisi liittyä ja miten niitä voitaisiin lähteä vieämään käytäntöön saakka. Joustavien työn tekemisen tapojen kehittämisessä on myös tärkeä miettiä sitä, mitä muutos vaatii työnantajalta sekä työntekijältä. Täytyy ottaa huomioon vaatiiko muutos esimerkiksi jotain uutta osaamista tai koulutusta.

Joustotyön esiselvitys tuotti tietoa erityisesti Lapin alueen julkisen sektorin organisaatioiden joustavista työn tekemisen tavoista ja kehittämisen tarpeista. Julkisissa organisaatioissa on tarvetta ja halukkuutta kehittää työn tekemisen tapoja yhä nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä. Myös erilaisten ja erikokoisten yritysten mukaan saaminen yhteiseen kehittämistyöhön olisi tärkeää ja siitä onkin keskusteltu eri verkostoissa.

Joustotyötä tai joustavia työn tekemisen tapoja voisi jatkossa selvittää vielä laajemmin ja tarkastella myös arktisen alueen näkökulmasta. Lapin arktisella ja harvaan asutulla alueella on erilaiset työn tekemisen haasteet kuin Ruuhka-Suomessa, minkä takia joustavat työn tekemisen tavat voivat tarkoittaa meillä eri asioita kuin esimerkiksi Etelä-Suomessa. Kehittämisen kannalta onkin tärkeää tunnistaa erilaiset joustavat työn tekemisen tavat ja selvittää laajemmin sitä, miten ne määrittyvät arktisella alueella.

Joustavien työn tekemisen tapojen kehittäminen vaatisi jatkossa sekä tutkimustointa että konkreettisia kehittämishankkeita, joissa organisaatiot voisivat kokeilla erilaisia joustavia työn tekemisen tapoja ja kehittää yhdessä hyviä käytäntöjä. Koska hankkeesta saadut kokemukset ovat myönteisiä ja rohkaisevia, kehittämistyötä jatketaan edelleen yhteistyöverkostoissa ja yhteistyössä esiselvitysvaiheen tapausorganisaatioiden ja selvitystyötä ohjanneiden asiantuntijoiden kanssa. Lisäksi joustavien työn tekemisen tapojen kehittämistä voidaan laajentaa niihin organisaatioihin, jotka ovat kiinnostuneet kehittämistyöstä esiselvityshankkeen edetessä.



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013

LÄHTEET

- Halava, I. – Panzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? Helsinki: Yliopistopaino.
- Hanhike, T. – Immonen, J. – Kanerva, L. – Luukinen, A. 1998. Etätyö muutoksen välineenä. ESR-julkaisut ESF Publications. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Helala, T. 2007. Etätyön edellytykset. Puheenvuoroja etätyön mahdollisuuksista. Kemi: Meri-Lappi instituutti.
- Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: WS Bookwell Oy.
- Jabe, M. – Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum.
- Kansallinen etätyöpäivä. Suomi haastetaan mukaan Kansalliseen etätyöpäivään 18.9.2014. Osoitteessa <http://www.etatyopaiva.fi/fi/etusivu>. 4.7.2014.
- Kansallinen etätyöpäivä. Tiedote 20.9.2012: Suomi on etätyön edelläkävijä – perjantaina 21.9. vietetään Kansallista etätyöpäivää. Osoitteessa http://www.etatyopaiva.fi/fi/tiedote_2092012. 7.12.2014.
- Kunnan Taitoa Oy:n haastattelu 23.9.2014.
- Kunnan Taitoa Oy:n haastattelu 8.9.2014.
- Lapin yliopiston haastattelu 2.10.2014.
- Lapin yliopiston haastattelu 29.9.2014.
- Mamia, T. – Melin H. 2006. Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulma. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Rovaniemen kaupungin haastattelu 22.10.2014.
- Suomen Joustotyöyhdistys - Finnish Flexiwork Forum ry 2012. Mitä joustotyö on? Osoitteessa <http://flexiforum.weebly.com/mitauml-joustotyouml-on.html>. 1.7.2014.
- Taitoa. Kunta-alan suurin talous- ja henkilöstöhallinnon toimija. Osoitteessa <http://www.taitoa.fi/yritys>. 4.12.2014.
- Tienari, J. – Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Työelämä 2020. Työelämä 2020 – uutisia Lapin alueverkosto: Työelämän kehittäminen on meidän yhteinen asia. Osoitteessa http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/uutiset/lapin_alueverkosto_tyo

elaman_kehittaminen_on_meidan_yhteinen_asia.1816.news.
10.12.2014.

Työpaikkojen työhyvinvointiverkosto. Osoitteessa
<http://www.ttl.fi/partner/tyhyverkosto/Sivut/default.aspx>. 10.12.2014.

Uhmavaara, H. – Niemelä, J. – Melin, H. – Mamia, T. – Malo, A. ym. 2005. Joustaa-
ko työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Helsin-
ki: Hakapaino Oy.



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013

LIITTEET

LIITE 1

Joustotyöstä jaksamista työelämään -esiselvitys 1.2.2014–31.12.2014

Asiantuntijatyöryhmä:

Pikka-Maaria Laine, apulaisprofessori (Lay, johtaminen)

Raimo Jänkälä, kehittämispäällikkö (Lay, LAPPEA)

Manu Pajuluoma, tietohallintojohtaja (Lay)

Jukka Sankala, lautupäällikkö (Lay, suunnittelu- ja rahoitus)

Irmeli Kari-Björkbacka, koulutuspäällikkö (Lay, koulutus- ja kehittämisspalvelut)

Rahoittajan edustaja:

Liisa Irri, ESR -koordinaattori (ELY -keskus)

Projektiryhmä:

Minna Majava, tutkija (Lay, YTK)

Ilkka Salmi, tutkija (Lay, YTK)

Mari Mäki, suunnittelija (Lay, koulutus- ja kehittämisspalvelut)

Heli Alaräisänen, suunnittelija, hankkeen projektipäällikkö (Lay, koulutus- ja kehittämisspalvelut)



LIITE 2

Joustotyöstä jaksamista työelämään

Hotelli Pohjanhovi
Pohjanpuistikko 2, 96200 Rovaniemi
tiistai 9.12.2014 klo 8.30–12.00

Tilaisuuden tavoitteena on kehittää yhdessä joustavia ja yksilöllisiä työn tekemisen tapoja, joilla lisätään organisaatioiden työhyvinvointia ja tuottavuutta. Tilaisuudessa esitellään Joustotyöstä jaksamista työelämään -esiselvityksen tutkimustuloksia, organisaatioiden käytäntöjä ja konkreettisia kehittämisideoita.

Tilaisuuteen ovat tervetulleita yritykset ja muut työnantajat, työyhteisöt ja muut työelämän kehittämisestä kiinnostuneet.


Ilmoittauduthan tilaisuuteen sähköpostilla osoitteeseen heli.alaraisanen@ulapland.fi 5.12 mennessä. Ilmoitathan samalla mahdollisesta erityisruokavaliosta. Tilaisuus on maksuton.

Tilaisuuden järjestää Joustotyöstä jaksamista työelämään -hanke. Lisätietoja: suunnittelija Heli Alaraisänen, puh.040-4844393, heli.alaraisanen@ulapland.fi, Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut.

OHJELMA

- 8.30-9.00 Kahvitarjoilu
- 9.00-9.30 **Mikä yhdistää Vuoden johtajaa, Vuoden isää ja huipputyöpaikkaa?**
Pikka-Maaria Laine, apulaisprofessori, Lapin yliopisto
- 9.30-10.00 **”Tässähän kokoajan vaan pyritään entistä tämmöseen hyvinvoivempaan työyhteisöön ja joustaviin mahdollisuuksiin ja saahaan laadukkaampaa ja tehokkaampaa työtä aikaseksi.”** Tutkimustulosten esittelyä.
Minna Majava, tutkija, Lapin yliopisto
- 10.00-11.55 **Konkreettisia vinkkejä käytäntöjen kehittämiseen**
organisaatioesimerkkeinä Kunnan Taitoa Oy Pohjois-Suomen toimipiste ja Rovaniemen kaupungin henkilöstöyksikkö ja muut heidän kutsumansa osallistujat
käytäntöjen kehittämistä Pikka-Maaria Laineen johdolla
- 11.55 **Tilaisuuden yhteenveto**
Heli Alaraisänen, suunnittelija, Lapin yliopisto

LIITE 3



*"Tässähän kokoajan vaan pyritään entistä
tämmöseen hyvinvoivempaan työyhteisöön ja
joustaviin mahdollisuuksiin ja saahan
laadukkaampaa ja tehokkaampaa työtä aikaseksi."*

Tutkimustulosten esittely

Joustotyöstä jaksamista työelämään-
esiselvityshanke



Minna Majava/Lapin yliopisto
09.12.2014



Esityksen rakenne

- Taustaa
- Mitä joustotyö on?
- Mitä on tutkittu aikaisemmin?
- Haastatteluiden toteutus tapausorganisaatioissa
- Tutkimustulokset
 1. Käsitteet ja kokemukset joustotyöstä
 2. Työn tekemisen tavat
 3. Johtaminen
 4. Itsensä johtaminen ja haasteet
 5. Työhyvinvointi
 6. Joustavien työn tekemisen tapojen kehittäminen
jatkoissa



Taustaa



Mitä joustotyö on?

- Joustavat työn tekemisen tavat
- Työn tekemistä ns. kolmansissa paikoissa
- Ajasta ja paikasta riippumaton työskentely
- Teknisten välineiden hyödyntäminen
- Työhyvinvoinnin ja työn tehokkuuden lisääminen
- Joustot riippuvat organisaatiosta ja työn kuvasta
- Etätyö on joustotyön yksi muoto

Mitä on tutkittu aikaisemmin?

- Tutkittu kansainvälisesti
- Suomesta ja erityisesti Lapista tutkimusta erittäin vähän
- Aikaisemmasta tutkimuksesta:
 - tehokkuuden ja työhyvinvoinnin lisääminen
 - liukuvan työajan käyttö
 - työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen
 - rajan vetäminen työn ja muun elämän välille (työn ja perhe-elämän konfliktit)
 - oman ajankäytön ja työn organisoimisen tärkeys (itsensä johtaminen)

Mitä on tutkittu aikaisemmin? etätyö

- 1990-luvun puolivälissä etätyöntekijöitä Suomessa n. 8%
- Suomi on nykypäivänä joustavan työn kärkimaa Euroopassa -> **jopa 45 % suomalaisista** tekee osan työstään joustavasti työpaikan ulkopuolella kuten asiakkaan tiloissa, kotona ja kulkuvälineissä
- Kotoa tai mökiltä käsin tekee etätöitä suomalaisista palkansaajista **n. 14 %**
- Alueellisesti eniten etätyöpotentiaalia Uudeltamaalta ja erityisesti pääkaupunkiseudulta. Pohjois- ja Itä-Suomessa sekä kooltaan pienimmissä kunnissa etätyöpotentiaalia on vähemmän

Mitä on tutkittu aikaisemmin? Onnistumisen esimerkkejä

FONDIA

- Onnelliset lakimiehet (87 työntekijää)
- Kolmena vuonna peräkkäin Euroopan paras lakialan yritys
- Great Place to Work - Instituutin tutkimuksen mukaan Suomen 3. paras työpaikka
- *"Työ- ja vapaa-aika pysyvät tasapainossa työaikapankin ansiosta. Fondiassa jaetaan tietoa, osaamista ja asiakkuuksia. Fondiassa puhalletaan yhteen hiileen."*



LÄHITAPIOLA

- Palvelupäällikkö Tiina Tapanainen vakuutusyhtiö LähiTapiolasta valittu Vuoden etätyöjohtajaksi 2014
- Tapanainen on uudistanut etätyötä viemällä sitä ennakkoluulottomasti eteenpäin perinteisessä asiakaspalvelutyössä -> hänen tiimissään esimiehen ja alaisten välillä vallitsee molemminpuolinen luottamus
- Etäesimiehiltä kaivataan luottamusta, vuorovaikutusta ja kunnollisia etätyövälineitä



Haastatteluiden toteutus tapausorganisaatioissa

- Kunnan Taitoa Oy, Rovaniemen kaupunki ja Lapin yliopisto
 - organisaatioissa jo toteutettu joustavien työn tekemisen tapojen tyyppistä työskentelyä ja niissä on kiinnostusta sen lisäämiseen tulevaisuudessa
- 5 ryhmähaastattelua
 - esimiehet, henkilöstö, esimiehet + henkilöstö
 - toteutettiin syys-lokakuun aikana
 - yhteensä 23 haastateltavaa (5 miestä ja 18 naista)
 - hankkeen puolesta kolme haastattelijaa
 - haastattelut kestoltaan 1-1,5 tuntia
 - teemat/aihepiirit ilmoitettu etukäteen
 - haastattelut litteroitiin

Tutkimustulokset

1. Käsitukset ja kokemukset joustotyöstä



1. Käsitukset ja kokemukset joustotyöstä



Tutkimustulokset

2. Työn tekemisen tavat

- Työ tapahtuu paljon teknisten laitteiden välityksellä
- Työtä tehdään työpaikalla, kotona, kentällä tai muualla
- Työtehtävät hyvin erilaisia
 - oma tehtäväkuva tunnetaan hyvin
- Työajat vaihtelevat
 - työtä tehdään liukuman puitteissa
 - tuntimäärää seurataan vuositasolla
 - työtä tehdään aamuisin, iltaisin ja viikonloppuisinkin
 - ylityötä vältetään (-> ylityöt pidetään vapaina mahdollisuuksien mukaan)

Tutkimustulokset

3. Johtaminen

JOUSTAVIEN TYÖN TEKEMISEN TAPOJEN JOHTAMINEN
Selkeiden tavoitteiden ja yhteisten pelisääntöjen luominen
Alaisten tunteminen sekä heidän osaamisensa tunnistaminen
Suunnitelmallisuus
Työn tuloksen mittaaminen ja tavoitteiden seuranta
Kehityskeskusteluiden tärkeys
Erialaisten työskentelytapojen ja eri kulttuurien huomiointi

"pitää kyllä siltä olla selkeä kontrolli sille työmäärälle että tunnit ei saa ylittyä sitten jossain tiettyssä ajassa"

Tutkimustulokset

4. Itsensä johtaminen ja haasteet



Tutkimustulokset

5. Työhyvinvointi

- Joustavat työn tekemisen tavat nähtiin positiivisena asiana
-> työhyvinvoinnin lisääminen
- Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen
- Avoin keskustelu ja ymmärryksen lisääminen

"mikä tuo mahdollisuuksia sitten kehittää sitten niinku tehokkuutta yhtä jalkaa niinkun sitten työhyvinvoinnin kans"

"se vois lisätä ihan hyvin semmosta työtyytyväisyyttä ja motivaatiota"

Tutkimustulokset

6. Joustavien työn tekemisen tapojen kehittäminen jatkossa

Haastatteluista esille nousseita asioita kohti joustavia työskentelytapoja:

- pohtiminen, mitä joustotyö tarkoittaa milläkin alalla/missäkin tehtävässä (-> joustotyö yksi tapa työskennellä)
- tavoitteiden selkeä määrittäminen ja mittaaminen (seuranta)
- yhteisten pelisääntöjen laatiminen/päivittäminen
- yhteisen ymmärryksen ja keskustelun lisääminen
- palaverikäytäntöjen kehittäminen ja tehostaminen
- joustavien työkäytäntöjen vaatimusten tarkastelu sekä johdon tasolla että yksilön tasolla
- laitteiden ja välineiden tehokkaampi hyödyntäminen jatkossa (Lync, sähköinen kalenteri, jaetut verkkokansiot)

Lähteet

- Fondia osoitteessa: <http://www.lakiosastosi.fi/fi/yritys/toihin-fondiaan/> luettu. 25.11.2014.
- Great place to work osoitteessa: <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/651> luettu. 25.11.2014.
- Joustotyöstä jaksamista työelämään- loppuraportti (2014)
- Kansallinen etätyöpäivä. Tiedote 20.9.2012: Suomi on etätyön edelläkävijä – perjantaina 21.9. vietetään Kansallista etätyöpäivää. Osoitteessa http://www.etatyopaiva.fi/fi/tiedote_2092012. 7.12.2014.
- Kansallinen etätyöpäivä. Tiina Tapanainen LähiTapiolasta on Vuoden etätyöjohtaja 2014. Osoitteessa http://www.etatyopaiva.fi/fi/tiina_tapanainen_lahitapiolasta_on_vuoden_etatyjohtaja_2014/. 7.12.2014.
- Organisaatiokohtaiset haastattelut (2014)