



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Erja Kaketti

ETÄNÄKÖ?

**ETÄTYÖ PALVELUKESKUSMALLISSA HENKILÖSTÖHALLINNON
NÄKÖKULMASTA**

Case Kirkon palvelukeskus

Pro gradu -tutkielma
Johtaminen ja organisaatiot
Tammikuu 2017

Yksikkö Johtaminen ja kansainvälinen liiketoiminta			
Tekijä Kaketti Erja		Työn valvoja Puhakka, V. professori	
Työn nimi Etänäkö? Etätyö palvelukeskusmallissa henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Case Kirkon palvelukeskus			
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu	Aika Joulukuu 2016	Sivumäärä 102 + 2
Tiivistelmä			
<p>Etätyö ja etäjohtaminen ovat arkipäivää Suomessa sekä maailmalla. Etätyö on kohtuullisen paljon käytetty työmuoto useilla eri aloilla ja etätyön tekeminen ja teettäminen itsessään ovat hyvinkin ajankohtaisia aiheita. Etätyö palvelukeskusmallissa käytettynä on kuitenkin hieman harvinaisempi aikamme ilmiö. Yritysten muuttuneet toimintamallit, taantuma, toiminnan tehostaminen ja eläköityminen vaativat uudenlaisia ratkaisuja ja näkökulmia sekä myös uudenlaista johtajuutta.</p> <p>Tässä tutkimuksessa annetaan puheenvuoro seurakuntien mahdollisille tuleville etätyöntekijöille sekä Kirkon palvelukeskuksen eli Kipan esimiehille. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää mitkä ovat mahdollisten etätyöntekijöiden sekä Kirkon palvelukeskuksen esimiesten ajatukset etätyöstä, etäjohtamisesta ja niihin liittyvistä teemoista Kirkon palvelukeskuksessa. Lisäksi tarkoituksena on selvittää mitä henkilöstöhallinnon kannalta olennaista tietoa saamme seurakunnan työntekijöiden ja Kirkon palvelukeskuksen esimiesten etätyötä koskevien vastausten kautta. Tämän tutkielman tarkoitus on myös valottaa etätyön taustalla olevaa teoriapohjaa ja sitä kautta auttaa Kirkon palvelukeskuksen työntekijöitä luomaan parhaat mahdolliset etätyön edellytykset ja käytänteet. Teoreettinen viitekehys käsittää etätyön, etäjohtamisen ja palvelukeskukset.</p> <p>Tutkimusote on laadullinen. Tutkimusaineisto kerättiin sähköpostitse lähetettävien kyselylomakkeiden avulla. Kyselyyn vastasi yhteensä kolmetoista seurakunnan työntekijää sekä viisi Kirkon palvelukeskuksen esimiestä. Saatu aineisto käsiteltiin anonymisti.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että mahdollisten tulevien etätyöntekijöiden ja Kipan esimiesten vastaukset auttavat paljon mahdollisen parhaan etätyömallin luomisessa. Tutkimuksen yleistettävyyttä rajoittavat metodi- ja menetelmävalinnat sekä kontekstin tilanne- ja aikasidonaisuus.</p>			
Asiasanat Toimiva etätyön malli, palvelukeskus			
Muita tietoja			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.1.1	Mikä on Kipa?.....	9
1.2	Tutkielman tarkoitus, tutkimusaukko ja tutkimuskysymykset.....	11
1.3	Aiempi tieteellinen keskustelu sekä teoreettiset kontribuutiot	13
1.4	Tutkielman keskeiset käsitteet	14
1.5	Tutkielman rakenne.....	16
2	ETÄTYÖ & PALVELUKESKUSMALLI	18
2.1	Etätyö	18
2.2	Palvelukeskus (Shared service center)	19
2.3	Etätyö palvelukeskusmallissa.....	20
2.4	Osaamistiimi	20
3	HENKILÖSTÖHALLINNON NÄKÖKULMA	22
3.1	SWOT-analyysi	22
3.2	Henkilöstöhallinto ja etätyö	24
3.3	Etätyötiimin johtaminen.....	25
3.4	Henkilöstöjohtaminen ja viestintä	29
3.5	Henkilöstöjohtaminen ja muutos.....	30
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA METODOLOGIA	33
4.1	Tutkimuksen idea ja lähtökohdat.....	33
4.2	Aineiston keräys	34
4.3	Aineiston käsittely ja analysointi	35
4.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	36
5	VASTAAJIEN PUHEENVUORO	38
5.1	Haastateltujen taustatiedot	38

5.2	Seurakuntien pilottien vastaukset	39
5.2.1	Etänäkö?.....	39
5.2.2	Muutoksen tuulet	42
5.2.3	Tiimissä on voimaa?	45
5.2.4	Johtamista etänä.....	47
5.2.5	Etätyöntekijöiden ajatuksia.....	50
5.3	Palvelukeskuksen esimiesten vastaukset.....	53
5.3.1	Etätyön ja etäjohtamisen haasteet ja mahdollisuudet.....	53
5.3.2	Hyvä etätyöntekijä ja hyvä etäjohtaja	59
5.3.3	Vuorovaikutus ja viestintä	60
5.3.4	Tiimityö.....	71
6	KESKUSTELU	74
6.1	Etätyöntekijäksi ja etäesimieheksi?.....	74
6.2	Muutos.....	77
6.3	Tiimityö	79
6.4	Esimiestyö	81
6.5	Alaistaidot ja sopivuus etätyöhön	83
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	87
7.1	Teoreettiset johtopäätökset	87
7.2	Liikkeenjohdolliset ja yhteiskunnalliset johtopäätökset	88
7.3	Tutkimuksen arviointi	93
7.4	Kipa tänään ja tulevaisuudessa.....	96
7.5	Jatkotutkimusehdotukset	97
	EPILOGI.....	98
	KIRJALLISUUSLUETTELO	99
	LIITTEET.....	102
	Liite 1.....	103

Liite 2.....	105
---------------------	------------

1 JOHDANTO

Ainoa pysyvä asia nykyajan työmaailmassa on alati tapahtuva muutos. Nykyaika haastaa yritykset olemaan joustavia sekä järjestämään yritystoimintansa mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Etätyö on kohtuullisen paljon käytetty työmuoto useilla eri aloilla ja etätöiden tekeminen ja teettäminen itsessään on hyvinkin ajankohtainen aihe. Perinteinen näkemys etätöistä on se, että työntekijä hoitaa työnsä kotoa käsin joko joka päivä tai muutaman päivän viikosta. Työnantaja järjestää työntekijälle tietokoneen, johon on asennettu kaikki tarvittavat ohjelmistot ja näin ollen työntekijä pystyy hoitamaan työnsä tarvittaessa olematta sidottuna aikaan tai paikkaan. Tätä etätöiden mallia voidaan pitää joustavana, ekologisena sekä työntekijää että työnantajaa hyödyttävänä ratkaisuna. Työntekijä säästyy työmatkoilta ja työnantaja säästyy tietyissä tapauksissa jopa toimistotilan aiheuttamilta kustannuksilta. Totta kai etätöiden käyttö pitää sisällään myös ongelmia, kuten yhteishengen puuttuminen tai yrityksen organisaatiokulttuurin luomisen vaikeuden.

Etätöiden palvelukeskusmallissa käytettynä on kuitenkin hieman harvinaisempi aikamme ilmiö. Etätöiden ja palvelu eivät välttämättä ole sanapari, jonka ajattelisi kuuluvan yhteen. Miten asiakasta voi palvella, jos työtä tekee etänä? Tämä etätöiden muoto tarkoittaa sitä, että organisaatio muodostuu muutamasta niin sanotusta virallisesta toimipisteestä ja näiden lisäksi organisaatio on vuokrannut tai ostanut käyttöönsä tilat, joissa työntekijät voivat tehdä työtä yritykselle etänä.

Tämä malli on varteenotettava vaihtoehto esimerkiksi tilanteessa, jossa kaikki yrityksen työntekijät eivät voi esimerkiksi maantieteellisistä syistä työskennellä yrityksen päätoimipisteessä. Yritysten muuttuneet toimintamallit, taantuma, toiminnan tehostaminen ja eläköityminen vaativat uudenlaisia ratkaisuja ja näkökulmia sekä myös uudenlaista johtajuutta. Lakimuutoksen myötä tämä suuri muutos on ollut mahdollinen toteuttaa nyt myös kirkon piirissä.

Deloitte (2014) mukaan yritykset järjestävät tukitoimintonsa yhä useammin palvelukeskuksiin. Perinteisesti palvelukeskusmallia on hyödynnetty taloushallinnossa, tietohallinnossa ja henkilöstöhallinnossa, mutta malli on

yleistymässä myös muissa tukitoiminnoissa. Deloitte Suomi teki vuonna 2014 kyselytutkimuksen, jonka mukaan 62 prosenttia vastaajista organisoivat nimenomaan taloushallinnon tukitoiminnot palvelukeskuksiin. Selvää yleistymistä on tapahtumassa myös muidenkin tukitoimintojen osalta. Selkeä ero Suomen ja ulkomaiden suhteen on siinä, että Suomessa palvelukeskukset perustetaan kuhunkin tukitoimintoon erikseen, kun taas maailmalla useiden tukifunktioiden yhteiset palvelukeskusmallit (global business service center) ovat yleistyneet. Deloitte (2015) tutkimuksen mukaan vuodesta 2013 yhden tukitoiminnon palvelukeskukset ovat vähentyneet maailmalla 30 prosenttia ja useiden tukifunktioiden yhteiset palvelukeskusmallit ovat lisänneet määräänsä 40 prosentilla. Suomessa palvelukeskuksia on vielä ylipäättänsä kohtalaisen vähän, mutta muualla maailmassa ne ovat huomattavasti yleisimpiä.

1.1 Tutkimuksen taustaa

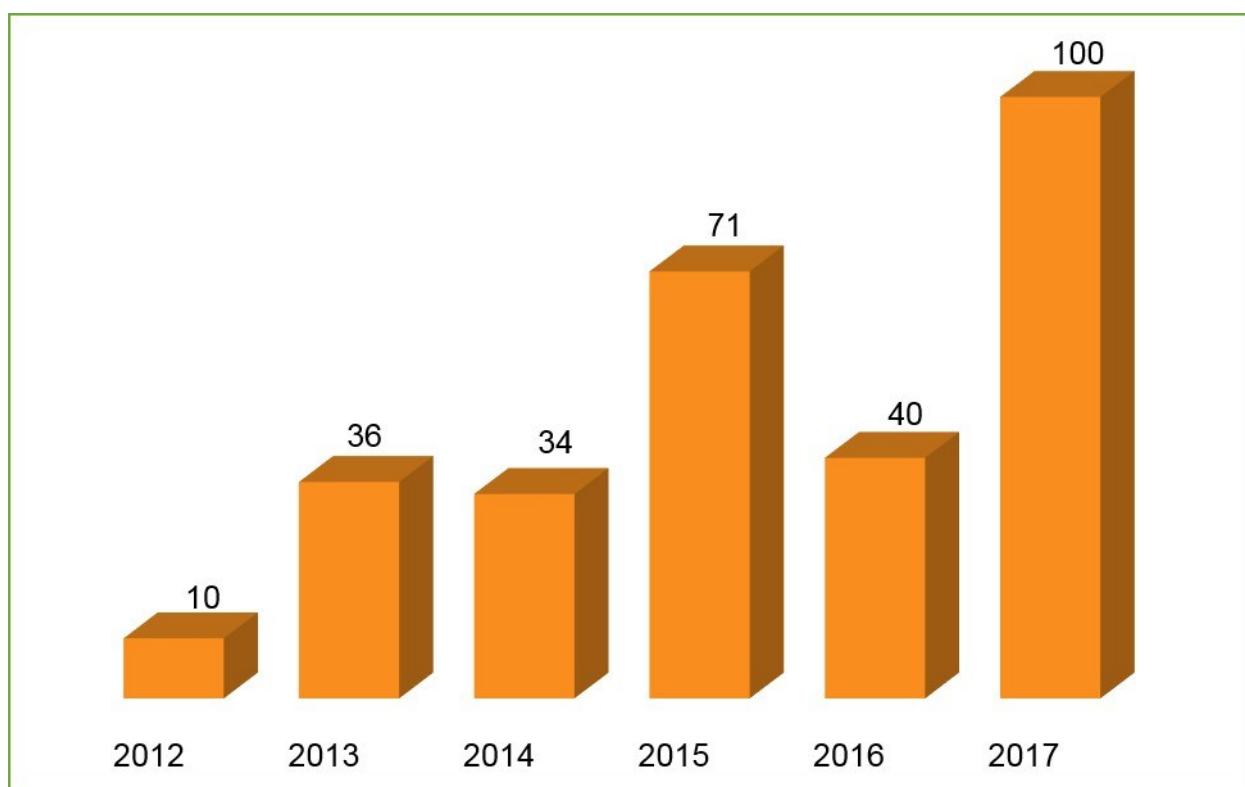
Tämän tutkimuksen kannalta on erityisen tärkeää valottaa sitä miten tämän tutkimuksen aihe ylipäättänsä on mahdollinen ja miten koko Kirkon palvelukeskus eli Kipa on voitu perustaa. Tutkimuksen taustalla on siis laaja muutos kirkon piirissä ja lakimuutos on mahdollistanut Kipan perustamisen. Kirkkolain, kirkkojärjestyksen ja kirkkohallituksen ohjesääntöä muutettiin kirkon henkilöstö- ja taloushallinnon kehittämiseksi ja näin syntyi Kirkon Palvelukeskus. Kirkon palvelukeskus (KIPA) on perustettu tuottamaan laadukkaita ja kustannustehokkaita kirjanpidon ja palkanlaskennan sähköisiä asiantuntijapalveluja asiakkailleen eli seurakunnille, hiippakunnille, kirkkohallitukselle, kirkon keskusrahastolle sekä tuomiokapituleille.

Eduskunta hyväksyy kirkkolain, joka sisältää säännökset kirkon toiminnasta ja hallinnosta. Kirkkolaki on erityislaki, jota kirkossa ensisijaisesti noudatetaan. Sen sisältämien lakiviittausten kautta kirkkoa ja seurakuntia koskevat monet muutkin lait. Myös seurakunnallisen henkilöstöhallinnon perusta löytyy kirkkolaista ja muista kirkkoa koskevista laista. (Anetjärvi & Jakobsson 2009: 17.)

Kirkon ja seurakunnan perustehtävä on määritelty kirkkolaissa ja se luo merkityksen ja oikeutuksen kirkon ja seurakunnan olemassaololle. Kaiken, mitä kirkossa ja

seurakunnissa tehdään, tulisi palvella perustehtävää. (ibid., 23) Näin ollen myös Kirkon palvelukeskuksen toiminta tulee olla kirkon palvelutehtävän mukaista.

Tämä muutos ja Kirkon palvelukeskuksen perustaminen koskettaa kaikkia seurakuntia ympäri Suomen. Kirkon palvelukeskuksen perustamisen ja tämän suuren muutoksen myötä myös etätyöasia on tullut organisaatiossa ajankohtaiseksi. Etätyön tarjoamisella halutaan helpottaa työntekijöitä muutoksen edessä sekä tarjota heille vaihtoehto Kirkon palvelukeskuksen työntekijänä. Kirkon palvelukeskus, Kipa aloitti oman johtokunnan alaisena kirkkohallituksen erillisyyksikkönä 1.1.2012 alkaen ja palvelukeskuksen on tarkoitus rakentua vuosina 2012-2017. Ensimmäisten etätyöhenkilöiden mahdollista rekrytointia pohditaan siinä vaiheessa kun asiakkaita on siirtynyt enemmän Kipaan. Kipa syntyi ja vastaanotti ensimmäiset asiakkaansa syyskuussa 2012 Kipan palvelutuotannon alettua. Kipa toimii kumppanina kirkon perustehtävän toteuttamisessa.



Kuvio 1. Asiakkaiden siirtyminen Kipaan 2012-2017 (Lähde: www.sakasti.fi)

Kirkon palvelukeskuksen myötä seurakuntien johtamisrooli henkilöstö- ja taloushallinnossa ei muutu miksikään. Seurakunnat ovat edelleen työnantajia, oman

taloutensa suunnittelijoita, henkilöstönsä rekrytoijia ja kiinteistöjensä ylläpitäjiä. Seurakunnan hallinto päättää edelleen talous-arviostaan, tilinpäätöksestään ja omista asioistaan. Kirkon palvelukeskus sitä vastoin hoitaa taloustoimistojen puolesta kirjanpidon ja palkanlaskennan. (Heta infokiertue 2011.)

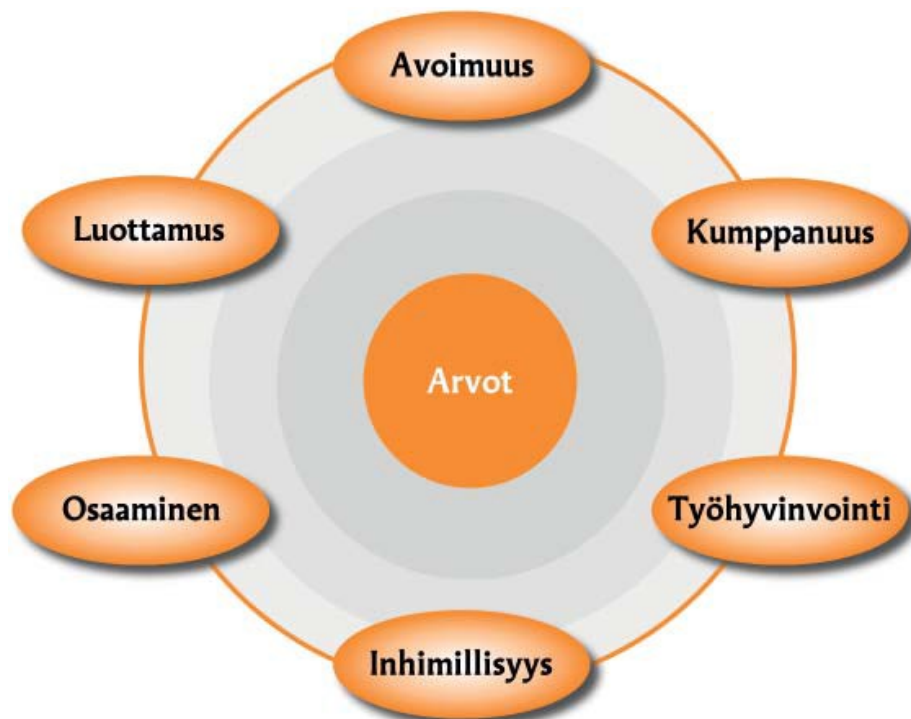
1.1.1 Mikä on Kipa?

Kirkon palvelukeskus on osa kirkkohallituksen organisaatiota. Se toimii kirkkohallituksen erillisyyksikkönä eräänlaisena kirkon inhouse-tilitoimistona eli palvelukeskus ei tarjoa palveluitaan kirkon ulkopuolelle. Kyseessä prosessiorganisaatio, jossa palvelutuotantoprosessi on jaettu kahteen pääprosessiin taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon prosesseihin. Palvelukeskus hoitaa seurakuntatalouden kirjanpidon, ostolaskut, ostoreskontran, myyntilaskut, myyntireskontran, käyttöomaisuuskirjanpidon, palkanlaskennan, matka- ja kululaskut sekä niihin liittyvän maksuliikenteen. Palvelukeskuksen toiminta rahoitetaan palvelumaksulla, jonka perusteet kirkolliskokous päättää vuosittain. (Hetan loppuraportti.)

Kirkon palvelukeskuksen Kipan päätoimipaikka on siis Oulussa Isokadulla ja henkilöstön tavoitemäärä vuonna 2017 olisi noin 65 henkilöä. Päätoimipaikan lisäksi ruotsinkielinen toimipiste perustettiin syyskuussa 2013 Porvooseen ja alkuperäisen suunnitelman mukaan Lahden toimipisteen oli määrä käynnistyä vuoden 2014 alusta ja Kuopion toimipisteen vuoden 2014 aikana. Porvoon toimipisteen vahvuudeksi kaavailtiin 14 henkilöä, Lahden vahvuudeksi noin 20 henkilöä ja Kuopion vahvuudeksi noin 14 henkilöä. Kirkkohallitus päätti kuitenkin kokouksessaan 1.4.2014 säästösyistä jättää Kuopion ja Lahden toimipisteet perustamatta. Säästösyiden lisäksi myös muutokset toimintaympäristössä ovat vaikuttaneet päätökseen. Moni suuri seurakunta on myöhästyttänyt siirtymistään Kipan asiakkaaksi ja lisäksi Kipaan on hakeutunut huomattavasti vähemmän työntekijöitä seurakunnista kuin alun perin ajateltiin. Myös henkilöstötarve on oleellisesti pienentynyt, nyt laskettu henkilöstön tarve on 130-150 työntekijää. (www.evl.fi, www.sakasti.fi.)

Tiivistetysti voidaan sanoa, että Kipa on perustettu vastaamaan laajaan eläköitymiseen seurakuntien piirissä ja näin ollen varmistetaan työntekijöiden ja osaajien saatavuus tulevaisuudessakin. Säästöpaineeet olivat myös yksi syy Kipan perustamiselle.

Kipan tavoitteena on varmistaa palvelujen laatu ja kustannustehokkuus matalalla ja joustavalla prosessiorganisaatiolla sekä tiimityöllä, avoimella ja vuorovaikutteisella johtamisella ja toimivalla asiakkuuden hoitomallilla. Lisäksi panostetaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen, sähköisiin prosesseihin ja jatkuvaan parantamiseen. (www.sakasti.fi.) (kts. kuvat 1 ja 2)



Kuvio 2. Kirkon palvelukeskuksen arvot (Kipalainen 2/2013)



Kuvio 3. Kipan visio ja toiminta-ajatus (Kipalainen 2/2013)

1.2 Tutkielman tarkoitus, tutkimusaukko ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tarkoitus on valottaa etätyön taustalla olevaa teoriapohjaa ja sitä kautta auttaa Kirkon palvelukeskuksen työntekijöitä luomaan parhaat mahdolliset etätyön edellytykset ja käytänteet. Tutkimuksen tarkoitus on myös selvittää mitä mieltä pilottiseurakuntien työntekijät sekä Kirkon palvelukeskuksen työntekijät ovat etätyöstä ja siihen liittyvistä teemoista ja ilmiöistä. Teoriaan perehtymisen sekä empiirisen osuuden kautta tavoitteena on auttaa Kirkon palvelukeskuksen johtoa ja muita työntekijöitä parhaan mahdollisen etätyön toimintamallin rakentamisessa. On tärkeää, että laadukkaita ja kustannustehokkaita palveluja pystyttäisiin tuottamaan Kirkon palvelukeskuksen asiakkaille myös etätyöpisteistä. Suurin anti tutkimuksessa on sen empiirinen osa, jossa seurakuntien työntekijöiden eli mahdollisten etätyöntekijöiden ja Kirkon palvelukeskuksen esimiesten ajatuksia ja mietteitä tuodaan esille.

Tässä tutkimuksessa haluan antaa puheenvuoron seurakuntien työntekijöille ja Kirkon palvelukeskuksen esimiehille ja tuoda esille heidän omia näkemyksiään etätyöstä palvelukeskuksessa. He saavat ottaa kantaa erinäisiin teemoihin ja antaa ehdotuksia, jotka voivat auttaa etätyömallia suunniteltaessa. He saavat muun muassa kertoa omista motiiveistaan hakeutua etätyöhön sekä pohtia myös muutosta seurakunnan työntekijästä palvelukeskuksen etätyöntekijäksi. Kysymysten kautta vastaajat saavat myös mahdollisuuden pohtia omia asenteitaan ja ajatuksiaan etätyötä kohtaan. Kipin esimiehet saavat myös äänensä kuuluville ja he esiintyvät tässä tutkimuksessa asiantuntijoina. Tulen vertailemaan pilottiseurakuntalaisten ja esimiesten vastauksia keskenään, koska kysymysten teemat ovat samansuuntaiset.

Olen laatinut kyselyn kysymykset saamieni ennakkotietojen pohjalta eli ennen kyselyn tekemistä on ollut muun muassa tiedossa, että etätyötä tullaan tekemään tiimeissä tiimikoordinaattorin johdolla. Kysymykset sivuavat aihealueiltaan henkilöstöhallintoa, sen onnistumiseen vaikuttavia teemoja ja etätyötä ja sen johtamista. Haluan luoda käsityksen siitä, mitä pilottiseurakuntien työntekijät ajattelevat etätyöstä. Pohdittavana on muun muassa oma rooli etätyöntekijänä, esimiehen rooli, muutos, tiimityö ja esimiestyö etätyössä. Uskoisin, että kysymyksiin vastaaminen on herätellyt myös vastaajissa itsessään paljon uusia ajatuksia tästä aiheesta.

Myös esimiehet saavat äänensä kuuluville tässä tutkimuksessa ja uskoisin, että on hedelmällistä, jos molemmat osapuolet olisivat tietoisia toistensa vastauksista. Molempien osapuolten kommentoissa on varmasti paljon asioita, joista molempien osapuolien olisi hyvä tietää. Esimiehet pohtivat omaa rooliaan henkilöstöhallinnon ammattilaisina ja etätyöhön liittyviä teemoja.

Tärkeimmät tutkimuskysymykset ovat:

Mitkä ovat mahdollisten etätyöntekijöiden ajatukset etätyöstä, etäjohtamisesta ja niihin liittyvistä teemoista Kirkon palvelukeskuksessa?

Mitkä ovat Kirkon palvelukeskuksen esimiesten ajatukset etätyöstä, etäjohtamisesta ja niihin liittyvistä teemoista Kirkon palvelukeskuksessa?

Mitä henkilöstöhallinnon kannalta olennaista tietoa saamme seurakunnan työntekijöiden ja Kirkon palvelukeskuksen esimiesten etätyötä koskevien vastausten kautta?

Vastaamalla näihin pääkysymyksiin tutkimukseni lisää ymmärrystä seurakunnan työntekijöiden ja Kirkon palvelukeskuksen työntekijöiden ajatuksista liittyen etätyöhön.

1.3 Aiempi tieteellinen keskustelu sekä teoreettiset kontribuutiot

Etätyö, etäjohtaminen ja palvelukeskusmalli ovat aiheita, joita on tutkittu eri aikoina eri intensiteetillä. Valitsemani aihe ei välttämättä tuo mitään uutta tieteelliseen keskusteluun vaan nimenomaan auttaa yhtä organisaatiota saamaan tietoa etätyön ympärillä olevista teemoista ja mahdollisesti saamaan jotain uutta aiheeseen liittyvän teorian kautta. Etätyötä on tutkittu paljon esimerkiksi 2000-luvun puolen välin tienoilla, jolloin etätyö esimerkiksi Tilastokeskuksen *Työolojen kolme vuosikymmentä* (2008) julkaisun mukaan on lähtenyt huimaan nousuun. Julkaisun mukaan palkansaajien etätyön teko Suomessa on lisääntynyt seitsenkertaiseksi vuosien 1990 ja 2008 välillä. Etätyön kasvu oli nopeaa 1990-luvulla, jolloin etätyö otettiin uutena työmuotona käyttöön Suomessa. Kasvu tasoittui hieman vuosituhannen vaihteessa, mutta on lähtenyt selvään nousuun jälleen 2000-luvulla. Minna Helle (2008) on yksi lukuisista 2000-luvulla etätyöhön perehtyneistä kirjoittajista. Teoksessaan *Etätyö* (2008) Helle käsittelee muun muassa etätyön organisaatiolle tarjoamia mahdollisuuksia, etätyöhön siirtymisen edellytyksiä ja eri käyttöönoton tapoja. Myös useat järjestöt ja toimijat ovat 2000-luvun aikana julkaisseet useita etätyötä käsitteleviä julkaisuja ja oppaita, joissa he määrittelevät etätyön käsitteen sekä pureutuvat etätyön eri osa-alueisiin joko työntekijän tai työnantajan tai molempien näkökulmasta. Muuan muassa Akava on Tilastokeskuksen lisäksi tehnyt julkaisun *Etätyöopas työnantajille* (2007) ja Työ- ja elinkeinoministeriö on julkaissut *Työelämän laadulla parempaa jaksamista – Kuinka etätyö voi auttaa?* (2009) Aiheesta on myös paljon ulkomaisia

julkaisuja ja itse asiassa ulkomaisia julkaisuja löytyy jo paljon aikaisemmalta ajankohdalta kuin suomalaisia julkaisuja, koska etätyö on otettu käyttöön ulkomailla aikaisemmin kuin meillä.

Etätyö palvelukeskusmallissa on hieman harvinaisempi aihe ja teorian löytäminen siitä oli haasteellista. Teemat etäjohtamisesta palvelukeskuksen perustamiseen ovat nykypäivänä kohtuullisen tutkittu asia. Tällä hetkellä taloushallinnon palvelukeskuksista on julkaistu kohtuullisen vähän kirjallisuutta, suomenkielistä kirjallisuutta ei ole olemassa juuri lainkaan. Suomenkielinen materiaali aiheesta on lähinnä erilaisia raportteja, selvityksiä, erilaisia työryhmien muistioita sekä muutama pro gradu –työ.

Tämän tutkimuksen kautta annan äänen mahdollisen tulevan etätyöpisteen työntekijöille ja heidän tuleville esimiehilleen. Annan heille mahdollisuuden kertoa omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Kvalitatiivinen tieto antaa vastauksen laatua tarkoitavaan kysymykseen. Kysely- tai haastattelumenetelmissä pyritään tyypillisesti selvittämään ihmisten mielipiteitä, asenteita ja tottumuksia. Näiden menetelmien avulla saadaan selvitettyä, miten ihmiset kokevat tietyn asian ja mitä he ajattelevat siitä. (Karjalainen 2010: 11.)

1.4 Tutkielman keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen kannalta keskeisimpiä käsitteitä on useita:

Etätyö (eng. telework, telecommuting, teleworking, remote work) määritellään kirjallisuudessa muun muassa seuraavalla tavalla:

”Perinteisesti etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota voidaan tehdä työpaikalla työskentelyn sijaan kotona, työmatkoilla tai esimerkiksi kesämökiltä kokonaan tai osittain. Etätyötä on myös asiakkaan luona tehtävä työ, etätyöpisteessä, sivutoimipisteessä tai mobiilisti työskentely.” (Helala 2007: 7.)

Suomessa astui voimaan vuonna 2005 etätyön puitesopimus (2002), joka määrittelee etätyön seuraavasti:

”Etätyö on tapa organisoida ja/tai suorittaa työtä työsopimuksen perusteella/työsuhteessa käyttäen tietotekniikkaa tavalla, jossa työ, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti niiden tilojen ulkopuolella.” (Etätyön puitesopimus 2 artikla 1. Kappale.)

Englanninkieliset etätyön termit telecommuting tai telework kertovat hyvin paljon etätyön perinteisestä määritelmästä. Perinteisen näkemyksen mukaan etätyö on tietokoneella ja puhelimitse tapahtuvaa työntekoa, joka on hyvin aikaan ja paikkaan sitomatonta.

Etätoimisto (remote office) on paikka, joka on etäällä päätoimistosta ja jossa työskentelee yksi tai useampi työntekijä tehden työtä työnantajalle. Toimistosta on pääsy työpaikan sisäiseen tietoverkkoon. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004: 219.)

Etätyöntekijä (telecommuter) on henkilö, joka työskentelee työnantajalleen kotoaan käsin, läheltä kotiaan tai ylipäätään poissa varsinaiselta työpaikaltaan. Usein työskentely tapahtuu kotoa käsin (ibid., 219)

Tämä tutkimus käsittelee hyvin tiiviisti etätyötä, mutta ei etätyön perinteisessä mielessä. Olennaista tämän tutkimuksen kannalta on ymmärtää, että myös työnantajan tiloissa tapahtuva työ voi olla etätyötä. Etätyö tässä yhteydessä määritellään nimenomaan työksi, joka tapahtuu Kirkon palvelukeskuksen Oulun päätoimipisteen sekä Porvoon toimipisteen ulkopuolella eli mahdollisissa työntäjän järjestämissä etätyöpisteissä.

Kirkon palvelukeskuksen tilanteessa etätyöntekijä ei voi jäädä esimerkiksi kotiinsa tekemään etätöitä, koska kirjanpidon ja palkanlaskennan palveluja olisi mahdotonta hoitaa jokaisen kotoa käsin jo pelkästään palvelujen luonteen vuoksi. Myyntityötä on helpompi hoitaa perinteisen etätyön periaatteiden mukaan, mutta tässä yhteydessä ei

voida mitenkään toimia niin, että seurakuntien kirjanpidon ja palkanlaskennan tiedot olisivat käytettävissä työntekijöillä heidän kotonaan.

Palvelukeskus (Shared Service Center, SSC) on organisaation sisälle muodostettu erillinen yksikkö, jonka vastuulla on tiettyjen ydintoimintojen ulkopuolisten tukitoimintojen hoitaminen. Organisaation muut yksiköt ja osastot ovat palvelukeskuksen sisäisiä asiakkaita ja palvelukeskus tarjoaa palveluitaan heille. Useat talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät ovat luonteeltaan sellaisia, että ne on mahdollista hoitaa palvelukeskuksessa. (Fisher 1998: 40-41)

(Osaamis)tiimin muodostaa ”kaksi tai useampia henkilöitä, joiden on koordinoitava toimintansa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi” (Shonk s.11).

Etäjohtaminen on sitä, kun esimies ja työntekijät eivät näe toisiaan kovin usein ja johtaminen tapahtuu siis etäältä (Vilkman 2006).

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielman rakenne muodostuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäisessä eli johdantoluvussa esittelen tutkimusaihetta yleisellä tasolla sekä rajaan tutkimuskysymykset. Tutkimukseni toisessa ja kolmannessa luvussa käsittelen tutkimuksen teoreettista taustaa. Toisessa luvussa selitän tutkimuksen kannalta olennaisia käsitteitä ja niihin liittyviä alakäsitteitä. Kolmannessa luvussa perehdytään tutkittavaan aiheeseen henkilöstöhallinnon näkökulmasta.

Neljäs luku, tutkimuksen suorittaminen ja metodologia keskittyy metodologisiin valintoihin. Luku käsittelee muun muassa tutkimusmenetelmän valintaa ja perusteluja kyseisille ratkaisuille. Luvun lopuksi valotan tutkimuksen aineiston keräykseen, käsittelyyn ja analysointiin liittyviä vaiheita. Viidennessä luvussa vastaajat saavat puheenvuoronsa. Kuudennessa luvussa esittelen keräämäni empiirisen aineiston ja analysoin sitä tutkimuskysymysteni valossa. Viimeisessä eli seitsemännessä luvussa

kokoan yhteen tutkimukseni tulokset ja esitän johtopäätökset. Annan myös ehdotuksia jatkotutkimukselle.

2 ETÄTYÖ & PALVELUKESKUSMALLI

2.1 Etätyö

Etätyö on, kuten aikaisemmin jo todettiin, aikamme ilmiö ja nykyisessä yritysmaailmassa etsitään jatkuvasti keinoja kuinka työtä voitaisiin järjestellä uudestaan, paremmin, joustavammin ja tuottavammin. Etätyö on ollut vielä 90-luvulla kohtuullisen harvinainen ilmiö ja Työministeriön, Postin ja VTKK:n 1990 tehdystä selvityksessä kartoitettiin etätyön tilannetta USA:ssa, Japanissa ja erinäisissä Euroopan maissa, jotta Suomeen saataisiin tätä kautta sovelluskelpoisia ideoita. Kyseisessä tutkimuksessa etätyö määriteltiin seuraavasti: ”Työskentely perinteisen toimiston ulkopuolella kokopäiväisesti tai osa-aikaisesti, ja kommunikointi tapahtuu lähinnä elektronisesti eikä fyysisenä liikkumisena. Etätyöpiste voi olla yhden tai useamman työnantajan yhteinen etätyökeskus tai työntekijän omiin tiloihin järjestetty toimipiste.” (Työministeriö 1991: 8). Jo tällöin ulkomailta saadut opit veivät Suomen etätyökenttää eteenpäin ja nykyään monenlaiset etätyön muodot perinteisestä etätyöstä erilaisiin keskuksiin ovat arkipäivää.

Helala (2007: 9) toteaa, että ”etätyön tulisi olla työnteon organisoinnin ja nimenomaan työnteon joustavoittamisen dynaaminen muoto, jota sovelletaan tarkoituksenmukaisesti ajan, paikan, tehtävien ja elämäntilanteiden mukaan.” Helle puolestaan toteaa (2004: 41), että etätyölle ei ole yhtä virallista määritelmää, vaan se voidaan määritellä monin tavoin.

Hajautetun työn voidaan ajatella kuvailevan paremmin nykyisen työelämän vaatimuksia kuin etätyön, sillä etätyö yhdistetään monesti vain kotona työskentelyyn. Toisaalta Helteen (2004: 44) mukaan käsitteenä hajautettu työ menee osittain päällekkäin termin etätyö kanssa. Hajautetusta työstä puhutaan, jos työyhteisön jäsenet työskentelevät maantieteellisesti eri toimipisteissä mutta saman tehtävän parissa (Koroma, Hyrkkänen & Rauramo 2011: 6).

2.2 Palvelukeskus (Shared service center)

Palvelukeskukset ovat myös aikamme ilmiöitä, koska tiettyjä suuria toimintoja halutaan keskittää esimerkiksi kunnissa yhteen paikkaan, joka tarjoaa tiettyjä asiantuntijapalveluita asiakkailleen. Useita suuria, Suomen laajuisesti merkittäviä palvelukeskuksia on perustettu viime vuosina melkoisen paljonkin. Hyviä esimerkkejä ovat valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet ja Sitran vuonna 2009 käynnistämä Kuntien Palvelukeskus -hanke. Pienemmässä, pohjoisessa mittakaavassa merkittävä palvelukeskushanke on Oulun kaupungin ja Pohjois-Pohjanmaan Sairaanhoidopiirin kuntayhtymän (PPSHP) perustama alueellisen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, joka aloitti osakeyhtiömuotoisena toimijana kevään 2012 aikana (Ouka tiedote).

Hyvä asia palvelukeskuksessa on se, että verrattuna perinteisellä osastolla työskentelyyn, se tarjoaa motivoivan työympäristön ja mahdollisuuden osaamisen laajentamiseen. Palvelukeskusta tulisi johtaa kuin mitä tahansa normaalia liiketoimintaa, vaikka sen asiakaskunnan muodostavatkin organisaation sisäiset asiakkaat. Toiminnan kulmakivinä tulee olla erinomainen asiakaspalvelu, pyrkimys jatkuvaan prosessien tehostamiseen sekä tahto tehdä palvelukeskuksesta mukava työpaikka henkilöstölle. Keskittäminen vähentää myös yrityksen haavoittuvuutta yksittäisten työntekijöiden poissaoloista ja mahdollistaa kattavammat sijaisjärjestelyt. (Lahti & Salminen 2008: 174-175, Aubrey 2001: 34-35, King 1998: 38-39)

Kustannussäästöjen lisäksi olennaista on, että palvelukeskusmalli mahdollistaa koko organisaatiolle yhtenäiset käytännöt ja standardit. Palvelut ja informaatio ovat yhdenmukaisia, keskitettyjä ja ne ovat ajan tasalla. Muita hyötyjä ovat muun muassa prosessien kehittämisen yksinkertaistuminen, tapahtumien käsittelyn joustavuus, ajankäytön tehostuminen sekä valvontakustannusten pienentyminen. (Lahti & Salminen 2008: 174.)

2.3 Etätyö palvelukeskusmallissa

Osana Heta-hanketta kartoitettiin halukkuutta hakeutua töihin palvelukeskukseen valituille paikkakunnille. Kysely toteutettiin kaikkien seurakuntatalouksien taloustyöntekijöille Webropol-työkalulla ajalla 18.1.2011 – 26.1.2011. Kyselyssä tiedusteltiin hakeutumishalukkuudesta, paikkakunnasta, jonne henkilö haluaisi hakeutua ja myös etätyö oli myös yksi kiinnostuksen kohteista. Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 597 kappaletta, 346 (58%) vastaajaa oli mahdollisesti hakemassa palvelukeskukseen ja 251 (42%) vastaajaa kertoi, että eivät ole hakemassa palvelukeskukseen. Etätyöhalukkaita kyselyn mukaan oli yhteensä 381 kappaletta eli yhteensä 64% vastaajista olivat valmiita tarttumaan etätyömahdollisuuteen. (Heta Infokiertue 2011)

Kipassa on tutkittu parhaita käytäntöjä etätyön toteuttamiseen. Tavoitteena on ollut, että Kipassa rakennettaisiin toimiva etätyön toimintamalli ja että samanlaiset palvelut pystyttäisiin tuottamaan myös etätyöpisteistä. Etätyömahdollisuus työntekijälle ei välttämättä toteudu samana vuonna kun oma seurakuntatalous on siirtymässä palvelukeskuksen asiakkaaksi. Rekrytoinnit etätyöpisteisiin toteutetaan kirkon sisäisenä hakuna ja kohdennetaan kirkon vakinaiselle henkilöstölle. Kipaan voi hakeutua etätyöhän ne työntekijät, jotka ovat työskennelleet seurakunnissa palvelukeskuksen vastuulle siirtyvissä tehtävissä. (Kipalainen asiakastiedote 2011.)

Etätyöstä palvelukeskusmallissa on muutamia esimerkkejä ihan tästä läheltäkin. Lähiaikoina esimerkiksi Monetra on perustamassa uuden etätoimipisteen Haapavedelle ja näin ollen Haapavesi ulkoistaa talous- ja henkilöstöhallintonsa. (www.kp24.fi 16.8.2016, www.monetra.fi)

2.4 Osaamistiimi

On tärkeää, että etätyöläiset kokevat olevansa osa kokonaisuutta, eivätkä vain osa osaamistiimiä. Yhteisöllisyyden varmistaminen on ensisijaisen tärkeää. Ennen etätyön

aloittamista etätyöntekijät on perehdytettävä koulutustilaisuuden muodossa etätyön käytäntöihin ja toimintatapoihin sekä tukea heitä prosessin kaikissa vaiheissa.

Osaaminen rakentuu ja muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Tieto on siis vain yksi osa osaamista (Sydänmaanlakka 2009: 151). Kipan palveluprosessit muodostuvat osaamistiimeistä kuten palkanlaskenta, kirjanpito, osto- ja myyntilaskutiimeistä.

3 HENKILÖSTÖHALLINNON NÄKÖKULMA

Yksi suurimmista haasteista palvelukeskuksen etätoimipisteiden toiminnan onnistumisen kannalta on etäjohtaminen ja sen onnistuminen. Tässä tutkimuksessa painopiste on nimenomaan johtamisesta puhuttaessa henkilöstöhallinnon puolella. Henkilöstöhallinnon näkökulmasta etätyöntekijöiden rekrytoiminen ja etätyöpisteiden mahdollinen perustaminen ja etäjohtaminen tulevat vaatimaan esimiehiltä paljon.

3.1 SWOT-analyysi

Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä eli SWOT-analyysi, jota käytetään strategian laatimisessa, sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä, on tässä tilanteessa hyvä malli jäsentämään etätyön tekemistä Kirkon palvelukeskuksessa ja siihen liittyviä asioita henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Etätyön vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia on tarkasteltu nimenomaan palvelukeskusmallista käsin.

<p style="text-align: center;">VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • ammattitaitoiset työntekijät • motivaatio • mahdollisuus säilyttää työpaikka 	<p style="text-align: center;">HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • etäjohtaminen vaikeaa • etätyöpisteet kaukana palvelukeskuksista/päätoimipisteestä
<p style="text-align: center;">UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • etätyöntekijät etääntyvät muusta palvelukeskuksen väestä • etätyöntekijöiden johtaminen epäonnistuu • organisaatiokulttuurin pirstaloituminen • epäselvät käytännöt • uupuminen 	<p style="text-align: center;">MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • loistava tiimihenki • tietyn osa-alueen asiantuntijuuden kehittäminen • tehokkuus • paremmat tulokset • työn ja muun elämän tasapaino • korkeampi sitoutuminen • ajansäästö • ympäristöystävällisyys

Kuvio 4. SWOT-analyysi

Etätyötä palvelukeskusmallissa pohdittaessa vahvuuksiksi voisivat nousta ammattitaitoiset työntekijät, motivaatio ja mahdollisuus säilyttää työpaikka. Etätyöpisteeseen työntekijöiksi valikoituvat henkilöt, joilla on jo aikaisempaa kokemusta palkanlaskennan ja kirjanpidon tehtävistä ja tässä tehtävässä he saisivat perehtyä vielä syvällisemmin näihin osa-alueisiin oman tiiminsä tuella. Vahvuutena voisi mainita myös motivaation, koska hyvin suurella todennäköisyydellä henkilöt, jotka etätyöhön hakeutuvat ja valikoituvat ovat motivoituneita ja haluavat todella tehdä tätä työtä, joka omalta osaltaan toki helpottaa myös esimiesten tilannetta.

Heikkouksia henkilöstöhallinnon kannalta etätyössä voivat olla etäjohtamisen vaikeus ja etätyöpisteiden sijainti kaukana päätoimipisteestä. Heikkouksista voi hyvinkin tulla myös todellisia uhkia.

Mahdollisuutena voi olla, että etätyö alkaa toimimaan todella hyvällä tavalla ja tiimiytyminen onnistuu hienosti. Etätyöntekijät pääsevät työskentelemään asiantuntijoina ja syventämään asiantuntijuuttaan kirjanpidon- ja palkanlaskennan tehtävissä. He ovat sitoutuneita työhönsä ja etätyöpisteen perustamisen myötä heidän työmatkansa lyhenee, koska heidän ei tarvitse kulkea Oulun päätoimipisteeseen asti. Tätä kautta he säästävät aikaa ja se on myös ympäristölle parempi vaihtoehto.

Henkilöstöhallinnon ammattilaiset ja esimiehet joutuvat varmasti kohtaamaan ja pohtimaan myös mahdollisia uhkatekijöitä, jotka voivat toteutua, jos kaikki ei mene kuten oli suunniteltu. Voi olla mahdollista, että etätyöntekijät etäännyvät muusta palvelukeskuksen väestä ja kokevat jossain määrin olevansa oma, erillinen yksikkönsä. Tämä voi kokonaisuudessaan laskea heidän työmotivaatiotaan sekä jopa uuvuttaa heidät. Näin ollen uhkana voi myös olla etätyöntekijöiden johtamisen epäonnistuminen mistä seurauksena voi nimenomaan olla edellä mainittu uhka eli etätyöntekijöiden etäännyminen muista. Näissä tilanteissa esimiehiltä vaaditaan todella paljon tietoa ja taitoa, jotta organisaatio saadaan pidettyä yhtenäisenä ja eriytymistä organisaation sisällä ei tapahtuisi. Yksi uhka voi olla myös epäselvät käytännöt, jotka voivat muodostua päätoimipisteen ja etätoimipisteiden välille, vaikka tarkoitus olisi, että kaikissa toimipisteissä asiat hoidettaisiin samalla tavalla. Hyvän johtamisen, tiedottamisen ja valvutuneisuuden avulla tämä asia ei muodostu koskaan ongelmaksi.

3.2 Henkilöstöhallinto ja etätyö

Työyhteisön ja työn selkeä organisointi on kaiken a ja o. Tämä lisää kaikkien hyvinvointia organisaatiossa. Toimiva työyhteisö edellyttää tasapuolista johtamista, selkeää työnjakoa sekä arvostaa yhteistoimintaa. Seurakunnallisessa työyhteisössä on erityisen hengellisen arvomaailman vuoksi omat haasteensa ja seurakuntayhteisön ja työyhteisön roolit voivat mennä sekaisin. (Anetjärvi & Jakobsson 2009: 29.) Kipan

tapauksessa seurakunnan yhteisö ikään kuin hajotetaan ja osa töistä siirtyy palvelukeskuksen hoidettavaksi. Tämä on ollut suuri muutos yksittäisille työntekijöille sekä seurakunnille.

Hyvässä ja onnistuneessa henkilöstöjohtamisessa on tärkeää varmistaa, että osaavaa ja vastuuntuntoista henkilöstä on oikeassa suhteessa tehtäviin nähden. Hyvä henkilöstöjohtaminen pitää sisällään sen, että työvoima- ja osaamistarvetta kartoitetaan jatkuvasti. On tärkeää, että työyhteisö organisoidaan hyvin ja luodaan selkeät toimivaltasuhteet. Yksilön ja ryhmän arviointi tulee olla jatkuvaa ja rakentavaa palautetta on tärkeää antaa ja alaisia on kannustettava aloitteellisuuteen. Hyvään etäjohtamiseen kuuluu nopea ja johdonmukainen puuttuminen epäkohtiin niiden ilmaantuessa. Hyvässä etäjohtamisessa on olennaista taloudellisten ja muiden palkitsemistapojen suunnitelmallinen käyttäminen ja niiden kehittäminen. (ibid., 16.)

Hyvällä henkilöstöjohtajalla on kyky analysoida asioita ja hahmottaa kokonaisuuksia. Hänen kommunikointitaitonsa ovat hyvät ja hänellä on kyky kohdata ihmisiä ja ymmärtää heitä. Hänellä on vahva pyrkimys johdon- ja oikeudenmukaisuuteen alaiensa ja työnsä suhteen. Erityisesti myönteisen palautteen antaminen on hänelle luontevaa, mutta myös rakentavan kritiikin antaminen luonnistuu tarvittaessa. Palautteen antamisen lisäksi hyvä henkilöstöjohtaja on kyvykäs ottamaan vastaan arvostelua omasta työstään. (ibid., 16.)

Itsensä johtamisen taidot olisivat tärkeitä sekä esimiehelle että alaisille. Tämän taidon kautta saamme uusia sisäisiä voimavaroja, koska usein omat rajoittuneet näkemyksemme ovat esteenä muutokselle ja kehitykselle. Itsensä johtaminen on itse asiassa älykkään johtajuuden ydin. (Sydänmaanlakka 2009: 66, 200.)

3.3 Etätyötiimin johtaminen

Johtaminen tapahtuu aina tiimissä. Johtaminen on kaiken esimiesten ja alaisten käymän vuorovaikutuksen summa, eikä vain yksittäinen tilanne yhden esimiehen ja

yhden alaisen välillä. Johtaminen on kollektiivinen prosessi, jonka idea on yhteisen merkityksen etsiminen ja löytäminen. (Sydänmaanlakka 2009: 128.)

Organisaation menestys ja hyvä tiimitoiminta kulkevat käsi kädessä. Menestyvien yritysten organisaatorakenne on muotoutunut kohti prosessi- ja tiimiorganisaatiota, joka yleensä tarkoittaa parempaa asiakaspalvelua, tehokkaampia sisäisiä prosesseja ja motivoituneempaa henkilöstöä. Tiimitoiminnan avulla tulisi sekä tehostaa toimintaa että lisätä henkilöstön motivaatiota. Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Hyvä johtaja pyrkii rakentamaan organisaation, joka koostuu hyvin toimivista tiimeistä, yhteisestä päämäärästä ja tavoitteista. (ibid., 197-198.)

Etätyöpisteissä korostuu nimenomaan kaiken muun johtamisen lisäksi erityisesti 2. tason johtamisfoorumit eli toimistopalaverit (ks. kuvio 2) ja ryhmäpalaverit (ks. kuvio 3), koska maantieteellisesti katsottuna etätyöpisteet ovat omia, erillisiä yksiköitä ja toimistopalaverit ja ryhmäpalaverit ovat ainoita, jotka voidaan toteuttaa paikan päällä.

TOIMIPISTEPALAVERIT	
MÄÄRITELMÄ	
Tehtävänä on toimipisteen toiminnan varmistaminen ja kehittämistarpeiden tunnistaminen.	
ROOLI JA VASTUUT	KOKOONPANO JA RAPORTOINTI
<ul style="list-style-type: none"> • Toimipistepalavereissa käsitellään kunkin toimipisteen operatiiviseen toimintaan liittyviä asioita. Ne voivat olla toimipisteestä riippuen esimerkiksi seuraavanlaisia: <ul style="list-style-type: none"> • Resursointi • Prosessien väliset rajapinnat • Asiakasyhteydenpito • Aikataulut • Asiakaspalvelu • Kehitystarpeiden/hankeiden käsittely ja niiden eteenpäin viemiseen liittyvien ehdotuksien tekeminen • Kustannus/hyötyanalyysit • Kehitystoimenpiteiden resursointi ja tarvittavan osaamisen varmistaminen • Järjestelmät ja niiden tukeminen • Tekee päätöksiä toimipisteen operatiiviseen toimintaan ja sen varmistamiseen liittyen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokoonpano: <ul style="list-style-type: none"> • Toimipistevastaava / Palvelutuotantovastaava (puheenjohtaja) • Ryhmän vetäjät • Raportointi: <ul style="list-style-type: none"> • Palvelukeskuksen johtoryhmälle
	TYÖSKENTELYTAVAT
	<ul style="list-style-type: none"> • Kokoontuu viikoittain • Vakioagendalla ryhmän toimintaan liittyvät operatiiviset asiat • Materiaalit oltava edellisenä päivänä osallistujilla • Pidetään pöytäkirja (kiertävä vastuu)

Kuvio 5. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon Heta-palvelukeskuksen suunnittelu. Loppuraportti ja toimeenpanosuunnitelma.

RYHMÄPALAVERIT	
MÄÄRITELMÄ	
Tehtävänä on ryhmän toiminnan varmistaminen ja kehittämistarpeiden tunnistaminen.	
ROOLI JA VASTUUT	KOKOONPANO JA RAPORTOINTI
<ul style="list-style-type: none"> • Ryhmäpalavereissa käsitellään tarvittaessa kunkin ryhmän operatiiviseen toimintaan liittyviä asioita. • Panee täytäntöön ryhmän operatiiviseen toimintaan ja sen varmistamiseen liittyvät toimenpiteet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokoonpano: <ul style="list-style-type: none"> • Ryhmän vetäjä (puheenjohtaja) • Prosessinomistajat • Prosessiosaajat • Raportointi: <ul style="list-style-type: none"> • Toimipistevastaava / Palvelutuotantovastaava
	TYÖSKENTELYTAVAT
	<ul style="list-style-type: none"> • Kokoontuu viikoittain • Vakioagendalla ryhmän toimintaan liittyvät operatiiviset asiat • Materiaalit oltava edellisenä päivänä osallistujilla • Pidetään muistio (kiertävä vastuu)

Kuvio 6. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon Heta-palvelukeskuksen suunnittelu. Loppuraportti ja toimeenpanosuunnitelma.

Työn toimeksiantaja painotti prosessinomistajan roolia ja sen merkitystä kokonaisuuden kannalta. Jotta etätyö palvelukeskusmallissa saadaan toimimaan kunnolla, prosessinomistajan rooli on erityisen merkittävä. Prosessinomistaja voi olla muun muassa esimies, mutta myös mahdollisten etätyöntekijöiden olisi hyvä osallistua prosessien suunnitteluun ja kehittämiseen, koska heillä on olemassa käytännön kokemusta itse suorittavasta työstä.

Prosessinomistajan rooli:

- Johtaa ryhmänsä työtä ja varmistaa oikeanlaisen resursoinnin
- Toimii esimiehenä

- Valvoo prosessin tehtävien toteuttamista ja ohjaa prosessiosaajia työssä
- Toimii päivittäisessä yhteistyössä prosessiosaajien kanssa
- Tunnistaa ja dokumentoi prosessinkehittämisen tarpeet sekä vie tarpeita eteenpäin
- Valvoo ja varmistaa standardoinnin toteutumisen
- Valvoo yhteisten toimintatapojen noudattamista

Prosessinomistajan rooli:

- Vastaa suorituskyvystä, tuloksesta ja kehittämisestä koko vastuualueensa prosessin osalta
- Varmistaa prosessikohtaisen toiminnan tehokkuuden toteutumisen
- Valvoo ja varmistaa standardoinnin toteutumisen, vastaa virheellisten suoritusten seurannasta, informoinnista ja muutoksista
- Huolehtii, että yhteiset toimintatavat otetaan käyttöön ja niitä noudatetaan
- Ylläpitää ja kehittää prosessien tehokkuuden ja laadun mittaamista
- Toimii yhteistyössä prosessiin osallistuvien ja järjestelmän ylläpitovastaavien kanssa
- Kontrolloi prosessidokumentaation päivittämistä
- Vastaa jatkuvasta prosessin kehittämisestä
- Tunnistaa ja dokumentoi ja vie eteenpäin prosessinkehittämisen tarpeita
- Vastaa tilastoinnista ja raportoinnista
- Osallistuu järjestelmien päivitysprojekteihin

Lähde: Suomen evankelis-luterilaisen kirkon Heta-palvelukeskuksen suunnittelu. Loppuraportti ja toimeenpanosuunnitelma.

3.4 Henkilöstöjohtaminen ja viestintä

Viestinnällä on merkittävä rooli henkilöstöjohtamisessa ja etäjohtamisessa. Tiedottamiseen liittyvät kevyet asiat voi viestiä sähköisiä ja kirjallisia kanavia pitkin, mutta vuorovaikutukseen sopivat parhaiten suulliset viestintäkanavat (Humala 2007: 94).

Åbergin (2006: 207) johtamisviestinnän huoneentaulu sopii todella hyvin myös etätyön johtajalle johtamisviestinnän muistilistaksi. Kaikessa johtamisessa, mutta eritoten etäjohtamisessa, korostuu oikeanlaisen viestinnän merkitys ja siinä onnistuminen. Johtamisviestinnän huoneentaulu sisältää kymmenen kohtaa:

- 1) Viestintä ei ole vain tietojen siirtoa, se on myös merkityksien luomista, jakamista ja tulkintaa sekä kulttuurisen yhteisyyden luomista!
- 2) Viestintä on vuorovaikutusta ja siten hyvin tilanneherkkää!
- 3) Viesti kiinnostavasti ja ymmärrettävästi!
- 4) Hallitse vaikuttamisen muodot!
- 5) Kiinnitä erityistä huomiota työyhteisön vision, mission ja strategian viestimiseen!
- 6) Delegoi tehokkaasti, sekä yksilöille että ryhmälle!
- 7) Koordinoi taiten!
- 8) Kiinnitä erityistä huomiota motivoivaan ja sitoutumista synnyttävään viestintään!
- 9) Kirvoita ryhmässäsi piilevä luovuus ja synergia!
- 10) Muutostilanne vaatii jatkuvaa muutosviestintää!

Virtuaalityön ja etätyön johtaminen on haasteellista, koska etäällä tehtävän työn johtaminen vaatii heikkojen signaalien aistimista, koska henkilöt eivät ole töissä saman katon alla. Tämän takia esimiehen täytyy olla erittäin empaattinen, etteivät alaisen jaksamiseen tai työntekoon liittyvät ongelmat kasva liian suuriksi. (Humala 2007: 93.)

3.5 Henkilöstöjohtaminen ja muutos

Merkittävä osa monia prosesseja on muutos. Kirkon piirissä suuret muutokset eivät ole olleet arkipäivää samalla tavalla kuin yritysmaailmassa. Tiukkojen aikojen takia myös kirkko on joutunut sopeutumaan pieneneviin rahakirstuihin ja jäsenien vähenemiseen. Yksi toimenpide säästöjen saamiseksi on ollut Kirkon palvelukeskuksen Kipan perustaminen. Se on ollut iso muutos, johon seurakuntien on ollut pakko tottua.

Muutosjohtamista on tarvittu tässä vaiheessa sekä seurakunnassa työskenteleviltä esimiehiltä sekä Kipan esimiehiltä sekä muutosvalmiutta heidän lisäksi myös seurakunnan muilta työntekijöiltä. Esimiehet ovat tehneet suuren työn muutoksen läpiajamisessa sekä siitä viestimisessä.

Tässä tutkimuksessa muutos ja sen johtaminen eivät sinällään ole ydinasia, mutta muutos on väkisinkin yksi aihe, jota on sivuttava lyhyesti. Muutoksessa on tärkeää erottaa kaksi asiaa, jotka ovat uuden toiminnan luominen ja siihen sitoutuminen. Lähtökohta koko prosessille on se, että muutoksen hyväksyminen tapahtuu jo ajatustasolla. Johtamisen toimenpiteet ovat tehokkaita vain, jos niiden avulla yritetään vaikuttaa henkilöstön ajatuksiin. (Henkilöstö ja seutuyhteistyö –ABC 2005.)

Anetjärvi ja Jakobsson (2009: 13-14) toteavat kirjassaan, että kirkko ja seurakunnat elävät nopean yhteiskunnallisen muutoksen keskellä ja seurakuntien jäsenmäärän väheneminen on valtava teologinen sekä taloudellinen haaste kirkolle. He painottavat sitä, että työntekijöiden on kyettävä oppimaan uusia tapoja tehdä työtä ja ennen kaikkea hyväksymään tapahtuvat muutokset.

Muutosajon neljä tunnetta ovat pelko, viha, suru ja ilo (Arikoski & Sallinen 2007: 56). Erämetsä (2003: 19) mainitsee muutoksen olevan pahasta, jos suurin osa ihmisistä, joita muutos koskee, ovat turvallisuushakuisia. Silloin muutosajon ensimmäinen tunne pelko on aika vahvana läsnä. Ihmiset ovat usein turvallisuushakuisia aloilla, jotka ovat pysyneet pitkään muuttumattomina. Voisin kuvitella, että yksi tällaisista aloista on kirkko ja sen toiminta.

Kommunikointi auttaa hälventämään pelkoa ja lisää turvallisuuden tunnetta ihmisten välillä. Itse asiassa muutostyö on yksinomaan kommunikointia. (Erämetsä 2003: 65.)

Muutoksen kolme päävaihetta ovat muutosvastarinta, surutyö eli vanhasta poisoppiminen ja varsinainen muutos eli uuden oppiminen. Nämä kaikki vaiheet ovat tarpeellisia muutosprosessissa. (Arikoski & Sallinen 2007: 69.) Itse asiassa terve muutosvastarinta on hyvä ja luonnollinen asia. Esimies voi kuitenkin pyrkiä

nopeuttamaan yllämainittua prosessia, jotta oltaisiin aikaisemmin muutoksen hyväksymisen ja muutoksen läpiviemisen vaiheessa (Erämetsä 2003: 98-99).

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA METODOLOGIA

Tässä kappaleessa käsittelen empiirisen tutkimuksen suorittamista. Ensiksi esittelen mistä idea tähän tutkimukseen tuli ja mitkä tutkimuksen lähtökohdat ovat. Tämän jälkeen kerron aineistonkeruumenetelmästäni sekä aineiston käsittely -ja analysointitavasta. Lopuksi pohdin tutkimukseni validiteettia ja reliabiliteettia.

4.1 Tutkimuksen idea ja lähtökohdat

Kirkon palvelukeskuksen silloinen johtaja Seija Mäenpää ehdotti minulle gradun aiheeksi etätyötä, sen järjestämistä ja organisointia henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Tartuin haasteeseen, koska aihe vaikutti mielenkiintoiselta.

Seurakuntien kenttä on laaja ja jokaisella paikkakunnalla ympäri Suomea on työntekijöitä, jotka voisivat olla potentiaalisia palvelukeskuksen etätyöntekijöitä. Kirkon palvelukeskusta perustettaessa hyvin pian nousi esiin etätyön vaihtoehto ja mahdollisuus ja tästä Seija halusi minun kirjoittavan.

Ouluun perustettu päätoimipiste ja Porvooseen myöhemmin perustettu ruotsinkielisiä palveleva toimipiste eivät maantieteellisesti kata kovin suurta aluetta ja näin ollen ajatus etätyön mahdollisuudesta syntyi. Tutkimusta lähdettiin tekemään hyvin aikaisessa vaiheessa eli siinä vaiheessa, kun palvelukeskusta lähdettiin vasta perustamaan. Lähtökohdat tutkimuksen tekemiselle siis olivat vielä siinä vaiheessa kohtuullisen alkutekijöissä ja halukkuutta ja ajatuksia etätyöstä vasta selviteltiin.

Aineiston perustaksi otettiin kahdeksan pilottiseurakuntaa, jotka ovat kohtuullisen pitkän matkan päässä ensimmäisestä Ouluun perustettavasta palvelukeskuksesta, joka siis toimii päätoimipisteenä. Valitut seurakunnat olivat Alavieska, Haapajärvi, Kalajoki, Nivala, Oulainen, Haapavesi, Sievi ja Ylivieska. Välimatka näiltä paikkakunnilta Ouluun on vähintään 100 kilometriä, joten oletus oli, että halukkuutta etätyöhön näistä pilottiseurakunnista löytyy.

Alusta lähtien oli selvää, että aineistonkeruumenetelmänä käyttäisin kyselytutkimusta, koska vastaajat jakaantuivat maantieteellisesti aika laajalle alueelle eikä minulla olisi ollut mahdollisuutta matkustaa haastattelemaan heitä heidän kotipaikkakunnille. Haastattelurunko (ks. liitteet 1 ja 2) syntyi pitkällisen pohdinnan jälkeen ja yritin koota siihen kysymykset, jotka toisivat mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. Oli erittäin haastavaa keksiä hyviä kysymyksiä niin että vastaukset eivät sisältäisi päällekkäisyyksiä toisten kysymysten vastausten kanssa. Kyselylomakkeen kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joten tällä tavalla pyrin antamaan vastaajille vapauden kirjoittaa laajemmin omia näkemyksiään. Koska en pystynyt tekemään tarkentavia kysymyksiä haastatteleamalla, osa vastauksista sisälsi väkisinkin jonkin verran päällekkäisyyksiä.

Kyselyyn vastaajat löytyivät onneksi helposti ja selkeästi aihe kiinnosti seurakuntien työntekijöitä. Vastaajat olivat selkeästi motivoituneita vastaamaan kyselyyn ja he halusivat omalta osaltaan vaikuttaa etätyön suunnitteluun.

Tutkimukseni aihe johdatti minut luonnollisesti tekemään tutkimuksesta laadullisen. Tutkimukseni ei pyri tilastolliseen edustavuuteen tai yleistettävyyteen kuten kvantitatiivinen tutkimus (Alasuutari 2001: 39). Tutkimuksen aineisto koostuu kahdesta osasta eli mahdollisille etätyöntekijöille ja Kirkon palvelukeskuksen johtajille suunnatuista kyselyistä ja heidän vastauksista.

4.2 Aineiston keräys

Aineiston kerääminen suoritettiin niin sanotusti kolmessa osassa sähköpostitse lähetettävän kyselylomakkeen avulla. Ensimmäinen tehtävä oli selvittää niiden henkilöiden yhteystiedot, jotka tekivät seurakunnissa myyntilaskutukseen ja palkanlaskentaan liittyviä tehtäviä eli tehtäviä, joita palvelukeskuksessa tullaan tekemään. Seuraavaksi selvitettiin alustavalla kyselyllä tästä joukosta ne pilottiseurakuntien työntekijät, jotka olivat kiinnostuneita etätyömahdollisuudesta. Kysely lähetettiin kaikkiin kahdeksaan pilottiseurakuntaan. Etätyöstä kiinnostuneet pilottiseurakuntien työntekijät vastasivat kyselyyn ja sitä kautta saimme tietoa

työntekijöiden ajatuksista liittyen mahdolliseen etätööhön ja ideoita sen suunnitteluun. Tässä vaiheessa palvelukeskuksen johto oli jo rekrytoitu ja myös johdon näkökulma etätööhön haluttiin selvittää kyselyn avulla. Näin saimme arvokasta tietoa sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta.

Tavoitteenani oli kyselytutkimuksen myötä antaa vastaajille rauha ja omaehtoinen aikataulu vastaamiselle. Valitessani alun perin tarkoituksiini parhaiten soveltuvaa tutkimustekniikkaa pohdiskelin kyselytutkimuksen ja haastattelututkimuksen väliltä, mutta todellisuuden ollessa välimatkoineen aika pitkä, päädyin ilman suurempaa pohdinta kyselytutkimukseen. Toki osa voi kokea kyselytutkimukseen vastaamisen vaativammaksi ja työläemmäksi kuin haastatteluun osallistumisen, koska pitkien vastausten kirjoittaminen vie enemmän aikaa kuin pitkien vastausten antaminen suullisesti. Kyselytutkimuksessa riskinä on myös se, että saadut vastaukset ovat laadultaan pinnallisempi kuin haastattelututkimuksessa, koska tarkentavia kysymyksiä ei ole mahdollista tehdä. Maantieteellisten etäisyyksien vuoksi jouduin kuitenkin ottamaan tämän riskin ja itse asiassa kyselytutkimus toimi oikeinkin hyvin.

Parhaan tuloksen saavuttamiseksi kyselytutkimusta olisi toki voinut esimerkiksi täydentää haastattelututkimuksella, mutta vastaukset saatua en kokenut sitä tarpeelliseksi. Yhtenä vaihtoehtona pohdin myös palvelukeskuksien johtajien näkemyksien selvittämistä haastattelututkimuksen avulla, koska kaikki heistä työskentelivät Oulussa, mutta tasapuolisuuden nimissä päädyin tekemään kyselytutkimuksen sähköpostitse myös heille.

4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Tutkimukseni empiirinen aineisto koostui kahdesta osasta, kyselylomakkeesta pilottiseurakuntien työntekijöille sekä kyselylomakkeesta Kirkon palvelukeskuksen johdolle. Aineisto kerättiin jo vuonna 2012. Kyselyyn osallistuvat saivat tietyn vastausajan, jonka jälkeen aineiston käsittely ja analysointi alkoi.

Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, tuo se esiin tiettyjä erityispiirteitä liittyen aineiston käsittelyyn ja analysointiin. Analysoitavan materiaalin määrä ja laatu vaati huolellista perehtymistä, vaikka vastaajia ei sinänsä ollut kovinkaan montaa. Haasteeksi muodostui vastaajien paikoin hyvin rönsyileväkin ajatuksenjuoksu ja tärkeimpien asioiden poimiminen vastauksien joukosta. Pyrin siis pysymään vastausten käsittelyssä tutkimuskysymysteni piirissä ja esittelemään vastaajien näkemyksiä lainausten kautta.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää kyselyyn vastanneiden pilottiseurakuntien työntekijöiden ja Kirkon palvelukeskuksen johtajien henkilökohtaisia näkemyksiä kyselytutkimukseen perustuen. Näin ollen tutkimukseni sisäinen validiteetti on hyvä. Koska kyselyyn vastanneiden joukko on hyvin suppea ja rajallinen, on yleistysten tekeminen vaikeaa ja järjetöntä. Tuloksia yleistettäessä virhearviointien todennäköisyys olisi hyvin suuri. Tutkimus ei ole siis ulkoisesti validi, koska tutkimusta ei voi missään tapauksessa yleistää koskemaan muita palvelukeskuksia, jotka suunnittelevat etätyöpisteitä, koska jokaisen kyselyyn vastanneen mielipiteet etätyöhön liittyen ovat yksilöllisiä. Uskon kuitenkin, että gradusta voi saada vinkkejä ja ajatuksia etätyötä suunniteltaessa. Vaikka työ ei sinällensä ole yleistettävissä, uskon kuitenkin, että tuntemukset ja mielessä pyörivät kysymykset suuren muutoksen ja mahdollisen etätyöhön siirtymisen edessä voivat olla eri yksilöillä hyvin samankaltaisia. Kaiken tarkoitushan olikin juuri saada potentiaaliset etätyöntekijät ja Kipan esimiehet kertomaan tuntojaan ja mielipiteitään etätyöhön liittyen.

Tutkimuksen tulokset eivät ole myöskään toistettavia vaan ne ovat aikaan ja paikkaan ja kyseiseen organisaatioon sidottuja. Ajan kuluessa kyselyyn vastanneet ovat saaneet enemmän tietoa tapahtumista ja he ovat koko ajan muovanneet käsityksiään ja ajatuksiaan etätyöhön liittyen. Myös vastaajien elämäntilanteet ovat saattaneet muuttua kirjoitusprosessini aikana, joka saattaa myös muuttaa heidän aikaisemmin antamiaan vastauksiaan. Kysymykset voitaisiin toki esittää heille uudestaan, mutta uskon, että aika olisi muovannut heidän vastauksiaan ainakin joltain osin. Kyseessä on

siis kyselyyn vastanneiden henkilökohtaiset mielipiteet, jotka toisaalta ovat riippuvaisia ja heijastelevat heidän omassa työssään kohtaamia haasteita, onnistumisia ja muita kokemuksia.

Tutkimuksen tekeminen on siis täysin sidoksissa tiettyyn organisaatioon, aikaan ja paikkaan, mutta on turhaa kieltää etteivätkö kohdatut haasteet olisi samansuuntaisia myös muissa organisaatioissa.

5 VASTAAJIEN PUHEENVUORO

Tässä kappaleessa annan vastaajina toimineille pilottiseurakunnan jäsenille ja Kirkon palvelukeskuksen jäsenille puheenvuoron. Puheenvuorot koostuvat kyselytutkimuksen vastauksista.

5.1 Haastateltujen taustatiedot

Tässä tutkimuksessa vastaajien valinta oli itsestään selvää. Pilottiseurakunnat oli valittu jo aikaisemmin, joten oli selvää, että vastaajat ovat näistä seurakunnista. Tämän jälkeen tärkein valintakriteeri oli tietysti se, että vastaajat työskentelevät seurakunnissa palkanlaskennan ja kirjanpidon tehtävissä. Tässä vaiheessa kriteerinä ei ollut se onko työntekijä kiinnostunut etätöiden mahdollisuudesta omalla kohdallaan. Mahdollisia kyselyyn vastaajia oli näissä Kirkon palvelukeskukseen ensimmäisenä siirtyvissä pilottiseurakunnissa yhteensä 13 kappaletta ja palvelukeskukseen esimiehiä oli yhteensä 5 kappaletta. Vastausprosentti molempien ryhmien osalta oli täydet 100 prosenttia, joten olin erittäin tyytyväinen tilanteeseen ja vastauksia oli mielekästä alkaa käymään läpi. Vaikka vastaajia ei ollut määrällisesti kovin montaa, vastaukset olivat laadukkaita ja antoivat hyvän kuvan pilottiseurakuntien talouspuolen työntekijöiden sen hetkisistä ajatuksista liittyen etätöihin.

Kyselylomakkeet lähetettiin vuonna 2012 ja kyselyitä lähetettiin yhteensä 18 kappaletta. Kyselylomakkeet lähetettiin sähköpostitse ja vastaukset käsiteltiin nimettöminä.

Kyselyyn vastanneiden taustat ovat moninaiset. Kirkon palvelukeskuksen esimiehistä löytyi monta etäjohtamisen, henkilöstöhallinnon, muutosjohtamisen ja ylipäänsä johtamisen rautaista ammattilaista kuin myös vähemmän kokemusta porukkaa. Pilottiseurakuntien työntekijöistä kaikki olivat pitkän linjan talouspuolen ammattilaisia ja he olivat työskennelleet seurakunnassa vuosia. Osa heistä työskenteli päällikkötason tehtävissä kun taas osa perustason tehtävissä.

5.2 Seurakuntien pilottien vastaukset

5.2.1 Etänäkö?

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin sitä kuinka moni kyselyyn vastanneista on kiinnostunut hakemaan etätyöhön palvelukeskukseen, jos tällainen mahdollisuus annetaan ja millä perusteilla he ovat päätyneet kyseiseen vaihtoehtoon. Mielenkiintoista oli myös nähdä kuinka moni aikoo jättää käyttämättä etätyön mahdollisuuden ja millä he perustelevat valintansa. Tämä kysymys on alku koko aihepiirille ja selventää vastaajien lähtötilannetta asian tiimoilta.

Kaksi kyselyyn vastannutta henkilöä ei aikonut hakea palvelukeskukseen ja syynä kielteiseen vastaukseen oli se, että kyseiset henkilöt pystyvät jatkamaan töitään seurakunnan palveluksessa muutoksesta huolimatta. Loput kyselyyn vastanneet olivat hakemassa etätyöhön palvelukeskukseen erinäisin perustein. Suurin osa vastaajista, viisi kolmestatoista, oli sitä mieltä, että heidän on pakko hakea etätyöhön palvelukeskukseen, koska muuten he jäisivät ilman työtä. He kokivat, että hakeminen on pakollista, koska seurakunta ei enää pysty pitämään heitä palkkalistoillaan töiden siirryttyä palvelukeskukseen. Kolme vastaajaa aikoi hakea palvelukeskukseen, mutta vain jos palvelukeskuksen etätyöpiste perustetaan heidän omalle paikkakunnalleen. Kaksi vastaajaa ei ollut vielä ajatellut hakevansa, mutta he seuraavat tilanteen kehittymistä. Jos työttömyys alkaa uhata, aikovat he ehdottomasti hakea etätyöhön.

Haluan tehdä palkanlaskenta ja kirjanpitoa sekä osto- ja myyntireskontraa hommia. Teen tälläkin hetkellä kirjanpitoa ja osto- ja myyntireskontraa. Jos täältä työt loppuvat, niitä on haettava muualta. Vaikkapa etätyötä palvelukeskukseen.

Ensiksi: en ole vielä hakenut töihin etäpisteeseen, mutta jos uhkana on työttömyys, on parempi edes yrittää päästä töihin etätyöpisteeseen, mutta vain siinä tapauksessa, että työmatka on kohtuuden rajoissa (max edestakainen päivittäinen matka n. 100 km)

Vain yksi vastaajista kertoi hakevansa etätöihin, koska haluaa tehdä sellaista työtä, jota palvelukeskuksessa tarjotaan. Hän vastasi seuraavalla tavalla:

Palvelukeskuksessa tehdään sellaista työtä, jota haluan tehdä. Minulla ei ole kuitenkaan mahdollisuutta muuttaa Ouluun ja matka täältä kotipaikkakunnalta on liian pitkä kulkea päivittäin. Ainoa mahdollisuus on tällöin etätö.

Yleisesti ottaen vastauksista voi aistia huolen muutoksen edessä, koska seurakunnan työntekijät eivät vielä tiedä millaiseksi työ palvelukeskuksessa muodostuu saatikka mitä etätö palvelukeskuksessa tulee olemaan. Selkeästi pakko ja huoli ohjaa suurimman osan vastauksia ja he kokevat etätöiden olevan parempi vaihtoehto kuin työttömyys, mutta kaikista mieluiten he jatkaisivat nykyisessä työssään. Vaikuttaa siltä, että suurin osa seurakuntien työntekijöistä pureskelee vielä tietoa palvelukeskuksen perustamisesta ja tämä muutos jo itsessään on iso asia heille.

Seuraavaksi kysyin vastaajiltani millaisia positiivisia asioita he odottavat etätömahdollisuuden tuovan mukanaan. Vastaajat löysivät hyvin paljon positiivisia puolia ja osasivat ajatella asiaa myös myönteisesti, vaikka muutokset usein mietityttävät ja jopa pelottavat.

Eräs vastaajista koki, että etätö palvelukeskuksen työntekijänä selkeyttäisi omaa työnkuvaa ja antaisi mahdollisuuden keskittyä yksityiskohtaisemmin juuri siihen omaan osaamisalueeseen. Vastauksissa mainittiin myös ylipäättänsä saada jatkaa työntekoa Suomessa, jossa irtisanomiset ja yt-neuvottelut ovat lähes jokapäiväistä kuultavaa. Myös mahdollisuus tehdä työtä tiimeissä koettiin positiivisena asiana, koska tällä hetkellä osa pienien seurakuntien työntekijöistä ovat yksin toimistolla vastuussa tehtävistään.

Uskon, että palvelukeskuksessa saa tehdä vain sitä työtä, johon on palkattu. Ei ole tuhannen erilaista lippusta ja lappusta. Tehtävän kuva on selvä. Teet omaa työtäsi, eikä tarvitse huolehtia toisten töistä.

*Pystyn hyödyntämään ammattitaitoani jatkossakin ja minulla olisi töitä!!!
Saan työskennellä mahdollisesti tiimissä.*

Useiden vastaajien vastauksissa toistuu uusien mahdollisuuksien saaminen ja laajempialaiset työtehtävät ja uudet haasteet koetaan vain pelkästään positiivisena asiana. Vastauksista huokuu, että osa seurakunnan työntekijöistä suhtautuvat mahdolliseen muutokseen positiivisesti ja nimenomaan haluavat vaihtelua työhönsä.

Uusia haasteita ja työtapoja sekä työn jatkumista asiantuntijana.

Laajempialaisia työtehtäviä, tehokkuutta työhön, samat pelisäännöt.

Kolmannessa kysymyksessä selviteltiin vastaavasti mitä negatiivisia asioita vastaajat kokevat etätyöskentelyn tuovan mukanaan. Useissa vastauksissa nimenomaan etätyöpisteen ja päätoimipisteen erillisyys koettiin negatiivisena tai huolta aiheuttavana asiana. Onneksi kuitenkin etätyöpisteitä suunniteltaessa on keskusteltu siitä, että työtä tehtäisiin nimenomaan pienissä tiimeissä ja näin ollen työkaverin tuki olisi lähellä.

Etätyöskentelyssä ollaan ”syrjässä” pääpaikasta.

Voi olla aika yksinäistä puurtamista, jos joutuu tekemään sitä esim. yksin. Puuttuu kokonaan toisten tuen mahdollisuus. Sitten jos etätyöpisteisiin on paneuduttu ja sitä tehdään esim. jossain isomman porukan kanssa, niin se on parempi asia.

Edelliseen kysymykseen viitaten osa vastaajista koki etätyömahdollisuuden nimenomaan työtä rikastuttavana ja monipuolistavana asiana, mutta oli myös vastaajia, jotka pelkäsivät työnkuvan supistumista.

Tämänhetkiseen työhön verrattuna oletan etätyön supistavan rajusti työnkuvaa, koska informaation perusteella etätyöpaikkoja ovat ainoastaan

palkanlaskenta ja reskontran hoito. Elikkä työkenttä yksipuolistuu ja kapenee (erittäin huono asia).

Riippuu hieman katsantokannasta, että päättääkö asiaan suhtautua positiivisesti vai negatiivisesti. Toisaalta mahdollisuutena on syventää omaa osaamistaan juuri tietyillä osa-alueilla ja päästä todelliselle asiantuntijuuden tasolle sen sijasta, että osallistuisi lähes kaikkien töiden tekemiseen. Osa ihmisistä taas pitää siitä, että niin sanotusti kaikki tehtävät ovat osa heidän vastuualuettaan.

Etätyöpisteen sijoittaminen on myös vaivannut osan vastaajien mieltä. Pitkien työmatkojen pelätään aiheuttavan väsymistä ja stressiä. Ongelmaksi koetaan myös eri työntekokulttuurien yhteensovittaminen, koska etätyöntekijät tulevat olemaan eri seurakunnista.

Työmatka pitenee, työpäivät saattavat pidentyä, kuormitus kasvaa.

Juuri mahdollisista pitkistä matkoista koituvan stressin (esim. keliolosuhteet talvella, matkoihin kuluva aika); eri seurakunnista tulevien työntekijöiden erilaisten työntekokulttuureiden yhteensovittamisen aiheuttamien haasteiden ratkaiseminen; lomitusergelmat

Eri kulttuurien yhteensovittaminen on varmasti yhtenä haasteena myös palvelukeskuksen esimiehillä, mutta nimenomaan vahvan taustatyön ja huolellisten valmistelujen ansiosta Kirkon Palvelukeskus on luonut itselleen oman, vahvan organisaatiokulttuurin, joka on erillinen seurakuntien työntekokulttuurista. Näin ollen jokainen etätyötä palvelukeskuksessa tekevä on niin sanotusti samalla viivalla, koska uusi organisaatiokulttuuri on kaikille opettelemisen ja sisäistämisen aihe.

5.2.2 Muutoksen tuulet

Seuraavassa kysymyksessä sivutaan hieman myös edellisessä kysymyksessä esiin nousutta aihetta eli eri työntekokulttuurien yhteensovittamista. Neljännessä kysymyksessä pohdittiin nimenomaan tätä mahdollista muutosta seurakunnan työntekijästä

palvelukeskuksen etätyöntekijäksi. Muutos voi olla suuri niin työkuulttuurin kuin koko organisaatiokulttuurin kannalta. Työkaverit muuttuvat, työ muuttuu ja myös toimipaikka muuttuu. Suurin osa vastaajista kuitenkin koki tämän mahdollisen muutoksen seurakunnan työntekijästä palvelukeskuksen etätyöntekijästä positiiviseksi asiaksi ja nykyisessä työelämässään he olivat jo tottuneet siihen, että muutoksia tulee.

Minä koen muutoksen positiivisena. En koe olevani mitenkään kaavoihin kangistunut. Olen tiennyt alusta asti kun tulini tänne seurakuntaan töihin, että muutoksia on tulossa.

En koe sitä ollenkaan ongelmana enkä negatiivisena asiana.

Uusia tuulia, mahdollisesti uudet työkaverit sekä työympäristö muualla kuin nykyisessä paikassa.

Alla oleva erään vastaajan kommentti valottaa hyvin sitä millaista työ varsinkin pienissä seurakunnissa on tällä hetkellä. Tulkitsen myös tämän vastaajan suhtautuva positiivisesti mahdolliseen muutokseen.

Uskon, että on outoa, kun riittää että teet työsi. Ei tarvitse kuunnella kenenkään henkilökohtaisia huolia eikä tarvitse auttaa ketään täyttämään lomakkeita.

Osa seurakunnan työntekijöistä mieltävät mahdollisen muutoksen vaikeaksi nimenomaan uusien roolien takia ja varsinkin, jos työpaikka säilyy seurakunnan kanssa samoissa tiloissa. (kts. aikaisempi teoriaosa tästä aiheesta)

Mielestäni tämä kyllä edellyttää sen, että työpaikka on pois seurakunnan tiloista, koska rajan vetäminen palvelukeskuksen ja seurakunnan töiden välille tulee olemaan vaikea, jos työtä tehdään seurakunnan tiloissa, nimittäin asia ei ole yksistään kiinni palvelukeskuksen työntekijästä.

Seurakunta on siis tämän muutoksen myötä palvelukeskuksen etätyöntekijän asiakas ja entiset seurakuntaan jäävät työntekijät ovat etätyöntekijän asiakkaita. Selkeästi

vastaajien toiveena ovat siis seurakunnista erilliset tilat, jotta omien töiden hahmottaminen ja uuden kulttuurin omaksuminen tulee helpommaksi.

Keskustelu palvelukeskuksen etätyöntekijöiden ulkopuolisuuden tunteesta jatkuu myös tähän kysymykseen vastattaessa eli selkeästi tämä asia mietityttää etätyöstä puhuttaessa jopa eniten. Työntekijät haluavat olla osa päätoimipistettä eikä vain joku erillinen oma yksikkönsä.

Työkaverit vaihtuvat, työtavat muuttuvat, työnantaja siirtyy etäisemmäksi. Työkavereiden vaihtuminen on hyvä asia, työtavat on muuttuneet ennenkin, eli ei haittaa, ainoastaan työnantajan etäisyyden koen huonona asiana.

Siihen pitää kiinnittää huomiota, ettei työntekijälle tulisi tunnetta ettei kuulu mihinkään työyhteisöön. Etätyöntekijän tulisi tuntea, että on samanarvoinen kuin muutkin palvelukeskustyöntekijät ovat.

Kaiken kaikkiaan Kipan toiminnan aloittaminen on merkinnyt jatkuvaa muutosta. Palvelutuotanto-organisaation perustaminen ja palvelutuotannon aloittaminen on ollut uutta kirkon sisällä. Kipaan siirtyneet seurakuntataloudet ovat joutuneet muuttamaan toimintatapojaan ja siirtymään uusien järjestelmien käyttöön.

Viidennessä kysymyksessä pohdittiin sitä millaiseksi mahdolliset etätyöntekijät uskovat uuden roolinsa muotoutuvan. Vastaajat pohtivat mahdollista tulevaa rooliaan seuraavalla tavalla:

Muutaman työtehtävän suorittajaksi nykyisen kokonaisvaltaisen asioiden käsittelyn sijaan.

Voisin tehdä yhtä osa-aluetta taloushallinnon töistä.

Mikäli pääsen palvelukeskukseen töihin, niin uskon, että olen enemmän asiakaspalvelija kuin nykyään.

Toivottavasti saan tarpeeksi haasteellista työtä etätyöntekijänä.

Palvelukeskuksen etätyön kautta työntekijät voivat saada mahdollisuuden syventää osaamistaan tietyllä osa-alueella. Tämä ei automaattisesti tarkoita työtehtävien yksinkertaistumista vaan he voivat syventyä yhteen osa-alueeseen ja olla sen osa-alueen ammattilaisia.

Seuraava kysymys koski sitä miten vastaajat kokevat sen, että entiset työkaverit voivat olla tulevaisuudessa heidän asiakkaitaan. Asiaa sivuttiin jo kysymyksessä neljä, kun vastaajien roolin muutosta pohdittiin.

Koen työkavereideni olevan tälläkin hetkellä ”asiakkaitani”, joten siinä suhteessa en näe asiaan tulevan mitään muutosta.

Koen sen hyvänä asiana. Tutut ihmiset.

Oikeastaan kukaan vastaajista ei kokenut tätä asiaa ongelmalliseksi vaan nimenomaan tutut ihmiset toivat turvaa muutoksessa.

5.2.3 Tiimissä on voimaa?

Kysyin vastaajilta heidän näkemyksiään etätyön tekemisestä tiimeissä. Vastaukset vaihtelivat tietysti myös työntekijöiden lähtötilanteiden takia. Osa tekee työtään tällä hetkellä yksin ja osa taas isommalla porukalla ja näin ollen apu on lähempänä. Pääosin kuitenkin tiimiajatus pidettiin hyvänä ja sen koettiin tuovan apua ja turvaa tilanteessa, jossa etätyöntekijät ovat muutenkin kauempana päätoimipisteestä.

Se on minusta ihan mukavaa, kun saa vaihtaa tietoja. Nykyisin olen ollut yksin asioiden kanssa, kun kukaan ei jaa palkanlaskenta-asioita kanssani, joudun ottamaan yhteyttä kauemmaksi.

Minusta se on loistava ajatus. Olemme kaikki samalla viivalla ja yhteistyö tapahtuisi joustavasti ja sopuisasti. Tukisimme toinen toisiamme. Lomat voitaisiin pitää sujuvasti ja ei kukaan tekisi tiettyä tehtävää yksin.

Vastauksissa tuli esille myös se, että tehtiin työtä tiimeissä tai ei niin yksilön vastuu työnteossa on joka tapauksessa suuri. Työskentely tiimeissä tai yksin on tietysti myös makuasia ja kaikki eivät koe olevansa parhaimmillaan tiimeissä työskenneltäessä.

Näkisin tämän persoonakysymyksenä, toiset ovat tiimityöskentelijöitä ja toiset eivät. Useamman hengen tiimissä täytyy osata huomioida toiset työntekijät. Yksilön vastuuhan tässä mallissa on suuri.

Tiimityön mahdollisuutta pohdittaessa puheenaiheeksi nousi myös, se että olisiko yhdessä etätyöpisteessä useampi tiimi, joista jokainen tiimi olisi keskittynyt yhteen osa-alueeseen vai olisiko etätyöpisteen koko henkilömäärä osa yhtä ja samaa tiimiä.

Kuulostaa hyvältä, mutta tarkoittaako käytännössä sitä, että yhdellä tiimillä on tietotaito yhteen osa-alueeseen. Toisaalta helpottaa, koska jokaisen tiimin ei tarvitse sitten hallita kaikkia osa-alueita. Miten sitten lomitus, pakko ottaa kierrätys käyttöön, jotta kaikki ennättävät pitää lomansa lomakauden aikana ja aina on osaava tuuraaja käytettävissä.

Vastaus näihin asioihin selviää siinä vaiheessa, kun päätetään millaisessa laajuudessa etätyöpisteet tullaan toteuttamaan. Jos ne ovat laajuudessaan enemmänkin sivutoimipisteiden kaltaisia, tiimiasiasta ja tiimien määrästä tullaan varmasti keskustelemaan.

Kahdeksannessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan millaisen roolin he odottavat tiimikoordinaattorin ottavan etätyötiimissä. Etätyöpisteissä työ tehtäisiin siis tiimeissä ja jokaisessa etätyöpisteessä olisi tiimikoordinaattori, jolla ei kuitenkaan olisi esimiesvastuuta.

Vastauksista kuitenkin ilmeni, että tiimi tulisi selkeästi tarvitsemaan tietynlaisen johtohahmon, joka tiukoissa tilanteissa käyttäisi päätösvaltaansa. Vastauksista pystyi

tulkitsemaan, että esimiesvastuullinen tiimikoordinaattoriin ei välttämättä olisi kovin huono idea.

Tiimikoordinaattori tiimin on koossa pitävä voima, innostava.

Viimeisen sanan sanoja, asioiden selvittelijä, neuvonantaja.

5.2.4 Johtamista etänä

Vastaajilta kysyttiin hyvän etäesimiehen ominaisuuksia ja sitä millaisia esimiestaitoja he odottavat etäjohtajalta. Annetut vastaukset voisi oikeastaan liittää minkä tahansa esimiehen hyviin ominaisuuksiin ja myös vastaajat toivat tämän esille. Eli oikeastaan samat ominaisuudet ovat toivottavia oli esimies lähellä tai kaukana. Hyvin paljon painotettiin nimenomaan alaisen työnkuvan ymmärtämistä ja esimiehen ammattitaitoa myös itse suorittavan työn tekijänä, jotta esimies pystyy auttamaan alaistaan, kun ongelmia ja kysymyksiä ilmenee.

Taitoja jotka saisivat olla kaikilla esimiehillä, tasapuolisuus, suunnittelukyky, joustavuus ja ammattitaito työtehtävissä joita alaiset tekevät.

Hän tietää alaistensa työnkuvat ja on perehtynyt niihin sekä on tavoitettavissa.

Tavoitettavissa oleminen nousi myös yhdeksi aiheeksi vastaajien keskuudessa ja kieltämättä etätöiden osalta tämä asia on tärkeä. Toki esimiehen tavoittamisen ongelma voi olla olemassa, vaikka esimies olisikin fyysisesti samassa konttorissa alaistensa kanssa. Etätöissä esimiehen helppo tavoitettavuus luo kuitenkin turvaa, koska tietää, että apu on lähellä.

Kysyttäessä esimiehen fyysisestä läsnäolosta työpaikalla, vastaajat suhtautuivat pääosin positiivisesti siihen, että esimies ei ole koko aikaa paikalla. Useat vastaajat työskentelevät jo nyt yksin pienissä seurakunnissa ja ovat tottuneet hyvin itsenäiseen

työskentelyyn. Vastaajat peräänkuuluttivat myös hyvän etäesimiehen piirteitä eli sitä, että esimies todellakin voi olla läsnä, vaikkei hän olisikaan fyysisesti paikalla. Nykyaika tuo esimiehille mahdollisuuden olla halutessaan hyvin tiivisti läsnä työyhteisön arjessa myös etänä ja sitä vastaajat tuntevat arvostavan. Pelkona osalla on kuitenkin se, että etätyöpiste muodostuu sivutoimipaikaksi, jonka esimies unohtaa ja keskittyy päätoimipaikkaan. Pelkona on myös se, että lähiesimiehen puuttuminen aiheuttaisi sen, että joku työntekijöistä ottaisi johtajan roolin etätyöpisteessä mikä osaltaan vaikeuttaisi työntekoa.

Ei ole välttämättä ongelma, kunhan kaikilla selkeät ohjeet miten toimitaan. Tietenkin voi olla uhka että joku alkaa pomottaan sivusta.

Esimies voi olla läsnä vaikka hän ei ole fyysisesti paikalla.

Olen tottunut itsenäiseen työskentelyyn ja minulle se ei tuota vaikeuksia, koska olen huolehtinut töistäni tähänkin saakka määräaikaan mennessä.

Etätyöpiste tuntuu hyvin paljon sivutoimipaikalta.

Vastaajat eivät kokeneet lähiesimiehen puuttumista negatiivisena asiana, vaikkakin muutamia pelkoa aiheuttavia asioista tuli kyselyssä esiin. Vastaajat toivovat että esimies vierailisi etätyöpisteessä säännöllisin väliajoin, erityisesti alun vierailuja pidettiin tärkeinä, jotta alkukankeudesta selvittää ja asiat saadaan toimimaan mahdollisimman hyvin heti alusta lähtien. Alun jälkeen vierailuja voisi vastaajien mielestä vähentää. Osa taas toivoi jatkuvia, viikoittaisia vierailuja ja osa taas sitä, että esimies vierailisi etätyöpisteessä hyvin harvoin. Nämä vastaajat olivat niitä, jotka tekivät jo nyt työtä hyvin itsenäisesti ilman esimiehen valvovaa silmää.

Varmaan aloitusvaiheessa tulisi näyttäytyä useammin, mutta kun asiat alkavat luistamaan niin muutama kerta vuodessa riittää.

Noin kaksi kertaa kuukaudessa.

Viikoittain käynti olisi paras vaihtoehto.

Hyvin harvoin.

Tarvittaessa, kriteerit määriteltävä.

Seurakunnan työntekijöiltä kysyttiin millaista tukea he toivovat etätyöläisinä esimiehiltä. Vastaajat kokivat hyvin vahvana esimiehen henkisen läsnäolon tärkeyden, vaikkakin fyysistä läsnäoloa työpaikalla ei koettu niin tärkeäksi. He haluavat, että he ovat osa työyhteisöä siinä missä päätoimipisteessäkin työskentelevät ja että esimies suhtautuu etätyöläisiin samalla tavalla kuin muihinkin työntekijöihin. He toivovat, että apua on aina saatavissa ja heillä on tunne, että he ovat myös tärkeä osa organisaatiota, vaikkakin työskentelevät muita kauempana.

Sen, että minulle tulisi tuntu siitä, että olen työyhteisön yksi työntekijä.

”Henkistä” läsnäoloa; tietoa siitä, että esimies on tavoitettavissa, vaikka ei olekaan näkyvissä.

Esimiehen ei odoteta ottavan etätyöpisteen suhteen erilaista roolia kuin palvelukeskuksessaan. Toiveet esimiehen roolin suhteen ovat siis täysin samat kuin missä tahansa muussakin työssä eli toivotaan, että esimies on esimies. Vastaajat toivovat, että roolit ovat selvät ja he tietävät kuka päättää mistäkin.

Sama rooli kuin palvelukeskuksessakin.

Esimiehen roolin, ei kaverin. Selkeät ohjeet siitä missä menee oman päätöksenteon raja ja missä asioissa esimies ”astuu päättäjäksi”, ohjaava rooli.

On tiimi (yksi tai useampi), jota hän mm. avoimesti ja kannustavasti vie eteenpäin.

Vastaajat hyvin selkeästi vaativat asioita esimieheltä ja siksi yksi kysymyksistä olikin millaiset alaistaidot heidän mielestään korostuvat etätyössä. He tunnistivat hyvin vahvasti myös alaistaitojen merkityksen ja alaisen roolin tärkeyden tässä kokonaisuudessa.

Mielestäni yhteistyökyky ja itsensä johtaminen korostuu siksi, koska esimies ei ole aina läsnä ja onko etätyö muuten mahdollista? Täytyy pystyä itsenäiseen työskentelyyn ja totta kai vuorovaikutus on tärkeää työssä kuin työssä. Enpä osaa tähän muuta sanoa.

On kyettävä työskentelemään itsenäisesti ja ottamaan vastuu omista töistä, jotta työt tulisivat tehdyksi. On oltava yhteistyökykyinen ja –haluinen, koska etätyöpisteeseen tulee työntekijöitä monesta eri seurakunnasta.

5.2.5 Etätyöntekijöiden ajatuksia

Pyysin vastaajia ottamaan myös kantaa etätyöpisteen sijaintiin eli mille paikkakunnalle etätyöpiste tulisi perustaa ja olisiko järkevintä hyödyntää seurakunnan tiloja vai vuokrata erilliset tilat jostain muualta. Vastaajat olivat kaikki Kalajokilaakson alueelta (ks. 5.2) eli Alavieska, Haapajärvi, Kalajoki, Nivala, Oulainen, Haapavesi, Sievi ja Ylivieska olivat edustettuina tässä tutkimuksessa.

Osa vastaajista ehdotti useampaa etätoimipistettä päätoimipisteen lisäksi ja tietysti vastaajien sijainti Kalajokialueella vaikutti siihen, että yhden toimipisteen toivottiin olevan nimenomaan siellä. Vastaajista suurin osa ehdotti paikkakunnaksi Ylivieskaa, mutta myös Nivala oli yhtenä vaihtoehtona. Ouluun kulkeminen koettiin työmatkan puolesta liian raskaana, koska matkaa tulee reilu 100km suuntaansa ja siksi myös etätyöpisteen perustamista Kalajokilaaksoon suosittiin. Alla vastaajien kommentteja etätyöpisteen sijainnista ja tiloista:

Niitä voisi olla useampi eri puolilla aluetta, siis pääpaikkaa. Esim kalajokilaaksossa yksi ja toinen toisaalla. Tilat tulisi olla käytännölliset, mutta ei välttämättä seurakunnan tiloissa.

Totta kai paikkakunta tulisi olla keskeinen sijainniltaan ja etätyöntekijöitä tulossa lähiympäristöstä. Mielestäni Ylivieska on hyvä vaihtoehto ja en sano tätä vain siksi, kun olen itse Ylivieskasta. Olen kyllä itse valmis kulkemaan, jos on parempia vaihtoehtoja. Meillä täällä Ylivieskassa on yläkerrassa taloustoimisto ja jos seurakunta olisi valmis vuokraamaan tilat palvelukeskukselle, niin tämä paikka olisi verraton. Uusi puhdas tila ja homeelle herkistyneetkin voisivat täällä työskennellä ja tämä on mahdollisesti tarpeeksi suurikin tila.

Sanoisin, että 30 – 40 km voisi olla sopiva työmatka, sen ylitse menee jo liian pitkäksi. Kalajokilaakson alueella paikkakunta voisi olla Nivala tai ehkä Ylivieska. Tilaratkaisussa on tärkeintä toimivuus, ei se onko srk:n tiloissa vai ei.

Tietenkin mahdollisimman lähelle omaa paikkakuntaa. Tällä alueella on ehkä paras ja keskeisin sijainti etätyöpisteelle Ylivieskan kaupunki. Ja muualta vuokratut tilat ovat ainoa mahdollisuus siihen, että etätyöntekijät saavat todellakin tehdä töitä rauhassa palvelukeskukselle.

Tilojen osalta tärkeimmäksi asiaksi vastaajien mielestä nousi tilojen toimivuus ja käytännöllisyys, mutta vastaajat kommentoivat muutenkin ahkerasti etätyöpisteen sijoittamista. Suurin osa kannatti erillisten tilojen vuokraamista ja seurakuntien kanssa samassa tiloissa toimiminen ei saanut kovin paljoa kannatusta. Erillisten tilojen hankkiminen selkeyttäisi vastaajien mielestä työn tekemistä, kun tietäisi kunnolla myös fyysisesti kuuluvansa palvelukeskuksen etätyöntekijöihin.

Vastaajilta kysyttiin millainen henkilö on heidän mielestään sopiva etätyöhön. Vastaajat peräänkuuluttivat henkilön kykyä toimia itsenäisesti ja kykyä ottaa vastuuta, koska esimies ei ole fyysisesti paikalla.

Henkilö joka pystyy toimimaan kaikin puolin itsenäisesti ja joka soveltuu tuohon kyseiseen tehtävään, jonka perhe-elämä on tasapainossa tulevaan etätyöhön nähden. Tausta-asioiden tulee olla kunnossa, sillä jaksamisessa auttaa perheen tuki.

Ahkeria, työmoraali on kohdallaan, innostuneita ottamaan haasteita vastaan, yhteistyökykyisiä, avoimia, rehellisiä, paineensietokykyisiä.

Itsenäiseen työskentelyyn pystyvä ja sinnikäs työntekijä. Ihminen, joka tulee hyvin toimeen toisten kanssa ja on yhteistyökykyinen. Työkokemus seurakunnassa on tässä todella hyödyksi.

Järjestelmällinen, yhteistyöhön kykenevä, oma-aloitteinen, itsenäiseen työhön pystyvä, niin sanotusti omilla aivoilla ajatteleva.

Heiltä kysyttiin myös, että kenelle he eivät missään tapauksessa suosittelisi etätyötä.

Ihminen, jolla ei ole työmotivaatio kohdallaan ja jos ei ole sinnikkyyttä vaan on lyhytjänteinen. Yhteistyökykyinen muiden tiimin jäsenten kanssa.

Jatkuvasti ohjausta vaativalle – ei aloittelijoille

Viimeisessä kohdassa vastaajia pyydettiin antamaan vapaasti kommentteja ja kertomaan omia ajatuksiaan etätyöstä palvelukeskusmallissa. Osa vastaajista toi esille hyvinkin positiivisia näkökulmia asiaan liittyen, mutta osaa aihe kirvoitti kirjoittamaan myös negatiivisia asioista. Osa vastaajista selvensi myös kuntien tilanteita päätösten takana:

Tässä on varmasti haastetta kerrakseen, jotta etätyöstä saadaan toimiva kokonaisuus. Esim. täällä Kalajokilaaksossa sijoituspaikka saattaa olla monelle ”kynnyskysymys” ja tässä sijoituspaikkakysymyksessä pitää olla todella tarkka siitä, että toiminta palvelukeskuksen suunnasta on avointa ja informatiivista. Täällä vaikuttavat, voisinko jopa sanoa, ns.vanhat ”kuntakaunat”.

Osa vastaajista odottaa etätyöltä mahdollisuutta saada suurempaa arvostusta omalle työlleen, koska kaikki työyhteisöstä tekisivät tällöin samaa työtä ja arvostuksen saaminen olisi näin ollen helpompaa. Osa vastaajista toivoo myös kovasti, että he saisivat olla osallisena rakentamassa toimivaa etätyön mallia. Pienoisena huolena vaikuttaa olevan se, jos etätyön mahdollisuutta ei anneta kukaan ja työntekijä on niin sanotusti luvannut liikoja.

Hyvä mahdollisuus saada tehdä tätä työtä työyhteisössä jossa saa arvostusta, nyt usein seurakunnissa arvostetaan vain toiminnallisen puolen työntekijöitä.

Toivon kovasti, että etätyömahdollisuus annetaan meille ja pidetään annetut lupaukset. Voimia tulevaisuuden suunnitteluun ja toivomme saavamme olla mukana rakentamassa hyvää inhimillistä vaihtoehtoa.

Osa taas näkee tämän vaihtoehdon erittäin huonona ja sijoituspaikkaa mietittäessä eräs vastaajista toivoisi nimenomaan toimintojen saamista myös kauemmas suurista kasvukeskuksista. Toiveena olisi, että myös pieniä paikkakuntia kehitettäisiin.

Oman ”urakehityksen” kannalta tämä etätyömalli ei tarjoa mitään tavoittelemisen arvoista. Päinvastoin, työnkuva tulee supistumaan ja yksipuolistumaan. Siltä osin harmittaa, että palvelukeskus on Oulussa, koska mielestäni kaikki toiminta pyritään keskittämään mm. Oulun kaltaisiin kasvukeskuksiin. Alueellisesti olisin halunnut nähdä keskuksen täällä Oulun eteläisellä alueella ja kehitettävän tätä aluetta.

5.3 Palvelukeskuksen esimiesten vastaukset

Kysely lähetettiin viidelle palvelukeskuksen esimiehelle ja kaikki vastasivat kyselyyn. Suurimmalla osalla heistä on vankka kokemus johtotehtävistä sekä myös etäjohtamisesta. Osalla oli kokemusta myös etätyöntekijänä työskentelystä, joten kokemusta on niin sanotusti molemmilta puolilta pöytää. Kaikki kyselyyn vastanneista esimiehistä ovat olleet mukana perustamassa Kipaa ja he ovat tehneet paljon työtä yhdessä ennakkoon ennen kuin yksikään seurakunta on siirtynyt Kipan asiakkaaksi.

5.3.1 Etätyön ja etäjohtamisen haasteet ja mahdollisuudet

Kipassa jo työskenteleviltä esimiehiltä kysyttiin etäjohtamisen haasteellisuudesta ja helppoudesta. Alla on esitetty esimiesten vastauksia ja pohdintaa kyseiseen aiheeseen. Kukaan haastatelluista ei koe etäjohtamista helpoksi. He kokevat sen erilaiseksi johtamiseksi, joista osalla heistä on jo kokemusta sekä alaisen että etäesimiehen roolista.

En koe sitä erityisen haasteelliseksi tai helpoksi vaan erilaiseksi johtamiseksi. Minulla on ollut etätyöntekijä alaisena ja olen itse ollut etätyöntekijä lähes 5 vuotta.

Haasteiksi esimiehet kokevat nimenomaan seurannan tapahtumisen numeroilla sekä face-to-face kontaktien puuttumisen tai niiden vähyden. Fyysisen läsnäolon puuttuminen voi aiheuttaa ongelmia, mutta eräs vastaajista mainitsee, että etäpisteen toiminnan onnistuminen riippuu paljolti myös onnistuneista rekrytoinneista sekä onnistuneesta esimiestyöstä ja kyvystä luoda hyvä yhteishenki.

Etäjohtaminen aikaisempien kokemuksieni valossa jokseenkin haasteellista. Haasteita on aiheuttanut lähinnä se että seuranta tapahtuu lähinnä numeroiden valossa ja kommunikointi on sähköisin menetelmin. Tavallista face to face kommunikointia tulee paljon vähemmän. Etäpisteet voivat olla tehokkuudeltaan ja ylläpidoltaan täysin erilaisia, tämä riippuu paljon siitä että millaisia ihmisiä on töissä ja millainen henki heidän kesken on.

Etätyö on haasteellinen, koska esimies on fyysisesti eri toimipisteessä ja yhteyden pidot hoidetaan pääsääntöisesti sähköisillä etäyhteyksillä.

"Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty " toteamus sopii hyvin yhteen erään vastaajaan kommentin kanssa. Esimiehet ovat tehneet valtavan taustatyön ennen Kipan perustamista ja he jatkavat tätä työtä koko ajan, joten hyvin suunnitellut käytännöt varmasti auttavat myös etäjohtamisessa ja sen onnistumisessa. He tiedostavat, että etänä johtaminen vaatii myös esimieheltä paljon.

Kun johdetaan etänä, johtamiseen ja sen toteuttamiseen on kiinnitettävä enemmän huomiota. En koe sitä helppona, mutta uskon sen toteutuvan hyvin, kun suunnitellaan hyvin.

Kysyttäessä etätyön aiheuttamista johtamisen haasteista vastaajat olivat samoilla linjoilla siitä, että huomioitavaa on paljon. Eräs vastaajista koki, että haaste on liian voimakas sana kuvaamaan tätä kaikkea, mutta on paljon asioita joihin on kiinnitettävä huomiota eri tavalla kuin perinteisessä asetelmassa, jossa esimies ja alaiset toimivat

saman katon alla. Esimies joutuu olemaan herkempi alaisen viesteille, koska he eivät näe kasvotusten.

Haaste on ehkä liian voimakas sana, mutta on asioita, jotka on otettava huomioon toisella tavalla. Johtamisen näkökulmasta on muistettava, että etätyöntekijää on tuettava, sanoisin erityisen paljon, koska hän ei ole koko ajan lähettyvillä ja henkilöstä riippuen hän ei ehkä kovin helposti tuo työhön liittyviä ongelmia tai muita omaan elämään liittyviä haasteita esille. Etätyöntekijän kanssa on luotava voimakas ja avoin yhteys henkilötasolla, jotta hän omalta osaltaan tuo esille mieltä painavat seikat.

Valvonta, työhön/tiimiin sitouttaminen/viestintä/töiden suunnittelu.

Eräs vastaajista mainitsee suurimmaksi haasteeksi samanarvoisuuden luomisen päätoimipisteen työntekijöiden kanssa. Saman huolen jakoivat myös seurakunnissa työskentelevät vastaajat. He pelkäsivät sitä, että etätyöpisteissä työskentelevät jäävät unohduksiin, koska eivät jaa samaa työtilaa muiden kanssa.

Miten pitää etätyöntekijät samassa tietoisuuden ja tunteisuuden tilassa, mitä pääkonttorin työntekijät. Suoritusason ja työtyytyväisyyden pitäisi olla sama sekä hyvä, vaikka he ovatkin kaukana. Eli tärkeitä: viestintä, seuranta, kommunikointi, osallistaminen

Yhtenäisen organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen koetaan esimiesten taholta haastavaksi, koska vaarana voi olla, että etätyöpisteet alkavat muotoutumaan omanlaisiksi, irrallisiksi yksiköiksi. Jatkuva vuorovaikutus esimiehen ja etätyöpisteen työntekijöiden välillä koetaan ensiarvoisen tärkeäksi, jotta toiminta päätoimipisteen ja etätyöpisteiden välillä on yhtenäistä.

Yhtenäiset toimintatavat, prosessien kehittäminen ja yhtenäisen toimintakulttuurin luominen edellyttää alkuvaiheessa jatkuvaa vuorovaikutusta ja koulutusta. Etätyöpisteiden sitouttaminen näihin edellyttää toimivien sähköisen johtamis/yhteydenpitomallin luomista. Etätyöpisteissä olevien tiimien itseohjautuvuuden taso vaikuttaa myös oleellisesti esimiehen ajankäyttöön. Esimiehille etätyöpisteiden päivittäisjohtaminen on haastavampaa kuin mitä se on fyysisesti samoissa tiloissa olevan henkilöstön päivittäisjohtaminen.

Eräs vastaajista mainitsee myös sen, että kaikkea ei voi johtaa etänä ja kasvokkain tapaamisia tarvitaan myös kaikkien osapuolten kanssa, jotta yhteys säilyy ja jokainen tietää mitä häneltä odotetaan.

On mietittävä, mitä asioita voi johtaa etänä ja milloin taas tarvitaan kasvokkain tapaamisia. Säännöllinen yhteydenpito ja selkeät tavoitteet ovat tärkein osa etäjohtamista, mutta täytyy olla myös niitä kasvokkain tapaamisia esimiehen, tiimin ja koko yhteisön kanssa. Tärkeintä on, että etätyöntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan.

Vastaajia pyydettiin erittelemään haasteet myös henkilöstöhallinnon kannalta ja tasavertaisuus, kommunikaatio ja sitouttaminen nousivat esille useissa vastauksissa. On selkeästi havaittavissa, että viestintävälineet ja niiden käyttö eri tilanteissa mietityttää esimiehiä. Lisäksi eräs vastaajista nosti esiin henkilöstöhallintoon vahvasti kuuluvan työhyvinvoinnin eli miten taata kaikille samat palvelut paikkakunnasta ja toimipaikasta riippumatta.

Täytyy olla kuva etätyöhenkilöstön osaamistasosta, jotta sitä voi tarvittaessa kehittää. Etätyöntekijöiden tulisi tuntee kuuluvansa tasavertaisesti organisaatioon siinä, missä muutkin ja saada heidät sitoutumaan organisaatioon. Haasteena sekä henkilöstöhallinnossa että esimiehillä on keskinäisen luottamussuhteen rakentaminen etätyöntekijän kanssa. Kuten muillakin, myös etätyöntekijöillä täytyy olla selkeä toimenkuva ja vastuualue, tavoitteet ja niiden mittarit, jotta ovat selvillä, mitä heiltä odotetaan. Tulokset kertovat enemmän kuin työajanseuranta. Henkilöstöhallinnon kannalta keskeistä on yhteydenpito ja millaisia viestintävälineitä käytetään mihinkin asiaan. Työhyvinvointi on haaste, kun ei olla paikallisesti läsnä eikä välttämättä tiedetä paikallisia olosuhteita. Toiminnan organisoinnissa täytyy ottaa huomioon tasavertaisuus, jotta etätyöntekijöitä kohdellaan samalla tavoin kuin päätoimipaikassa työskenteleviä esim. palveluiden, työterveyshuollon, työpaikkaruokailun jne. järjestämisen suhteen.

Muutama vastaaja koki haasteellisena etätyöntekijöiden osallistamisen ja yhteenkuuluvuuden tunteen luomisen. On tärkeää, että etätyöntekijä kokee olevansa osa kokonaisuutta ja että myös päätoimipaikassa työskentelevät ottavat etätyöläiset osaksi työyhteisöään. Kollektiivisen me-hengen luominen ja yhteisöllisyys koetaan haastaviksi mutta erittäin tärkeiksi.

Henkilöstöhallinnolla ymmärrän tässä kohtaa koko henkilökunnan kokonaisuutena. Etätyöntekijä on saatava osaksi työyhteisöä ja se on myös hyvin paljon työntekijästä kiinni, mutta vaati esimieheltä panostusta, niin etätyöntekijän kohdalla kun muun henkilöstön osalta, jotta hekin ”muistavat” että etätyöntekijä on osa kokonaisuutta.

Aikaisemmissa töissä hankaluudeksi nousi se, että miten nämä ympäri Suomea olevat ihmiset saisi joskus kohtuudella yhteiseen tilaisuuteen. Tällaiset tilaisuudet tuli varata jostain syystä kalentereihin todella aikaisin.

Yhteisöllisyys ja kuuluminen palvelukeskukseen. Viestinnän merkitys kasvaa. Vuorovaikutuksen laatu. Keskustelu kasvotusten jää vähemmälle. Luottamuksen synnyttäminen. Yhtenäisen kulttuurin luominen.

Tiimiin sitouttaminen, yhteisten tiimitoimintojen järjestäminen

Kipan esimiehiä pyydettiin erittelemään etäjohtamisen positiivisia ja negatiivisia puolia. Positiivisena asiana esimiehet kokivat ehdottomasti etätyöntekijöiden motivaation, aikaansaavuuden ja eräänlaisen reippauden, jotka sinällään helpottavat esimiehen roolia.

Positiivisena asiana pidän sitä, että etätyöntekijä on takuulla työhönsä sitoutunut henkilö. Ei hän muuten etätyötä tekisi. Oletan myös, että hän on hyvin itsenäinen ja motivoitunut työssään. Se näkyy positiivisena piirteenä siten, että hän saa paljon aikaiseksi ja ”hoitaa hommansa”.

Etätyöntekijät saavat työskennellä lähellä kotipaikkakuntaansa. Etätyöskentely tarjoaa myös paremman mahdollisuuden keskittyä työn tekemiseen kuin esim. avokonttori. Työntekijän näkökulmasta etätyöllä voidaan turvata työvoimansaataavuus ja hyvä osaaminen.

Eräs vastaajista toi esille positiivisena asiana sen, että etäjohtaminen helpottaa esimiehen omaa ajankäyttöä.

Esimies voi sovittaa yhteydenpidot etätyöpisteisiin (sovitut etäyhteydet) ja hallita näin omaa ajankäyttöä

Voidaan tarjota henkilökunnalle joustavia työmuotoja

Työ ei vaadi työantajalta tilaresursseja

Ihmisten täytyy tehdä itsenäisesti työtä tavoitteiden eteen. Mahdollisuus toimia joustavasti, kunhan tavoitteet täytetään.

Negatiivisia asioita vastaajat kommentoivat seuraavalla tavalla:

Negatiivisena puolena näen sen, että itse johtajana ei välttämättä ole tilanteen tasalla hänen kulloisestakin tilanteesta ja se vaatii herkkyyttä toisella tavalla kun muiden kanssa, jotka voivat milloin tahansa vaikka pyörähtää luonasi tai jonka kanssa voi jutella kahden kesken milloin tilanne sitä vaatii. Etätyöntekijän kanssa sinulla on keskusteluun ”ad hoc”-tilanteessa vain puhelin (tärkeisiin keskusteluihin ei s-posti tai Live-Meeting oikein sovi tai ole riittävä väline).

Hajautetusta organisaatioista syntyy lisäkustannuksia. Sosiaalisen kanssakäymisen väheneminen. Etätyö saattaa korostaa henkilökohtaista työntekoa ja tuloksia, vaikka työ olisi muuten organisoitu tiimimuotoisesti.

Haasteena on avoimuus ja vuorovaikutteisuus, henkilökohtaisuus (tutustuminen alainen-esimies), luottamuksen rakentaminen

Ihmiset hajallaan, etäpisteet ja niissä toimivat ihmiset erilaisia. Toiset etäpisteet saattavat kuormittaa 80% ja tuoda tuloksesta 20% kun nämä 20% tuottavat 80%. Tämän tilanteen tasapainottaminen varmasti suuri haaste.

Työtä on vaikea valvoa

Tiimihengen luominen / tiimiin sitouttaminen vaatii ponnisteluja

5.3.2 Hyvä etätyöntekijä ja hyvä etäjohtaja

Viidentenä kysymyksenä esimiehiltä kysyttiin millainen on heidän mielestään hyvä etätyöntekijän esimies ja millaisia esimiestaitoja etäjohtajalta vaaditaan. Eräs vastaajista mainitsi hyvin pehmeitä, kaikissa ihmissuhteissa tärkeitä asioita. Herkkyys kuunnella alaista, luottamuksen ja yhteyden luominen, avoimuus ja rehellisyys tulivat kaikki esille vastaajan kommentissa.

Mainitsin aikaisemmin esimiehen tärkeäksi taidoksi herkkyyden ”kuulostella” missä mennään. Toinen on se, että silloin kun tapaa etätyöntekijän on oltava aikaa ja on osatta ja pystyttävä antamaan tukea hänen työlleen. Löytää ratkaisua esille tulleisiin kysymyksiin. Kuunneltava tosi tarkoin, koska sinulla ei ole välttämättä mahdollisuutta seuraavana päivänä tarkistaa, että mitä työntekijä tarkoitti. Tärkein ominaisuus, joka etätyöntekijän esimiehellä on oltava, on se, että hän pystyy luomaan luottavaisen ja avoimen yhteyden työntekijään. Sen on nimittäin toimittava keskinäisen luottamuksen pohjana. On opittava tuntemaan etätyöntekijä huomattavasti nopeammin kuin lähityöntekijä. Etätyöntekijän on oltava ehdottoman avoin. Vaikka tuntuisi, että mitä sitä nyt kaikkia pikku asioita kertomaan. Kertominen voi monesti olla se keino, jolla saa asiat pois mielen päältä. Avoimuudella tarkoitan myös ehdotonta rehellisyyttä. Tulisi vapaasti uskaltaa kertoa miltä tuntuu tai ettei jokin työtehtävä oikein onnistu. Apu ja ratkaisu voi löytyä yllättävän helposti. Etätyöntekijän on pystyttävä hallitsemaan työnsä itsenäisesti. Siis perustehtävänsä ja osattava pyytää apua, koulutusta tai muuta tukea tarvittaessa.

Eräs vastaajista peräänkuulutti myös esimiehen positiivista asennetta etätyötä kohtaan sekä sitä kuinka olennaista on olla etänä mutta kuitenkin läsnä.

Onnistunut etätyö edellyttää, että esimiehellä on positiivinen asenne etätyötä kohtaan. Esimies voi kannustaa työntekijöitä tekemään kehitysehdotuksia etätyön kehittämiseksi. Myös avoin vuorovaikutus, esimiehen tuki, saavutettavuus, tasa-arvoinen kohtelu ja palautteen antaminen on tärkeää. Esimiehen olisi oltava etänäkin helposti lähestyttävä ja osattava tarttua hankaliinkin asioihin mahdollisimman pian, etteivät ongelmat kasva. Etätyö edellyttää esimiehellä keskittymistä työn lopputulokseen varsinaisen työsuorituksen ja/tai työajan valvonnan sijaan. Myös tiimin yhteisen tavoitteen viestiminen on tärkeää, jottei yksilötyö korostu ja puhalletaan yhteen hiileen.

Yksi vastaajista halusi tuoda esille myös sen, että on tärkeää, että esimies suhtautuu realistisesti siihen mitä tehdään ja mitä alaiselta voidaan vaatia.

Ymmärtää etätyön tuomat haasteet realistisesti ja ottaa ne huomioon, kun etänä tehtäviä töitä suunnitellaan työntekijän kanssa. Sopii työntekijän kanssa selvät pelisäännöt.

Etätyöntekijöiden tulee kokea olevansa osa yritystä ja suorittavaa yhteisöä. Hyvä esimies viestii missä mennään, seuraa tekemistä, antaa palautetta ja käy kahvittelemassa että pääsee ihan nokatusten keskustelemaan. Esimiehen tulisi olla myös tasapuolinen etätyöntekijöitä ja pääkonttorintyöntekijöitä kohtaan.

Alaisilta odotetaan vastuun ottamista, mutta hyvä asia on myös mainita se, että esimies haluaa ja kykenee antamaan vastuuta. Tämä korostuu hyvin paljon varsinkin etätyöntekijöiden kohdalla.

Etätyöntekijältä vaaditaan itseohjautuvuutta, vastuun kantamista ns. etätyöntekijän vastuun kantaminen. Esimieheltä taas vaaditaan, että antaa vastuuta ja tavoitteet ovat selkeitä ja niiden seuranta toimii, palautteen anto, sähköisten yhteydenpitojärjestelmien hyödyntämisosaamista. Läsnä olemisen taito ja tuki vaikka on etäällä. Tavoitettavuus.

5.3.3 Vuorovaikutus ja viestintä

Vastaajia pyydettiin vertailemaan rooliaan lähiesimiehenä ja tulevana etäesimiehenä. Paljon yhtäläisyyksiä löytyi, mutta osa vastaajista koki, että suurin osa asioista korostuu entisestään toimittaessa etäesimiehenä. Useasti esimiehen huoneessa saatetaan poiketa suunnittelemaan ja omalla tavallaan se myös lähentää esimiehen ja alaisen välejä. Tästä kaikesta etäesimies ja alainen jäävät paitsi.

Kyllä etäjohtaminen eroaa lähijohtamisesta. Jo se, että lähijohtaminen tapahtuu fyysisesti lähellä mahdollistaa kanssakäymisen kasvotusten. Ihminen viestittää puolin ja toisin paljon sanoittakin. Etäjohtaminen on oltava eräällä tavalla selkeämpää sanallisesti ja kirjallisesti. On enemmän kerrottava syy-seurausyhteydet, koska työntekijä ei voi tietää, mitä muussa työyhteisössä on tullut esille esim. asiakkaiden suhteen. On myös huomioitava

etätyöntekijän heikommat puolet eri tehtävien suhteen, koska hänellä ei ole ketään välttämättä vieressä, joka voi auttaa tarvittaessa. Eli on harkittava tarkemmin, kun esimerkiksi työtehtävät muuttuvat, lisääntyvät tai kehittyvät. En väitä, ettei tuota kaikkea yllä kirjoitettua tulisi soveltaa myös muihin työntekijöihin, mutta etätyöntekijän kohdalla kaikki korostuu.

Kasvokkain tapaamisia ja käytäväkeskusteluja on huomattavasti vähemmän.

Tavoitteiden, seurannan ja palautteen osalta johtaminen on lähes sama. Pääkonttorin työntekijöiden kanssa tulee vain nähtyä useammin ja sosiaaliset suhteet voivat muodostua paremmiksi.

Sen lisäksi että etäesimies ja alainen eivät näe toisiaan päivittäin, haasteeksi muodostuu myös kommunikaation ja vuorovaikutuksen tarkkuus. Kaikki viestintä ei välity pelkästään sanoilla vaan on olemassa myös sanatonta viestintää, kuten eleitä ja ilmeitä. Osa vastaajista koki, että lähiesimiehenä kommunikointi ja kommunikointivirheiden korjaaminen on helpompaa kun alaista näkee kasvotusten.

Etäjohtamisessa tulee ottaa huomioon se, että etätyötä tekevä henkilö ei ole tiimissä läsnä, mutta hänet tulee kuitenkin saada kaikkiin tiimin asioihin mukaan, työtehtävien antaminen tulee tapahtua tarpeeksi tarkalla tasolla.

Vuorovaikutus lähiesimiehenä helpompaa, oppii tuntemaan helpommin alaiset kun on fyysisesti samoissa tiloissa. Ero korostuu juuri vuorovaikutuksessa, miten osaat ilmaista etäesimiehenä asiat ymmärrettävästi.

Yksi etäjohtamisen haasteista on säännöllinen yhteydenpito. Esimiehiltä kysyttiin mitä etäjohtamisen keinoja he aikovat käyttää säännölliseen yhteydenpitoon liittyen ja millaisista asioista he aikovat viestiä kasvotusten ja sähköisesti.

Säännöllinen yhteydenpito on kaiken a ja o etätyössä. Koskee molempia osapuolia. Ensimmäiseksi minun on saatava tutustua etätyöntekijään keskustelemalla tietenkin työstä, mutta muutkin asiat kuten perhe, harrastukset ja yleensä hänen näkemys uudesta työstä tai tehtävistä ovat

tärkeitä aiheita. Meidän on kerta kaikkiaan ehdittävä tutustua ihmisiinä, jotta samalla opimme toistemme tavan kommunikoida.

Toinen asia on se, että meidän on luotava keskinäinen tapa olla tarvittaessa yhteydessä. Säännölliset tapaamiset ovat hyviä, mutta täytyy myös antaa mahdollisuus ”yhteisen tavan” luomiseen.

Etäjohtamisessa on tietysti käytössä puhelin, s-posti ja erilaiset tekniset mahdollisuudet ”olla kasvokkain”, kuten nettikokoukset. Erityisesti yhteisiä nettikokouksia haluaisin kokeilla, varsinkin jos etätyöntekijöitä on useammalla paikkakunnalla, koska heitä yhdistää etätyö ja he voivat saada vertaistukea tällä tavalla toisilta ja samalla oppia tuntemaan toisensa.

Eräs esimies pohti tarkkaan myös kasvokkain tapahtuvan tapaamisen sisältöä ja sitä, että on tärkeää antaa myös työntekijälle mahdollisuus miettiä asioita ennen tapaamista. Muidenkin vastauksissa tuli esille säännöllisen yhteydenpidon tärkeys ja myös se, että tapaamisista ja yhteydenpidosta on myös ennakkoon sovittu, jotta tietty määrä tapaamisia varmasti toteutuu.

Kasvokkain hoidan enemmän sellaiset keskustelua vaativat jutut ja yleensä kasvokkain pystyy puhumaan myös tunteet. En ole koskaan tavannut työntekijää etukäteen sovitussa tapaamisessa ilman että hän on tiennyt mistä asioista ainakin/vähintään haluan keskustella. Eli tämä tarkoittaa sitä, että pidän työntekijän koko ajan tasalla ja mielellään kerron etukäteen uudetkin aiheet (esim. suunnitelmat), jotta hänellä on mahdollisuus pohtia niitä etukäteen ja keskustelussa hänellä voi jo olla kysymyksiä, ehdotuksia jne. Työntekijän, oli lähityöntekijä tai etätyöntekijä, ei koskaan tarvitse tulla minun luokse pohtien, että ”mitähän sillä on mielessä”?

Säännöllinen yhteydenpito tarkoittaa mielestäni tässä, että etätyöntekijän kanssa on sovittu etukäteen tapaamisista, jotka ainakin/vähintään hoidetaan. Lisästä voidaan aina sopia tarpeen vaatiessa, mutta haluan, että työntekijäkin tietää, milloin viimeistään hän voi kertoa jotain tärkeää minulle. Lähtisin siitä, että uuden etätyöntekijän kanssa tapaamisia järjestetään alussa useita ja tilanteen salliessa vähintään kerran kuukaudessa. Riippuu niin paljon siitä, kuinka kaukana etätyöntekijä on ja miten muuten on mahdollista tavata vaikka ei erityisesti yhteisen tapaamisen merkeissä esim. koulutuksissa.

Yhteydenpito täytyy olla suunniteltua, että kaikessa kiireessä etätyöntekijöihin muistaa olla yhteyksissä. Tavoitteiden seurannan ja palautteen osalta on hyvä olla yhteydessä viikottain/kuukausittain (esim. livemeeting tai Telco). Paikan päällä olisi mielekästä keskustella vaikka säästä ja sosiaalisemmista asioista, mutta käynteihin tulisi liittää kehityskeskustelut. Olisi hyvä jos käyntejä voisi tehdä sen 2krt vuosi.

Esimiehillä oli selkeä näkemys siitä mitä viestintävälineitä käytetään missäkin yhteydessä. Isommista asioista viestittämiseen käytetään ehdottomasti tapaamisia kasvokkain, mutta pienemmistä asioista viestittämiseen käyvät myös muut viestinnän välineet.

Sähköpostilla voi hoitaa tiedottamista, johon ei välttämättä oleteta henkilöstön vastaavan. Koska sähköpostissa ei voi välittää äänensävyä, siinä on helposti väärinymmärryksen vaara ja siksi vähänkin hankalat asiat kannattaa hoitaa kasvokkain tai puhelimesta. Pikaviesti Office Communicatoria voi käyttää helppoihin, lyhyisiin kysymyksiin tai tiedottamiseen. Live meetingin avulla voi pitää tarpeellisia palaverieja. Intranetissä taas voi olla myös tiedotteita sekä lisäksi sellaisia asioita, joilla luodaan henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Päivittäin chat / puhelin /sähköpostit

Viikottaiset e-palaverit, joissa suunnitellaan tulevat työt yms. perusasiat

f2f-kokoukset isompien asioiden/muutoksien viestittämiseen

Sähköisiä mm. videolaitteita, sähköpostia ja puhelinta - päivittäisjohtaminen.

Kasvotusten hoidetaan esim. kehityskeskustelut, tiimitavoitteiden asettaminen, valmennukset, työhyvinvointiin liittyvät yhteiset tilaisuudet.

Kirkon palvelukeskuksen esimiehiltä kysyttiin kuinka usein heidän mielestään on tärkeää olla fyysisesti läsnä etätoimipisteessä. Sama kysymys esitettiin myös seurakunnan työntekijöille.

Etätoimipisteessä tulee käydä niin usein, että se on ”luonnollista”. Alussa useammin, mutta en näe, että johtaja on se, joka ensisijaisesti käy etätyöpisteessä, tärkeämpänä näen sen, että etätyöntekijä käy varsinaisessa toimipisteessä, koska siellä on muu työyhteisö. Näin hän kokee paremmin olevansa osa sitä, eikä vain joku jonka luona käydään.

Ainakin 2 krt vuosi, mutta mikäli resurssit sallivat niin useammin.

Aikaisemmassa työpaikassa oli 5-10 etätyöpistettä niin ei siinä muilta kiireiltä ehtinyt kuin tuon 2-3 krt vuodessa käydä. Toki jos muuten oli suunnalla liikenteessä, niin kävin kahvittelemassa.

Tarvittaessa/tarpeen mukaan, jos on esim. muutoksia prosesseissa/toimintatavoissa yms. Säännöllisesti esim. 2 krt/vuodessa. Myös etätyöpisteessä oleva henkilökunta käy päätoimipisteessä erilaisissa infotilaisuuksissa ja osallistuu henkilökunnan tilaisuuksiin mm. työhyvinvointiin liittyviin tilaisuuksiin.

Riippuu ihan tehtävästä työstä, mutta ehkä 1kerta/kk

Riippuu keneltä kysytään. Palvelupäälliköiden useammin ja muiden joskus.

Muutos seurakunnan työntekijästä palvelukeskuksen etätyöntekijäksi ei välttämättä ole helppo prosessi. Tässä prosessissa esimiehillä on tärkeä rooli. Esimiehiltä kysyttiinkin, että miten he aikovat tukea työntekijöitä heidän muutoksessaan seurakunnan työntekijöistä palvelukeskuksen etätyöntekijöiksi.

Etätyöntekijä olisi hyvä saada tuntemaan olevansa yhtä tärkeä ja arvokas kuin palvelukeskuksenkin työntekijä. Hänen tulee saada kaikki se sama tieto ja tuki mitä muutkin palvelukeskuksen työntekijät saavat.

Henkilöstölle järjestetään muutosvalmennusta toimintakulttuuriin, toimintatapoihin liittyvää sekä ammatillista koulutusta. Henkilöstö osallistetaan kehittämistyöhön.

Alussa on tärkeätä käydä heidän kanssaan palvelukeskuksen prosessiajattelu läpi, samoin kuin pääkonttorille tulevien työntekijöiden kanssa. Lähdetään liikkeelle perehtymisestä, tavoitteiden asettamisesta, seurannan selvittämisestä ja seuraavista askeleista. Alussa olisi tärkeää käydä paikanpäälläkin vähän useammin. Voisi myös pohtia, että tulisiko kyseiset henkilöt työsuhteen alussa perehtymään pääkonttorille prosessien tekemiseen ja tiimien toimintaan.

Varmasti itseohjautuvuus, itsenäisyys, itsensä johtaminen ja sen tiedostaminen on tässä avainasioita ja niihin tukeminen.

Osa esimiehistä painotti vastauksissaan hyvin tarkkaan seurakunnan ja palvelukeskuksen työntekijöiden erillisyyttä eli sitä että muutos oikeasti tapahtuu ja entisiä työtehtäviä ei enää jatketa eikä suostuta tekemään. Mahdollisessa muutoksessa tämä on erityisen tärkeää, koska roolitukset on tehtävä uusiksi ja niissä on pysyttävä, jotta toiminta on sille asetettujen tavoitteiden mukaista.

Tulee huolehtia siitä, että palvelukeskus on oma työyhteisönsä, joka on erillinen seurakuntaan nähden. Palvelukeskuksen idea, toiminta, toimintatavat, organisaatio ja henkilöt työkuviineen tulee selvittää erittäin tarkoin. Koulutusta tulee painottaa tähän suuntaan itse substanssi-koulutukset (osaamiskoulutuksen) lisäksi. Asiakaspalvelunäkökulmaa tulee painottaa, jotta ero seurakunnan työntekijänä ja palvelukeskuksen työntekijänä käy selväksi.

Seuraan erittäin tarkoin, mitä tehtäviä tehdään ja miten niitä hoidetaan. Palvelunäkökulmasta voi hyvin herkästi "lipsahtaa" hoitamaan jopa entisiä tehtäviä seurakunnassa ja se on estettävä heti tai meillä on loopen uupuneita työntekijöitä. Tiivis kanssaeläminen työntekijän kanssa erityisesti alkuvaiheessa on tästä syystä tärkeää, jotta hänelle selkiintyy hänen uusi roolinsa

Yhtenäisen organisaatiokulttuurin luominen voi muodostua haasteeksi, kun mahdolliset etätyöpisteet perustetaan. Esimiehiltä kysyttiinkin, että miten he pitävät huolen siitä, että etätyöläiset tulevat olemaan tiivis osa palvelukeskuksen henkilöstöä eivätkä koe olevansa ulkopuolisia.

Mainitsin tuossa aikaisemmin sen, että etätyöntekijän tulee käydä riittävän usein palvelu-keskuksessa heti alkuvaiheessa, jotta hän tulee tuntemaan muun työyhteisön. Vastaavasti hänet kutsutaan mukaan virkistyspäiville (pakollinen osallistuminen), koulutukset ovat yhteiset muiden työntekijöiden kanssa jne. Kaikki sisäiset tiedotteet yms. ”vapaamuotoisemmatkin” jutut, kuten työkaverin synttärilahjakeräys jne. kuuluvat myös heille. Nämä ovat asioita, joihin on heti luotava malli työyhteisössä, jotta myös muu työyhteisö mieltää heidät osaksi ”meitä”.

Sellainen juttu, joka tuntuu etätyössä voimakkaasti yhteisöllisyytenä on se, että tiedät kehen ottaa yhteyttä, jos tarvitse tietoa, apua yms. eli muita henkilöitä työyhteisössä, johon olet tarvittaessa useinkin yhteydessä.

Säännöllinen yhteydenpito ja yhteiset tapahtumat. Myös yhteiset Live meeting viikkopalaverit tms. tilaisuudet luovat yhteenkuuluvuutta

Sisällyttämällä hänet kaikkeen viestintään mukaan ja kutsumalla säännöllisesti f2f kokouksiin, jossa on koko tiimi paikalla.

Sitouttamalla etätyöpisteessä olevan henkilöstön kaikkeen palvelukeskuksen kehittämiseen ja yhteistoimintaan.

Viestintä, seuranta, samat tavoitteet ja raportointi

Olellaisena jatkona edelliseen kysymykseen esimiehiä pyydettiin pohtimaan miten he pitävät huolen siitä, että palvelukeskuksen etätyöntekijät omaksuvat uuden organisaatiokulttuurin eivät muodosta omaa etätyöpisteen kulttuuria. Olellaista on myös pohtia miten seurakuntien kulttuurin ja vanhojen toimintatapojen siirtyminen palvelukeskukseen estetään ja saadaan luotua oma, uusi palvelukeskuksen organisaatiokulttuuri.

Tämä on suurin haaste ja nostinkin asian esille jo kohdassa 1. Tähän varmasti kaipaasi hyviä kokemuksia/ratkaisuja/esimerkkejä. Aikaisemmassa tehtävässä huomasi, että vaikka kaikki etätyöpisteet kohtelee samalla tavalla, niin persoonista riippuen he kokevat tilanteen ja yhteenkuuluvuuden

eritavalla. Tämä oli jokseenkin johdannainen siitä, että kykenikö henkilö ylipäättään itsenäiseen työhön tai työhön pienessä yhteisössä.

Tiimityöhön panostaminen, Kipan omien toimintotapojen ”kouluttaminen” ja säännöllinen kertaus

Selkeä johtaminen ja tavoitteet + yhdessä henkilöstön kanssa laaditut pelisäännöt. Heti alussa hyvä perehdyttäminen palvelukeskuksen kulttuuriin ja toimintatapoihin. Etätyöpiste voisi olla muualla kuin seurakunnan tiloissa.

Selkeät ohjeet yhteisistä toimintatavoista, joista myös on pidettävä kiinni, on hyvä tapa sen estämiseksi, että ei synny omaa toimintakulttuuria. Näiden asioiden kanssa on oltava jo etukäteen ”selvät sävelet” eikä lipsumisia voida sallia.

Eräs esimiehistä nosti vastauksessaan esille, että uuden organisaatiokulttuurin sisäistäminen aloitetaan jo koulutusvaiheessa, sitä jatketaan uusien työprosessien toimintatapojen muodossa ja itse asiassa jo rekrytointi hoidetaan niin, että jokainen seurakunnan työntekijä joutuu hakemaan kyseistä työpaikkaa.

Seurakuntien kulttuuri ja toimintatavat estetään jo nyt luomalla uudet selkeät toimintatavat työprosesseissa, jotka voivat poiketa seurakuntien nykyisistä toimintatavoista. Palvelukeskus on uusi työnantaja, joka toimii hyvin pitkälle kirkkohallituksen toimintaohjeiden mukaisesti. Tämä on saatava kristallinkirkaasti menemään perille jo koulutusvaiheessa. Palvelukeskuksen toimintatavoista muistuttaminen on pakko tehdä heti, kun näyttää siltä, että ollaan palaamassa entisiin tapoihin. Meillä ei työyhteisössä voi olla monta tapaa tehdä asioita ja siitä on hyvä muistuttaa tarvittaessa. Tämä on yksi syy siihen, että alun alkaenkaan ei ole lähdetty siitä, että työntekijöitä ”siirretään” seurakunnista palvelukeskukseen, vaan rekrytoidaan.

Etäjohtamisesta ja etätyöstä puhuttaessa luottamuksen rakentaminen mielletään usein haasteeksi. Esimiehet saivat vastauksissaan pohtia miten he kokevat luottamuksen rakentamisen ja miten tämä mahdollinen haaste voitetaan.

Kerroin jo tuolla aikaisemmin luottamuksen rakentamisesta etätyöntekijän ja esimiehen välille, jonka näen ensisijaisesti esimiehen tehtäväksi. Luottamuksen rakentamisen eteen on tehtävä töitä – molempien osapuolten.

Luottamus syntyy ajan kanssa ja sitä täytyy tietoisestikin rakentaa. Luottamusta lisää yhteiset onnistumiset, toisten tunteminen, vuorovaikutus ja yhteiset palaverit ja muut tapahtumat

Tämä on suuri haaste. Luottamusta voidaan lähteä rakentamaan yhteisillä realistisilla tavoitteilla

Luottamuksen voi rakentaa avoimella vuorovaikutteisella johtamisella ja henkilöstön osallistamisella yhteiseen tekemiseen. Henkilöstöllä tulee olla selkeät tavoitteet ja tavoitteita tulee seurata ja antaa myös palautetta. Henkilöstön tulee kokea olevansa tasavertainen/arvoinen vaikka työskentelee etätyöpisteessä. Luottamuksen rakentamisessa on tärkeää kuunnella ihmisiä ja ottamalla huomioon se, mitä/miten etätyöpisteissä olevat henkilöt kokevat/tuntevat.

Osa esimiehistä pohti luottamusta myös laajemmin, ei vain etätyöntekijöiden ja esimiesten välistä luottamusta vaan luottamusta palvelukeskuksen ja asiakkaan välillä sekä ylipäänsä kaikkien työntekijöiden välistä luottamusta ja uskoa siihen, että hommat hoituvat sovitulla tavalla. Tämä helpottaisi omalta osaltaan koko prosessia ja kaikkien työtä.

Toinen luottamuksen rakentaminen tulee tapahtua palvelukeskuksen ja asiakkaan välille, mikä helpottaa kaikkia työntekijöitä heidän tehtävissään. Jos seurakunta luottaa siihen, mitä palvelukeskus tekee, niin paineita ei synny työntekijöiden ja seurakunnan välille. Tämä on asia, johon kiinnitetään huomiota jo nyt. Esimiesten on oltava kuulolla tässä asiassa.

Luottamus täytyy rakentaa kaikkien työntekijöiden kanssa samalla tasolle, huolimatta siitä ovatko he etätyöntekijöitä vai ei. Luottamus rakentuu tasapuolisuudesta ja viestinnästä.

Seuraavassa kysymyksessä esimiehet saivat pohtia etäjohtamisen suurinta riskiä eli vallan lipsumisesta alaisille. Esimiehet eivät kokeneet tätä asiaa ongelmalliseksi ja olivat vakuuttuneita siitä, että hyvällä johtamisella ja selvillä pelisäännöillä vallan lipsuminen alaisille saadaan vältettyä.

En tiedä, olenko naiivi, mutta esimiehen on hoidettava oma tonttinsa ja kannettava vastuunsa ja valta on siellä missä vastuukin. Vallan lipsumisen taustalla on yleensä ”heikko” tai laiska esimies, joka ei riittävästi ole kiinnittänyt asioihin huomiota tai jostain syystä jättänyt sen tekemättä

Kun riittävästi ollaan yhteyksissä ja hoidetaan työ yhdessä, niin en näe, että etätyöntekijällä on tarvetta/mahdollisuutta ottaa valtaa itselleen. Avoimuus tässäkin kohtaa on valttia. Esimiehen tehtävä on oikaista, jos tilanne näyttää siltä, että yhteisistä tavoista lipsutaan tai luodaan omia tapoja toimia tai toimitaan aina poikkeuksellisesti syystä tai toisesta. Reipas ja avoin keskustelu asiasta johtaa oikeaan tulokseen 99 %:sti. Se loppu 1 % onkin sitten ongelmallisempi asia ja vaatii vahvempaa keskustelutaitoa.

Selkeät, yhdessä henkilöstön kanssa laaditut pelisäännöt.

Säännölliset palaverit asioiden läpikäymiseen / töiden seuranta ja valvonta

Etätyössä samoin kun muissakin töissä täytyy vastuut ja tehtäväkuvat olla määriteltyinä, myös selkeillä tavoitteiden asettamisella ja toteutumisen seurannalla, ei tämän kaltaisia riskejä pitäisi realisoitua. Myös kehitys/tiimikeskustelut ovat tärkeitä, missä asioista sovitaan ja tavoitteita asetetaan.

Jos tiimille annettu vastuu tehtävien hoidosta (tavoitteet) näyttäytyy ”vallan lipsumisena alaisille” ja ohjaa väärään tai ei toivottuun suuntaan. Täytyy nämä asiat esimiehen nostaa esille ja oikaista.

Erään esimiehen kommentti oli hyvä lisä keskusteluun. Etätyöntekijä saa vapaat kädet, kunhan työtä tehdään esimiehen määräämien ohjeiden mukaisesti.

Työntekijät voivat rauhassa johtaa omaa tekemistään työnantajan pelisääntöjen ja tavoitteiden mukaisesti. Säännöllisellä yhteydenpidolla ja seurannalla tiedetään mitä kukakin tekee.

Esimiehiä pyydettiin kertomaan millainen on hyvä etätyöntekijä ja millaisia ominaisuuksia hyvällä etätyöntekijällä on tai tulisi olla. Esimiehet kuvailivat hyviä etätyöntekijöitä seuraavalla tavalla:

Reipas, motivoitunut, sitoutunut, luotettava, avoin ja rohkea.

vahva ammattitaito, hyvät vuorovaikutustaidot, vastuuntuntoinen ja itseohjautuva.

Luotettava, realistiset odotukset etätyöhön, ymmärtää että myös hänen on tehtävä työtä sen eteen että etätyö onnistuu ja tuntee olevansa osa tiimiä. Etätyö ei välttämättä sovi kaikille, vaan edellyttää sen että henkilö osaa tehdä asioita itsenäisesti.

Ottaa ja kantaa vastuun omasta ja tiimin tehtävistä. Osallistuu kehittämiseen ja kehittää tiimin toimintaa. Itseohjautuva. Omaa hyvät alustaidot.

Etätyönjohtamisen täytyy olla vuorovaikutteista. Työntekijän tulee osallistua siihen missä esimiehenkin. Luottamuksen täytyy olla kohdallaan myös toisinpäin. Työntekijän tulee myös viestiä esimiehen suuntaan sovituissa määrin. Työntekijän tulee työskennellä kohti asetettuja tavoitteita.

Usein peräänkuulutetaan esimiestaitoja ja puhutaan odotuksista esimiehiä kohtaan. Nyt esimiehet saivat kertoa mitä he odottavat etätyötä tekeviltä alaisiltaan ja millaisia alustaitoja he toivovat heidän omaavan.

Odotan heidän olevan itsenäisiä osajia, jotka ovat etätyötä hakeneet yksinkertaisesti rakkaudesta omaan työhönsä. Ylpeys omasta työstä on avainasemassa. Etätyöhön ei voi tulla ”koska ei ollut muutenkaan vaihtoehtoa – saa nähdä miten tämä onnistuu” – mentaliteetilla. (RISTIRIIDASSA SEN KANSSA, ETTÄ HAETAAN TYÖN LOPPUMISEN PELOSSA).

Odotan heidän olevan avoimia ja rehellisiä alaisia, jotka haluavat tehdä niitä tehtäviä mihin heidät on rekrytoitu ja ovat innokkaasti kehittämässä itseään ja työtään.

Luotettavuus, realistiset tavoitteet etätöihin, itsenäinen ote työntekoon, selkeä viestintä/raportointi, sopeutuvuus

Etätöläisen/tiimiläisen on hyvä myös itse aktiivisesti kehittää etätöntekijänä esimiehen ja työntekijän yhteistyötä. tukea myös alaisena esimiehen työtä.

Heidän tulee ymmärtää oma roolinsa/tehtävänsä osana palvelukeskusta ja siihen liittyviä prosesseja. Täytyy myös ymmärtää prosessin tekeminen etätöyöpaikassa ja siihen liittyvät vaatimukset sekä niiden noudattaminen. Toivoisin että alaiset olisivat aktiivisia, toimintaansa kehittäviä ja ”pirteitä”.

5.3.4 Tiimityö

Kirkon palvelukeskuksessa etätö tullaan tekemään tiimeissä. Tiimikoordinaattori vastaa tiimeistä, mutta hänellä ei ole esimiesvastuuta. Esimiehiltä kysyttiin, että millaisen roolin he odottavat etätötiimin tiimikoordinaattorin ottavan.

Ei esimiestehtävä, mutta tiimin koordinointi ja miksei se tsemppari/tavoitteisiin kannustaja. Näkisin että olisi se yhteyshenkilö tiimin suuntaan. Mielelläni viestin/tiedotan kaikille ja käyn tavoitekeskusteluja kaikkien kanssa etteivät he koe tätä koordinaattoria esimiehekseen.

Tiimikoordinaattorille määritellään rooli ja odotan hänen ottavan tiimikoordinaattorille määritellyn roolin. Hän on myös keskeinen yhdyshenkilö esimiehen ja tiimin välillä.

Tiimityöhön perehdyttäminen, tiimiin sitouttaminen

Odotan, että hän huolehtii jokapäiväisen työn sujumisesta ja osaa luoda tiimille yhteiset toimintatavat, rohkaisee heitä, antaa palautetta ja näkee heidät tiiviinä ja tärkeänä osana kokonaisuutta.

Mahdollista etätöitä tulnaisiin tekemään osaamistiimeissä eli etätö ei missään tapauksessa olisi yksinäistä puurtamista kaukana päätoimipisteestä. Kysyttäessä osaamistiimin tehokkuudesta, vastaajat olivat aika lailla yksimielisiä siitä, että osaamistiimistä saadaan tehokas muun muassa selkeillä tavoitteilla ja muilla oikeanlaisilla mausteilla.

Heidän kanssaan asetetaan tiimin yhteiset tavoitteet, joita seurataan ja palkitaan niiden onnistuessa. Heidän koulutukseen kiinnitetään huomiota, jotta he voivat yhdessä kehittyä työssään.

Selkeät tavoitteet/tehtävät, ongelmien nopea ratkominen, hyvä raportointi

Selkeät tavoitteet, osaamisen kehittäminen, prosessien kehittäminen, sähköiset asiakasrajapinnat... ja niiden kehittäminen, tiimityön kehittäminen, palautejärjestelmät, hyvä johtaminen/esimiestyö

Oikeilla mausteilla. Hyvää johtamista, tiedottamista/viestimistä, seuranta, raportoimista ja oikeilla henkilöillä joilla on oikea asenne tämän tyyppisiin tehtäviin. Tiimin tulisi puitteiltaan vastata pääkonttorin tiimejä, eli henkilöitä olisi mielekästä olla enemmän kuin kaksi.

Kipan esimiehet saivat kertoa miten prosessinomistajan roolilla tuetaan etätöitä. He kokivat, että myös etätöntekijöiden tulisi olla mukana kehittämisessä.

Prosessinomistajan tärkein tehtävä on ylläpitää ja kehittää prosessia. Etätöntekijän tulee saada olla mukana kehittämisessä ideoimalla, kokeilemalla jne. Etätöntekijä on niin kuin muutkin työntekijät avainasemassa kehitystyössä.

Prosessien suunnittelussa etätö tulisi ottaa huomioon eli prosessista tulisi tunnistaa ne kohdat joissa etätöön mahdollisuus on..

Prosessinomistaja on tässä tapauksessa myös se esimies. Prosessinomistajuuden roolia toteutettaessa pyritään prosessin jatkuvaan analyysiin ja sen tehostamiseen. Tehostamisen näkökulmasta jokaisella prosessiin osallistuvalla on analyysi ja kehitysvastuu. Etätyöntekijät ovat tässä mielessä pelipaikalla, koska he pystyvät jokseenkin sivusta tarkastelemaan prosessia ja siihen liittyviä vaiheita. Toivoisin, että etätyöntekijät aktiivisesti toisivat esille kehitysideoita.

Lopuksi esimiehet saivat kertoa yleisesti mielteistään liittyen etätyöhön ja etäjohtamiseen palvelukeskusmallissa. He nostavat esille sen, että etätyö on nykyaikaa ja osa tulevaisuutta. Samaan hengenvetoon he myös painottavat, että etätyö ei yksinkertaisesti sovi kaikille ja se on fakta, joka esimiehen täytyy tunnistaa alaisen työssä.

Etätyö on yksi työmuoto, jossa ulkoiset puitteet ovat hieman erilaiset kun lähityössä. Kuitenkaan siihen ei tule suhtautua kuin johonkin kummajaiseen, koska se on tulevaisuutta.

Jos etätyö osoittautuu joidenkin työtehtävien tai joidenkin työntekijöiden osalta huonoksi vaihtoehdoksi, on se uskallettava myöntää ja tilanne korjattava. Kuitenkin on myös uskallettava kokeilla sitä sellaisissakin tehtävissä, mitkä nyt saattavat tuntua vierailta. Palvelukeskuksen ensisijaiset työkalut ovat tekniset/sähköiset ja niitä on hyödynnettävä ja uudet aluevaltaukset voivat osoittautua hyväksi.

Etätyöntekijän henkiseen jaksamiseen ja etätyön sopivuuteen hänen kohdalla on kiinnitettävä huomiota koko ajan. Jos etätyö epäonnistuu siitä syystä, että se juuri oli etätyötä, on sekin asia käytävä juurta jaksuen lävitse, koska se ei tarkoita, että ihminen itse on epäonnistunut työssään, vaan sen "hoitamismuodossa". Kaikista ei ole etätyöntekijöiksi, se saattaa tuntua yksinäiseltä.

6 KESKUSTELU

Kaiken kaikkiaan vastaajien pohdintojen ja vastausten kautta tuli esille paljon mielenkiintoisia näkemyksiä etätyöstä ja sen johtamisesta. Alla olevassa keskusteluosiossa vertailen vastaajiltani saamiani vastauksia aiempaan tutkimukseen siinä määrin kuin se kysymysten aiheiden perusteella on mahdollista sekä analysoin vastauksia tämän teorian valossa. Ongelmaksi teorian ja vastausten yhdistämisen suhteen muodostuu se, että kirjallisuudessa etätyö mielletään usein nimenomaan kotona tehtäväksi työksi (ks. etätyön määritelmä s. 14) ja tässä tutkimuksessa etätyö on nimenomaan päätoimipisteestä erillisissä etätyöpisteissä tehtävää työtä.

Vertailen ja yhdistän myös mahdollisten etätyöntekijöiden ja Kipan esimiesten vastaukset henkilöstöhallinnon näkökulmasta ja sitä kautta pyrin vastaamaan myös tutkimuskysymyksiin. Aikaisemmin kysymykset käytiin läpi jokainen kerrallaan, mutta tässä osiossa kysymykset on jaettu teemoihin ja jokaista teemaa tarkastellaan kokonaisuutena. Mahdollisten etätyöntekijöiden ja Kipan esimiesten osiot yhdistetään ja käsitellään lomittain paremman kokonaiskuvan luomisen takia.

6.1 Etätyöntekijäksi ja etäesimieheksi?

Ensimmäisen teema-alueen kysymykset toimivat ikään kuin johdantona aiheeseen ja toimivat pohjana muille teemoille. Ne käsitelivät kysymyksiä kuten miksi haet tai et hae etätyöhön palvelukseen? Mitä positiivisia asioita odotat etätyömahdollisuuden tuovan mukanaan? Mitä negatiivisia asioita luulet etätyöskentelyn tuovan mukanaan?

Osa vastaajista koki, että heidän on töiden loppumisen pelossa haettava etätyöntekijäksi Kirkon palvelukeskukseen, koska eivät missään nimessä halua jäädä työttömiksi. Muutama vastaaja odotteli mielenkiinnolla mihin mahdollinen etätyöpiste tullaan perustamaan ja jos toimipiste perustetaan heidän omalle kotipaikkakunnalleen, he aikovat hakea etätyöntekijäksi. Eräs vastaajista totesi, että hän haluaa tehdä juuri palvelukeskuksen tarjoamaa työtä, mutta muutto Ouluun tai kulkeminen Ouluun ei ole mahdollista, joten etätyö on ainoa vaihtoehto. Pyöriä & Saari (2013) käsittelevät

etätyötä kotona tehtävänä työnä, mutta heidän teoriansa on verrattavissa myös tämän tutkimuksen etätyön käsitteeseen, koska etätyöpiste sijaitisi mahdollisesti hyvin lähellä kotia. Heidän mukaansa etätyöllä on myös työmotivaatiota kohottava vaikutus, joka tässä tapauksessa useimpien kohdalla olisi nimenomaan fakta, että töitä ylipäänsä on tarjolla ja että työmahdollisuus päätoimipisteestä kaukana oleville ylipäänsä annetaan. Osa esimiehistä toi vastauksissaan esille sen, että olisi tärkeää, että työtä haettaisiin muustakin syystä kuin pelkän työn loppumisen takia. Motivoitunut oli myös yksi adjektiiveista, joilla esimiehet kuvailivat ihanteellista etätyöntekijää. Muutaman vastaajan työt jatkuvat entiseen tapaan ja hakemista ei tarvitse näin ollen miettiä.

Vastaajani kokivat etätyömahdollisuuden positiivisina puolina uudet haasteet ja työnkuvan selkeytymisen. Myös yksi positiivisimmasta asioista oli ylipäänsä töiden jatkuminen. Vastaajat odottivat myös kovasti tiimityön mahdollisuutta ja mahdollisuutta oikeasti hyödyntää omaa osaamistaan.

Negatiivisina puolina he taas kokivat työn kuvan supistumisen mikä taas on hyvin ristiriidassa aikaisempien kommenttien kanssa, mutta eri seurakunnan työntekijöillä on tällä hetkellä eri vastuut ja työnkuvat. Osa vastaajista osasi kääntää senkin positiiviseksi oman asiantuntijuuden kehittymisen kannalta. Osa heistä työskenteli vastaamisen hetkellä hyvin yksin ja osa taas isommissa seurakunnissa isommalla porukalla. Osa vastaajista mietitytti myös sijainti syrjässä päätoimipisteestä ja ulkopuolisuuden tunne.

Etäesimiehet pohtivat kohtuullisen samanlaisia asioita kuin potentiaaliset etätyöntekijät ja pohdintaa herättivät ne asiat, joita etätyöntekijät pelkäsivät tai kokivat uhkana. Tällaisia asioita olivat muun muassa miten välttää etätyöntekijöiden ulkopuolisuuden tunne ja miten saada heidät tiiviiksi osaksi organisaatiota. Etäjohtamisen haasteiksi on nimenomaan määritelty muun muassa yhtenäisen organisaatiokulttuurin luomisen vaikeus. Myös esimiehet toivat nämä asiat esille kertoessaan etäjohtamisen ja etätyön haasteista. He ovat pyrkineet ratkaisemaan tämän mahdollisen ongelman luomalla yhtenäisen ja vahvan Kirkon palvelukeskuksen kulttuurin, jota on työstetty ahkerasti Kipan alkumetreiltä lähtien.

Vertailun vuoksi on hyvä katsoa myös teoriaosassa oleva henkilöstöhallinnon näkökulmasta tekemäni SWOT-analyysi (ks. s. 23). Se sisältää hyvin paljon samanlaisia asioita kuin mitä vastaajat toivat esille vastauksissaan pohdittaessa etätyön ja etäjohtamisen positiivisia ja negatiivisia puolia.

Kipan esimiehet kokivat henkilöstöhallinnon kannalta haasteeksi nimenomaan työhyvinvoinnin ja sen miten taata tasapuolisesti kaikille työntekijöille samat palvelut ja oikeudet. Haasteeksi koettiin myös keskinäisen luottamuksen luominen ja yhteisten toimintamallien julkittaminen koko organisaatiolle. Myös Vartiainen, Kokko & Hakonen (2004, 89) tuovat teoksessaan esille sen, että ryhmän tehokkuuden ja onnistumisen kannalta tärkeimmässä asemassa ovat kommunikaatio, luottamus ja yhteiset toimintamallit. Heidän tutkimuksessaan (ibid.,84) hajautetun organisaation johtamisen erityishaasteina mainittiin nimenomaan työntekijöiden huomiointi, motivointi, sitouttaminen ja osallistaminen. Kyselyyn vastanneet esimiehet pohtivat täysin samoja osa-alueita ja teemoja puhuttaessa henkilöstöhallinnon haasteista.

Etäjohtamisen positiivisina asioina Kipan esimiehet mainitsivat sen, että esimiestyö on luultavimmin kohtuullisen miellyttävää ainakin työntekijöiden suhteen, koska etätyöntekijät ovat suurella todennäköisyydellä todella motivoitunutta ja ahkeraa porukkaa. Etäjohtamisen kautta esimies voi ehkä helpommin myös hallita ajankäyttöään, koska yhteydenotot ovat usein suunniteltuja ja tapaamisia ei ole kovin usein. Negatiivista heidän mielestään voi olla se, että etäesimies ei välttämättä ole aina ihan ajan tasalla kaikesta tapahtuneesta, koska hän ei ole fyysisesti läsnä. He kokivat työn valvomisen vaikeaksi ja Vartiainen ym. (2004: 84-85) painottavatkin, että johtajalta edellytetään kykyä luottaa työntekijöihinsä ja liiallinen kontrollointi kuormittaa kaikkia osapuolia. Myös tiimihengen luomisen vaikeus koettiin negatiivisena asiana.

6.2 Muutos

Muutos oli sana, joka väistämättä nousi esiin tutkimusta tehtäessä, vaikka tämän tutkimuksen ei missään nimessä ole tarkoitus olla muutokseen painottuva tai muutosjohtamista analysoiva tutkimus. Väistämätön tosiasia on kuitenkin se, että seurakunnan työntekijät kokevat tässä mahdollisessa prosessissa muutoksen palvelukeskuksen etätyöntekijöiksi.

Suurin osa vastaajista koki mahdollisen muutoksen seurakunnan työntekijästä palvelukeskuksen etätyöntekijäksi positiivisena asiana. Toki muutos ei ole vielä toteutunut eikä varmuutta toteutumisesta ole, joten positiivinen suhtautuminen voi tämän takia tuntua helpommalta. Perustunteet muutoksessa ovat yleensä järjestyksessä pelko, viha, suru ja ilo (Arikoski & Sallinen 2011: 56).

Osa työntekijöistä on luonnollisesti muutoksesta myös huolissaan ja heitä huolettaa eritoten uusien roolien sisäistäminen, ulkopuolisuus ja rajanveto seurakunnan ja palvelukeskuksen töiden välillä. He kokevat seurakunnasta erillisen tilan merkittäväksi muutoksen toteuttamisessa ja uuden kulttuurin sisäistämisessä. Esimiehillä on luonnollisesti iso rooli tässä, kun parhaita etätyön käytäntöjä mietitään ja Kipan kulttuuria pyritään siirtämään mahdollisille etätyöntekijöille. Osa esimiehistä pohti myös vastauksissaan sitä, että mahdollinen etätyöpiste ei voisi missään nimessä sijaita seurakunnan tiloissa vaan erillisyyys entisestä organisaatiosta olisi välttämätön uudessa työssä onnistumisen kannalta.

Arikoski & Sallinen (2011: 52) toteavat, että uusilla rekrytoituilla on se etu, että heillä ei ole vanhan organisaation taakkaa kannettavanaan, mutta toisaalta heillä ei ole myöskään organisaation kokemusta hyödynnettävänä. Kipan etätyöntekijöiden tilanne on se, että psykologisista syistä heidät tulnaisiin rekrytoimaan uusina työntekijöinä normaalin siirron sijasta, jotta ikään kuin uuden aloittaminen tuntuisi konkreettisemmalla. Kuitenkin on selvää, että heillä on vanhan organisaation taakka harteillaan, koska he ovat hoitaneet samanlaisia palkanlaskennan ja taloushallinnon tehtäviä seurakunnassa.

Ulkopuolisuus on yksi aiheista, joka huolettaa mahdollisia etätyöntekijöitä ja aihe tulee esille vastauksissa useaan otteeseen eri yhteyksissä. Myös osa esimiehistä mainitsi yhtenäisen organisaation luomisen ja ulkopuolisuuden tunteen välttämisen haasteeksi, mutta he eivät kokeneet sitä missään vaiheessa ongelmalliseksi. Suurin osa esimiehistä on pitkän linjan esimiehiä vuosien kokemuksella ja monella heistä on kokemusta myös etäjohtamisesta sekä etätyöntekijänä toimimisesta, joten keinoja asioiden hoitamiseen varmasti löytyy.

Vastaajat uskoivat uuden mahdollisen roolinsa etätyöntekijänä muotoutuvan enemmän asiakaspalvelijan suuntaan ja enemmän yksittäisten tehtävien suorittajaksi. Suurin osa vastaajista oli selkeästi tottunut monipuoliseen työtehtävien kirjoon pienessä seurakunnassa, jossa yhden ihmisen on pakko osata monia asioita. Osa pelkäsi haasteiden puuttumista etätyöntekijänä työskennellessä, koska työ voisi käydä yksitoikkoiseksi yhden työtehtävän suorittamiseksi. Osa taas koki, että tämä olisi nimenomaan hyvä asia ja olisi mukavaa olla asiantuntija yhdellä saralla.

Vastaajat kokivat positiivisena sen, että mahdollisen muutoksen myötä heidän entiset työkaverit olisivatkin heidän asiakkaitaan. Tämä tilanne olisi realistinen, jos entiset seurakunnan työntekijät aloittaisivat etätyöntekijöinä Kipassa ja hoitaisivat seurakunnan taloushallinnon tehtäviä. He siis olisivat yhteistyössä seurakuntien työntekijöiden kanssa kirjanpidon ja palkanlaskennan tehtävissä. Vastaajien mielestä olisi mukava asioida tuttujen ihmisten kanssa ja yksi vastaajista jopa koki jo tällä hetkellä työkavereiden olevan hänen asiakkaitaan, joten loppuen lopuksi tämän asian suhteen muutos ei tuntuisi niin suurelta. Henkilöstöjohtamisen kannalta uusien roolien luominen kestää hetken ja osapuolista voi aluksi tuntua ihmeelliseltä, koska etätyöntekijät istuisivat niin sanotusti eri puolilla pöytää tässä uudessa tilanteessa. Esimiehen tehtävä on tukea tätä uutta roolia ja asiakassuhdetta parhaansa mukaan.

Kipan esimiehet aikoivat tukea etätyöntekijöitä mahdollisessa muutosprosessissa muun muassa muutosvalmennuksen avulla ja selkiyttämällä Kipan tavoitteita ja etätyöntekijöiden roolia ja vastuita. He kokivat tärkeänä sen, että apua eriytymiseen seurakunnan kulttuurista ja vastuista on saatavissa. He haluaisivat vahvistaa myös mahdollisten alaistensa itsensä johtamisen taitoja ja palvelunäkökulman

terävöittämistä. Muun muassa tiimityöhön panostaminen, hyvä johtaminen ja selkeä ohjeistus ovat Kipan esimiesten mielestä keinoja, joilla uuden organisaatiokulttuurin omaksuminen pyritään tekemään helpommaksi sekä vallan lipsuminen alaisille saadaan vältettyä. Myös Anetjärvi & Jakobsson (2009: 16) peräänkuuluttavat, että työyhteisön hyvä organisointi ja selkeiden toimivaltasuhteiden luominen kuuluvat hyvään henkilöstöjohtamiseen.

Myöskään esimiehet eivät välttyisi muutokselta vaan mahdollinen tapahtuva muutos esimiehillä olisi muutos lähiesimiehestä etäesimieheksi. Toki he olisivat edelleen lähiesimiehiä päätoimipisteen työntekijöille, mutta myös tämä mahdollinen uusi rooli olisi otettava haltuun. Vastaajat kokivat, että etäjohtaminen eroaa lähijohtamisesta nimenomaan vuorovaikutuksen määrän ja keinojen suhteen. Lähijohtaminen sisältää heidän mukaansa väkisinkin enemmän face-to face tapaamisia, koska esimiehen luo voi piipahtaa lähes milloin vain. Osa heistä koki, että etäjohtamisen täytyy olla tietyllä tavalla selkeämpää, koska viestimisen välineet ovat erilaiset kuin lähijohtamisessa.

6.3 Tiimityö

Etätyötä tulnaisiin tekemään etätyöpisteessä osaamistiimeissä. Esimiesten mielestä muun muassa selkeät tavoitteet, hyvä johtaminen ja osaamisen kehittäminen olisivat keinoja, joilla osaamistiimistä voitaisiin saada tehokas.

Kyselyn tekemisen aikaan osa työntekijöistä työskenteli yksin hyvin laajojen tehtäväkokonaisuuksien parissa pienissä seurakunnissa ja vastausten mukaan osa jopa koki yksinäisyyttä nykyisten tehtävien kanssa, koska ajatustenvaihto normaalissa työarjessa kasvotusten ei ollut mahdollista. Osa työntekijöistä taas teki työtä isommissa seurakunnissa hieman isommalla porukalla, joten ryhmässä tai tiimissä toimiminen ei tule heille uutena asiana. Etätyön tekeminen tiimeissä sai ehdottomasti kannatusta, koska näin ollen työkaverin tuki olisi lähellä ja asioiden jakaminen kasvotusten olisi helpompaa. Työn tekeminen etänä laittaa suuret odotukset yksilön vastuulle omasta työstään ja työn tekeminen tiimeissä ei tietenkään missään nimessä

vähentäisi yksilön vastuuta työstä, mutta se ehkä helpottaisi työtaakkaa vertaistuen muodossa.

Etätyö tultaisiin tekemään tiimeissä tiimikoordinaattorien johdolla ja heillä ei olisi esimiesvastuuta. Mahdolliset etätyöntekijät suhtautuivat positiivisesti itse tiimityöhön, mutta tiimikoordinaattori ilman esimiesvastuuta mietitytti vastaajia. Vastauksista ilmeni, että he kaipaisivat tiimille esimiestä, joka on fyysisesti läsnä muun tiimin kanssa samoissa tiloissa. Perustavanlaatuinen inhimillinen piirre on, että ryhmien on useimmiten vaikea toimia itseohjautuvasti. Jos johtajaa ei ole määritelty, useimmiten joku ottaa vallan tai valta valuu jollekin vähitellen. (Anetjärvi & Jakobsson 2009: 14.)

Tietysti etätyöpisteellä olisi esimies palvelukeskuksen päätoimipisteessä, mutta esimerkiksi selkeän lähiesimiehen nimeämättä jättäminen voi aiheuttaa sen, että joku tiimin jäsenistä ottaa ikään kuin vetovastuun tiimistä ja alkaa toimimaan ryhmän esimiehenä. Tämä voi pahimmillaan aiheuttaa ongelmia tiimityöskentelyssä ja etäesimiehet joutuvat puuttumaan toimintaan. Kysymys kuuluukin miksi tiimikoordinaattorilla ei voisi olla esimiesvastuuta? Toisaalta organisaatio muuttuisi raskaammaksi, jos luotaisiin yksi esimiesporras etätyöntekijöiden ja palvelupäälliköiden väliin. Seurakunnan vastaajat odottivat tiimikoordinaattorin olevan tiimin koossa pitävä voima ja tsemppari, joka yhdistäisi etätyöpisteen tiiviimmin päätoimipisteeseen.

Kipan esimiehet odottavat tiimikoordinaattorin olevan koordinaattori, joka toimii tiimin yhteyshenkilönä ja yhdyshenkilönä tiimin ja esimiehen välissä. Hän tsemppaisi, pitäisi tiimin koossa ja sitouttaisi tiimiin. Kipan esimiesten ja seurakunnan työntekijöiden odotukset tiimikoordinaattorin roolin suhteen ovat siis hyvin samanlaiset. Seurakunnan vastaajat ihmettelivät miksi tiimikoordinaattorilla ei olisi esimiesvastuuta ja yksi Kipan esimiehistä kirjoitti pyrkimyksensä toimia tasapuolisesti koko tiimin kanssa esim. tiedottamisen suhteen, jotta tiimikoordinaattoria ei koettaisi esimieheksi.

6.4 Esimiestyö

Mahdolliset etätyöntekijät toivoivat etäesimiehiltään hyvin samanlaisia ominaisuuksia kuin varmasti kuka tahansa työntekijä toivoo esimiehiltään. Tasapuolisuus, suunnittelukyky ja ymmärrys olivat mainittujen asioiden joukossa. Etätyöntekijät olivat sitä mieltä, että hyvä etäesimies ymmärtää alaisensa työnkuvan ja osaisi auttaa myös ihan konkreettisesti tehtävässä työssä. Tähän toiveeseen varmasti selkein ratkaisu olisi esimiesvastuullinen tiimikoordinaattori, koska hänellä olisi hallussa myös itse suorittava työ. Tavoitettavissa oleminen koettiin myös erittäin tärkeäksi. Työntekijöille ei saa syntyä epäilystä siitä, että heidät on jätetty informaatiopimentoon tai että heidät unohdetaan (Vartiainen ym. 2004: 84).

Kipan esimiehet pohtivat tärkeitä esimiestaitoja ja he tulivat siihen tulokseen, että hyvällä esimiehellä on herkkyys kuunnella alaisiaan, hän on kykenevä luomaan luottamuksen ja yhtenäisyyden esimiehen ja alaisen välille sekä hän on avoin ja rehellinen. Myös Vartiainen ym. (2004: 84) painottavat samoja asioita kuin Kipan esimiehet eli huomaavaisuus ja etäällä työskentelevien huomioonottaminen koetaan hajautetuissa organisaatioissa erittäin tärkeäksi. Empaattisuus ja taito kuunnella ovat tärkeitä esimiehen ominaisuuksia. Etätyössä esimieheltä vaaditaan erityistä empatiaa ja kykyä havaita työntekijöiden tarpeet näkemättä heitä eli vihjeet tuntemuksista on poimittava sähköisestä viestinnästä. (ibid., 85.) Kyselyyn vastanneet esimiehet olivat kirjallisuuden kanssa samaa mieltä myös siitä, että esimiehellä täytyy olla positiivinen asenne etätyötä kohtaan. Esimiehen asenteen on oltava avoin ja myönteinen ja hän hakee ratkaisuja ongelmiin sen sijaan, että hakisi syytä olla jatkamatta hajautettua työtä (ibid., 85).

Seurakuntien vastaajat eivät kokeneet ongelmaksi esimiehen fyysisen läsnäolon puuttumista etätyöpisteessä. Osa työntekijöistä oli tottunut työskentelemään yksin pienessä seurakunnassa, joten esimiehen läsnäolo ei ole heille välttämätöntä. Yksi vastaajista mainitsikin, että esimies voi olla läsnä, vaikka hän ei olisikaan fyysisesti paikalla. He haluavat tunteen, että he ovat osa työyhteisöä. Hyvä esimies pystyy tähän ja saa alaisensa tuntemaan olonsa tärkeiksi ja kuulluiksi myös etänä.

Esimiehen fyysinen läsnäolo etätyöpisteessä jakaa mielipiteitä. Osa vastaajista toivoi viikoittaisia esimiehen vierailuja ja osa taas vierailuja mahdollisimman harvoin. Osan mielestä tapaamiset useammin voisivat olla hyvä idea alussa, jotta etätyöpisteen toiminta saadaan hyvin alkuun ja tutustuminen puolin ja toisin on mahdollista. Tämä on asia, jota varmasti kaikki etäjohtajat pohtivat ja oikeaa tai väärää vastausta ei ole olemassa. Jokainen organisaatio ja esimies tekevät omat ratkaisunsa ja linjauksensa. Tosiasiassahan tilanne myös normityötä tekevillä työntekijöillä voi olla se ongelma, että esimies ei ole helposti tavoitettavissa, vaikka hän työskentelisikin saman katon alla.

Kipan esimiehet toivat esille vastauksissaan ehkä hieman harvemman tapaamisten välin kuin mitä suurin osa etätyöntekijöistä toivoi vastauksissaan. Useissa vastauksissa esille tullut sopiva säännöllisten tapaamisten määrä oli noin kaksi kertaa vuodessa. Esimiehet toivat esille myös sen, että säännöllisten tapaamisten lisäksi lisätapaamisia voisi järjestää tarpeen mukaan. Toki mahdollisuudet useampiin tapaamisiin riippuvat myös siitä onko esimiehellä useampi etätoimipiste jossa vieraila. Osa esimiehistä kokivat tärkeänä osana osallistamista sen, että myös etätyöntekijät vierailisivat päätoimipisteessä eikä aina vain niin, että heidän luonaan vierailaan. Vierailujen määrä riippui heidän mielestään toki myös siitä kenen esimiehen vierailuista puhutaan. Kipan johtajan oletetaan vierailevan etätyöpisteissä huomattavasti harvemmin kuin esimerkiksi palvelupäällikön.

Tapaamisten lisäksi esimiehillä on muitakin viestintävälineitä käytössä ja säännöllinen yhteydenpito on yksi etäjohtamisen haasteista. Kipan esimiehet olivat aika yksimielisesti sitä mieltä, että isommista asioista keskustelemiseen tapaamiset ovat ehdottoman tärkeitä ja pienemmät ilmoitusluontoiset ja päivittäiseen kommunikaatioon liittyvät asiat hoidettaisiin mailitse tai puhelimitse. Kipassa käytössä oleva intranet Rovasti voisi myös auttaa etätyöntekijöiden perehdytyksessä ja osallistamisessa.

6.5 Alaistaidot ja sopivuus etätööhön

Itsenäisyys, itsensä johtamisen taidot ja vuorovaikutustaidot olivat seurakuntien vastaajien mielestä oleellisia taitoja etätöntyöntekijälle, koska ilman niitä kohtuullisen itsenäiseksi määritelty etätö eikä myöskään tiimityö eri seurakunnista tulevien työntekijöiden kanssa onnistu. Hajautettujen työryhmien jäsenet tarvitsevat menestyäkseen itsenäisyyttä ja sosiaalisen eristyneisyyden sietokykyä, itseohjautuvuutta ja aktiivisuutta, vastuuntuntoisuutta, työkokemusta ja vahvaa ammattitaitoa sekä toimivat sosiaaliset verkostosuhteet. Usein esimerkiksi projektipäälliköt eivät mielellään palkkaa aloittelevia työntekijöitä hajautetun työryhmän jäseniksi vaan vahvaa ammattitaitoa tarvitaan hajautetun ryhmän vetäjältä sekä muilta ryhmän jäseniltä. (Vartiainen ym. 2004.) Kipan etätöyöpiirteen tapauksessa seurakunnista tulevien työntekijöiden ammattitaito ja substanssiosaaminen olisi ainakin kohdallaan, koska useimmat heistä ovat tehneet kirjanpidon ja palkanlaskennan tehtäviä jo vuosia. Edellä mainittujen lisäksi hajautetun työryhmän jäsenet tarvitsevat menestyäkseen projektinhallintaitoja, teknologian käyttötaitoja ja rajojenhallintataitoja (ibid., 90).

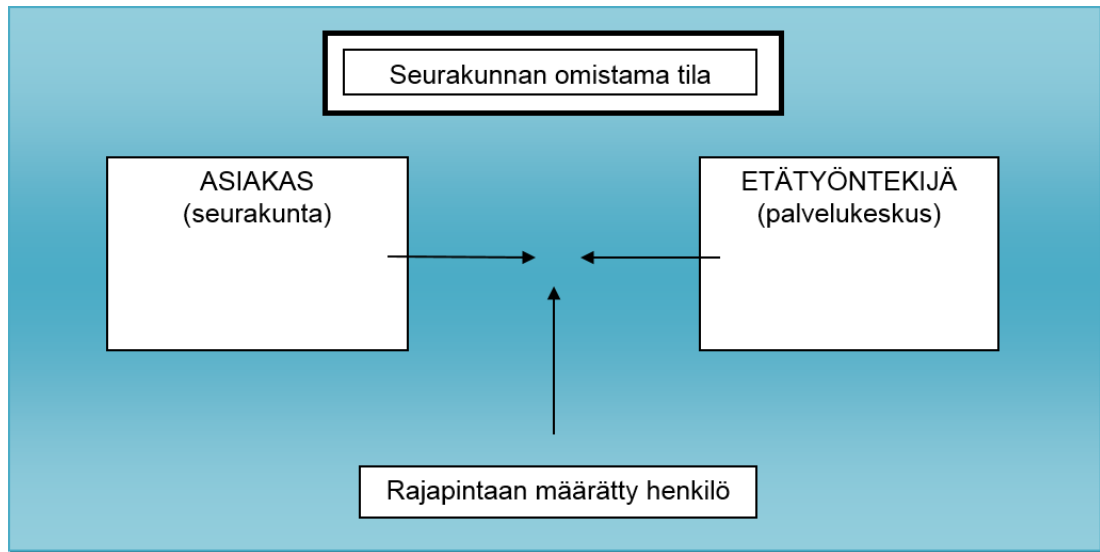
Etätööhön sopiva henkilö on seurakuntien vastaajien mielestä motivoitunut ja ahkera. Hän on valmis ottamaan vastaan haasteita ja on sinnikäs. On hyvä muistaa, että kaikista ihmisistä ei ole etätööhön, koska kaikki ihmiset eivät siedä yhtä hyvin hajautuneisuuden mukanaan tuomaa epävarmuutta (ibid.,89). Yllämainittujen ominaisuuksien puuttuminen vaikuttaa vastaajien mielestä alentavasti henkilön kykyyn toimia etätöntyöntekijänä. Eräs vastaajista totesi, että ihmisen, joka rakastaa tätä työtä, pitäisi hakea etätöntyöntekijäksi. Pelkkä pakko töiden loppumisen pelossa ei ole hyvä tie lähteä työskentelemään etätöntyöntekijänä. (vrt. etätöntyöntekijöiden syyt etätöihin hakeutumiselle)

Seurakuntien vastaajien ja Kipan esimiesten vastausten välillä oli paljon yhteistä, kun kysyttiin hyvän etätöntyöntekijän ominaisuuksia. Kipan esimiesten mielestä hyvä etätöntyöntekijä on reipas ja motivoitunut sekä hän työskentelee vastuullisesti ja tavoitteellisesti. Kipan esimiehet odottivat etätöntyöntekijältä panosta myös luottamuksen ja vuorovaikutuksen kehittämiseen alaisen ja esimiehen välillä. Luottamus on koko

menestyksen kulmakivi ja hajautetussa ympäristössä se on yhteistyön edellytys (Vartiainen ym. 2004).

Vastaajilla oli paljon sanottavaa mahdollisen etätyöpisteen sijainnista ja sille sopivista tiloista. Suurimman osan mielestä järkevintä olisi hankkia etätyölle seurakunnista erilliset tilat, jotka olisivat käytännölliset ja toimivat. Vartiainen ym. (2004) toteavat, että perinteisen työpaikan etuna on tilatietoisuuden syntyminen, mikä helpottaa ryhmän yhteistoimintaa. Haasteena hajautetussa työssä on nimenomaan sellaisten tilojen löytäminen, jotka tukevat ryhmätietoisuuden synnyttämistä ja ylläpitoa. Hajautetusti työskentelevät tarvitsevat fyysisiä työpisteitään. Seurakunnasta erilliset tilat toisivat näin ollen erillisyyttä seurakuntaan ja helpottaisivat uuden ryhmän yhteistoimintaa.

Kustannustehokkuuden kannalta yksi mahdollisuus olisi perustaa etätyöpisteet seurakunnilta vuokrattuihin tiloihin. Fyysisesti sekä seurakunnan että palvelukeskuksen etätyöntekijät tulisivat työskentelemään samassa rakennuksessa saman katon alla, mutta heidän toimipisteensä olisivat selkeästi eroteltuja eli he työskentelisivät esimerkiksi vastakkaisilla puolilla rakennusta. Näin saataisiin synnytettyä selkeämpi ero näiden kahden välille. Seuraava kuva havainnollistaa millainen tilanne tulisi todellisuudessa olemaan:



Kuvio 7. Etätyöpisteen työskentelytila

Tässä muutoksessa vaikeaa on se, että entinen työpaikka seurakunnassa muuttuu etätyöntekijälle nyt asiakkaaksi eli roolit menevät muutoksen myötä täysin uusiksi. Entinen työkaveri on siis uudistuksen myötä asiakkaan edustaja, joka arvioi palvelukeskuksesta saamaansa palvelua asiakkaan näkökulmasta. Muutoksen johtamisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että jokaisen työntekijän roolit ovat selvillä ja että he sisäistävät uuden toimintamallin.

Vastaajat ehdottivat yhtä etätyöpistettä, mutta useissa vastauksissa pohdittiin myös useamman etätyöpisteen perustamista. Vastaajat olivat Kalajokilaakson alueelta ja niinpä Kalajokilaakso ja sieltä etenkin Ylivieska sai kannatusta kaupunkina, jonne etätyöpiste olisi hyvä perustaa. He kokivat, että 30-40 kilometrin pituinen työmatka olisi vielä sopiva matka ajaa päivittäin etätyöpisteeseen. Yleinen linjaus toimipisteiden perustamisesta isoihin kasvukeskuksiin harmittaa osaa vastaajista ja he kokevat, että pienten paikkakuntien kehittäminen olisi tärkeämpää.

Loppupuheenvuorossaan seurakunnan työntekijät halusivat tuoda esille sen, että etätyöpisteen perustaminen merkitsisi isoa asiaa ja mahdollisuutta saada arvostusta omalle työlleen. He todella toivovat, että etätyön mahdollisuus annettaisiin heille ja he saisivat olla mukana suunnittelemassa parasta etätyön mallia. Osa vastaajista taas koki,

että etätyö ei tuo minkäänlaista lisäarvoa heidän urakehitykselleen ja he pelkäävät työn yksitoikkoistumista palvelukeskuksen etätyömahdollisuuden myötä.

Loppupuheenvuorossaan Kipan esimiehet painottivat etätyön tekemisen olevan osa nykyaikaa ja tulevaisuutta. Etätyö vaatii tietynlaista luonnetta ja se ei sovi kaikille. On uskallettava tunnustaa, jos etätyö ei sovi etätyöntekijälle ja prosessoida asiaa eteenpäin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Seurakuntien työntekijät sekä Kirkon palvelukeskuksen esimiehet pohtivat pyynnöstäni etätyötä useasta eri näkökulmasta määrittelemieni kysymysten perusteella. Pohdinnassa oli muun muassa etätyön haasteet ja mahdollisuudet sekä etäjohtamiseen liittyvät kysymykset. Pääpaino kysymyksissä oli nimenomaan henkilöstöhallinnossa ja ylipäänsä siinä mitä olisi hyvä ottaa huomioon, jos etätyön vaihtoehtoon päädytään. Vastaukset olivat mielenkiintoisia ja sain vastauksien kautta paljon tietoa aiheesta. Alla olevissa kappaleissa selvennän tutkimuksen teoreettisia, liikkeenjohdollisia ja yhteiskunnallisia johtopäätöksiä.

7.1 Teoreettiset johtopäätökset

Kysyttäessä kiinnostuksesta etätyötä kohtaan pilottiseurakuntien työntekijät olivat pääasiallisesti sillä kannalla, että he eivät ole kiinnostuneita etätyömahdollisuudesta vaan halusivat työn jatkuvat omalla paikkakunnalla entiseen malliin. Selkeästi huolena on työttömyys ja toimeentulon menettäminen. Vastajaat olivat luoneet elämänsä tietylle paikkakunnalle ja työpaikan vaihtaminen ja etätyöhön hakeminen saivat ristiriitaisen ja negatiivisen vastaanoton. Vastauksista sai sen kuvan, että osa työntekijöistä vielä käsitteli isoa muutosta palkanlaskennan ja kirjanpidon tehtävien siirtymisestä muualle. Positiivisena asiana pidettiin kuitenkin sitä, jos etätyöpisteen perustaminen mahdollistaisi työpaikkojen säilymisen paikallisella tasolla. Suurin osa vastaajista ennusti työn muuttuvan mahdollisen etätyön myötä yksitoikkoisemmaksi, nykyisen monipuolisemman työkentän sijasta. Useat vastaajat työskentelevät pienissä seurakunnissa ja siellä jokaisen on tehtävä tehtäviä laidasta laitaan, koska jokaiselle osa-alueelle ei ole mahdollista palkata työntekijää. Toisaalta taas pienten seurakuntien ongelmana on vastaajien mielestä se, että usein työtä tehdään aika lailla yksin ja etätyö palvelukeskuksessa taas toisi kaivattuja työkavereita, tiimityötä ja mahdollisuutta keskustella työhön liittyvistä ongelmista ja ratkaisuista jonkun kanssa. Isompien seurakuntien kohdalla tätä ei tietenkään koettu ongelmaksi ja oma työporukka haluttiin säilyttää sellaisenaan.

Mahdollinen muutos seurakunnan työntekijästä Kipan etätyöntekijäksi mietityttää monia ja he pitävät sitä isona muutoksena. Osa vastaajista taas koki, että uuden oppiminen, uudet tuulet ja uudet työkaverit ovat tervetulleita. Oma tuleva rooli mietityttää vastaajia.

Koska tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistettävän tiedon etsiminen vaan pikemminkin ymmärrys vastaajien näkemyksiin, käsittelen saamiani vastauksia tapausesimerkkeinä ja vastaajien henkilökohtaisina mielipiteinä.

Mahdollisten etätyöntekijöiden ja Kipan esimiesten vastaukset olivat aika lailla linjassa vallalla olevien teorioiden kanssa, joten sinänsä mitään uutta ja ihmeellistä ei vastauksissa tullut esille. Erona näiden kahden ryhmän välillä oli se, että esimiesten vastaukset olivat huomattavasti positiivisempia kuin seurakuntien työntekijöiden vastaukset. Tämä asia on helpompi esimiehille, koska he ovat olleet mukana suunnittelemassa muutosta ja he ovat jo ehtineet prosessoida asioita. Kun taas seurakuntien työntekijät ovat luultavasti vielä muutoksen vaiheessa yksi eli pelon vaiheessa.

7.2 Liikkeenjohdolliset ja yhteiskunnalliset johtopäätökset

Gradun valmistumiseen on mennyt aikaa ja tilanne Suomen taloudessa on muuttunut ja muuttuu koko ajan heikompaan suuntaan. Toimintojen keskittäminen, kustannussäästöjen hakeminen, palvelukeskusten perustaminen sekä toimintojen ulkoistaminen ovat arkipäivää. Seurakuntien tapauksessa toimintoja ei ulkoistettu ulkopuoliselle toimijalle vaan päätettiin perustaa lakimuutoksella oma kirjanpidon ja palkanlaskennan palveluja valtakunnallisesti tuottava palvelukeskus, johon seurakunnan työntekijät saivat mahdollisuuden hakea töihin. Suurin osa paikoista pyrittiin täyttämään lähtökohtaisesti ensin sisäisen haun kautta ja vastat toissijaisesti hakemalla työvoimaa seurakuntien ulkopuolelta. Oman palvelukeskuksen perustamisen kautta kaikki seurakunnat saadaan samalle tasolle, joten ulkoistamisen sijaan tämä oli liikkeenjohdollisesti järkevä ratkaisu. Valtion ja kunnan puolella

palvelut on usein ostettu tai yhtiöitetty, mutta ainakin toistaiseksi tämä on ollut kirkon piirissä hyvä ratkaisu.

Palvelukeskuksen päätoimipisteen saaminen Ouluun oli hyvin merkittävä asia alueellisesti, koska palvelupisteen ansiosta Ouluun syntyi uusia työpaikkoja. Toki taas kirjanpidon ja palkanlaskennan tehtävien siirtyminen seurakunnista palvelukeskukseen on rokottanut alueellisesti taas pienempiä paikkakuntia ja työllisyystilannetta niissä.

Kaikki Oulun päätoimipisteen ulkopuolella olevat toimipisteet olisivat käytännössä niitä etätoimipisteitä. Etätoimipisteitä olisivat siis kaikki Oulun päätoimipisteen ulkopuolella olevat toimipisteet eli Lahden, Kuopion ja Porvoon toimipisteet. Koska gradun valmistumiseen on mennyt aikaa ja aika on kulunut, myös Lahden ja Kuopion toimipisteet on päätetty jättää perustamatta.

Etätyöpisteiden perustamista mietittäessä on otettava huomioon monia taloudellisia sekä strategisia tekijöitä. Onko kustannustehokasta perustaa alueellisista toimipisteistä erillisiä, mahdollisesti pienempiä etätyöpisteitä? Halutaanko toimintaa pirstaloida pienempiin yksiköihin vai riittävätkö kaksi toimipistettä kattamaan kaiken tarpeellisen? Onko suunniteltuja alueellisia toimipisteitä maantieteellisesti katsottuna liian harvassa, jos miettii seurakuntien työntekijöiden mahdollisuutta työllistyä Kipaan?

Mielestäni ei ole välttämättä kustannustehokasta perustaa muutamasta henkilöstä koostuvaa etätyöpistettä päätoimipisteen ja muiden toimipisteiden rinnalle. Päätös etätyöpisteiden perustamisesta tai perustamatta jättämisestä riippuu tietenkin eniten siitä, onko jo päätettyjen toimipisteiden alueella tarpeeksi sopivaa ja halukasta työvoimaa Kipan tarpeisiin vai tarvitaanko etätyöpisteitä vielä lisäksi, jotta kaikki tarvittavat työt saadaan tehtyä. Yksi vaihtoehtohan on rekrytoida lisää väkeä jo perustettuihin toimipisteisiin, jotta kaikki tarvittavat työt saadaan tehtyä myös silloin kun Kipa on täydessä laajuudessaan vuoden 2017 loppuun mennessä.

Jos erillisiä etätyöpisteitä päätetään perustaa, tämän tutkimuksen perusteella järkevin sijoituspaikka olisi Kalajokilaaksossa esimerkiksi Ylivieskassa, joka sijaitsee noin 130 kilometrin päästä Oulun päätoimipisteestä. Vastajaat kokivat, että yli 100 kilometriä suuntaansa on liian pitkä työmatka päivittäin ajettavaksi. Kyselyyn vastanneet seurakunnat olivat Alavieska, Haapajärvi, Kalajoki, Nivala, Oulainen, Haapavesi Sievi, Ylivieska. Tässä tutkimuksessa etätyöpisteen sijaintia pohditaan lähinnä kyselyyn vastanneiden seurakuntien näkökulmasta käsin. Toki Oulu ja Porvoo sijaitsevat maantieteellisesti aika pitkien matkojen päästä toisistaan, joten periaatteessa etätyöpisteille voisi olla tilausta pienentämään näitä suuria maantieteellisiä etäisyyksiä. Työn luonne on kuitenkin sellainen, että maantieteellisellä sijainnilla ei ole suurta merkitystä itse työn kannalta. Merkitystä sillä olisi ainoastaan työntekijöiden kannalta, koska kaikki eivät voi kulkea niin pitkiä työmatkoja.

Taulukko 1. Välimatkoja

Alavieska- Ylivieska 15km	Haapajärvi- Ylivieska 56km	Kalajoki- Ylivieska 40km	Nivala- Ylivieska 28km
Oulainen- Ylivieska 30km	Haapavesi- Ylivieska 47km	Sievi- Ylivieska 22km	Ylivieska- Ylivieska 0km

Jos etätyöpisteitä perustettaisiin, näkisin, että työ tultaisiin tekemään ehdottomasti tiimeissä, koska ei ole kustannustehokasta perustaa turhan pieniä etätyöpisteitä. Suurempia etätyöpisteitä perustettaessa myös uuden kulttuurin omaksuminen olisi helpompaa ja olisi helpompi kokea kuuluvansa työyhteisöön.

Itse näkisin, että työtä tultaisiin tekemään ehdottomasti laajemmissa tiimeissä, koska ei ole kustannustehokasta perustaa turhan pieniä etätyöpisteitä. Suurempia etätyöpisteitä perustettaessa myös uuden kulttuurin omaksuminen olisi helpompaa ja olisi helpompi kokea kuuluvansa työyhteisöön. Ehkä jopaärkevintä olisi perustaa isompia etätyöpisteitä, jotka olisivat siis käytännössä sivutoimipisteitä Oulun päätoimipisteestä katsottuna. Pohdittavaksi jää olisikoärkevintä perustaa etätyöpisteiden sisälle useampia tiimejä, joista jokainen olisi keskittynyt tiettyyn osa-alueeseen vai olisikoärkevintä tehdä niin, että jokainen etätyöpiste olisi oma tiimensä omine vastuualueineen. Etätyöpisteiden perustaminen ei ole kuitenkaan taloudellisesti kannattavaa näinä aikoina ja oikeastaan niiden perustamiselle ei ole mitäänärkevää liikkeenjohdollista perustelua. Alueellisesti etätyöpisteiden perustaminen voisi olla merkityksellistä nimenomaan työpaikkojen kannalta, mutta se ei auttaisi Kirkon palvelukeskusta toimimaan kustannustehokkaasti vaan nimenomaan vaikeuttaisi kustannustehokasta toimintaa ja ikään kuin vesittäisi alkuperäisen syyn Kipan perustamiselle.

Toimistohenkilöstön ikäjakauma, työntekijöiden vähyys, jäsenkato ja tietohallinnon hoito ovat selkeitä ongelmia seurakuntien taloushallinnossa ja ne ovat samalla myös syitä Kipan perustamiselle. Seurakuntien toimistohenkilöistä yli puolet ovat iältään yli 50-vuotiaita ja yksi Kipan perustamisen syistä oli vastata suureen eläköitymiseen kirkon piirissä ja taata se, että työvoimaa on tarpeeksi saatavilla. Pelkona on siis työvoimapula ja osaavien työntekijöiden löytyminen eläkkeelle jäävien tilalle. Erittäin pienet seurakunnat ovat haavoittuvia työvoiman vähyysden takia. Lomat, sairastumiset ja sijaisten saaminen aiheuttavat ongelmia. Kirkosta eronneiden määrän kasvu on myös aiheuttanut huolta kirkon piirissä, koska seurakunnilla on yhä vähemmän rahaa käytettävänä toimintaansa. Tietohallinto on seurakuntien omassa hoidossa mikä aiheuttaa merkittäviä kustannuksia, koska palvelut on ostettava tai vuokrattava ja niitä on myös ylläpidettävä. Jokainen seurakunta hoitaa nämä itsenäisesti, joten on

huomattavasti järkevämpää ja kustannustehokkaampaa että isompi yksikkö, tässä tapauksessa Kipa, hoitaa tietohallinnon hankinnat. Tätä kautta on mahdollisuus pysyä paremmin kehittyvän tekniikan perässä. (Kirkon palvelukeskus 2012.)

Yhteiskunnallisesti ajateltuna päätoimipisteen saanti Pohjois-Suomeen on ollut lottovoitto ja parantanut Oulun työtilannetta sekä ehkä joltain osin jopa lisännyt yritysten positiivista mielikuvaa Oulusta. Useinhan yritysten toimipaikkojen sijoittamispäätökset lisäävät kyseisen kaupungin vetovoimaisuutta sekä potentiaalisten tulevien asukkaiden että yritysten silmissä.

Selvää on kuitenkin se, että jos erillisiä etätyöpisteitä jo perustettujen toimipisteiden rinnalle ei perusteta, työttömyys pienillä paikkakunnilla lisääntyy, jos nykyiset työntekijät eivät ole halukkaita hakemaan Kipan palvelukseen. Aika harvalla tämä mahdollisuus on, koska perhe ja koti sitovat heidät kotipaikkakunnalleen. Osa ongelmasta saadaan ratkaistua eläköitymisillä ja työn uudelleenjärjestelyillä. Kipan perustamisen ajatuksena oli se, että irtisanomisia ei jouduta tekemään.

Mielestäni Kipan perustaminen on ollut loistava, tehokas ratkaisu. Useat organisaatiot ovat ulkoistaneet kokonaan talous- ja palkkahallinnon ulkopuoliselle toimijalle ja yrityksessä näitä töitä tehneet ovat joutuneet lähtemään. Kipa on pyrkinyt rekrytoimaan ensisijaisesti seurakuntien sisältä ja jos tarvittavaa työvoimaa ei ole löytynyt sitä kautta, avoinna ollut työpaikka on laitettu julkiseen hakuun. Näin ollen mahdollisimman monella jo seurakunnassa kyseisiä töitä tehneellä on ollut mahdollisuus saada työtä Kipasta.

Nykyinen tilanne on tällaisenaan riittävä ja hyvä. Päätoimipaikka Oulussa huolehtii suomenkielisistä seurakuntatalouksista ja Porvoo huolehtii ruotsinkielisistä seurakuntatalouksista. Vuoden 2017 aikana loputkin seurakunnat siirtyvät Kipan asiakkaiksi ja mielestäni etätyöpisteiden perustamisen sijaan, järkevintä olisi panostaa Oulun ja Porvoon toimipisteiden työntekijöiden rekrytointeihin, jos niille on tarvetta. Nykyinen työntekijämäärä ei sellaisenaan luultavasti riitä sitten kun kaikki seurakuntataloudet ovat Kipan asiakkaita. Vuonna 2017 Kipa on niin sanotusti valmis

ja toiminta on siinä pisteessä missä sen suunniteltiin olevan vuonna 2012, kun Kipan toiminta alkoi ja ensimmäiset pilottiseurakunnat siirtyivät Kipan asiakkaiksi.

7.3 Tutkimuksen arviointi

Näkemykseni mukaan tutkimukseni ylittää sille asettamiini tavoitteisiin vastaamalla määrittelemiini tutkimuskysymyksiin. Työn tieteellinen arvo on suuntaa-antava ja herättelee hyvin paljon mielenkiintoisia jatkotutkimusideoita. Tutkimukseni osoittaa, että vastaajien henkilökohtaisia näkemyksiä analysoimalla saadaan organisaatiota ja esimiehiä hyödyttävää tietoa pohtiessaan mahdollista etätyön mallia, etätyötä ja sen johtamista Kirkon Palvelukeskuksessa. Tällaisissa tilanteissa on mielestäni arvokasta ja perusteltua kuunnella ja ottaa huomioon myös työntekijäosapuolen mielipiteet. Uusia ideoita ja ajatuksia etätyön suunnitteluun voi hyvinkin saada tällaisten tutkimusten kautta.

Henkilökohtaisten näkemysten analysoiminen on hyvin olennaista tämän kaltaisen tutkimuksen tekemisessä ja juuri ne ovat tutkimuksen suurin anti. Vastaajien mielipiteitä selvitettiin kyselytutkimuksen avulla, mutta yhtä toimiva keino olisi varmasti ollut myös haastattelun muodossa tehty tutkimus. Yksi vaihtoehto olisi myös toki ollut täydentää kyselyiden vastauksia haastatteluilla. Pitkien välimatkojen takia päädyin kuitenkin tekemään kyselyn ja se toimi kyllä loistavasti. Vastausprosentti niin pilottiseurakuntien edustajien kuin esimiesten kohdalla oli täydet 100 prosenttia. En saanut siis yhtään hylkäävää vastausta mikä teki kyselyn suorittamisesta erittäin mielekäästä. Vastaukset olivat myös todella tarkkaan ja hartaasti pohdittuja ja niistä sai hyvää materiaalia tämän tutkimuksen tekemiseen. Vastauksista pystyi näkemään, että motivaatio kyselyyn vastaamiseen oli todella hyvä, koska niiden avulla jokainen vastaaja on omalta osaltaan luomassa toimivaa etätyön mallia. Jotta välittäisin pilottiseurakuntien edustajien ja Kirkon Palvelukeskuksen esimiesten vastauksista välittyneet ajatukset parhaalla mahdollisella tavalla, olen käyttänyt tutkimuksessani suoria lainauksia vastauksista. Koen, että tällä tavalla vastaajien henkilökohtaiset mielipiteet ja näkemykset tulevat parhaiten esille.

Toki vastauksissa on huomioitava myös se minkä verran esimerkiksi juuri pilottiseurakuntien edustajat ovat perehtyneet etätyön mahdollisuudesta annettuihin tietoihin ja Kirkon palvelukeskukseen organisaationa ja sen rooliin yleensä. Joka tapauksessa on selvää, että subjektiivisuus on vaikuttanut tämän kyselyn tuloksiin. Saamani vastaukset ovat vastaajien henkilökohtaisia mielipiteitä, jotka ovat lisäksi kokemusten kautta aikaan ja paikkaan sidottuja. Kirkon Palvelukeskuksen kehittäminen ja kaikki siihen liittyvät prosessit muuttuvat ja menevät eteenpäin koko ajan, joten vastaajien näkemykset voivat olla jo heti kyselyyn vastaamiseenkin jälkeen erilaisia ja poiketa alkuperäisistä vastauksista. Lisäksi toki myös minä itse kysymysten laatijana olen vaikuttanut osaltani tutkimusten tuloksiin, vaikka pyrkimyksenä on luonnollisesti ollut mahdollisimman objektiivinen suhtautuminen aineistoon sekä olen pyrkinyt tekemään mahdollisimman ei-johdattelevia kysymyksiä.

Mitä tutkimukseni luotettavuuteen, sen reliabiliteettiin ja validiteettiin tulee, koen, että laadulliseksi tutkimukseksi, jonka otanta on kapea, on tutkimukseni reliaabeli. Toki tämän arvioiminen on haastavaa ja koska tutkimus koostuu vastaajien henkilökohtaisista näkemyksistä, on täysin mahdollista, että toinen tutkija toisena aikana toteutetussa tutkimuksessa saisi aikaan poikkeavia tuloksia. En voi myöskään tutkimuksen tavoitteenasettelun vuoksi tukeutua minkäänlaisiin tilastoihin, joten tutkimukseni yhdenmukaisuus jää havainnoimatta. Koska aihe koskee vain yhtä organisaatiota, en myöskään pysty kovinkaan paljon vertaamaan tutkimukseni tuloksia aiempiin tutkimuksiin. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että tämä tutkimus on hyvin vahvasti yhteen organisaatioon ja aikaan sidottu. Myös kirjoitusprosessin hidas eteneminen on varmasti myös osaltaan vaikuttanut tutkimustulosten heikkoon hyödynnettävyyteen, mutta toisaalta tutkimustuloksiani voidaan hyödyntää, jos jossain vaiheessa päätetään perustaa alun perin suunnitellut kaksi toimipistettä Lahteen ja Kuopioon. Vastaavassa tilanteessa oleva organisaatio voi myös mahdollisesti hyötyä tämän tutkimuksen tuloksista.

Olin tehnyt jo paljon taustatyötä ja selvittelyjä sekä kirjoittanut jo graduani jonkin verran, kun aloin laatimaan kyselylomaketta. Näin jälkikäteen ajateltuna ja myös tutkimuksen myötä viisastuneena, keksisin monta parannusehdotusta kyselylomakkeeseen. Ottaisin osan kysymyksistä kokonaan pois ja muuttaisin osaa

kysymyksistä kattavimmiksi tai yhdistäisin kaksi kysymystä yhdeksi. Vastauksissa on jonkin verran päällekkäisyyksiä, mutta olen kuitenkin käsitellyt jokaisen vastauksen sille kuuluvan kysymyksen alla, vaikka vastaus olisikin sivunnut esimerkiksi seuraavan kysymyksen aihetta.

Tässä prosessissa haastavin vaihe on mielestäni ollut organisaation prosesseihin kiinnipääseminen ja tarpeellisen ymmärryksen luominen kokonaisuudesta. Tämän laajemman ymmärryksen hankkiminen on ollut ensiarvoisen tärkeää, jotta koko tutkimuksen tekeminen on ollut edes mahdollista. Toinen haastava asia on ollut sopivan lähdeaineiston löytyminen, varsinkin tieteellisten artikkeleiden löytäminen on ollut hyvin vaikeaa. Toisaalta tutkimukseni on ollut hyvin käytännönläheinen ja käytäntöön suuntaava ja suurin arvo koko tutkimuksessa on pilottiseurakuntien työntekijöiden ja Kipan esimiesten vastaukset. Etätyö palvelukeskusmallissa ei ole kovinkaan yleinen ilmiö Suomessa.

Aloittaessani tämän tutkimuksen tekemisen Kipa oli alkuvaiheessa ja monet asiat olivat vielä uusia ja etätyö oli vielä siinä vaiheessa kaukainen suunnitelma. Aika on kuitenkin mennyt todella nopeaa ja nyt Oulun ja Porvoon toimipisteiden toimiessa, myös etätyö alkaa olemaan ajankohtainen aihe Kipassa. Ehkä tutkimuksen kannalta olisi ollut parempi, jos olisin saanut sen aikaisemmin valmiiksi, mutta toisaalta vasta nyt ajankohta etätyön syvälliselle suunnittelulle olisi hedelmällisin myös organisaation kannalta, koska suurin osa seurakunnista ovat jo siirtyneet Kipaan ja Oulun päätoimipisteen toiminta on jo aika lailla vakiintunut. Alun perin aikataulu etätyön suhteen oli se, että Oulun päätoimipisteen toiminta täytyy olla vakiintunutta ennen kuin etätyötä edes aletaan miettimään sen syvällisemmin. Tällä hetkellä tilanne on kuitenkin se, että aika on tehnyt tehtävänsä ja se mihin tutkimuksessani päädyin on nyt vuonna 2016 hyvinkin totta. Etätyöpisteitä ei siis tulla perustamaan eikä niitä kannata perustaa. Vuonna 2012 kyselyjä tehtäessä Suomen talous ei ollut vielä samanlaisessa tilanteessa kuin nyt vuonna 2016, mutta siltikin jo vuoden 2012 tiedoilla etätyöpisteiden perustaminen olisi ollut kannattamatonta. Uskoisin, että jos etätyöpisteitä olisi perustettu esimerkiksi vuonna 2013, tultaisiin ne tässä taloudellisessa tilanteessa lopettamaan muun muassa turhien tilakulujen takia.

7.4 Kipa tänään ja tulevaisuudessa

Matka on ollut pitkä ja Kipaa on kehitetty muutaman vuoden aikana huimasti. Tällä hetkellä loppuvuoden 2016 tilanne on se, että Oulun pääkonttori on toiminut jo pidemmän aikaa täydellä tehollaan. Alun alkaen ajatuksena oli se, että Oulun toimipiste täytyy saada toimimaan moitteettomasti, jotta muiden toimipisteiden työntekijöiden auttaminen ja tukeminen onnistuu. Myös Porvoon ruotsinkielisiä asiakkaita palveleva toimipiste on toiminut jo kolmisen vuotta. Tällä hetkellä Kipassa on neljä ruotsinkielistä seurakuntaa. Ensi vuoden alusta Kipaan siirtyy viisi seurakuntataloutta Ahvenanmaalta. Vuoteen 2017 mennessä kaikki noin 30 ruotsinkielistä seurakuntataloutta ovat Kipan asiakkaina. Kipa on panostanut kaksikielisten palveluiden tuottamiseen ja on tärkeää, että Kipa pystyy tarjoamaan kaikille seurakuntatalouksille kielestä riippumatta samantasoiset palvelut.

Kipan toiminnan aloittaminen on merkinnyt jatkuvaa muutosta. Palvelutuotanto-organisaation perustaminen ja palvelutuotannon aloittaminen on ollut uutta Kirkon sisällä. Kipaan siirtyneet seurakuntataloudet ovat joutuneet muuttamaan toimintatapojaan ja siirtymään uusien järjestelmien käyttöön.

Kipalla ja seurakuntatalouksilla on yhteinen tavoite ja päämäärä. Vuoteen 2017 mennessä kaikki Suomen seurakuntataloudet siirtävät Kipaan. Kipan tavoitteena on tehdä siirtyminen mahdollisimman sujuvaksi asiakkaille ja kehittää palveluja yhteistyössä seurakuntatalouksien kanssa niin, että seurakuntataloudet voivat keskittyä ydintoimintoihinsa.

Kipa on rakentunut vuodesta 2012 lähtien ja tarkoitus on, että tavoitetila tullaan saavuttamaan vuoden 2017 loppuun mennessä. Vuosi 2017 tulee olemaan haastavin vuosi, koska silloin noin 120 asiakasta siirtyy Kipaan asiakkaiksi (Kipalainen 3/2013).

7.5 Jatkotutkimusehdotukset

Erittäin mielenkiintoinen jatkotutkimusmahdollisuus olisi mahdollisen etätyön alettua tehdä kysely etätyöntekijöille sekä heidän esimiehilleen vastaavista aiheista kuin mitä tässä tutkimuksessa on käyty läpi. Olisi mielenkiintoista vertailla tämän tutkimuksen tuloksia uuden tutkimuksen kanssa. Voisi olettaa, että etätyön alettua mielipiteet ja ajatukset olisivat ainakin joltain osin erilaisia kuin nyt ja asioihin osaisi ottaa ehkä eri tavalla kantaa. Tämä aihe ei nyt kuitenkaan olisi enää mahdollinen, koska etätyön mahdollisuudesta on päätetty luopua.

Mahdollinen jatkotutkimus voisi olla myös se, miten tähän tutkimukseen osallistuneet seurakuntien työntekijät ovat kokeneet sen, että etätyömahdollisuutta ei tarjottukaan ja mikä heidän työtilanteensa on tällä hetkellä, kun toiminta on keskittynyt heidän osaltaan Oulun päätoimipisteeseen. Olisi mielenkiintoista tietää ovatko he tällä hetkellä töissä Kipassa vai ovatko he edelleen omalla paikkakunnallaan töissä.

EPILOGI

Opiskelujeni taival on nyt päättymässä ja en voisi olla onnellisempi. Vuosi on vaihtumassa ja odotan innolla mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Haluan kiittää kotijoukkojani positiivisesta kannustuksesta ja tsemppaamisesta, erityisesti äitini on ollut korvaamaton apu epätoivon mutta myös onnistumisen päivinä.

Haluan kiittää ihanaa graduohjaajaani Seijaa, joka on kerrassaan mahtava ja valoisa persoona ja hänen kanssaan on ollut ilo tehdä yhteistyötä. Haluan kiittää myös kaikkia kyselyyn vastanneita. Näiden vastausten avulla sain hyvää analysoitavaa materiaalia tätä tutkimusta varten. Haluaisin sanoa kiitokset myös professori Vesa Puhakalle ohjauksesta, rakentavista neuvoista ja loppumattoman pitkästä pinnasta.

Haluan päättää tämän tutkimuksen sanoihin, jotka puhuttelevat minua henkilökohtaisesti, mutta toimivat kannustavina sanoina myös nykyajan alati muuttuvassa työmaailmassa.

Jälleen yhdet pitkät,
raskaatkin portaattakana.
On aika levähtää
hetki tasanteella,
juhliayhdessä,
ennen huomista.
Ja huomenna
uudet portaatt
ensimmäiset askelmat näkyivät jo.
Poimikukat joka askelmalta,
tarvitset niitä,
sillä portaita koko elämä.
Kukat keventävät askeleesi.

KIRJALLISUUSLUETTELO

Kirjat:

- Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää, Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Anetjärvi, S. & Jakobsson M. (2009). *Seurakunnan henkilöstöhallinto*. Helsinki: Edita.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. (2007). *Vastarinnasta vastarannalle, johda muutos taitavasti*, Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Aubrey, J. (2001). *Central Office*. Financial Management.
- Erämetsä, T. (2003) *Myönteinen muutos*. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vammalan Kirjapaino.
- Fisher, L. (1998). *A Problem Shared*. Accountancy International.
- Granlund, M & Malmi, T (2004). *Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Helala, T. (2007). *Etätyön edellytykset. Puheenvuoroja etätyön mahdollisuuksista*. Kemi: Meri-Lappi instituutti.
- Helle, M. (2004). *Etätyö*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Humala, I. (2007). *Johda verkossa, Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Karjalainen, L. (2010). *Tilastotieteen perusteet*. Pii-kirjat Ky.
- Kilpinen, P. (2008). *Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle*. Jyväskylä: Gummerus.
- King, P. (1998). *Operating a High-Performance Shared Service Centre*. Management Accounting.
- Koroma, J., Hyrkkänen, U. & Rauramo, P. (2011). *Mobiili työ. Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.
- Lahti, S. & Salminen, T. (2008). *Kohti digitaalista taloushallintoa*. Juva: WSOY.
- Shonk, J. H. *Tiimipohjaiset organisaatiot*. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Suomen Kuntaliitto (2005). *Henkilöstö ja seutuyhteistyö – ABC 2005*. Helsinki: Painopaikka XGS, Kuntatalo Praksi – Tiedosta toimeen nro 12.

Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy, Karisto Oy.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Artikkelit netissä:

Jensen, H. (2007). *Valta lipsahtaa etäjohtajalta*. Talouselämä-lehti 17.9.2007. <http://www.talouselama.fi/uutiset/valta+lipsahtaa+etajohtajalta/a169395>. Viitattu 30.11.2011.

Pyöriä, P. & Saari, T. (2013). Etätyö voi pelastaa työuria. <http://www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/60>. 19.9.2013. Viitattu 2.9.2016.

Nettisivut:

www.sakasti.fi

<http://www.ouka.fi/Tiedote.asp?ID=18475> Viitattu 2.2.2013

www.palkeet.fi. Viitattu 16.10.2016.

Haapavesi ulkoistamassa taloushallinnon:

Saatavilla: <<http://www.kp24.fi/uutiset/418289/Haapavesi-ulkoistamassa-talous-jahenkil%C3%B6st%C3%B6hallinnon>>. Viitattu 16.10.2016.

Monetra, uutisarkisto. Saatavilla: <<http://www.monetra.fi/uutisarkisto>>. Viitattu 16.10.2016.

www.evl.fi. Viitattu 16.10.2016

www.sakasti.fi.

Saatavilla: <<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content3D94E0>>. Viitattu 2.9.2015

Vilkman, U. (2016). *Etätyön johtaminen edellyttää uudenlaista osaamista*. Saatavilla: <<http://etajohtaminen.fi/2016/02/15/etatyon-johtaminen-edellyttaa-uudenlaista-osaamista/>>. Viitattu 15.12.2016

Muu materiaali:

Deloitte Consulting LLP . (2015) *Global Shared Services Survey, Survey results*.

Deloitte Consulting. (2014) *Global Shared Services Survey. Survey results*.

Heta-infokiertue

Hetan loppuraportti

Kipalainen 1/2013

Kipalainen 2/2013

Kipalainen 3/2013

Kirkon palvelukeskus, Pehdyttäminen 2012- diat

Tilastokeskus, Lehto Anna-Maija, Sutela Hanna: *Työolojen kolme vuosikymmentä, Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008*. Helsinki: Multiprint.

Työministeriö. *Etätyö ja joustotyö, Kansainvälinen tilanne ja sovellukset Suomessa*. 5-11/1990

Työministeriö. Toim. Pekkola, J. & Uskelin, L. (2007). *Etätyöopas työntajille*. Helsinki: Yliopistopaino.

Yhteenveto HETA-lausunnoista 2009

Työ- ja elinkeinoministeriö. Heinonen, S. & Saarimaa. R. (2009). *Työelämän laadulla parempaa jaksamista –Kuinka etätyö voi auttaa?* Verkkojulkaisu.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake pilottiseurakuntien työntekijöille

Liite 2. Haastattelulomake Kirkon palvelukeskuksen esimiehille

Kysely 1

Hei,

Olen Erja Kaketti ja opiskelen Oulun yliopistossa taloustieteellisessä tiedekunnassa pääaineenani johtaminen ja organisaatiot. Teen pro gradu – tutkielmaani etätyöstä palvelukeskusmallissa. Olisin kovin kiitollinen vastauksistanne, jotta parhaan mahdollisen etätyömallin rakentaminen olisi mahdollista. Vastaukset käsitellään nimettöminä.

Kiitos!

Ystävällisin terveisin

Erja Kaketti (ekaketti@paju.oulu.fi)

Oulun yliopisto

Kysely:

1. Miksi haet/et hae etätyöhön palvelukeskukseen?
2. Mitä positiivisia asioita odotat etätyömahdollisuuden tuovan mukanaan?
3. Mitä negatiivisia asioita luulet etätyöskentelyn tuovan mukanaan?
4. Millaisena koet mahdollisen muutoksen seurakunnan työntekijästä palvelukeskuksen etätyöntekijäksi?

5. Minkälaiseksi uskot uuden mahdollisen roolisi muotoutuvan?
6. Miten koet sen, että entiset työkaverisi voivat olla tulevaisuudessa asiakkaitasi?
7. Mitä mieltä olet etätyön tekemisestä tiimeissä?
8. Etätyöpisteen tiimikoordinaattoreilla ei ole esimiesvastuuta. Millaisen roolin odotat tiimikoordinaattorin ottavan etätyötiimissä?
9. Millainen on mielestäsi hyvä etätyöntekijän esimies ja millaisia esimestaitoja etäjohtajalta vaaditaan?
10. Miten koet esimiehen fyysisen läsnäolon puuttumisen etätyöpisteessä?
11. Kuinka usein toivot esimiehen olevan fyysisesti läsnä etätyöpisteessä?
12. Millaista tukea toivot etätyöläisenä esimiehiltä?
13. Millaisen roolin toivot esimiehen ottavan etätyöläisten suhteen?
14. Millaiset alaistaidot (vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, itsensä johtamisen taidot) korostuvat etätyössä? Miksi?
15. Mitä ajatuksia ja mietteitä sinulla on etätyöpisteen mahdollisesta fyysisestä sijainnista? Paikkakunta? Seurakunnan tilat vs. muualta vuokratut tilat?
16. Millainen henkilö on mielestäsi sopiva etätyöhön?
17. Kenelle et missään tapauksessa suosittelisi etätyötä?
18. Ajatuksia/mietteitä/muita kommentteja liittyen etätyöhön palvelukeskusmallissa.

Kiitoksia paljon vaivannäöstänne ja avustanne. Oikein lämpöistä joulun odotusta!

Liite 2**Kysely 2**

Hei,

Olen Erja Kaketti ja opiskelen Oulun yliopistossa taloustieteellisessä tiedekunnassa pääaineenani johtaminen ja organisaatiot. Teen pro gradu – tutkielmaani etätyöstä palvelukeskusmallissa. Olisin kovin kiitollinen vastauksistanne, jotta parhaan mahdollisen etätyömallin rakentaminen olisi mahdollista. Vastaukset käsitellään nimettöminä.

Kiitos!

Ystävällisin terveisin

Erja Kaketti (ekaketti@paju.oulu.fi)

Oulun yliopisto

Kysely:

1. Kuinka haasteellisena/helppona koet etäjohtamisen? Perustele.
2. Mitä haasteita etätyö tuo yleisesti johtamisen kannalta?
3. Mitä haasteita etätyö tuo henkilöstöhallinnon kannalta?
4. Mitä ovat mielestäsi etäjohtamisen positiiviset ja negatiiviset puolet?
5. Millainen on mielestäsi hyvä etätyöntekijän esimies ja millaisia esimiestaitoja etäjohtajalta vaaditaan?

6. Miten vertailisit rooliasi lähiesimiehenä ja tulevana etäesimiehenä? Eroaako etäjohtaminen lähijohtamisesta? Miten?
7. Yksi etäjohtamisen suurimmista haasteista on säännöllinen yhteydenpito. Mitä etäjohtamisen keinoja aiot käyttää? Millaisista asioista viestit kasvotusten ja millaisista sähköisesti?
8. Kuinka usein on mielestäsi tärkeää olla fyysisesti läsnä etätoimipisteessä?
9. Miten tuet työntekijöitä heidän muutoksessaan seurakunnan työntekijästä palvelukeskuksen etätyöntekijäksi?
10. Miten pidät huolen siitä, että etätyöläiset tulevat olemaan tiivis osa palvelukeskuksen henkilöstöä eivätkä tunne itseään ulkopuolisiksi?
11. Miten pidät huolen siitä, että palvelukeskuksen etätyöläiset omaksuvat uuden organisaatiokulttuurin eivätkä muodosta omaa etätyöpisteen kulttuuria? Miten estetään seurakuntien kulttuurin ja vanhojen toimintatapojen tunkeutuminen palvelukeskukseen?
12. Etäjohtamisesta/etätyöstä puhuttaessa luottamuksen rakentaminen mielletään usein haasteeksi. Miten itse koet tämän ja miten tämä mahdollinen haaste voitetaan? Perustele.
13. Miten pyrit välttämään etäjohtamisen suurimman riskin eli vallan lipsumisen alaisille?
14. Millainen on mielestäsi hyvä etätyöntekijä?
15. Mitä odotat etätyöläisiltä/etätyötiimiltä ja millaisia alaistaitoja toivot heiltä?
16. Millaisen roolin odotat etätyötiimin tiimikoordinaattorin ottavan?

17. Miten etätyötä tekevästä osaamistiimistä saadaan tehokas?
18. Miten prosessinomistajan roolilla tuetaan etätyötä?
19. Ajatuksia/mietteitä/muita kommentteja liittyen etätyöhön ja etäjohtamiseen palvelukeskusmallissa.

Kiitoksia vastauksistasi ja oikein lämpöistä joulua!