

---

# JOUSTAVA TYÖ JA OSAAMINEN FINANSSIALALLA

---

Etätyöntekijöiden kertomuksia osaamisesta, johtajuudesta ja työyhteisöstä etä-  
työssä

Tiivistelmä pro gradu -tutkielmasta

MARRASKUUTA 2016

MARTTA ASIKAINEN

Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulu

## SISÄLLYSLUETTELO

TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA LÄHTÖKOHTA .....	3
TUTKIMUKSEN TAUSTA .....	4
Muuttuva ja joustava työ .....	4
Finanssiala joustavan työn ympäristönä.....	4
Finanssiala tulevaisuudessa .....	5
Osaaminen joustavassa työssä.....	6
Osaamisen johtaminen etätyössä .....	7
TUTKIMUKSEN TOTEUTEUS.....	8
TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	9
Yksilöosaaminen joustavassa työssä .....	10
Kollektiivinen osaaminen joustavassa työssä .....	12
Kolme tarinaa etätyöstä finanssialalla .....	13
YHTEENVETO.....	15
MITEN VOIMME HYÖTYÄ TUTKIMUKSESTA? .....	16
LÄHTEET .....	18

## TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA LÄHTÖKOHTA

Ulkoiset, maailmanlaajuiset muutosvoimat yhdessä paikallisempien, toimialakohtaisempien muospaineiden ohella ovat muovanneet ja yhä muovaavat työntekoamme, sen tapoja ja merkityksiä kuin myös työnteon ympäristöämme. Kilpailukyvyn säilyttäminen ja tuottavuuspaineet haastavat työntekijöiden jaksamista ja osaamista, jolloin työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tukeminen kuin myös työn organisoinnin tehostaminen nousevat yhä tärkeämpään asemaan.

Viime vuosikymmenien aikana näihin ongelmiin on pyritty löytämään vaihtoehtoisia ratkaisuja joustavien työnteon mallien myötä. Vuonna 2000 noin 8 % Suomen työväestöstä työskenteli etänä vähintään neljäsosan työajastaan, kun vastaava luku vuonna 2005 oli kohonnut 10,6 %.<sup>1</sup> Tämä kuvaa etätöiden yleisty- mistä, joskin tietoa etätöitä tekevistä ei ole ti- lastoitu vielä kovin pitkäjärteisesti ja yleistymi- nen on koettu odotettua hitaampana.

Myös finanssiala on saanut osansa niin maail- manlaajuisten kuin myös paikallisen tason muutoksista. Niin teknologian kehittymisen ja digitalisaation kuin myös asiakaskäyttäytymi- sen muutoksen ja globalisaation on nähty muovaavan finanssialan tulevaisuutta<sup>2</sup>. Kilpai- lukyvyn säilyttämiseksi ja henkilöstön työhy- vinvoinnin kehittämiseksi on Finanssialan Kes- kusliitto yhdessä työntekijäjärjestöjen kanssa toteuttanut vuosien 2014-2015 aikana työmi- nisteriön Työelämä 2020 –hankkeeseen kuulu- van projektin Hyvinvoiva Finanssiala 2020. Tä- män hankkeen myötä tutkittiin muuan muassa

finanssialan muuttuvaa työtä ja sen mukanaan tuomia uusia osaamistarpeita. Hankkeen myötä erityisesti etätö nousee kiinnostavaksi työhyvinvoinnin, kilpailukyvyn ja tuottavuu- den mahdollistavaksi työn organisointimuo- doksi.

Kolme neljästä hankkeeseen kuuluneeseen Muuttuva työ –kyselyyn vastanneesta finans- sialan henkilöstön jäsenestä näki etätöiden li- sääntyvän tulevaisuudessa<sup>3</sup> ja toimialan työn- tekijöiden ja esimiesten suhtautuminen etä- työhön oli positiivista. Näiden toimintaympä- ristön muutosten sekä uusien työntekemisen muotojen myötä myös osaamistarpeiden koe- taan muuttuvan, mikä luo tarpeen finanssialan etätöiden ja sen osaamisen tutkimiselle.

Tutkimuksen tarkoituksena oli pureutua osaa- misen ja etätöiden väliseen suhteeseen sekä tar- kastella etätöitä erityisenä osaamisen ympä- ristönä finanssialan etätöntyöntekijöiden kerto- musten kautta. Osaaminen on keskeinen osa pitkälti sen varaan nojaavaa yhteiskuntaamme ja työelämäämme, joita määrittelevät myös jatkuvan kehittymisen ja kehittämisen tarpeet. Etätö ja muut joustavat työnteon muodot muovaavat työntekemisen luonteenomai- suuksia, mikä edelleen vaatii organisaatioilta ja työntekijöiltä uudenlaista osaamista. Tästä johtuen tutkimuksella tavoitellaan osaamisen merkityksen ja ilmenemisen keskiöön nostami- sta etätöntyöntekijöiden jokapäiväisessä toi- minnassa finanssialalla. Tutkimuksen tarkoitus on myös tarkastella, miten etätöntyöntekijät ase- moivat itsensä suhteessa etätötyöhön ja miten tämä asemoituminen näyttäytyy heidän näke- myksissään etätötyöstä.

<sup>1</sup> Eurofound 2010

<sup>2</sup> Hiipuva haarakonttori vai globaalisuunnannäyttäjät? 2012

<sup>3</sup> Finanssialan muuttuva työ 2015

Tutkimus on toteutettu alun perin pro gradu – tutkielmana yhteistyössä Finanssialan Keskusliiton kanssa. Tämä raportti on tiivistelmä suoritetusta tutkimuksesta. Aineistona on hyödynnetty 12 etätyötä finanssialalla tekevän työntekijän teemahaastattelua. Tutkimuksen myötä pyritään tarjoamaan ääni finanssialalla etätyötä tekeville henkilöstölle.

## **TUTKIMUKSEN TAUSTA**

### **Muuttuva ja joustava työ**

Työkulttuurimme ja työnteon tapamme ovat muuttuneet merkittävästi yhteiskunnallisten ja globaalien muutosten jälkimainingeissa. Inhimillisestä pääomasta on tullut entistä keskeisempi osa organisaatioiden kilpailukykyä, mikä on nostanut jatkuvan kehityksen, osaamisen ja tiedon olennaisiksi osiksi nykypäivän työtä.<sup>4</sup>

Verkostojen avulla keskitetyistä toiminnoista ja organisaatioista on voitu siirtyä kohti päätoimintayksiköiden ja tehtävien jakamisen hajauttamista, jolloin organisaatiot voivat toimia joustavammin menettämättä kuitenkaan suorituskykyään. Kehittynyt informaatioteknologia on mahdollistunut toiminnan hajauttamisen, mikä edelleen haastaa hierarkkisten, keskitettyjen organisaatioiden olemassaolon tarjoamiensa kilpailuetujen vuoksi.<sup>5</sup> Muutokset ovat avanneet tilan ja tarpeen uudenlaisten ja

joustavampien työnteon muotojen kehittämiseksi ja hyödyntämiseksi.

Yksi työnteon joustavuutta kuvaava työnteon organisoimisen muoto on etätyö. Etätyö voi saada monenlaisia merkityksiä kontekstistaan riippuen, mutta tässä etätyöllä ja joustavalla työllä tarkoitetaan kaikkea työnantajan mahdollistamaa, teknologiavälitteisesti varsinaisen työntekopaikan ulkopuolella tapahtuvaa työskentelyä. Ajan, paikan ja teknologian yhdistelmä erottaa siten etätyön varsinaisella työpaikalla tehtävästä työstä, jolloin etätyönä voidaan pitää kaikkea työnantajan tilojen ulkopuolella tehtävää työtä.<sup>6</sup>

### **Finanssiala joustavan työn ympäristönä**

Etätyönteko on nähty kasvavana mahdollisuutena finanssialan toimintaympäristössä.<sup>7</sup> Sekä rahoitus- että vakuutusalan työehtosopimuksissa on määritelty etätyönteolle sekä sen organisoimiselle suosituksia ja sopimusmalli. Työehtosopimukseen kirjattu, etätyöstä sopimista ja sen järjestämistä käsittelevä suositus määrittelee puitteet, joilla pyritään takaamaan turvalliset raamit etätyöstä sopimiselle ja ohjaamaan sen toteutusta kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Suosituksessa on ohjeistuksia etätyöstä sopimisesta, työsuhteen ehdoista ja työturvallisuudesta sekä työajasta, palkkauksesta ja työtilasta sekä laitteista. Lisäksi työehtosopimuksesta löytyy malli työnantajan, työntekijän ja esimiehen väliselle etätyösopimukselle.<sup>8</sup>

<sup>4</sup> mm. Prahalad & Hamel 1990; Nordhaug & Gronhaug 1994; Nonaka & Takeuchi 1995; Arthur ym. 1995

<sup>5</sup> Castells 2000

<sup>6</sup> Ojala 2014

<sup>7</sup> Muuttuva työ finanssialalla 2015

<sup>8</sup> ks. Rahoitusalan työehtosopimus 2013-2016; Vakuutusalan työehtosopimus 2013-2016

Omat erityispiirteensä finanssialan joustavalle työlle tuovat toimialan luonteenomaisuudet. Osaltaan joidenkin erityispiirteiden vaikutus etätyönteolle on tällä hetkellä jopa poissulkeva, mutta toisaalta monet piirteet vain rajoittavat tai ohjaavat etätyönteon käytäntöjä. Työehtosopimusten lisäksi etätyötyöskentelyä ohjaavat ainakin toimialan sääntely ja tietoturvaateet sekä toimialan asiakaslähtöisyys.

Perinteisesti finanssialaa on pidetty vahvasti säädeltyinä ja valvottuna toimialana<sup>9</sup>, mikä asettaa rajoituksia myös työn organisoinnille. Toiminta finanssialalla perustuu pitkälti luottamuksellisten tietojen käsittelyyn, jolloin asiakkaiden tietosuoja sekä henkilökunnan salassapito- ja vatiolovelvollisuus ovat keskeisiä toimintaa ohjaavia tekijöitä. Lisäksi erityisiä säännöksiä on asetettu finanssialan toimijoiden markkinoinnille ja tiedonantovelvollisuudelle.

Finanssimarkkinoiden toimintaa säädellään pitkälle esimerkiksi lainsäädännön, sääntelyn ja erilaisten rajoitusten avulla. Esimerkiksi luottalaitostoiminannan lakiin, vakuutusyhtiö- ja vakuutusyhdistyslakeihin, rahoitus- ja vakuutusryhmittymien valvonnan sekä sijoituspalveluyritysten ja sijoitusrahoituslakiin sisältyy erilaisia salassapito- ja vatiolosäännöksiä, joita finanssialan toimijoiden on noudatettava toiminnassaan. Salassapitosäännökset rajoittavat asiakkaiden luottamuksellisten tietojen käsittelyä, mikä on huomioitava myös työnteon organisoinnissa.<sup>10</sup>

Vatiolosäännösten ohella myös turvavaateet ovat erityisen tiukat finanssialalla. Toimialalle on määritelty tiukkoja toimenpiteitä esimerkiksi teknisen turvallisuuden, tietotekniikan

turvallisuuden, palvelujen turvallisuuden ja asiakkaan tuntemisen ja tietoturvan takaamiseksi. Tekninen turvallisuus liittyy arvosäilytysten, kuten käteisen rahan ja arvopapereiden turvalliseen säilyttämiseen. Nämä turvallisuusvaatimukset voidaan nähdä ainakin arvopapereiden ja käteisen rahan konttoreiden ulkopuolella käsittelemistä rajoittavina tekijöinä. Tietotekninen turvallisuus niin pankkien sisäisissä ja välisissä kuin myös pankin ja asiakkaan välisissä tietoyhteyksissä pyritään takaamaan korkealuokkaisin ja jatkuvasti kehitettävien tietoturvallisuusratkaisuin.<sup>11</sup> Turvallisuuden takaaminen on myös yksi vahvasti etätyöskentelyssä huomioitava kysymys, sillä asiakkaiden ja finanssitoimijoiden tekninen turvallisuus ja tietoturvallisuus on kyettävä takaamaan myös ajan ja paikan suhteen joustavassa työnteossa.

Asiakaslähtöisyys ohjaa vahvasti finanssialan toimintaa. Teknologinen kehitys ja digitalisaatio ovat mahdollistaneet jo monien palvelujen siirtämisen verkkoon. Asiakkailta on jo lukuisia mahdollisuuksia hoitaa asioitaan ajallisesti ja paikallisesti joustavasti ja itsenäisesti ilman asiakasneuvojien apua. Jotkin finanssipalvelut vaativat kuitenkin vielä henkilökohtaisen, fyysisen kontaktin asiakkaan ja asiakasneuvojan kesken.<sup>12</sup>

## Finanssiala tulevaisuudessa

Globaalit megatrendit ja toimialakohtaisemmat muutokset ovat muovanneet ja muovavat yhä finanssialan toimintaa. Yksi keskeisesti finanssialan toimintaan vaikuttanut muutos on teknologinen kehitys, joka on mahdollistanut yhä useamman palvelun siirtämisen Inter-

<sup>9</sup> Saksi 2013

<sup>10</sup> Alhonsuo ym. 2009

<sup>11</sup> Alhonsuo ym. 2009

<sup>12</sup> Alhonsuo ym. 2009

net-pohjaiseksi itsepalveluksi. Verkkopohjaisten palvelujen hyödyntäminen on Suomessa maailman kärkitasoa, kun mittausvälineenä käytetään Internetin käytön yleisyyttä finanssipalveluissa. Teknologista kehitystä on osattu hyödyntää laajasti finanssialalla, mikä on tehostanut toimialan toimintaa sekä monipuolistanut palveluita.<sup>13</sup>

Osaltaan teknologinen kehitys on korvannut perinteisiä asiakaspalvelutehtäviä tarjottavien verkkopalveluiden myötä.<sup>14</sup> Digitalisaation vahvan hyödyntämisen voidaan kuitenkin nähdä avaavan uusia mahdollisuuksia ja näkökulmia myös joustavan työn hyödyntämiseen finanssialalla.

## Osaaminen joustavassa työssä

Osaaminen on jo usean vuosikymmenen ajan tunnistettu yritysten yhdeksi merkittävimmistä kilpailutekijöistä. Ihmisten ja heidän oikeanlaisen johtamisen merkitys yrityksen kilpailukyvyllä on lisääntynyt, sillä aiemmin kilpailuvaltteina toimineiden resurssien merkitys on vastaavasti vähentynyt. Kilpailuedun kytkeytyessä organisaation henkilöstöön yhä vahvemmin, on myös henkilöstön kouluttaminen ja osaamisen kehittämisen merkitys kasvanut.<sup>15</sup> Teollisesta vallankumouksesta on siirrytty tietoyhteiskuntaan, jossa tieto, osaaminen ja asiantuntijuus ovat merkittävässä roolissa yhä suuremman osan työssäkäyvien työnkuvaa.

Osaaminen voi saada eri konteksteissa ja tilanteissa monia erilaisia merkityksiä. Tässä tutkimuksessa osaamista ei tarkastella niinkään pysyvinä, pelkästään yksilöön sitoutuneina ja

kontekstistaan riippumattomina tietoina ja taitoina, vaan ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa rakentuvana kokonaisuutena. Osaamisen kokonaisuuteen vaikuttaa siten niin yksilön valmiudet, työnteon vaatimukset kuin myös organisaation toimintaympäristökin.<sup>16</sup> Yksilön osaaminen ei ole pelkästään tietoja ja taitoa, vaan myös asennetta, sisäistä halua ja tiettyyn toimintaympäristöön ja tilanteeseen kytkeytyvää toimintavalmiutta. Kollektiivisella osaamisella sen sijaan viitataan osaamiseen ja toimintatapoihin, joita etätyöskentelyn koetaan edellyttävän koko työyhteisöltä ja organisaatioilta.

Etätyötä on kuvattu tietotyön organisoinnin muodoksi, jossa työ on pyritty järjestämään ajan ja tilan suhteen yksilön ja ryhmän ajattelua ja innovatiivisuutta tukevalla tavalla.<sup>17</sup> Tietämys ja osaaminen ovat siten merkittävä osa myös etätyöntekoa ja sen luonteenomaisuuksien voidaan myös ajatella korostavan joitakin tiettyjä osaamisalueita perinteisestä tietotyöstä poikkeavalla tavalla. Etätyö muovaa työntekemisen kolmea keskeistä ulottuvuutta - ajallista, tilallista ja teknologista ulottuvuutta, jotka edelleen vaikuttavat työntekemisen ja sen käytäntöihin. Työskentelyn eriaikaisuus, fyysinen etäisyys sekä teknologiavälitteinen vuorovaikutus kuvaavat näitä etätyön luonteenomaisuuksia, jotka osaltaan luovat työntekemiselle uudenlaisen kontekstin ja osaamisvaatimukset.

Aiemman tutkimuksen mukaan hajautetussa työssä odotetaan ongelman ratkaisutaitoja,

<sup>13</sup> Alhonsuo ym. 2009

<sup>14</sup> Finanssialan kyvykkyudet 2020 –luotain tulevaisuuden 2012

<sup>15</sup> Pfeffer 1994

<sup>16</sup> Boyatzis 2008

<sup>17</sup> Pekkola 2002

organisointi- ja ajanhallinta kykyä<sup>18</sup>, tiimityötaitoja<sup>19</sup> ja kommunikointitaitoja<sup>20</sup>. Työn hajautuminen lisää kuitenkin myös erityisesti ammattiosaamisen, vuorovaikutusosaamisen, itseohjautuvuuden ja toisaalta myös teknisen osaaminen merkitystä<sup>21</sup>.

Yksilön kannalta merkityksellisen osaamisen ohella huomiota on kiinnitetty jonkin verran myös kollektiivisen tason osaamiseen etätyössä. Hajautunut ja joustava työskentely vaatii toimiakseen yhteisesti jaetut toimintamallit ja työskentelytavat sekä tiedon ja osaamisen jakamisen tavat, joiden kautta paikallinen tieto voidaan jakaa työryhmän jäsenille ja edelleen kehittää tiimin osaamista. Lisäksi huomioita ovat saaneet muun muassa ryhmän identiteetin ja tiiviin yhteishengen sekä luottamuksen ja sen rakentumisen merkitys hajautuneen työryhmän toiminnan kannalta.<sup>22</sup>

## Osaamisen johtaminen etätyössä

Osaamisen noustessa yhä merkityksellisempään asemaan yrityksen kilpailukyvyn ja menestymisen kannalta, myös osaamisen johtamisen merkitys korostuu. Osaamisen johtaminen voidaan nähdä osaamisen vaalimisena ja kehittämisenä yrityksen kilpailukyvyn ja toiminnan tukemiseksi. Osaamisen johtamiseen kytkeytyy siten kaikki sellainen organisaation toiminta, jolla pyritään tukemaan ja vahvistamaan yrityksen strategian kannalta merkitsevää osaamista.<sup>23</sup> Osaamisen johtamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä johtajuutta, joka

korostaa jatkuvaa ihmisten kykyjen, organisaation tietämyksen ja oppivien verkostojen kautta tapahtuvaa kehittymistä ja innovatiivisuutta. Se on oppimista edistävää johtamista, jossa esimies alaistensa kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään ja tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja.<sup>24</sup>

Etätyö ja sen johtaminen ovat herättäneet lisääntyvää kiinnostusta niin työelämän toimijoiden kuin myös akateemisten tutkijoiden parissa. Osaamisen johtamista etätyön kontekstissa ei sen sijaan ole vielä juuri tutkittu. Osaamiseen ja sen johtamiseen liittyen etätyötä on tutkittu lähinnä tiedon siirtämisen<sup>25</sup>, tiedon jakamisen<sup>26</sup> ja tiedon saatavuuden näkökulmasta<sup>27</sup>. Lisäksi osaamisen johtamisen informaatiojärjestelmät ja teknologiset välineet ovat olleet kiinnostuksen kohteena<sup>28</sup>. Näin aiempi tutkimus on keskittynyt pääasiassa tiedon ja sen siirtämisen, varastoimisen ja jakamisen tarkasteluun osaamista tukevan johtajuuden tarkastelun sijaan.

Kolmen etätyötä määrittelevän dimension on nähty vaikuttavan oleellisesti osaamisen ja tiedon jakamisen haasteisiin etätyössä. Etätyön säännöllisyys, etätyöskentelypaikka sekä työyhteisön ja etätyöntekijöiden suhtautuminen etätyöskentelyyn kuvaavat näitä kolmea tiedon jakamiseen vaikuttavaa ulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet voivat vaikuttavaa osaamisen jakamiseen ja johtamiseen vähentyvien kasvokkaisten kontaktien, heikentyneen orga-

<sup>18</sup> Hoefling 2001

<sup>19</sup> Crandall & Wallace 1998

<sup>20</sup> Järvenpää & Leidner 1998

<sup>21</sup> Kokko ym. 2003

<sup>22</sup> Kokko ym. 2003; Järvenpää & Leidner 1999; Horvath & Tobin 2001

<sup>23</sup> Viitala 2005

<sup>24</sup> Viitala 2002

<sup>25</sup> Taskin & Bridoux 2010

<sup>26</sup> Golden & Raghuram 2010; Rosen ym. 2007; Kauppila ym. 2011

<sup>27</sup> Lee ym. 2007

<sup>28</sup> Corso ym 2006; Venkatesh 2000

nisaatioon ja työyhteisöön sitoutumisen, työntekijöiden välisen luottamuksen vähenemisen sekä etätyöhön suhtautumisen vuoksi.<sup>29</sup>

Lisäksi etätyö lisää tiedon hajautuneisuutta, mikä voi aiheuttaa ongelmia tiedon ja osaamisen jakamisessa, oppimismahdollisuuksien tasapuolisessa tarjoamisessa sekä osaamisen ja tiedon tulkitsemisessa.<sup>30</sup> Tämän ohella työtehtävien suorittamiseen liittyvät aikataulupaineet, tiedon jakamisen kanavien teknologiapainotteisuus sekä esimiehen tai tiiminvetäjän panostuksen ja kannustuksen puute tiedon jakamiseen voivat osaltaan heikentää osaamisen jakamista tiimin jäsenten kesken. Hajautuneissa tiimeissä muiden tiiminjäsenten vahvuuksien ja osaamisalueiden tunteminen on myös helposti vajavaista, jolloin synergiaetujen saavuttaminen edellyttäisi jokaisen tiiminjäsenen vapaaehtoisuutta ja aktiivisuutta osaamisensa jakamiseen.<sup>31</sup>

## **TUTKIMUKSEN TOTEUTEUS**

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia finanssialan henkilöstön osaamista ja osaamistarpeita sekä finanssialan henkilöstön kokemuksia etätyöstä. Tutkielmassa keskitytään joustavien työnteon muotojen, kuten etätyön osaamisvaatimuksiin. Lisäksi tarkastelussa ovat osaamisen kehittäminen etätyössä ja johtajuus erityisesti finanssialan kontekstissa. Tar-

koituksena oli hahmottaa, millaisia osaamistarpeita joustavuus luo henkilöstölle ja miten työntekijät kokevat esimiehen ja työyhteisön merkityksen osaamisensa ja sen kehittämisen kannalta etätyössä. Lisäksi tutkimuksen avulla pyrittiin hahmottamaan, miten etätyöntekijät asemoivat itsensä suhteessa etätyöhön ja miten he suhtautuvat siihen.

Tutkimusongelmaan pyrittiin vastaamaan seuraavin tutkimuskysymyksin:

- 1) *Millaisia osaamistarpeita ajan ja paikan suhteen joustava työ luo?*
- 2) *Miten etätyöntekijät asemoivat itsensä etätyöhön nähden?*
- 3) *Millaisia merkityksiä johtajuudelle ja työyhteisölle annetaan osaamisessa ja sen kehittämisessä etätyön ympäristössä?*

Tutkimukseen haastateltiin yhteensä 12 finanssialalla etätyötä tekevää henkilöstön jäsentä. Etätyöntekijät valittiin useasta eri finanssialan organisaatiosta. Näin pyrittiin varmistamaan mahdollisimman havainnollisen ja todenmukaisen kuvauksen muodostaminen finanssialan etätyöskentelystä ja sen osaamistarpeista. Haastateltavien valintaan pyydettiin apua finanssialan henkilöstön kehittämisen toimikunnalta. Haastateltavilta kerättiin ennen haastattelujen suorittamista taustatietoja, joiden avulla pyrittiin hahmottamaan muun muassa heidän työtehtäviinsä, työkokemuksensa ja etätyöskentelyynsä liittyviä kysymyksiä.

### **TAULUKKO 1 HAASTATELLUT FINANSSIALAN HENKILÖSTÖN JÄSENET**

<sup>29</sup> Taskin & Bridoux 2010

<sup>30</sup> Becker 2001

<sup>31</sup> Rosen ym. 2007



Haastateltava	Ikä	Sektori	Toimenkuva	Työkokemus	Etätöön säännöllisyys
1	52	Vakuutus	Vakuutustoimi	20-30 vuotta	Noin puolet työajasta
2	49	Vakuutus	Vakuutustoimi	Yli 30 vuotta	Noin puolet työajasta
3	39	Vakuutus	Vakuutustoimi	10-15 vuotta	Koko tai lähes koko työajan
4	38	Pankki	Markkinointi ja myynti	15-20 vuotta	Muutaman päivän kuukaudessa
5	53	Pankki	Henkilöstöhallinto ja yleishallinto	Yli 30 vuotta	Muutaman päivän kuukaudessa
6	49	Pankki	Henkilöstöhallinto ja yleishallinto	20-30 vuotta	Viikoittain
7	49	Arvopaperi	Henkilöstöhallinto ja yleishallinto	20-30 vuotta	Korkeintaan päivän kuukaudessa
8	47	Arvopaperi	Sijoitustoimi	20-30 vuotta	Muutaman päivän kuukaudessa
9	56	Vakuutus	Kielipalvelut	Yli 30 vuotta	Viikoittain
10	49	Vakuutus	ICT	20-30 vuotta	Alle puolet työajasta
11	43	Vakuutus	Vakuutustoimi	20-30 vuotta	Viikoittain (3pvä viikossa)
12	45	Pankki/rahoitus	Rahoitustoimi	20-30 vuotta	Viikoittain

## TUTKIMUKSEN TULOKSET

Aineistosta tunnistettiin yhteensä seitsemän osaamisteemaa, jotka esiintyivät haastateltujen etätöntekijöiden puheissa. Näistä viisi kytkeytyy yksilöltä vaadittavaan osaamiseen ja kaksi laajempaan kollektiiviseen osaamiseen. Yksilötason osaaminen koostuu *itsensä johtamisen osaamisesta, ammatillisesta, teknisestä, sosiaalisesta ja jatkuvaan kehitykseen liittyvästä osaamisesta*. Kunkin teeman alle linkittyviä kompetensseja tyypittelemällä oli muodostettavissa useampi erilainen osaamistyyppi, joka kuvaa tarkemmin kutakin osaamisteemaa ja sen kompetensseja. Tyypit eivät ole toisiaan

poissulkevia, vaan kuvaavat osaamisteemaa enemmänkin erilaisista tarkastelukulmista.

Yksilöosaamisen ohella kollektiivisen osaamisen alle tunnistettiin kaksi osaamisteemaa: *työyhteisön osaaminen* ja *organisaation osaaminen*. Nämä teemat kuvaavat enemmän osaamistasoa kuin tiettyä osaamisaluetta. Työyhteisöosaamisen teema kuvaa etätöntekijöiden odotuksia työyhteisöltä tai ryhmältä voidakseen työskennellä menestyksekkäästi etänä. Tämän teeman alle tunnistettiin yhteensä kolme erilaista osaamistyyppiä: *tiimihenki, luottamus ja yhteistyö* sekä *aktiivinen osaaminen ja tiedon jakaminen*. Toinen kollektiivisen tason osaamisteema on organisaation

osaaminen, jolla kuvataan laajemmin koko organisaatiolta ja sen toimintatavoilta, kulttuurilta ja johtamiselta odotettavaa osaamista ja toimintaa. Myös tämän teeman alle tunnistettiin yhteensä kolme erilaista osaamistyyppiä: *organisaatio- ja johtamiskulttuurin kehittäminen, yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit sekä osaamisen kehittäminen etätyöhön.*

## Yksilöosaaminen joustavassa työssä

**I**tsensä johtamisen osaamisteema kuvaa etätyöntekijöiden haastattelujen perusteella erittäin keskeistä etätyön osaamisaluetta. Itsensä johtamisen osaaminen näyttäytyi korostuneimpana osaamisteemana ja myös olennaisimpana erona työpaikalla työskentelyyn. Itsensä johtamista tarkemmin kuvaavat *taitavan organisoijan, ajankäytön mestarin, tunnollisen vastuunkantajan, työkuorman hallitsijan ja itseohjautuvan tavoitteiden saavuttajan* osaamistyyppit.

*Taitava organisoija* kykenee organisoimaan ja priorisoimaan omaa työtään ja järjestelemään sitä etätyöskentelyn ja toimistopäivien välillä sekä sopeuttamaan omaa työskentelyään ja työtehtäviään kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla.

*Ajankäytön mestari* suunnittelee etätyöpäiviään etukäteen niin päivätasolla kuin pidemmälläkin aikavälillä, rytmittää työtään tehtävien tekemiseen vaadittavien aikaresurssien mukaan ja kykenee hallitsemaan ja suunnittelemaan työn suorittamiseen käyttämää aikaansa.

*Työkuorman hallitsija* tarkkailee omaa jaksamistaan ja hyödyntää etätyötä oman työkuormansa hallitsemiseen ja työtehtävien tasalla pysymiseen.

*Tunnollinen vastuunkantaja* tuntee oman vastuunsa töiden loppuunsaattamisessa ja työskentelee tunnollisesti. Läpinäkyvyys ja itsekontrolli kuvaavat hänen työskentelyään myös etänä.

*Itseohjautuva tavoitteiden saavuttaja* on omaaloitteinen ja itsenäinen. Hän tunnistaa ja tiedostaa, mitä häneltä odotetaan ja kykenee myös etätyössään saavuttamaan tai jopa ylittämään hänelle asetetut tavoitteet.

**A**mmatillinen osaaminen kuvaa ammattitaidon ja työhön liittyvän sisältöosaamisen merkitystä etätyössä. Aivan ammatillisen uransa alussa oleville etätyötä ei nähty soveltuvimpana vaihtoehtona, sillä vähintään ammatin perustason osaaminen nähtiin edellytyksenä etätyöskentelylle. Ammattiosaamisen substansseihin tai tarkempaan sisältöön ei tässä perehdytä tarkemmin, sillä tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella nimenomaisesti etätyötä osaamisympäristönä, eikä niinkään finanssialan työtehtävissä vaadittavaa substanssi-osaamista. Lisäksi haastateltavien työnkuvat eroavat paljonkin toisistaan. Ammattiosaamista kuvaavat tarkemmin *tehtävänsä ymmärtäjän, ammattitaitoonsa luottavan ja asiantuntijan* osaamistyyppit.

*Tehtävänsä ymmärtäjä* tunnistaa omat velvollisuutensa sekä ymmärtää syvällisesti hänen työtään ja suoritustaan kohtaan asetut odotukset. Lisäksi hän ymmärtää oman työnsä ja tehtäviensä sekä niiden suorittamisen merkityksen kokonaisuuden kannalta.

*Ammattitaitoonsa luottava* on itsevarma, luottaa omaan ammattitaitoonsa ja uskaltaa tehdä päätöksiä myös itsenäisesti ja seistä niiden takana.

**Asiantuntijalla** on jo pitkällinen työkokemus sekä syvälinen ja laaja asiantuntemus omasta erikoisalastaan. Hän kykenee hankkimaan tietoa itse sekä jalostamaan ja hyödyntämään sitä edelleen omassa työssään.

**T**eknisen osaamisen teema valottaa etätöiden mahdollistavien järjestelmien ja työvälineiden tuntemisen ja hallitsemisen tärkeyttä. *Järjestelmien osaaja, työvälineiden hallitsija sekä sähköisten välineiden hyödyntäjä* esittelevät tarkemmin teknisen osaamisen teemaa.

**Järjestelmien osaaja** hallitsee melko syvälinesti kaikki erilaiset järjestelmät, joita työssään tarvitsee ja osaa myös hahmottaa vähintään yksinkertaisia järjestelmissä ilmenneitä ongelmia.

**Työvälineiden hallitsija** tuntee erilaiset työvälineet ja hallitsee niiden käytön, mutta myös mahdollisimman tehokkaan hyödyntämisen sekä uusien työvälineiden haltuunoton.

**Sähköisten kanavien hyödyntäjä** osaa ja uskalltaa hyödyntää erilaisia sähköisiä kommunikointivälineitä omassa päivittäisessä työssään, mutta myös epäviralliseen yhteydenpitoon sekä avun saamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. Lisäksi hän ymmärtää, mitkä välineet soveltuvat mihinkin tilanteeseen.

**S**osiaalinen osaaminen näytteli merkittävää osaa etätöitekkijöiden puheissa. Erityisesti sähköisen kommunikoinnin ja eripaikkaisuuden nähtiin korostavan sosiaalisen osaamisen merkitystä. Sosiaalista osaamisteemaa kuvaavat *kuulumisten kyselijän, verkosto-osaajan, aktiivisen vuorovaikuttajan ja sosiaalisesti älykkään osaamistyyppit*.

**Kuulumisten kyselijä** kykenee olemaan läsnä työyhteisössä eripaikkaisuudesta huolimatta.

Hän muistaa kysellä kuulumisia ja tunnistaa epävirallisen viestinnän tärkeyden myös sähköisten kommunikointikanavien välityksellä.

**Aktiivinen vuorovaikuttaja** on aktiivinen yhteydenpitäjä ja huolehtii sosiaalisten kontaktien ylläpidosta myös etänä.

**Verkosto-osaaja** rakentaa itselleen laajaa sosiaalista verkostoa ja osaa hyödyntää tätä verkostoa ongelmien ratkaisemiseen, tiedon jakamiseen ja työnteekemiseen.

**Sosiaalisesti älykäs** ymmärtää, miten missäkin sähköisessä välineessä vuorovaikutetaan ja milloin kasvokkaiset tapaamiset ovat sähköisiä välineitä soveltuvampia. Hänellä on hyvä tilannetaju ja ymmärrys siitä, miten eri sidosryhmien kanssa kommunikoidaan ja asioidaan.

**J**atkuva kehitys kuvaa etätöitekkijöiden puheista ja kertomuksista tunnistettuja asenteeseen, suhtautumiseen ja mukautumiseen liittyvää osaamista; etätöitekkijöiden kykyä sopeutua ja toimia jatkuvasti kehittyvässä ympäristössä. Jatkuvaan kehitykseen liittyvä osaaminen on yhdistettävissä laajemmin työelämän kehitykseen, etätöitekkijöiden kuin myös yksilön omaan kehitykseen. *Positiivisesti asennoituva, muutosvalmis mukautuja, neuvokas ongelmaratkaisija ja aktiivinen osaamisen kehittäjä* kuvaavat tarkemmin ja havainnollisemmin jatkuvan kehityksen osaamisteeman erilaisia ulottuvuuksia.

**Positiivisesti asennoituva** suhtautuu etätöitekkijöiden ja työhönsä innostuneesti ja näkee oman asenteensa ja motivaationsa merkityksen keskeisenä työnteekemisen sekä työssä suoriutumisen kannalta.

**Muutosvalmis mukautuja** näkee muutokset mahdollisuuksina ja kykenee sopeutumaan ja

mukautumaan muuttuviin tilanteisiin nopeasti.

**Neuvokas ongelmanratkaisija** ei epäröi tarttua toimeen haasteellisenkaan tehtävän edessä, vaikka oman osaamisen tai resurssien avulla ei ongelma olisikaan ratkaistavissa. Hän hyväksyy omat rajoitteensa, mutta pyrkii silti toimimaan ja ratkomaan haasteita omien kykyjensä

ylärajoilla sekä toisaalta neuvokkaasti hoitamaan tilanteita vaihtoehtoisella, oman osaamisensa mukaisella tavalla.

**Aktiivinen osaamisen kehittäjä** pyrkii jatkuvasti kehittymään ja kehittämään osaamistaan myös omaehtoisesti. Hän tunnistaa osaamisen merkityksen oman työskentelynsä, mutta myös laajemmin työelämässä pysymisen kannalta.

TAULUKKO 2 YKSILÖOSAAMINEN JOUSTAVASSA TYÖSSÄ

YKSILÖOSAAMINEN				
Itsensä johtaminen	Ammattiosaaminen	Tekninen osaaminen	Sosiaalinen osaaminen	Jatkuva kehitys
Taitava organisoija	Ammattitaitoonsa luottava	Järjestelmien osaaja	Kuulumisten kyse-lijä	Positiivisesti asennoituva
Ajankäytön hallitsija	Asiantuntija	Työvälineiden hallitsija	Verkosto-osaaja	Muutosvalmis mukautuja
Tunnollinen vastuunkantaja	Tehtävänsä ymmärtävä	Sähköisten kanavien hyödyntäjä	Aktiivinen vuorovai- kuttaja	Neuvokas ongelmanratkaisija
Itseohjautuva tavoitteiden saavuttaja			Sosiaalisesti älykäs	Aktiivinen osaamisen kehittäjä
Työkuorman hallitsija				

## Kollektiivinen osaaminen joustavassa työssä

Kollektiivinen osaaminen kuvaa sekä yksilöiden että ryhmien välistä osaamista, mutta myös koko organisaatiolta ja sen rakenteilta ja toimintatavoilta vaadittavaa osaamista.

**T**yöyhteisöosaaminen kuvaa yksilöiden, tiimien ja ryhmien välisiä keskeisiä osaamisalueita. Näitä alueita tarkemmin havainnollistavat *tiimihenki, luottamus ja yhteistyö* sekä *aktiivinen osaamisen ja tiedon jakaminen*.

**Tiimihengellä** kuvataan koko työyhteisöltä odotettavaa yhteishenkeä, kaikkien työyhteisön jäsenten tasapuolista huomioimista ja hyväksymistä sekä etätöyöntekijöiden tukemista.

**Luottamus ja yhteistyö** osoittavat työyhteisön keskinäisen luottamuksen sekä yhteistyön

merkityksen etätyössä. Luottamusta vaaditaan niin etätyöntekijän ja esimiehen kuin myös etätyöntekijän ja muiden työyhteisön jäsenten välillä. Lisäksi etätyössä korostuu kyky työskennellä yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen eripaikkaisuudesta huolimatta.

**Aktiivinen osaamisen ja tiedon jakaminen** taas havainnollistaa tiedon sekä osaamisen jakamisen merkitystä etätyössä. Vastuu aktiivisesta tiedon ja osaamisen jakamisesta on jokaisella työyhteisön jäsenellä.

**O**rganisaation osaamisella viitataan tässä organisaation toimintaan ja rakenteisiin sitoutuneeseen pääomaan, jonka etätyöntekijät kokevat merkitykselliseksi etätyöskentelyn kannalta. *Yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit, organisaatio- ja johtamiskulttuurin kehittäminen sekä osaamisen kehittäminen* etätyöhön tyypillistävät haastateltujen etätyöntekijöiden kertomusten keskeisiä organisaation osaamisen elementtejä.

*Yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit* ohjaavat etätyötä, sen soveltamista ja mahdollistavat etätyöskentelyn läpinäkyvyyden, tasapuolisuuden ja yhtenäisyyden. Myös etänä toteutettavalle ryhmätyöskentelylle ja neuvottelulle kaivataan yhteisiä toimintamalleja.

*Organisaatio- ja johtamiskulttuurin kehittämiselle* nähtiin tarvetta etätyöntekemisen edistämiseksi ja mahdollistamiseksi. Erityisesti luottamuksellisen ja etätyötä tukevan ilmapiirin rakentaminen sekä tiukkaan kontrolliin ja ajan seurantaan nojaavan johtamisen korvaaminen tavoitteiden ja aikaansaannosten johtamisella paikantuivat keskeisiksi kehityskohteiksi.

Lisäksi erityinen tarve näyttäytyi myös *osaamisen kehittämiseen etätyöhön*. Perehdyttämistä, apua työvälineiden hyödyntämisen tehostamiseen sekä erilaisten parhaiden käytäntöjen jakamiseen toivottiin lisää.

TAULUKKO 3 KOLLEKTIIVINEN OSAAMINEN JOUSTAVASSA TYÖSSÄ

KOLLEKTIIVINEN OSAAMINEN	
Työyhteisön osaaminen	Organisaation osaaminen
Tiimihenki	Osaamisen kehittäminen etätyöhön
Luottamus ja yhteistyö	Yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit
Aktiivinen osaamisen ja tiedon jakaminen	Organisaatio- ja johtamiskulttuurin kehittäminen

### Kolme tarinaa etätyöstä finanssialalla

Etätyön osaamistarpeiden lisäksi aineistosta koostettiin kolme kuvausta etätyöstä. Kuvaukset tiivistävät ja havainnollistavat kolmea erilaista ja tyypillisintä, haastatteluita analysoimalla tunnistettua tarinaa etätyöstä. Tarinat valaisevat etätyöhön siirtymistä, sen merkityksiä etätyöntekijälle sekä etätyön tulevaisuuden näkymää. Lisäksi tarinat kuvaavat työyhteisölle ja johtajuudelle asetettuja merkityksiä sekä etätyössä että osaamisen kehittämisessä etätyössä. *Voimaantumiskertomus* kuvaa tyypillistetysti paljon etätyötä tekevien näkemyksiä, *motivoitumiskertomus* keskiverto etätyöntekijän ja *varautumiskertomus* vähän etätyötä tekevien näkemyksiä.

*Voimaantumiskertomuksissa* etätyö on olennainen osa työssä jaksamista, hyvinvointia ja motivaatioita. Työskentely etänä on tehokkaampaa ja aikaansaavampaa, mutta ennen kaikkea merkittävää oman jaksamisen, hyvinvoinnin sekä sujuvamman vapaa-ajan ja työelämän yhdistämisen kannalta. Etätyö on tarjonnut myös tilan oman osaamisen kehittymiselle

ja kehittämislle; oma ammatillinen itsevarmuus, asiantuntijuus ja oman työn organisointi ja hallinta ovat kehittyneet etätöiden myötä. Työ sujuu kuitenkin etänä jopa niin hyvin, että välillä tauot meinaavat unohtua ja työpäivät venyä tavallista pidemmiksi.

Etätöiden tulevaisuus näyttää erittäin valoisana niin oman etätöiden kuin toimialan näkökulmasta. Etätöitä halutaan jatkaa ja sen nähdään lisääntyvän merkittävästi myös finanssialalla.

Johtajuus näyttää kertomuksessa kahdenlaisena. Yhtäältä itsensä johtamisen merkitys on korostunut, mutta myös esimieheltä ja johtamiselta odotetaan luottamusta, tukea sekä mahdollisuuksien tarjoamista ja tavoitteiden asiantuntemusta ja seuranta. Johtajuus näyttääkin etätöiden tekijöitä valtuuttavana. Työyhteisöllä ja työyhteisön ymmärryksellä ja tuella on suuri merkitys etätöiden tekijöille, mutta ajallista ja tilallista etäisyyttä ei koeta työyhteisöön kuulumista tai yhteishenkeä heikentävänä.

**Motivoitumiskertomuksissa** etätöiden siirtymisen takana on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen myötä parantaa myös omaa hyvinvointia. Etätö näyttää keskeisesti motivaatiota lisäävänä tekijänä tarjoamalla jouston, itsenäisyyden, oman työnsä johtamisen ja hyvinvoinnin kokemuksen parantamisen vuoksi. Etätö tarjoaa hengähdystauon hektisessä elämänrytmissä. Etätöiden myötä työn rytmittäminen, suunnittelu ja hallinta ovat parantuneet, mikä on tarjonnut lisää aikaa ja rauhaa keskittymiseen ja oppimiseen sekä osaamisen kehittämiseen.

Etätöiden ja erityisesti sen tulevaisuuteen suhtaudutaan erittäin positiivisesti ja etätöiden tekemistä halutaan jatkaa myös tulevaisuudessa ja sen tekemistä toivotaan voitavan jopa

lisätä. Erityisesti tulevaisuudessa etätöiden tekeminen tulee näyttämään merkittävää roolia työelämässä, sillä uudet sukupolvet ja muuttuva työympäristö vaativat joustoja. Toisaalta etätöiden lanseeraamiseen organisaatioissa ja osaamisen kehittämiseen etätöiden tulisi panostaa enemmän. Myös johtamiskulttuurissa nähdään kehittämisen varaa esimerkiksi suorituksen johtamisen osalta. Lisäksi vastuuta oman työn johtamisesta tulisi siirtää entistä vahvemmin etätöiden tekijälle itselleen.

Työyhteisön merkitys etätöiden ja osaamiselle ja sen kehittämiseen nähdään suurena, minkä vuoksi työyhteisöön kuulumisen ja osaamisen jakamisen nähdään vaikeutuvan etätöissä. Erityisesti tämän vuoksi organisaation ja työyhteisön toimintatapojen ja jäsenten tuntemista pidetään tärkeänä.

**Varautumiskertomuksissa** etätöiden suhtaudutaan positiivisesti, mutta samalla varauksellisesti. Sen ei koeta soveltuvan kaikkiin työtehtäviin, mutta ei myöskään kaikille työntekijöille. Etätöiden merkityksellisyys koetaan ennen kaikkea työnteon tehostumisen ja aikaansaamisen kautta; etätö tarjoaa rauhan parempaan keskittymiseen sekä häiriöttömämpään ja tehokkaampaan työnteon organisointiin ja suorittamiseen. Syyt etätöiden tekemiseen löytyvätkin työnteon tehostamisesta. Oman hyvinvoinnin kannalta etätöitä ei nähdä erityisen merkittävänä, mutta optio etätöiden tekemiseen halutaan kuitenkin säilyttää. Etätö näyttääkin vain yhtenä työnteon tekemisen paikkana erityisen työnteon muodon sijaan. Osaamisen kehittämiseen etätöiden nähdään tarvetta erityisesti suorittavan työn siirtyessä etätöiden tekemiseen.

Etätöiden koetaan lisääntyvän tulevaisuudessa, mutta joidenkin keskeisten haasteiden nähdään hidastavan vielä lisääntymistä. Johtami-

nen ja osaamisen kehittäminen nähtiin tällaisina lisääntymistä hidastavina haasteina. Kuitenkin erilaisten joustavien työnteon muotojen toivotaan ylipäänsä lisääntyvän tulevaisuudessa.

Työyhteisön ulkopuolelle jääminen ja osaamisen kehittäminen sekä jakaminen näyttävät etätyössä ongelmallisina, minkä vuoksi työyhteisön tasolla on vallittava selkeä yhteisymmärrys etätyön perusteista ja oikeutuksesta. Johtajuudessa nähdään olevan kyse ennen kaikkea itsensä johtamisesta, mutta hieman ristiriitaisesti etätyöntekijöiden valvonta ja heidän suoriutumisen havainnoiminen koetaan haasteellisina.

## YHTEENVETO

Joustavan työn osaaminen näyttää verrattain samanlaisena kuin varsinaisella työpaikalla työskenneltäessä, kuitenkin erityisesti itsensä johtamiseen liittyvät taidot korostuvat. Oman etätyöhön suhtautumisen ja asenteen merkitys näyttää kuitenkin vahvana. Työelämän muutoksiin liittyvät jatkuvan kehittämisen, itsensä johtamisen, digitaalisten sovelusten hallintaan ja sosiaaliseen osaamiseen liittyvät osaamistarpeet heijastuvat myös tämän tutkimuksen tuloksiin.

Joustava työ merkitsee työntekijöille työnteon tehostumisen ohella erityisesti joustavuutta, mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön sekä tasapainottaa omaa työn ja vapaaajan välistä suhdetta. Etätyöhön motivoivana tekijänä voi toimia joko positiivinen vaikutus työntekoon tai positiivinen vaikutus hyvinvointiin tai näiden yhdistelmä.

Johtamis- ja organisaatiokulttuureissa nähdään kehittämisen varaa joustavien työnteon

muotojen mahdollistamiseksi. Perinteisesti finanssialaan yhdistettyä jäykkää, vanhakan-taista ja kontrolliin perustuvaa johtamista ei koeta toimivana joustavien työnteon muotojen osalta, vaan johtamisen tulisi pohjautua luottamukseen, tavoitteilla johtamiseen ja työntekijöiden valtuuttamiseen.

Työyhteisöllä on keskeinen merkitys myös etätyöntekijöille. Tämän vuoksi yhteiset tapaamiset, säännöllinen kommunikointi sekä luottamus ja tiimihenki ovat tärkeitä etätyöskentelyn onnistumisen kannalta. Työyhteisöoppimisella keskeinen rooli osaamisen kehittymisessä. Huomiota tulee kiinnittää aktiiviseen osaamisen ja tiedon jakamiseen etätyöskentelevien ja ei-etätyöskentelevien välillä sekä uusien osaamisen jakamisen kanavien hyödyntämiseen (erityisesti hiljaisten tietojen ja taitojen jakaminen).

Etätyöskentelyn määrä, oma asenne ja suhtautuminen etätyöhön näyttävät vaikuttavan varsin merkittävästi etätyöskentelykokemuksiin, etätyöskentelyn tulevaisuuden näkymiin ja etätyöskentelyn merkityksiin. Paljon etätyötä tekevät suhtautuivat etätyöskentelyyn ylipääntään positiivisemmin kuin vähän etätyötä tekevät, he näkivät etätyössä myös vähemmän haasteita ja kokivat etätyön vaikuttaneen osaamiseensa positiivisesti. Vähän etätyötä tekevät suhtautuivat kaikista varauksellisimmin etätyöhön, he myös näkivät eniten haasteita etätyössä, eivätkä kokeneet etätyön vaikuttavan juuri omaan osaamiseensa tai sen kehittymiseen.

Suhtautuminen joustaviin työnteon muotoihin on yleisesti positiivista ja niiden nähdään lisääntyvän tulevaisuudessa. Paljon etätyötä tekevät suhtautuivat etätyön tulevaisuuteen positiivisemmin kuin vähän etätyötä tekevät. Lisääntymisen tiellä nähdään kuitenkin vielä joi-

tain haasteita tietoturvaan, tiettyihin tehtäviin, osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen sekä työyhteisöön kuulumiseen liittyen.

## **MITEN VOIMME HYÖTYÄ TUTKIMUKSESTA?**

Tutkimus keskittyi finanssialalla tehtävän etätöiden tarkasteluun osaamisen ympäristönä. Tutkimuksen kohteena on yhden finanssialan organisaation sijaan finanssitoimiala, joka laajentaa tarkastelun koko toimialaa koskevaksi. Näin ollen voimme pohtia, millainen vaikutus haastateltujen eri organisaatioihin kuulumisella on tutkimuksen tulosten kannalta. Tutkimus osoitti, että myös finanssialan kontekstissa organisaatiot ovat hyvin eri vaiheissa etätöiden ja muiden joustavampien työnteon muotojen hyödyntämisessä, mikä osaltaan näkyy esimerkiksi etätöihin liittyvissä käytännöissä. Käytännöt eivät olet yhtenäisiä ja osassa organisaatioista etätöitä ei ole selkeästi määritelty eikä sen tekemiseen liity erillisiä etätöösopimuksia tai etätöösääntöjä. Tämän tutkimuksen perusteella finanssialan organisaatioilla näyttäisi olevan tarve etätöihin liittyvien käytäntöjen selkiyttämiseen ja kehittämiseen.

Tietoisuutta etätöistä lisäämällä on mahdollista kitkeä etätöihin liittyviä mahdollisia negatiivissävyytteisiä ennakkokäsityksiä. Etätöiden säännöllisyys näkyi vahvasti myös etätöihin suhtautumisessa ja esimerkiksi etätöiden osaamisen ja sen kehittämisen näkemyksissä. Vähän ja epäsäännöllisesti etätöitä tehneet näkivät etätöissä enemmän haasteita osaamiseen ja esimerkiksi johtajuuteen liittyen, vaikka eivät itse olleet kohdallaan kuvailemiaan haasteita kokeneet. Etätöiden ja siihen liittyvien kokemusten julkittomisella voidaan lisätä tietoisuutta etätöistä ja sen todellisuudesta ja näin

edelleen vähentää etätöihin liittyviä ennakkoluuloja. Ennakkoluulot voivat näyttäytyä etätöiskentelyhalukkuutta vähentävinä sekä etätöihin ja muihin joustaviin työnteon muotoihin sopeutumista hidastavina. Tämä huomio ei rajoittune ainoastaan finanssitoimialan kontekstiin, vaan tarve voidaan nähdä keskeisenä myös muillakin toimialoilla, joita ei finanssialan tapaan ole kenties nähty perinteisimpinä etätöitä hyödyntävinä aloina.

Osaamisen johtamisen kannalta tutkimus osoittaa etätöiden olevan edelleen varsin uusi ja vähän tutkittu alue tutkimuskentässä. Joustavien työnteon muotojen on kuitenkin ennustettu yleistävän tulevaisuudessa, mikä tuo osaamisen kehittämisen ja johtamisen huomionarvoiseksi tutkimusaiheeksi myös näiden uusien työnteon organisoinnin muotojen osalta. Erityisesti säännöllinen, lähes kokonaisvaltainen etätöiskentely nostaa esille kysymyksen siitä, miten ja millaisin kanavoin voimme mahdollistaa etätöitehtäjien jatkuvan osaamisen kehittämisen. Vaikka vastuu osaamisen kehittämisestä näyttäytyi tutkimuksen valossa varsin vahvasti yksilön vastuuna, ei osaamisen johtamista kuitenkaan voida täysin sysätä yksilöille. Tämän vuoksi erityisesti uudenlaisten osaamisen johtamisen kanavien ja osaamista tukevan johtajuuden kehittämiseksi etätöissä voidaan nähdä tarvetta myös finanssialan kontekstissa. Joustavan työn vaikutus osaamiseen johtamiseen näkökulmasta vaikuttaa olevan vielä varsin tunnistamaton aihe myös finanssialalla.

Lisäksi tutkimuksen valossa myös etätöissä vaadittavan osaamisen kehittämiseen tulisi kiinnittää huomioita erityisesti etätöihin siirtäessä. Erityisesti erilaisia parhaiten toimiviksi todettuja etätöikäytäntöjä kuin myös esimerkiksi erilaisiin etäpalavereihin ja neuvotteluihin liittyviä käytäntöjä olisi tarpeen käydä läpi ennen etätöiden aloittamista.



Tutkimusten tulosten perusteella voidaan tunnistaa tarve myös finanssialan johtamis- ja organisaatiokulttuurien kehittämiseksi joustavien työnteon mallien ja niiden lisääntymisen tukemiseksi. Perinteisesti jäykkärakenteisena ja kontrollikeskeisenä pidetty johtamiskulttuuri ei tutkimuksen tulosten valossa näyt-

täydy etätyön kannalta soveltuvimpana. Etätyön yhtenä perustavanlaatuisimpana edellytyksenä onkin pidetty vahvaa ja molempipuolista luottamusta etätyöntekijän ja työnantajan välillä, minkä vuoksi tällainen luottamukseen pohjaava ja työntekijöitä valtuuttava johtajuus voidaan nähdä tavoiteltavana suuntana.

## LÄHTEET

- Alhonsuo, S., Nise'n, A. & Pellikka, T. 2009. Finanssitoiminnan käsikirja. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva. S. 249-257: Pankkisanastoa.
- Arthur, M. B., Claman, P. H. & DeFillippi, R. J. 1995. Intelligent enterprise, intelligent careers. *The Academy of Management Executive* 9 (4), 7-20.
- Becker, M. C. 2001. Managing dispersed knowledge: organizational problems, managerial strategies, and their effectiveness. *Journal of management studies* 38 (7), 1037-1051
- Castells, M. 2000. Toward a sociology of the network society. *Contemporary sociology* 29 (5), 693-699.
- Corso, M., Martini, A., Pellegrini, L., Massa, S., & Testa, S. 2006. Managing dispersed workers: the new challenge in Knowledge Management. *Technovation*, 26(5), 583-594.
- Crandall, N. F. & Wallace, M. J. 1998. Work and rewards in the virtual workplace: A new deal for employers and employees. American Management Assoc., Inc.
- Finanssialan kyvykkyydet 2020 – luotain tulevaisuuteen. 2012. Finanssialan Keskusliitto ry. Viitattu 28.10.2015.  
[http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Finanssialan\\_kyvykkyydet\\_lowres.pdf](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Finanssialan_kyvykkyydet_lowres.pdf)
- Golden, T. D., & Raghuram, S. 2010. Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1061-1085.
- Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita. Edilex libri ISSN.
- Hiipuva haarakonttori vai globaalisuunnannäyttjä? Suomalaisen finanssialan tulevaisuus. 2009. Helsinki: Tekes. [viitattu 29.10.2015] Saatavissa: [http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hiipuva\\_haarakonttori.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hiipuva_haarakonttori.pdf)
- Hoeffling, T. 2001. Working virtually. Sterling, VA: Stylus.
- Horvath, L. & Tobin, T. J. 2001. Twenty-first century teamwork: Defining competencies for virtual teams. *Virtual teams* 8, 239-258.
- Järvenpää, S. L. & Leidner, D. E. 1998. Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication* 3 (4), 1-38.
- Kauppila, O. P., Rajala, R., & Jyrämä, A. 2011. "Knowledge Sharing Through Virtual Teams Across Borders and Boundaries." *Management Learning* 42, no. 4 (2011): 395-418.
- Kokko, N., Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2003. Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. *Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti* 23 (4), 269-282.
- Lee, H., Shin, B., & Higa, K. 2007. Telework vs. central work: A comparative view of knowledge accessibility. *Decision Support Systems*, 43(3), 687-700.
- Muuttuva työ finanssialalla. 2015. T-media. Viitattu 1.11.2015.  
[http://finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva\\_tyo\\_finanssialalla.pdf](http://finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf)
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford university press.
- Nordhaug, O. & Grønhaug, K. 1994. Competences as resources in firms. *International Journal of Human Resource Management* 5 (1), 89-106.

- Ojala, S. 2014. Ansiotyö kotona ikkunana työelämään. Kotona työskentelyn käsitteet, piirteet sekä yhteydet hyvinvointiin. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1941.
- Pekkola, J. 2002. Etätyö Suomessa -Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä. Svenska handelshögskolan
- Pfeffer, J. 1994. Competitive advantage through people. California management review, 36(2), 9.
- Rahoitusalan työehtosopimus 2013-2016. 2013. Finanssialan Keskusliitto Ry. Viitattu 28.10.2015. [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Rahoitusalan\\_TES\\_2013\\_2016.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Rahoitusalan_TES_2013_2016.pdf)
- Rosen, B., Furst, S. & Blackburn, R. 2007. Overcoming barriers to knowledge sharing in virtual teams. Organizational dynamics 36 (3), 259-273.
- Saksi, J. 2013. Johtajat toimialamurroksen keskiössä: Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics 135.
- Taskin, L. & Bridoux, F. 2010. Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. The International Journal of Human Resource Management 21 (13), 2503-2520.
- Vakuutusalan työehtosopimukset 2013-2016. 2014. Vakuutusväen Liitto VvL ry & Finanssialan Keskusliitto ry. Viitattu 28.10.2015. [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Vakuutusalan\\_tyoehtosopimukset\\_2013-2016.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Vakuutusalan_tyoehtosopimukset_2013-2016.pdf)
- Venkatesh, V., & Speier, C. 2000. Creating an effective training environment for enhancing telework. International Journal of Human-Computer Studies, 52(6), 991-1005.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Universitas Wasaensis. Liiketaloustiede, Johtaminen ja organisaatiot.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä
- Welz, C. & Wolf, F. 2010. Telework in the European Union. European Observatory of Working Life. Viitattu 29.10.2015. <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/telework-in-the-european-union>