

Katriina Karlsson

TYÖN LÄIKKYMINEN –  
ETÄTYÖNTEKIJÖIDEN ITSEOHJAUTUVUUS ELISA OYJ:N  
ORGANISAATIOKULTTUURISSA

Liiketalouden koulutusohjelma

2017

# TYÖN LÄIKKYMINEN – ETÄTYÖNTEKIJÖIDEN ITSEOHJAUTUVUUS ELISA OYJ:N ORGANISAATIOKULTTUURISSA

Karlsson, Katriina  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Toukokuu 2017  
Ohjaaja: Lehtinen, Hannele  
Sivumäärä: 65  
Liitteitä: 1

Asiasanat: etätyö, hajautettu työ, itseohjautuvuus, organisaatiokulttuuri, virtuaalitiimit

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia etätyötä ja itseohjautuvuutta. Työn tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon etätyötä tekevien asiantuntijoiden itseohjautuvuuden vaikutuksia organisaatiokulttuuriin. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, kuinka samanlaisena kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon etätyöntekijät kokevat oman organisaatiokulttuurinsa koko kohdeyrityksen organisaatiokulttuurin kanssa. Tavoitteena oli myös lisätä kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon tietoisuutta etätyön vaikutuksista ja auttaa siten henkilöstöhallintoa tukemaan ja kehittämään asiantuntijoiden etätyötä tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö perustuu laadulliseen tutkimusmenetelmään. Tutkimusmetodina käytettiin puolistrukturoitua e-lomakekyselyä, joka lähetettiin kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon tiimin 11 jäsenelle, joista 7 vastasi kyselyyn eli vastausprosentti oli 64 %. Aineiston tuloksia tulkittiin tutkimustulososion lisäksi aiheeseen sopivissa teoriakohdissa, joissa aineistosta esitettiin suoria lainauksia näytteinä.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin organisaatiokulttuuria Scheinin organisaatiokulttuuriteorian kolmen tason kautta. Lisäksi teoriassa käsiteltiin etätyötä ja sitä mahdollistavaa tieto- ja viestintäteknologiaa, uusimpia etätyön toimintaympäristöjä, virtuaalitiimejä sekä työaikojen uusia rakenteita. Lopuksi teoriassa käsiteltiin asiantuntijoiden itseohjautuvuutta etätyössä Decin ja Ryanin kehittämän itseohjautuvuusteorian kautta.

Tämän opinnäytetyön empiirisestä aineistosta saatiin viittauksia siitä, että etätyöllä ja etätyöntekijöiden itseohjautuvuudella olisi vaikutuksia organisaatiokulttuuriin. Tutkimustuloksista selvisi, että etätyöntekijät kokevat oman organisaatiokulttuurinsa suhteellisen samanlaiseksi koko organisaation organisaatiokulttuurin kanssa. Lisäksi tuloksista nousi selkeästi esille se, että etätyöntekijät voivat kokea työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen haasteelliseksi, eli työ läikkyä niin kotiin kuin varsinaisen työajan ulkopuolelle. Tuloksista ilmeni myös, että etätyöntekijät voivat kokevat etätyön hyväksi työmuodoksi, jossa positiivisina asioina korostuvat erityisesti työn vapaus ja itsenäisyys. Mutta haitallisia asioita etätyöntekijöiden mielestä etätyössä voivat olla muun muassa sosiaalisen vuorovaikutuksen vähyyks tai puute, sekä työtehtäviin liittyvä jonkinasteisen epämääräisyys.

## WORK SPILLS OVER – TELEWORKER’S SELF-DETERMINATION IN ELISA CORPORATIONS ORGANIZATIONAL CULTURE

Karlsson, Katriina  
Satakunta University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
May 2017  
Supervisor: Lehtinen, Hannele  
Number of pages: 65  
Appendices: 1

Keywords: telework, decentralized work, self-determination, organizational culture virtual teams

---

The purpose of this thesis was to study teleworking and self-determination. The aim was to identify the effects of the target company HR teams’ teleworkers self-determinations to the organizational culture. In addition, the aim was to find out how similar HR teams’ teleworkers experience their own organizational culture with the target company’s organizational culture. The aim was also to increase the awareness of the HR on the impacts of teleworking and thus help HR Management to support and develop teleworking of the experts in the future.

The thesis is based on qualitative research methodology. A semi-structured e-questionnaire was used as a research method. E-questionnaire was sent to 11 members of the HR team, of which 7 replied to the questionnaire. The response rate was 64%. In addition, the results of the empirical material were interpreted to the research results section in the appropriate theoretical points where direct quotations were presented as samples.

The theoretical part of the thesis discussed organizational culture through Schein's organizational culture theory's three levels. In addition, telecommuting and enabling information and communication technology, the latest teleworking environments, virtual teams, and new working hour's structures was discussed. Finally, the self-determination of the experts in telework was discussed through self-determination theory developed by Deci and Ryan.

From the empirical material of this thesis, references were made to the fact that teleworking and the self-determination of teleworkers would have an impact on the organizational culture. The results of the research showed that teleworkers could feel their team's organizational culture relatively similar compared to the organizational culture of the target organization. In addition, the results clearly highlighted the fact that teleworkers can experience the reconciliation of work-time and leisure-time as challenging, in which case the work spills to home and outside of working hours. The results also showed that teleworkers may experience the teleworking as a good way to work in which particularly job freedom and independence stand out as positive. But the negative things that teleworkers experience is that teleworking can cause, for example, the lack of social interaction, and some kind of vagueness associated with work tasks.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUSASETELMA .....	6
2.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset.....	6
2.2	Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen.....	7
2.3	Teoreettinen viitekehys ja opinnäytetyön rakenne .....	9
3	ORGANISAATIOKULTTUURIN TASOT .....	10
3.1	Kohdeyritys Elisa Oyj.....	11
3.2	Näkyvistä organisaatorakenteista tiedostamattomiin perusoletuksiin .....	12
3.2.1	Näkyvät asiat .....	13
3.2.2	Ilmaistut arvot .....	14
3.2.3	Perusoletukset .....	15
4	FYYSISET TOIMIRAJAT YLITTÄVÄ ETÄTYÖ .....	16
4.1	Tieto- ja viestintäteknologia etätyön mahdollistajana .....	18
4.2	Etätyön toimintaympäristöjä.....	20
4.3	Virtuaalisia etätiimejä ja tiedon jakamista.....	22
4.4	Työajan uudet joustavat rakenteet .....	23
5	ITSEOHJAUTUVUUS MUUTTUVASSA TYÖELÄMÄSSÄ .....	26
5.1	Työntekijän itseohjautuvuuden perustarpeet .....	28
5.2	Työntekijän autonomian eli itsenäisyyden tarve etätyössä .....	29
5.3	Työntekijän kyvykkyys etätyön edellytyksenä.....	30
5.4	Työntekijöiden yhteenkuuluvuudentunne virtuaalisissa työyhteisöissä .....	31
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	33
6.1	Vastaajien taustamuuttujat .....	33
6.2	Vastaajien kokemuksia organisaatiokulttuureista.....	35
6.3	Vastaajien etätyön määrät ja työtehtävien sopivuus .....	38
6.4	Vastaajien itseohjautuvuuden kokeminen.....	41
6.4.1	Vastaajien itsenäisyyttä (autonomiaa) etätyössä tukevat asiat .....	41
6.4.2	Vastaajien kyvykkyys etätyöhön ja sen tukeminen.....	45
6.4.3	Vastaajien yhteenkuuluvuudentunteen kokeminen .....	47
6.5	Vastaajien kokemuksia etätyöstään .....	50
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	51
	LÄHTEET.....	61
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Digitalisaation ja organisaatioiden toimintaympäristöjen nopea kehitys luo uudenlaisia mahdollisuuksia työnteolle. Yhä useampi yritys kannustaa työntekijöitään työskentelemään etänä, eikä uusiin toimistoihinkaan välttämättä sijoiteta työpisteitä kaikille organisaation työntekijöille. Samalla kun tieto- ja viestintäteknologia-ala kehittyy, niin myös etätönteon toteuttamisen keinot monipuolistuvat. Tämän seurauksena esimerkiksi asiantuntijatyössä käsitteet työajoista ja -paikoista ovat muuttuneet liukuviksi. Puhutaan myös *työn läikkymisestä*, kun työajat valuvat usein toimistotyöaikaisten ulkopuolelle ja samanaikaisesti työtä tehdään *monipaikkaisesti*, esimerkiksi työnantajan tiloissa, kotitoimistoilla ja tai julkisissa tiloissa.

Etätönteä on useimmiten tutkittu työajan joustavuuden ja kustannussäästöjen näkökulmasta. Niiden vaikutuksia organisaatioon on esimerkiksi tutkittu huomattavasti enemmän kuin sitä, millaisia vaikutuksia etätönteon tekijän itseohjautuvuudella on organisaatioon ja organisaatiokulttuuriin. Kun organisaatiossa ymmärretään enemmän ja paremmin etätönteon tekijöiden itseohjautuvuuden tarpeita, ja pyritään niitä tyydyttämään, niin organisaatio kykenee entistä paremmin kehittämään toimintaansa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia etätönteä ja etätönteon tekijöiden itseohjautuvuutta. Työn toimeksiantaja on suomalainen tietoliikenne-, ICT- ja online-palveluiden tarjoaja Elisa Oyj, jonka henkilöstöhallinnon tiimin asiantuntijat tekevät osittain etätönteä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia vaikutuksia henkilöstöhallinnon etätönteon tekijöiden itseohjautuvuudella on niin henkilöstöhallinnon tiimin kuin koko Elisa Oyj:n organisaatiokulttuureihin. Lisäksi työn avulla halutaan lisätä Elisa Oyj:n henkilöstöhallinnon organisaation tietoisuutta ja ymmärrystä etätönteon tekijöiden itseohjautuvuuden tarpeista, ja auttaa siten henkilöstöhallintoa tukemaan ja kehittämään asiantuntijoiden etätönteä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta eri pääteoriasta, joita ovat *organisaatiokulttuuri*, *etätyö* ja *itseohjautuvuus*, ja jotka antavat opinnäytetyöhön keskeiset mallit ja käsitteet. Opinnäytetyön empiriaosa puolestaan muodostuu Elisan henkilöstöhallinnon tiimin jäsenille lähetetyn e-lomakekyselyn vastauksista.

## 2 TUTKIMUSASETELMA

### 2.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia etätyötä ja asiantuntijan itseohjautuvuutta. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon tiimin etätyötä tekevien asiantuntijoiden itseohjautuvuuden vaikutuksia kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon ja koko kohdeyrityksen organisaatiokulttuureihin. Lisäksi tavoitteena on lisätä kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon tietoisuutta etätyön vaikutuksista ja auttaa siten henkilöstöhallintoa tukemaan ja kehittämään asiantuntijoiden työtä.

Opinnäytetyön tavoitteisiin pyritään vastaamaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. *Millainen organisaatiokulttuuri henkilöstöhallinnon tiimillä on verrattuna Elisa Oyj:n organisaatiokulttuuriin?*
2. *Millaisia perusolettamuksia, arvoja ja artefakteja tiimin organisaatiokulttuurissa ilmenee?*
3. *Miten tiimin organisaatiokulttuuri on muuttunut lisääntyvän etätyön myötä?*
4. *Miten henkilöstöhallinnon tiimin asiantuntijat tekevät etätyötään?*
5. *Millaisia positiivisia ja negatiivisia asioita henkilöstöhallinnon tiimin jäsenet kokevat etätyössään?*
6. *Miten asiantuntijat kokevat itsenäisyytensä toteutumisen etätyöntekijänä?*
7. *Millaisena asiantuntijat kokevat oman kyvykkyytensä etätyöntekijänä?*
8. *Millaisena asiantuntijat tuntevat yhteenkuuluvuudentunteen etätyössään?*

## 2.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen

Tämä opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen, sillä se on tutkimusongelman ja tutkimuksen tarkoituksen kannalta tässä tapauksessa lähestymistavoiltaan sopivin. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään, selittämään ja tulkitsemaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 25.) Laadullinen tutkimus on kontekstisidonnaista ja sen avulla tutkittavaa kohdetta joko parannetaan, uudistetaan tai kehitetään, jotta kohdetta ymmärrettäisiin paremmin. (McCusker & Gunaydin 2015, 537.)

Laadullinen tutkimus valitaan yleensä silloin, kun tutkimusongelmassa halutaan keskittyä yksilön kokemuksien tai käyttäytymisen tutkimiseen, tai silloin, kun halutaan ymmärtää sellaista ilmiötä, josta ei vielä ole paljon tietoa. (Pitkäranta 2014, 92.) Laadullinen tutkimus sisältää pääsääntöisesti kolme vaihetta. Ensimmäisenä vaiheena on haastattelujen, kyselyiden tai havainnoinnin toteuttaminen. Toisena vaiheena on saattujen tulosten tulkinta, ja kolmantena vaiheena on suullisen tai kirjallisen raportin, esimerkiksi opinnäytetyön kirjoittaminen. (McCusker & Gunaydin 2015, 537–538.)

Laadullisessa tutkimusotteessa yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely ja havainnointi. Haastattelun ja kyselyn ideana on havainnoida, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii. Haastattelu ja kysely eivät kuitenkaan ole toistensa synonyymejä. Kysely on menettelytapa, jossa vastaajat täyttävät kyselyn itse kirjallisesti, joko valvotussa ryhmätilanteessa tai muualla. Haastattelulla tarkoitetaan henkilökohtaista haastattelua, jossa haastatteli esittää kysymykset suullisesti ja merkitsee vastaajan suulliset vastaukset kirjallisesti. (Pitkäranta 2014, 90–91.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusmetodina käytettiin puolistrukturoitua e-lomakekyselyä, joka koostui avoimista kysymyksistä ja monivalintakysymyksistä. Kysely eteni teemojen mukaan, joista ensimmäisenä olivat taustatiedot, kuten vastaajien ikä, sukupuoli ja työkokemus vuosina kohdeorganisaatiossa. Tämän jälkeen toisena teemana kyselyssä tarkasteltiin Elisan ja henkilöstöhallinnon tiimin organisaatiokulttuuria ja organisaatiokulttuurin kokemia muutoksia etätyön myötä. Kolmantena kyselyssä käsiteltiin henkilöstöhallinnon tiimin jäsenten kokemuksia etätyöstä. Neljäntenä käsiteltiin

tiimin itseohjautuvuutta kolmen perustarpeen autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuudentunteen kautta. Lopuksi kyselyssä vastaajille annettiin vielä tilaisuus kertoa muita etätöistä mieleen tulevia ajatuksia.

Laadullisessa tutkimuksessa avoimet kysymykset ovat yleisimpiä ja ne ovat tarkoituksenmukaisia, kun mahdollisia vastausvaihtoehtoja ei tunneta tarkkaan etukäteen. Avoimilla kysymyksillä pyritään saamaan laajempia vastauksia ja hyviä ideoita, joita ei etukäteen ole ollut tiedossa. Avoimet kysymykset voivat tuoda uusia näkökulmia tai vartenotettavia parannusehdotuksia, mutta ne myös vaativat enemmän käsittelyä ja saattavat houkutella vastaamatta jättämiseen. (Heikkilä 2014, 47–49.) Tässä opinnäytetyössä avointen kysymysten tarkoituksena oli antaa vastaajille vapaus kertoa omista tuntemuksistaan suhteessa kysymykseen. Kysymykset käsittelivät esimerkiksi vastaajien kokemusta etätöiden hyvistä ja huonoista puolista.

Opinnäytetyön kyselyn monivalintakysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa sekä strukturoituja ja sekamuotoisia kysymyksiä. Likert-asteikko on 4- tai 5-portainen järjestysasteikko, jossa ääripäinä ovat vastausvaihtoehdot täysin samaa mieltä ja täysin erimieltä. Vastaajan on valittava asteikolta se vaihtoehto, joka kuvaa hänen omaa käsitystään parhaiten. (Heikkilä 2014, 52.) Strukturoituja eli suljettuja kysymyksiä käytettiin esimerkiksi taustamuuttujissa, joissa kysyttiin muun muassa vastaajan sukupuolta, ikää ja työkokemusta vuosina kohdeyrityksessä. Suljetut kysymykset ovat kysymyksiä, joissa on vastaajalle valmiit vastausvaihtoehdot ja joista vastaaja valitsee sopivan tai sopivat vastausvaihtoehdot. Suljetut kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia silloin, kun vastausvaihtoehdot ovat selvästi rajattuja ja niitä on rajoitetusti. Sekamuotoisissa kysymyksissä suurin osa vastausvaihtoehdoista on valmiiksi annettuja, kuten suljetuissa kysymyksissä, mutta esimerkiksi yksi kysymys on avoin. Vaihtoehto ”Muu, mikä?” on hyvä lisä, mikäli laadittaessa kysymyksiä on epävarmaa, keksittiinkö kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot. (Heikkilä 2014, 48–50.)

Opinnäytetyön e-lomakekysely luotiin Satakunnan ammattikorkeakoulun e-lomakeohjelman avulla. Kyselyn kysymykset hyväksytettiin Elisa Oyj:n henkilöstöjohtajalla, joka antoi niihin muutosehdotuksensa. Kyselyä muokattiin näiden muutosehdotusten perusteella. Opinnäytetyöohjaaja suoritti kyselyn testinä, jotta varmistettiin linkin ja

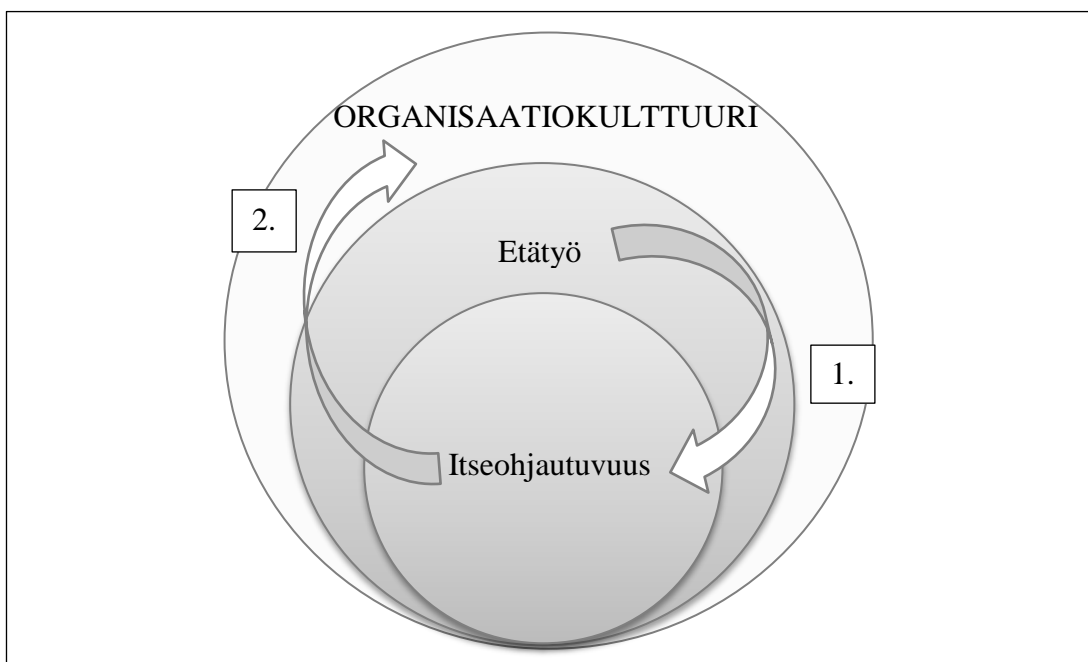


kyselyn toimivuus. Kun kysely oli testattu, kyselyn linkki lähetettiin Elisa Oyj:n henkilöstöjohtajalle, joka lähetti sen edelleen Elisa Oyj:n henkilöstöhallinnon asiantuntijoista koostuvalle 11 hengen tiimille. Kysely oli vastaajille avoinna 16.–22.3.2017. Muistutusviesti lähetettiin henkilöstöjohtajalle 21.3.2017 ja hän välitti tämän vastaajille eteenpäin. Vastauksia kyselyyn tuli seitsemän kappaletta, jolloin vastausprosentiksi saatiin 64 %. Kyselyn tulokset vietiin Exceliin ja luokiteltiin eri kategorioiden mukaan. Vastaajat merkittiin koodein H1, H2 ja niin edelleen, jotta vastaajat pystyttiin erottamaan toisistaan tulkinnessa. Kyselylomakkeesta saatu aineisto analysoitiin anonyymisti ja esitettiin opinnäytetyössä niin sanotulla vetoketjumenetelmällä, jolla tarkoitetaan tutkimustulosten avointen vastausten liittämistä teoriatekstien väleihin suorina lainauksina.

### 2.3 Teoreettinen viitekehys ja opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys (Kuvio 1) jakaantuu kolmeen eri pääteoriaan: 1) organisaatiokulttuuriin (pääluku 3), 2) etätyöhön (pääluku 4) ja 3) itseohjautuvuuteen (pääluku 5).

Uloimpana viitekehyksessä eli ensimmäisenä näistä teorioista käsitellään organisaatiokulttuuria, jota tarkastellaan E. Scheinin tutkimukseen (1987) perustuvan teorian mukaan. Toisena pääteorianä käsitellään etätyötä, sen luomia mahdollisuuksia ja eri toimintatapoja. Etenkin näihin haluttiin tuoda toimeksiantajaa varten uusia näkökulmia, ja siksi teorialähteiden valinnassa käytettiin pääosin mahdollisimman tuoretta ulkomaista ja kotimaista kirjallisuutta, tutkimustuloksia sekä etätyöhön liittyviä ammattilehtiä. Kolmannessa pääteoriassa selvitetään etätyöntekijän itseohjautuvuutta, jota käsitellään R. Ryanin ja E. Decin luoman teorian mukaan. Pääteorioiden jälkeen analysoidaan opinnäytetyön empiriaosuus eli tutkimustulokset (pääluku 6). Kuten kohdassa 2.2. mainittiin, osa empirisistä tuloksista esitetään ja tulkitaan teoriaosuudessa. Lopuksi on opinnäytetyön yhteenveto ja johtopäätökset (pääluku 7).



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

### 3 ORGANISAATIOKULTTUURIN TASOT

Organisaatiokulttuuri käsitetään yleensä tiettyyn fyysiseen työympäristöön sisältyväksi, neljän seinän sisällä toimiviksi sosiaalisiksi rakenteiksi (Plavin-Masterman 2015, 43). Nämä sosiaaliset rakenteet voivat ilmetä esimerkiksi dynaamisena vuorovaikutuksena organisaation jäsenien käyttäytymisen ja ihmissuhteiden sekä organisaation taustalla olevien arvojen ja perusoletusten välillä (van Scheppingena ym. 2014, 47). On todettu, että organisaatiokulttuuria voidaan pitää jopa niin pysyvänä, että sen jäsenien voi olla haasteellista antaa siitä tarkkaa kuvausta. Mikäli organisaatiokulttuuria halutaan ymmärtää syvemmin, on organisaatiossa tehtävä systemaattisesti havainnot eri prosessien kautta ja samalla keskusteltava organisaatiossa ilmenevistä asioista organisaation työntekijöiden kanssa. (Dhingra & Punia 2016, 136.)

Organisaatiokulttuuri on organisaatioon syvälle juurtunut monen muuttujan ilmiö, jolla on vahva menestymistä ja toimintaa tukeva vaikutus kaikille organisaation jäse-

nille. Jokaisella organisaation jäsenellä on kuitenkin omat uskomuksensa, jotka muuttuvat henkilökohtaisiksi arvoiksi ja siten kollektiivisesti muokkaavat organisaatiokulttuuria. Liiketoimintaympäristö muuttuu nopeasti ja jatkuvat teknologian muutokset esimerkiksi tieto- ja viestintäteknologia-alalla, saattavat aiheuttaa sen, että organisaatioiden on aktiivisesti mukautettava toimintaansa vaihtelevien vaatimusten ja ympäristön muutosten takia. (Dhingra & Punia 2016, 136.)

### 3.1 Kohdeyritys Elisa Oyj

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana eli kohdeorganisaationa on Elisa Oyj (myöhemmin pelkästään Elisa), joka on suomalainen tietoliikenne-, ICT- ja online-palveluyritys. Elisa on julkinen pörssiyhtiö, jolla oli 2016 henkilöstöä noin 4 300 ja osakkeenomistajia noin 200 000. Vuonna 2017 Elisa noteerattiin *Great Place to Work Finlandin* tekemässä työpaikkatutkimuksessa yhdeksi Suomen parhaimmaksi työpaikaksi, sijalle kolme ja oli samalla suurin pörssiyritys, joka koskaan on noussut Suomen parhaiden työpaikkojen listalle. Kyseisessä tutkimuksessa selvisi, että Elisan työntekijät arvostavat erityisesti mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen, joustavia ja vapaita työkäytäntöjä sekä hyvää työyhteisöä. Elisan kaltaisella, nopeasti muuttuvalla toimialalla tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstön on opittava ja opeteltava jatkuvasti uutta. Elisan toimintaperiaatteena on olla työolojen kehityksen etujoukossa sekä luoda uutta ja kehittää vanhoja tapoja paremmiksi (Elisan www-sivut 2017.)

Elisan organisaatiokulttuuri elää toimialansa mukaisesti jatkuvassa muutoksessa, kun digitalisoituminen vaikuttaa toimialan työn sisältöön, työtapoihin, -välineisiin ja -ympäristöön sekä johtamiseen. Jatkuva muutos edellyttää myös organisaation kehittymistä, työhyvinvoinnista huolehtimista, luottamusta ja avointa vuorovaikutusta, sekä johtamiselta selkeitä tavoitteita. (Elisan vuosikertomus 2015, 21.) Myös Elisan asema Suomen markkinoilla asettaa sen organisaatiokulttuurille vaatimuksia ja muutostarpeita. Elisa on toimialansa markkinajohtaja, jonka asiakkaita ovat yhtä lailla niin kuluttajat, yritykset kuin julkishallinnon organisaatiotkin. (Elisan www-sivut 2017.)

Koko organisaation organisaatiokulttuuri ohjaa myös yksittäisten tiimien kulttuurin muodostumista. Tiimien kulttuurit puolestaan määrittelevät sen, miten tiimin jäsenet

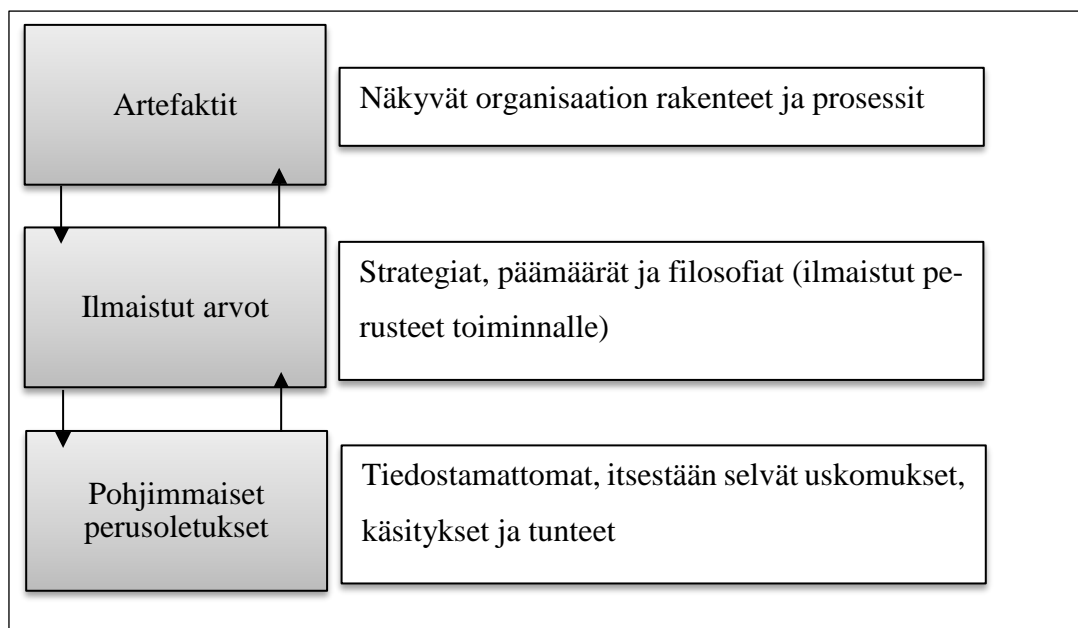
suhtautuvat ympäristöönsä, normeihin ja kuinka tiimi kokonaisuutena pystyy ratkaisemaan ongelmia organisaation muiden tiimien kanssa. (Schein 2001, 29.) Tämän opin- näytetyön kohdeorganisaationa on Elisan henkilöstöhallinnon asiantuntijoista koostuva tiimi. Sen 11 työntekijää asuvat hajautuneesti ympäri Suomea: osa työntekijöistä asuu pääkaupunkiseudulla ja he työskentelevät pääsääntöisesti Elisan Pasilan pääkonttorilla; osa tiimin jäsenistä asuu pääkaupunkiseudun ulkopuolella, esimerkiksi Oulussa ja Kotkassa ja he työskentelevät Elisan muissa toimipisteissä. Tällaisella työyhteisön hajautuneisuudella voi olla vaikutusta siihen, miten henkilöstöhallinnon tiimin jäsenet kokevat oman tiiminsä organisaatiokulttuurin ja sen muodostumisen, kuten esimerkiksi seuraavassa näytteessä eräs Elisan henkilöstöhallinnon tiimin etätyöntekijä totea:

*”Teemme hyvin itsenäisesti töitä, joten varsinaista tiimikulttuuria on ollut hyvin vaikea rakentaa.” H<sub>6</sub>*

Tämän empiirisen näytteen perusteella voitaneen todeta, että hajautunut työyhteisö ja työn itsenäinen luonne voivat vaikeuttaa tiimikohtaisen organisaatiokulttuurin muodostumista. Esimiehen olisi hyödyllistä käsitellä tiimin organisaatiokulttuuria tarkemmin tiimin jäsenten kanssa, sillä kuten aiemmin teoriassa todettiin, on organisaatiokulttuurilla organisaation ja sen jäsenten toimintaa tukeva vaikutus. Tiimin organisaatiokulttuurin luominen voi kuitenkin vaatia työntekijöiltä ja esimieheltä enemmän toimenpiteitä verrattuna organisaatioon, jossa ei tehdä etätyötä. Tämä voi tarkoittaa erilaisia tiimin työskentelytapojen, esimerkiksi kommunikointi- ja kokouskäytäntöjen, selkiyttämistä.

### 3.2 Näkyvistä organisaatorakenteista tiedostamattomiin perusoletuksiin

Tässä opinnäytetyössä organisaatiokulttuuria käsitellään tarkemmin kolmen eri tason kautta (Kuvio 2), jotka ovat löydöksiä Edgar Scheinin tutkimuksesta (1987). Scheinin mukaan nämä tasot vaihtelevat konkreettisista ilmenemismuodoista syviin tiedostamattomiin perusoletuksiin, jotka yhdessä määrittelevät organisaatiokulttuurin ytimen. Näiden kolmen tason välissä on muita uskomuksia, arvoja, normeja ja sääntöjä, joita organisaation jäsenet käyttävät kuvaamaan organisaatiokulttuuria itselleen ja ulkopuolisille ihmisille. (Schein 2017, 17.)



Kuvio 2. Organisaatiokulttuurin tasot (Schein 2001, 29)

### 3.2.1 Näkyvät asiat

Organisaatiotasojen 1. tasolla (Kuvio 2) kuvataan *artefakteja*, jotka ovat kulttuurin näkyvin taso. Ne ovat ensisijaisesti havaittavissa olevia asioita, joita organisaatiossa on nähtävissä ja kuultavissa. (Schein 2001, 31.) Ne voivat liittyä siihen, miten organisaation jäsenet käyttäytyvät ulkopuolisia ja toisiaan kohtaan, tai ne voivat liittyä omiin havaintoihin ja tunneperäisiin reaktioihin organisaation ilmapiiristä, arkkitehtuurista ja sisustuksesta (Schein 2017, 17). Esimerkiksi Helsingin Pasilassa sijaitsevan Elisan uuden pääkonttorin toimitilojen suunnittelussa huomioitiin käyttäjien viihtyvyyden lisäksi muun muassa työskentelykulttuurin uudistuvuus ja Elisan brändi (Kohinan [www-sivut 2017](#)). Organisaatiokulttuurin jäsenet eivät aina itse havaitse organisaationsa artefakteja, kun taas ulkopuolisille niiden havaitseminen voi olla vaivattomampaa (Schein 2001, 31). Ulkopuolisten on kuitenkin vaikeampi ymmärtää artefaktien merkitystä ja suhdetta toisiinsa. Samoin ulkopuoliset eivät kykene ymmärtämään, mitä ja miten organisaation eri rakenteet heijastavat artefaktien kautta. (Schein 2017, 17.)

Työyhteisön jäsenten toiminnassa artefaktit voivat näkyä esimerkiksi puhutun ja kirjoitetun kielen sekä havaitun käyttäytymisen kautta (Schein 2001, 31). Erään Elisan

henkilöstöhallinnon etätyöntekijän mukaan vähentyneen kasvokkaisen vuorovaikutuksen ja lisääntyneen virtuaalisen vuorovaikutuksen takia organisaatioissa on tullut tarve korostaa positiivisempaa ja avoimempaa vuorovaikutusta, kuten hän kuvaa asiaa seuraavasti:

*”Vuorovaikutetaan avoimesti ja ystävällisesti. Autetaan toisiamme.” H<sub>3</sub>*

Tämän vastauksen perusteella voidaan ehkä todeta, että tiimikohtaiset artefaktit ilmenevät puhutun ja kirjoitetun kielen osalta esimerkiksi avoimena ja ystävällisenä vuorovaikutuksena. Elisan henkilöstöhallinnon tiimin jäsenten hajautuneisuus eri kaupunkeihin aiheuttaa sen, että tiimin organisaatiokulttuurin artefakteja voi olla haasteellisempaa tulkita. Työntekijät, jotka tekevät työtään pääsääntöisesti Elisan pääkonttorilla, saattavat mieltää koko organisaation artefaktit samanlaisiksi oman tiiminsä artefaktien kanssa. Sen sijaan ne työntekijät, jotka tekevät työtään eri kaupungeissa, esimerkiksi Elisan toisissa toimipisteissä, joissa sisustus, arkkitehtuuri ja ihmisten vuorovaikutus saattavat olla erilaisia, voivat mieltää organisaation artefaktit erilaisiksi.

### 3.2.2 Ilmaistut arvot

Organisaatiotasojen 2. tasolla (Kuvio 2) kuvataan organisaation *arvoja*, joita organisaation jäsenet kokevat ja antavat. Arvoilla ei tarkoiteta pelkästään yritysjohdon määrittämiä arvoja, vaan ne ilmaisevat organisaation jäsenten mielestä sitä, kuinka asioiden tulisi olla verrattuna siihen, miten ne tällä hetkellä organisaatiossa ovat. (Schein 2017, 18.) Ilmaistuja arvoja voidaan ajatella periaatteina, jotka ohjaavat organisaation jäseniä heidän päivittäisissä valinnoissaan. Yleensäkin arvot saattavat kiteyttää sen käsityksen, mikä kenellekin on elämässä tärkeää ja tavoiteltavaa. Arvot ilmenevät organisaatiossa ja työyhteisössä yhteisten kokemusten kautta, ja parhaimmillaan niihin kasvetaan yhdessä. (Koroma, Hyrkkänen & Vartiainen 2014, 144.)

Organisaatiossa ja työyhteisössä arvot edustavat organisaatiokulttuurin perusasioita ja toimintaa ohjaavia ”pelisääntöjä” (Koroma ym. 2014, 146–147). Arvoilla on organi-

saatiota ohjaava vaikutus vasta sitten, kun arvot tunnistetaan ja niiden todelliset merkitykset sisäisestään kaikilla organisaation tasoilla. Niiden avulla organisaatio viestii muulle henkilöstölle ja sidosryhmille siitä, mikä sille on tärkeää ja mikä ei, miten se ottaa esimerkiksi vastuun ympäristöasioista tai mistä asioista organisaatiossa palkitaan. Arvojen keksiminen oman mielen mukaan ei ole mahdollista, sillä arvoihin vaikuttavat organisaation sisäisten tekijöiden eli perinteiden ja työyhteisön luomien arvojen lisäksi ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi osakkeenomistajien, kilpailijoiden ja asiakkaiden arvot sekä yhteiskunnassa yleisesti vaikuttavat asenteet ja arvot. (Schein 2017, 19.)

Esimerkiksi Elisa on vuoden 2015 toimintaperiaatteissaan julkaissut organisaationsa toimintaa ohjaavat arvot, joita ovat asiakaskeskeisyys, vastuullisuus, uusiutuminen, tuloksellisuus ja yhteistyö (Elisan vuosikertomus 2015, 2). Nämä yritysjohdon määrittämät arvot voivat viestiä organisaation asiakkaille ja yhteistyökumppaneille, mitä organisaatio haluaa olla ja edustaa, mutta lisäksi ne ohjaavat yksittäisiä työntekijöitä heidän päivittäisessä työssään. Arvoilla on koko organisaation suoriutumisen ja menestymisen kannalta merkittävä vaikutus. On todettu, että työntekijät viihtyvät parhaiten organisaatioissa, joissa käytetään aikaa ja panostetaan vahvan arvopohjaisen kulttuuriin luomiseen. (Frost 2014, 124.)

### 3.2.3 Perusoletukset

Organisaatiotasojen 3. tasolla (Kuvio 2) kuvataan organisaation *perusoletuksina* käsitteitä ja ajatuksia, jotka ovat tiedostamattomia ja itsestään selviä. Perusoletukset toimivat perustana organisaation ja työyhteisön arvoille ja toiminnalle. Perusoletusten selvittäminen on ulkopuolisille vaikeaa, mutta niistä voi saada selvyyttä ja tiettyjä johtopäätöksiä voidaan vetää, esimerkiksi organisaation artefakteja ja arvoja huolellisesti tutkimalla. Perusoletuksia voisi luonnehtia jonkin jatkuvan toiminnan kautta muodostuneeksi itsestäänselvyudeksi, kun jonkin tunteen tai arvon muodostamaa, toistuvaa toimintatapaa aletaan pitää todellisuutena. (Schein 2017, 20.)

Esimerkiksi tämän opinnäytetyön aineiston mukaan Elisan henkilöstöhallinnon etätyöntekijöistä suurin osa kokee, että tiimin yhteisiä palaverieja tarvitaan ja ne kuuluvat organisaation vakiintuneisiin käytänteisiin. Säännölliset palaverit ovat jatkuvaa toimintaa, joka voi muodostua tiimille itsestäänselvyudeksi ja sitä kautta muuttua tiimin perusoletukseksi. Tällöin palaveria osataan odottaa tietynä hetkenä, siihen osataan valmistautua paremmin ja omat aikataulusuunnitelmat luodaan sen mukaisesti. Palaverikäytäntöä muutettaessa tämä olisi hyvä ottaa huomioon ja ainakin tarkoin keskustella ensin tiimin jäsenten kanssa, jos vakiintunutta käytännettä aiotaan muuttaa. Jos etätyöntekijät ovat esimerkiksi jo vuosia tottuneet siihen, että tiimipalaveri pidetään maanantaiaamuisin samaan aikaan, voi jo vuorokauden siirtäminen aiheuttaa sekaannusta aikatauluista. Seuraavaksi ensimmäisessä empiirisessä näytteessä eräs Elisan henkilöstöhallinnon etätyöntekijä kertoo kokemuksestaan palaverikäytänteisiin liittyen:

*”Säännölliset palaverit tiimin & esimiehen kanssa hyviä.” H<sub>7</sub>*

*”Säännölliset tapaamiset & tavoiteseuranta.” H<sub>5</sub>*

Jälkimmäisessä näytteessä Elisan henkilöstöhallinnon etätyöntekijä toteaa tiimissä säännölliset tapaamiset ja tavoiteseurannan hyviksi vakiintuneiksi käytänteiksi. Säännölliset tapaamiset voivat säännöllisten palaverien tapaan vahvistaa sitoutuneisuutta työhön, ne voivat myös lisätä motivaatiota ja yhteenkuuluvuutta tiimin sisällä. Myös tavoiteseuranta voi luoda motivaatiota, mutta ennemminkin se voi ohjata etätyöntekijän päivittäistä toimintaa. Ilman säännöllistä tavoiteseurantaa omista työtehtävistä voi olla hankalampi suoriutua. Scheinin mukaan (2017, 20) ajan kuluessa perusoletukset ovat niin itsestään selvyiksiä, että tietyissä toiminnoissa on hyvin vähän vaihtelua.

#### 4 FYYSISET TOIMIRAJAT YLITTÄVÄ ETÄTYÖ

Edellisessä luvussa kuvattiin organisaatiokulttuuria neljän seinän sisälle kuuluvaksi, mutta todellisuudessa se mukautuu ja laajenee yli organisaation fyysisten toimirajojen



(Plavin-Masterman 2015, 45) esimerkiksi etätöön kautta. Tutkimuskirjallisuudessa ja työyhteisöjen kahvipöytäkeskusteluissa puhutaan usein etätö-käsitteen lisäksi hajautetusta ja joustavasta työstä sekä virtuaalityöstä, -tiimeistä ja -organisaatioista (Pyöriä 2009, 36). Myös uudissanat, kuten mobiilityö (*mobile work*) ja E-työ (*electronic work*) ovat keskusteluissa yleistyneet (Tedesco 2013, 1). Näkemykset etätö-käsitteen käytöstä vaihtelevat tutkimusten ja kontekstien mukaan, sillä lähtökohtaiset näkemykset eroavat muun muassa siinä, ymmärretäänkö esimerkiksi saman organisaation työ toisen kaupungin toimipisteessä tehtynä etätöksi (Pyöriä 2009, 36).

Etätö varsinaisena työmuotona kehittyi 1970-luvun alun öljykriisin seurauksena, kun amerikkalaistutkijat alkoivat pohtia työmatkaliikenteen vähentämisen kansantaloudellisia säästövaikutuksia. Aluksi tutkijat arvelivat, että suurkaupunkien kasvaviin liikenneongelmiin löydetäisiin ratkaisu esimerkiksi etätötiloista tai työn tekemisestä kotona. Tämä kuitenkin osoittautui epärealistiseksi, eivätkä edes nouseva ympäristötietoisuus ja keskustelu ilmastomuutoksesta palauttaneet uskoa etätöön mahdollisuuksiin ekologisen jalanjäljen pienentäjäksi. (Pyöriä 2009, 35.) Myöhemmin keskustelu siirtyi kuitenkin toimitilojen käytön tehostamiseen, työn tuottavuuden kehittämiseen sekä työn joustavuuden parantamiseen (Butler, Aasheim & Williams 2007, 101–102). Nykyisin tekniset edellytykset etätöön soveltamiseksi ovat lähes kaikkien työntekijöiden saavutettavissa. Suomessa vuonna 2016 palkansaajista noin 70 prosenttia oli joustavien työaikajärjestelmien piirissä. (Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometritiedote 14.2.2017.) Suomessa etätöön tekeminen kasvoi 2016 työolobarometrin mukaan 6,7 prosenttiyksikköä verrattuna vuoteen 2015, ja kasvua pidetäänkin merkittävänä verrattuna aikaisempiin vuosiin (Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometri 2016, 42).

Etätöön yleistymisen takia työelämän luonne on muuttunut yhä globaalimmaksi. Etätö on mahdollistanut työntekijöiden työskentelyn lähes missä vain ja samanaikaisen yhteydenpidon muihin organisaationsa jäseniin ja sidosryhmiin. (Berrell 2017, 22.) On hyödyllistä pohtia, miten tiimin tai yrityksen koko organisaatiokulttuuriin vaikuttaa se, että työntekijät tai yksittäisen tiimin jäsenet eivät ole kaikki samassa paikassa samaan aikaan, eli, kun osa työntekijöistä työskentelee pääsääntöisesti virtuaalisesti, etänä muista työntekijöistä. (Kok, Koops & Helms 2014, 1–2.) Esimerkiksi tämän opinnäy-

tetyön kohdeyritys, Elisa, on edelläkävijä organisaation työskentelytapojen muutoksessa. Elisalla voi muun muassa hakea sisäisesti uusia työtehtäviä paikkakunnasta riippumatta. Muuttuvan työelämän tarpeita varten Elisa on kehittänyt työntekokonseptin nimeltä *Elisa Ideal Work*, joka tarkoittaa työntekijöiden vapautta valita itselleen ja työhönsä sopivat työnteon tavat ja paikat. (Elisan vuosikertomus 2015, 21.)

Elisan henkilöstöhallinnon asiantuntijoista koostuvan tiimin jäsenet tekevät työtään etänä keskimäärin 1–3 päivää viikossa. Etätyön ja hajautuneen työyhteisön takia tiimin jäsenet näkevät toisiaan vain harvoin. Etätyö tapana tehdä työtä on esimerkiksi vaikuttanut siihen, että tiimin jäsenet ovat kokeneet tarpeellisemmaksi soittaa tai lähettää kuulumisviestejä toisilleen, koska jokapäiväiset kohtaamiset kasvokkain ovat jääneet pois. Tällä tavoin kokee myös eräs Elisan henkilöstöhallinnon etätyöntekijä, kun häneltä kysyttiin tiimin organisaatiokulttuurin muutoksista tiimikohtaisen etätyön lisääntyessä:

*”Huumoriin ja ihmisten kuulumisten kyselyyn on kiinnitetty enemmän huomiota.” H<sub>1</sub>*

Työkavereiden kanssa on luonnollista keskustella myös vapaamuotoisemmin. Tällainen kuulumisten kysely luo etätyöntekijälle myös tarpeellisia taukoja työpäivään. Samalla se voi luoda tiimissä yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja ehkä lisätä myös positivistista asennetta etätyöhön työmuotona. Kuulumisten vaihtaminen, huumori mukaan lukien, mitä luultavimmin luo rentouden lisäksi myös luottamusta tiimin jäsenten välille. Näyte ei kerro, kuinka säännöllisesti kuulumisia kysellään. Säännöllisen vapaamuotoisemman keskustelukulttuurin korostaminen olisi Elisalla tärkeää, sillä Elisan työntekijät tekevät etätyötä suhteellisen paljon. Vuonna 2015 etätyötä tehtiin keskimäärin 75 etäpäivää työntekijää kohti (Elisan vuosikertomus 2015, 114).

#### 4.1 Tieto- ja viestintäteknologia etätyön mahdollistajana

Tieto- ja viestintäteknologia-alaa (ICT) on pidetty pitkään taloudellisen vallankumouksen taustavoimana sekä eräänlaisena työkalupakkina täynnä kehittyneitä työkaluja, joiden avulla työntekijöistä on tullut tuottavampia kuin koskaan ennen (Tarafdar, D’Arcy, Turel & Gupta 2015). ICT-alaan onkin alusta lähtien kohdistunut odotuksia

työelämän tulevaisuuden muokkaajana (Forman, King & Lyytinen, 2014, 790). Teknologian nopealla kehityksellä sekä uusien sähköisten viestimien ja ohjelmien jatkuvalla lisääntymisellä voi kuitenkin olla vaikutusta esimerkiksi työntekijöiden työn laatuun ja työhyvinvointiin. Mikäli työtä tehdään pääosin mobiililaitteilla ja etänä, voivat työntekijöiden työ- ja vapaa-ajan roolit sekoittua. On todettu, että roolien sekoittumisen seurauksena työntekijöiden innovatiivisuus ja tuottavuus voivat kärsiä. (Tarafdar ym. 2015). Näitä seurauksia ehkäistäkseen edellytetään organisaation antavan työntekijöilleen oikeanlaista tietojärjestelmien käyttökoulutusta. Lisäksi organisaation johtamisen edellytetään olevan kyvykästä. (Tekes 2011, 7–8.)

Nykyisin digitaaliset tilat ja yhteistyövälineet, videoneuvottelujärjestelmät ja sosiaalisen median työkalut ovat yhtä merkittäviä työn teon onnistumisen kannalta kuin fyysiset tilat ja työvälineet. (Tekes 2011, 7–8.) Tieto- ja viestintäteknologia edesauttaa etätyöntekijöiden aktiivisen yhteydenpidon säilyttämistä omassa organisaatiossa. Yhteydenpidon apuvälineinä käytetään sähköisiä viestimiä ja yhteyksiä sekä räätälöityjä ohjelmistoja, jolloin kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen sijaan vuorovaikutus organisaatiossa tapahtuu näiden välineiden ja ohjelmistojen avulla virtuaalisissa tiloissa. (Collins, Hislop & Cartwright 2016, 162.) Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksellä Elisalla on käytössään etätyötä tukevia erilaisia virtuaalityövälineitä (Elisan www-sivut 2017), kuten seuraavassa esimerkissä eräs Elisan henkilöstöhallinnon etätyöntekijä kertoo kyselyn avoimessa vastauksessaan:

*”Skype käytössä, virtuaalikokoukset ovat jokapäiväistä toimintaa.” H<sub>5</sub>*

Näytteen perusteella voitaneen todeta, että etätyöntekijälle virtuaalisten tietojärjestelmien, kuten esimerkiksi Skypen käyttö kuuluu olennaisesti etätyöntekijöiden työpäiviin. Etätyöntekijän tiimissä kommunikointi ja yhteistyö saattavat siis tapahtua pääsääntöisesti virtuaalisten välineiden kautta. Virtuaalikokoukset saattavat vaatia etätyöntekijältä erityistä tieto- ja viestintäteknistä osaamista, mutta toisaalta ne voivat antaa enemmän mahdollisuuksia paikasta riippumattomaan työntekoon.

Etätyötä ja virtuaalisia työyhteisöjä varten organisaatiossa edellytetään vuorovaikutusta ja yhteydenpitoa tukevia monipuolisia välineitä, joista tiimi voi valita juuri sille

sopivimmat. Näitä voivat olla esimerkiksi puhelin- ja videokonferenssit, puhelinyhteydet, tekstiviestit sekä organisaation etätimejä varten luodut omat online-keskusteluhuoneet. (Samuel 2015, 2–3.)

#### 4.2 Etätyön toimintaympäristöjä

Kun etätyön aika- ja paikkariippumattoman työskentelyn myötä on kehitetty uusia, globaalisti leviäviä työmuotoihin liittyviä ideoita ja innovaatioita, (Berrell 2017, 22) joiden avulla joustavat työntekotavat ovat lisääntyneet (Raeste 2016), myös työn toimintaympäristöjen suunnitteleminen on etätyön myötä monipuolistunut. Suunnittelua toteutetaan uusien ja innovatiivisten toimintaympäristöjen ja monityötilojen sekä työsuhteiden kehittämiseksi (Halava 2012, 314), ja näin kiinteät työpisteet organisaatioissa vähentyvät entisestään (Raeste 2016).

Etätyöntekijät työskentelevät monenlaisissa ja monipuolisissa työympäristöissä. Voidaan puhua *monipaikkaisuudesta*, jolla tarkoitetaan sitä, että yhtenä toimintaympäristönä etätyöntekijällä voi olla esimerkiksi oma kotitoimisto ja toisena toimintaympäristönä hänellä voi olla oman yrityksen muut työpisteet eli *toissijaiset työpaikat*. Kolmantena toimintaympäristönä, jossa hän voi tehdä työtään, ovat julkiset tilat ja liikennevälineet, joista puhutaan myös käsitteellä *kolmannet työpaikat*. (Tekes 2011, 18.)

Tämän opinnäytetyön kyselyyn vastanneista Elisan henkilöstöhallinnon tiimin jäsenistä suurin osa tekee etätöitä omassa kotitoimistossaan. Kotona toteutettava etätyö onkin etätyöntekopaikoista yleisin, sillä se koetaan häiriöttömäksi ja hyvinvointia tukeväksi työympäristöksi (Koroma n.d). On havaittu, että etätyö tekee työntekijöistä, ei vain onnellisempia ja vähemmällä todennäköisyydellä irtisanoutuvia, vaan myös tehokkaampia työssään (Bloom 2014). Kotona toteutettava etätyö asettaa kuitenkin omat vaatimuksensa työvälineiden, Internet-yhteyden ja ergonomian kannalta (Koroma n.d.). *Toissijaisia toimipisteitä* Elisalla on ympäri Suomea, ja Elisan paikkariippumattoman työtoimintamallin ansiosta työntekijöitä voidaan rekrytoida Elisan työtehtäviin hakijan asuinpaikasta tai -maasta riippumatta. (Elisan vuosikertomus 2015, 23.)

Seuraavassa näytteessä eräs Elisan henkilöstöhallinnon etätyöntekijä kuvailee sitä, millaisia etuja ja haittoja hän kokee omasta etätyöstään työntekomuotona. Esimerkistä ei käy ilmi, miten etätyön monipaikkaisuus hänen kohdallaan vaikuttaa:

*”Joustavaa työntekoa, rauhaa, ajansäästöä. Sosiaalisten kontaktien puute.” H<sub>5</sub>*

Vastauksesta voitaisiin päätellä, että etätyöntekijä saattaa tehdä työtään kotitoimistossa, sillä vastaaja kokee työntöön joustavaksi, mikä onnistuu parhaiten juuri kotitoimistossa. Samoin hän kokee saavansa etuna rauhaa ja ajansäästöä, jossa jälkimmäistä tukee ainakin työmatkoissa säästetty aika. Lisäksi etätyöntekijän mainitsema sosiaalisten kontaktien puute tukee hänen pelkän kotitoimiston käyttämistä.

Kuten edellä todettiin, niin *kolmansilla työpaikoilla* tarkoitetaan liikennevälineiden lisäksi muita julkisia tiloja, kuten hotelleja ja kahviloita (Tekes 2011, 18). Nämä kolmannet työpaikat ovat paikkoja, joissa työntekijä ei välttämättä työskentele koko työpäivää, vaan joissa tietokone avataan esimerkiksi työpäivän päätteeksi tai työntekijän siirtyessä tapaamisten välillä paikasta toiseen. Näille tiloille on tyypillistä niiden neutraalius, sisäänpääsyn helppous ja puheensorinan epämuodollinen sävy. (Rapal www-sivut 2015.) Kolmansissa työpaikoissa työn tekeminen saattaa tuoda etätyöntekijälle vaihtelua rutiineihin ja antaa uusia luovia ratkaisuja. Lisäksi se voi olla halvempaa kuin hankkia erillinen vuokrattu työhuone. (Turunen & Yli-Perttula 2015.) Toisaalta keskittymistä ja rauhallisuutta vaativaa tietotyötä voi olla hankala toteuttaa esimerkiksi vilkkaassa kahvilassa. Työn tekeminen julkisissa tiloissa saattaa vähentää yksityisyyttä, jolloin työpuheluita voi olla vaikea hoitaa. (Sjöholm 2016.)

Eräitä uusimpia etätyön toimintaympäristöjä ovat esimerkiksi *co-working-* tai *hub-* monitoimitilat. Tällaiset tilat syntyivät yrittäjien tarpeesta saada väliaikaista toimistotilaa ilman sitoutumista ja kustannuksia. (Rae 2015, 28–29.) Monitoimitiloilla tarkoitetaan työympäristöjä, joissa sen jäsenet, esimerkiksi etätyöntekijät ja freelancerit voivat tehdä töitään tiettyä jäsenmaksua vastaan. Ne ovat pääsääntöisesti monitilatoimistoja, joissa tilat ovat soveltuvia monenlaisiin käyttötarkoituksiin etätyöntekijöille ja tiimeille. Monitoimitilat soveltuvat esimerkiksi kokouksiin ja seminaarien pitämiseen. (Kojo & Nenonen 2012.) Suomessa tällaisia *co-working-*monitoimitiloja sijaitsee muun muassa:

- Helsingissä Mothership of Work (MOW), Kontoret, HUB13 ja UrbanMill (Rapal www-sivut 2015).
- Oulussa Luova Laboratorio Oulu (Luova laboratorion www-sivut 2017) ja UMA Linnanmaa (Technopolisin www-sivut 2017).
- Tampereella VarmaWorks (Varman www-sivut 2017) ja UMA Yliopistonrinne (Technopolisin www-sivut 2017).
- Turussa Werstas (Werstasturku www-sivut 2017) ja vuoden 2017 aikana aukeava HUBTurku (Hubturku www-sivut 2017).

*Co-working* -monitoimitilat ovat tyyliltään kolmansille työpaikoille ominaisesti neutraaleja, joissa sijaitsee avoimia ja suljettuja tiloja, jotka mahdollistavat monenlaisia työskentelymuotoja. Ominaista monitoimitiloille on myös niiden siisteys. Tilojen toiminnan tulevaisuutta varmistetaan yhteisillä selkeillä toimintaohjeilla. (Rapal www-sivut 2015.)

#### 4.3 Virtuaalisia etätiimejä ja tiedon jakamista

Etätyön myötä työyhteisö muuttaa muotoaan virtuaaliseksi etätiimiksi, jolloin sen toiminnassa alkavat myös korostua virtuaalisen etätiimin ajallinen, paikallinen ja organisatorinen hajautuminen (Collins, Hislop & Cartwright 2016, 162–164). Virtuaalisessa etätiimissä toiminnan ajallista hajautumista tapahtuu silloin, kun etätyöntekijät työskentelevät eri aikavyöhykkeillä. Toiminnan paikallisella hajautumisella puolestaan tarkoitetaan sitä, että työntekijät työskentelevät maantieteellisesti etäällä toisistaan. Ajallisessa ja paikallisessa hajautumisessa etätyölle tyypilliset joustavat työajat mahdollistavat esimerkiksi kokousten järjestämisen yhdessä sovittuina määräaikoina, joita tietoteknilliset työvälineet samanaikaisesti tukevat. Organisatorisesti etätiimi hajautuu silloin, kun tiimin jäsenet työskentelevät esimerkiksi eri organisaatioissa, mutta ovat muodostaneet virtuaalisen etätiimin projektiluonteista tehtävää varten. (Pöllänen 2015, 26.)

Virtuaalisissa etätiimeissä ja hajautetuissa työympäristöissä kohdataan myös haasteita. Vuorovaikutussuhteisiin liittyviä haasteita ja ongelmakohtia ilmenee esimerkiksi tie-

don jakamisessa, joka voi olla puutteellista. (Belle, Burley & Long 2015, 76.) Virtuaalisissa etätiimeissä tiedon jakamisella ja sen tavoilla on tärkeä rooli, sillä etenkin tietoa jakamalla ja vastaanottamalla etätiimeillä on mahdollista menestyä organisaation yhteisten päämäärien tavoittelemiseksi (Pöllänen 2015, 32). Muita haasteita ovat esimerkiksi vuorovaikutuksessa tapahtuvat väärinkäsitykset. (Belle, Burley & Long 2015, 76.) Virtuaalisissa etätiimeissä kasvokkaisen vuorovaikutuksen vähentyminen vaikeuttaa työntekijöiden välistä kommunikointia ja samalla myös tiedon jakamista etätiimien jäsenten välillä. Tämän seurauksena muun muassa sähköpostiviestejä voidaan tulkita väärin, koska sähköpostiviestin vastaanottajat eivät pysty havainnoimaan viestien lähettäjien eleitä tai äänenpainoja. (Chujfi & Meinel 2015, 1–2.) Virtuaalisten tiimien etätyöntekijät voivat helpottaa kommunikointia ja tiedon keskenään jakamista käyttämällä viestinnässään esimerkiksi yhteisiä koodeja, hymiöitä tai tervehdyksiä. (Wärzner, Hartner-Tiefenthaler & Koeszegi 2017, 98–99). Tällaiset yhteiset kommunikointitavat sähköpostiviesteissä voivat auttaa etätyöntekijöitä tunnistamaan viestin lähettäjän tunnetiloja paremmin ja siten myös tulkitsemaan viestin tarkoitustakin paremmin. Tällä tavoin voitaisiin välttää tai ainakin vähentää sähköpostiviestien kautta syntyneitä väärinkäsityksiä. (Plavin-Masterman 2015, 60.) Lisäksi on havaittu, että virtuaalisen tiimin etätyö haastaa organisaatioissa myös hiljaisen tiedon jakamista, mikä voi johtua tietoteknisistä asioista ja toisaalta yhtä lailla myös vuorovaikutustaitojen ja -tapojen puutteesta. (Chujfi & Meinel 2015, 1–2.) Onnistunut kommunikointi ja tehokas tiedon jakaminen vaativat tarkoituksenmukaisia kommunikointivälineitä, mutta myös etätiimeiltä kyvykkyyttä ja halukkuutta osallistua tiedon jakamiseen ja vastaanottamiseen. (Pöllänen 2015, 32.) Tehostaakseen hajautuneiden virtuaalisten etätiimien jäsenten välistä yhteistyötä, esimiehen tehtävänä olisikin luoda etätiimille selkeä strategia tiedon jakamiseen liittyvistä tavoista. Kuitenkaan mikä tahansa tapa ei välttämättä ole oikea tapa, vaan siihen tulisi luoda etätiimeissä yhteisesti hyväksytyjä toimintatapoja. (Chujfi & Meinel 2015, 1–2.)

#### 4.4 Työajan uudet joustavat rakenteet

Työaikalain mukaan työajaksi luetaan se aika, jota työhön käytetään, sekä se aika, jonka työntekijä on velvollinen toteuttamaan työpaikalla työnantajan käytettävissä (Työaikalaki 605/1996, 2 luku 4 §). Lisäksi työaikaissa määritellään säännölliseksi

työajaksi enintään 8 tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa (Työaikalaki 605/1996, 3 luku 6 §). Työn globalisoitumisen ja digitalisaation myötä työelämässä on kuitenkin syntynyt tarve joustavampaan työaikaan ja siten työn aika- ja paikkasidonnaisuuden purkamiseen. Työmarkkinajärjestöt suunnittelevat lakimuutosta, joka päivittäisi työaikalain koskemaan tämänhetkisen työelämään vaatimuksia ja siten se koskisi myös etätöitä. Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) mukaan asiantuntijoiden työ olisi kuitenkin kannattavampaa jättää kokonaan työaikalain ulkopuolelle. Itsenäistä ja vastuullista työtä tekevien asiantuntijoiden työssä ratkaisevinta ei ole työhön käytetyn ajan määrä, vaan sen laatu. Esimerkiksi Elisan toiminnalle on olennaista luottamus työntekijöitä kohtaan siitä, että jokainen Elisan työntekijä tekee työnsä asianmukaisesti. Työn tekemisessä korostuu asiantuntijan oma vastuu itsensä johtamisesta suhteessa työhön ja työajan käyttöön. Elisalla kuitenkin työaikojen venyminen aiheuttaa huolta. (Lähtenmäki 2017, 26–29.)

Nykyistä työelämää leimaa jatkuva kiire ja puute ajasta. Kiireisiä ja pitkiä työpäiviä tekeviä työntekijöitä pidetään tehokkuuden esikuvina. (Vasama 2017.) Työntekijöiden keskuudessa uskotaan, että tietokoneet, älypuhelimet ja nopea Internet-yhteys tekevät heistä tehokkaita ja tuottavia. Mutta eri asia on, huomataanko sitä, kuinka samanaikaisesti kuitenkin työn ja tiedon määrän käsittelyyn jää vähemmän aikaa. (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan & Ragu-Nathan 2011, 114.) On todettu, että kaikella tällä on vaikutusta siihen, miksi työntekijät jatkavat työtään varsinaisen työajan päättymisen jälkeen omalla vapaa-ajallaan (Miettinen 2014). Talouselämä-lehti (nro 14/2017) ottaa yhtenä esimerkkipöytäkirjana kantaa työelämässä tapahtuvasta työn muutoksesta, nimitäin työajan päättymisajankohdan ”hämärtymisestä” eli *työajan valumisesta* varsinaisen työajan ulkopuolelle. Asiantuntijat eivät aina miellä varsinaiseksi työnteoksi sitä, kun etätöitä tehdään viikonloppuisin, sähköposteihin reagoidaan illan kuluessa ja seuraavan päivän palaveriin valmistaudutaan edellisenä iltana. Tällaista työajan valumista voi tapahtua silloin, kun normaali työaika ei riitä työtehtävien tekemiseen, tai kun kotiin viedään sellaisia keskittymistä vaativia tehtäviä, joiden hoitaminen varsinaisella työpaikalla on vaikeaa esimerkiksi jatkuvien keskeytyksien tai asiakkaiden läsnäolon takia. (Ojala 2014, 55.) Tätä ilmiötä kokonaisuudessaan onkin alettu kutsuaan *työn läikkymiseksi* (Lähtenmäki 2017, 26.), ja etenkin asiantuntijoiden tietotyössä työn läikkymisen vapaa-ajalle ja kotiin voi toisaalta olla enemmänkin pakko kuin mahdol-



lisuus (Ojala 2014, 55). Tämän opinnäytetyön empiirisessä aineistossa on havaittavissa samankaltaista työaikojen valumista ja työn läikkymistä työpaikalta kotiin, josta esimerkiksi yksi Elisan henkilöstöhallinnon etätyöntekijöistä totesi seuraavia asioita omista työajoistaan ja työn sovittamisesta vapaa-ajan kanssa:

*”Plussaa: työn ja vapaa-ajan sovittaminen. Plussaa ja miinusta: työtä tulee tehtyä enemmän” H<sub>3</sub>*

Äskeisen esimerkin perusteella työajan ja vapaa-ajan yhteensovittaminen etätyössä voidaan kokea positiiviseksi asiaksi. Työmäärä sen sijaan voidaan kokea toisaalta positiivisena, mutta myös negatiivisena asiana. Tämä voi tarkoittaa sitä, että etätyöntekijä ei välttämättä koe kaikkea satunnaisesti vapaa-ajallaan työhönsä liittyvää tekemistään rasitteena. Esimerkiksi sähköpostien tarkastaminen tai työmateriaalien läpilukeminen voidaan kokea vapaaehtoisena seuraavaan päivään valmistautumisena ja oman osaamisen kehittämisenä.

Tätä tukee myös tämän opinnäytetyön kyselyn vastaus, jossa yksi henkilöstöhallinnon etätyöntekijöistä toteaa:

*”Kotona keskittyminen on helpompaa, siirtymäajat voi hyödyntää. Töiden jälkeen alkaa suoraan oma aika.” H<sub>4</sub>*

Tämän etätyöntekijän mukaan kotona voi rauhassa tehdä töitä ilman, että kukaan tulee keskeyttämään. aikaa ei myöskään tarvitse käyttää aamu- ja iltapäiväruuhkiin. Tämä voi helpottaa myös esimerkiksi perheellisten arkea, kun päiväkodista ei tarvitse hakea lasta viimeisenä ja muulle vapaa-ajan toiminnalle jää enemmän aikaa. Lisäksi kotona työskentely voi mahdollistaa myös työn sallimissa rajoissa työntekijän itsenäisesti pitämät kesken työpäivää tapahtuvat tauot ja vapaa-ajan tekemiset (Ojala 2014, 56).

## 5 ITSEOHJAUTUVUUS MUUTTUVASSA TYÖELÄMÄSSÄ

Muuttuvassa työelämässä ovat ratkaisevassa asemassa organisaatioiden työntekijöiden asenteet sekä heidän kyvykkyytensä uuden luomiseen. Esimerkiksi innovaatiot vaativat organisaatiokulttuurin, joka mahdollistaa työntekijöiden luovuuden, itseilmaisun sekä flow-tilan kokemisen. Innovatiivinen organisaatiokulttuuri puolestaan edellyttää työntekijöiltä sisäistä motivoituneisuutta. (Martela & Jarenko 2014, 10.) Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat innostuneita itse työstä eivätkä pelkästään ulkoisen motivaation lähteistä, kuten palkkioista, joita työ voi heille tuottaa (Gagné & Deci 2005, 335).

Organisaatioiden tulisi hyödyntää työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja kehittää sen avulla toimintansa tehokkuutta. Erityisesti tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden *itseohjautuvuuteen* (Martela & Jarenko 2014, 10), jolla tarkoitetaan heidän itsenäisesti tekemiä päätöksiä työnsä tavoitteista, aikatauluista sekä tehtävien jakamisesta ja toteuttamisesta (Nie, Chua, Yeung, Ryan & Chan 2015, 244–245). On todettu, että työntekijöiden itseohjautuvuudella on useita erilaisia myönteisiä vaikutuksia organisaatioon. Esimerkiksi sen avulla työntekijät voivat kasvattaa sisäistä motivaatiotaan työtehtäviä kohtaan ja sen myötä myös sitoutumistaan organisaatioon. (Piikkilä, Trap & Soikkanen 2016, 10). Itseohjautuneet ja sisäisesti motivoituneet työntekijät tekevät työtään ensisijaisesti omasta mielenkiinnostaan sekä etsivät organisaatiossa ja työtehtävissään jatkuvasti uusia haasteita, joilla he pyrkivät haastamaan omaa osaamistaan. Haastamisesta on samalla hyötyä koko organisaatiolle, sillä myös työntekijöiden sitoutuneisuutensa organisaatiota kohtaan kasvaa. (Sundholm 2000, 16.) Työntekijöiden itseohjautuvuudesta on todettu olevan muitakin hyötyjä organisaatiolle. Muun muassa se vaikuttaa työntekijöiden ketteryteen reagoida organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. (Piikkilä ym. 2016, 10.) Työntekijöiden myönteinen suhtautuminen työhön ja siitä heijastuva positiivisuus vaikuttavat siihen, millaiseksi organisaation asiakas arvioi saamaansa palvelua (Martela & Jarenko 2014, 26–27). Voidaankin todeta, että asiakkaan asiakaspalvelukokemuksella on puolin ja toisin ratkaiseva ja parantava vaikutus koko organisaation asiakaspalveluun ja sitä kautta myös sen laatuun. Yhtä lailla se lisää myös organisaation tuottavuutta. (Martela & Jarenko 2014, 26–27; Piikkilä ym. 10.)

Itseohjautuvuuden merkitys korostuu enemmän etätyössä kuin fyysisessä lähityössä (Snyder 2012). Etätyötä suorittavassa organisaatiossa haasteena voi olla organisaatiokulttuurin luominen, jossa työntekijöillä olisi uskallusta ja varmuutta tehdä työtään ja siihen liittyviä itsenäisiä päätöksiä itseohjautuvasti. Lisähaasteen voi tuoda myös tiimien jäsenten hajautuminen eri paikkakunnille, jolloin esimiehet eivät voi niin tarkoin seurata työntekijöidensä tekemisiä. (Piikkilä ym. 2016, 10). Organisaatiot ja etätyön toimintaympäristöt tulisi luoda olosuhteiltaan sellaisiksi, että ne mahdollistaisivat ensinnäkin etätyöntekijöiden vapaasti valita omat tavoitteensa ja niihin tarvittavat tukitoimet. Lisäksi olosuhteiden tulisi olla sellaisia, joissa etätyöntekijät voivat kokea olevansa arvostettuja tiedoiltaan, taidoiltaan ja kokemuksiltaan. Edellisten määritteiden kanssa yhtä tärkeää olosuhteiden luomisessa on se, että etätyöntekijöillä on mahdollisuus tehdä yhteistyötä luotettavien työkavereiden kanssa. (Snyder 2012.)

Etätyöntekijöiden ja etätiimien itseohjautuvuutta voidaan tukea lisäämällä tiimien jäsenten välistä vertaistukea, monipuolisempia vuorovaikutusmahdollisuuksia tiimeissä sekä työntekijöiden välisiä omia palaute- ja arviointitehtäviä (Piikkilä ym. 2016, 10). Esimiehet, jotka etätyössä korostavat edellä mainittuja asioita, voivat luoda työympäristön ja organisaatiokulttuuria, joka kehittää tiimihenkeä ja etätyöntekijöiden yksilöllistä sitoutuneisuutta sekä inspiroi etätyöntekijöiden sisäistä motivaatiota, tuottavuutta ja innovatiivista ajattelua. (Snyder 2012.)

Organisaatioiden ja esimiesten itseohjautuvuudesta kantaman vastuun lisäksi myös etätyöntekijöillä on vastuuta itseohjautuvuudestaan ja se ilmenee usein itsensä johtamisen eri tapoina. Itsensä johtamisella tarkoitetaan ajanhallinnan, työtehtävien priorisoinnin ja henkilökohtaisten toimintatapojen kehittämistä, joiden kautta työntekijä saavuttaa työssään tavoitteet. (Piikkilä ym. 2016, 10.) Itsensä johtamisen tavat voivat korostua hajautuneissa virtuaalisissa etätiimeissä, joissa työntekijät tekevät työtään pääsääntöisesti erillään. Eräs tämän opinnäytetyön kyselyyn osallistunut Elisan henkilöstöhallinnon etätyöntekijä kuvaili etätyön tuomia muutoksia ja viittaa niissä juuri itsensä johtamisen tärkeyteen:

*”Itsensä johtaminen noussut tärkeäksi” $H_3$*

Tämä henkilöstöhallinnon etätyöntekijä on saattanut huomata, että hänellä on etätyössä itsellään vastuu työtehtävien toteuttamiseen liittyvistä aikatauluista, omasta jakamisesta sekä tauoista ja työaikojen kiinni pitämisestä. Tämän kaiken hallitseminen voi kuitenkin vaatia, että henkilöstöhallinnon etätyöntekijä tuntee itsensä sekä omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa tarpeeksi hyvin. Piikkilän ym. (2016, 10) mukaan etätyö tuo etätyöntekijälle vapauksia, mutta voi edellyttää häneltä myös työn organisoimista ja priorisointia eli työn suunnittelemista.

### 5.1 Työntekijän itseohjautuvuuden perustarpeet

Tässä opinnäytetyössä itseohjautuvuutta ja erityisesti etätyöntekijän itseohjautuvuutta tarkastellaan tarkemmin erään teorian kautta, joka perustuu kahden amerikkalaisen psykologin 1985 luomaan laajempaan ja syvempään käsitykseen motivaatiosta. Käsitys sai oikeastaan alkunsa jo 1969 Carnegie-Mellonin yliopistossa, jossa toinen edellä mainituista psykologeista, silloin vielä opiskelija Edward Deci kyseenalaisti ulkoisen motivaation ainoana motivaation muotona. Vuonna 1977 tutkimusryhmään liittyi opiskelija Richard Ryan. Tutkimusryhmän yhteisenä lopputuloksena syntyi *self-determination theory*, eli *itseohjautuvuusteoria*. (Martela & Jarenko 2014, 12.) Teorian tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät vahvistavat tai heikentävät ihmisen sisäistä motivaatiota ja psyykkistä hyvinvointia. (Ryan & Deci 2000, 68–69).

Itseohjautuvuusteoria jakaantuu useisiin alakategorioihin, joita ovat perustarpeiden teoria, kognitiivinen arviointiteoria, organisminen integraatioteoria ja kausaalisten orientaatioiden teoria (Van Scheppingena ym. 2014, 47). Tämän opinnäytetyön empirinen aineisto nojaa perustarpeiden teoriaan (*Basic Needs Theory, BNT*), jonka mukaan ihmisen optimaalinen toiminta ja hyvinvointi perustuvat ihmisen kokemaan autonomiaan (*autonomy*), kyvykkyyteen (*competence*) ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen (*relatedness*) (Ryan & Deci 2000, 68–69).

Itseohjautuvuusteorian mukaan fysiologinen tai psykologinen perustarve on työntekijää energisoiva tarve, joka tyydytettynä parantaa työntekijän terveyttä ja hyvinvointia, mutta tyydyttämättömänä voi johtaa työntekijän työpahoinvointiin ja tyytymättömyyteen. (Gagné & Deci 2005, 333–334). Nämä edellä mainitut amerikkalaiset psykologit

ja itseohjautuvuusteorian luojat vertaavat perustarpeita siihen, etteivät ihmiset selviä ilman niiden tyydyttämistä. Esimerkiksi työympäristö, joka tarjoaa kyvykkyyttä, mutta epäonnistuu yhteenkuuluvuudentunteen tarpeen tarjoamisessa, voi vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin negatiivisesti. (Ryan & Deci 2000, 74–75.)

## 5.2 Työntekijän autonomian eli itsenäisyyden tarve etätyössä

Autonomian eli itsenäisyyden tarve, tarkoittaa ihmisen, eli tässä tapauksessa työntekijän tunnetta ja tarvetta olla oman toimintansa alkuun- ja loppuunsaattaja (Sundholm 2000, 17). Työntekijän on tärkeää tuntea, että hänellä on hallinta omasta käyttäytymisestään ja toimintansa ohjauksesta. Autonomian tarve on lähtöisin siitä, että kaikki työntekijän toiminta on itselähtöistä ja sisäistettyä. Voidakseen kokea autonomiaa, on työntekijän oltava täysin tietoinen oman toimintansa seurauksista. (Ryan & Deci 2000, 68–69.)

Työssä koettu autonomia on yksi keskeisimmistä työn laatuun vaikuttavista voimavaroista (Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometri 2016, 42). Tämä voimavara mahdollistaa työntekijöiden työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamisen sekä henkilökoh-taisen kasvun ja kehityksen, samalla vaikuttaen myös työntekijän kokemukseen työn vaativuudesta. Nämä edellä mainitut asiat kuitenkin edellyttävät jatkuvia kognitiivisia, emotionaalisia ja fyysisiä ponnisteluja työntekijöiltä ja esimiehiltä. (Gajendran, Harrison & Delaney-Klinger 2015, 355.) Esimerkiksi työn pakotettu tekeminen voi johtaa siihen, että työntekijät oppivat jopa vihaamaan sellaista, josta olisi voinut ilman pakotamista nauttia. Itsenäisyyden eli autonomian tarpeen kokeminen on työntekijöistä itsestään lähtevää, jolloin esimiehen voi olla sitä haasteellista lisätä. Esimiehen on kuitenkin suhteellisen helppoa tuhota työntekijöiden kokemus autonomiasta esimerkiksi mikromanageroinnilla (pienempien yksityiskohtien johtamisella) ja tiukalla kontrolloimisella. (Järvilehto 2013, 13.)

On todettu, että etätyö voi tehostaa koettua autonomiaa, sillä se mahdollistaa työntekijöille parempaa itsemääräämisoikeutta esimerkiksi sen suhteen, missä paikassa ja mihin aikaan he tekevät työtään (Gajendran ym. 2015, 360). Lisäksi on myös tutkitusti

havaittu, että työntekijät voivat olla lojaalimpia ja sitoutuneempia organisaatiota kohtaan, jos heillä on mahdollisuus valita työntekopaikaksi jokin muu kuin ensisijainen työpiste toimistolla (Wärzner ym. 2017, 98). Etätyössä koettu autonomia myös mahdollistaa hallitsemaan, kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä jo todettiin, muiden henkilöiden aiheuttamia häiriötekijöitä, parempaa kontrollia paikoista, ajoista ja työn tarkoituksesta. Edellä mainitut asiat vahvistavat ajatusta siitä, että etätyöntekijät voivat kokea paremmin autonomiaa työssään verrattuna niihin, jotka eivät tee työtään etänä. (Gajendran ym. 2015, 360–362.)

### 5.3 Työntekijän kyvykkyys etätyön edellytyksenä

*Kyvykkyuden* tarve käsittää työntekijän tarpeen kontrolloida oman toimintansa seurauksia ja samalla kokea, että hänellä on toimintaansa nähden tarvittava pätevyys (Ryan & Deci 2000, 68–69). Työntekijä, joka uskoo suoriutuvansa menestyksekkäästi annetusta työtehtävästä, voi kokea itsensä kyvykkääksi. On todettu, että ihmiset saavat enemmän nautintoa sellaisesta työstä, jossa he pärjäävät, verrattuna sellaiseen, jossa työn tekeminen on liian haasteellista. (Martela 2015, 51, 95.) Filosofian tutkija Lauri Järvillehto yhdistää kyvykkyuden eräänlaiseen *flow-tilaan*, jossa työntekijän motivaatio on korkeimmillaan sen seurauksena, että tekemisen haastetaso suhteessa omaan osaamiseen on optimaalinen, eli sopivan haastava. Mikäli työ ei tunnu tarpeeksi haastavalta suhteessa omaan osaamiseen nähden, voi työntekijä kokea työtehtävät turhauttaviksi. Työntekijän on tärkeää saada kehittää omaa osaamistaan, jotta hän voi tuntea olevansa kyvykäs toteuttamaan työtehtäviään muuttuvan työelämän myötä. (Järvillehto 2013, 13.)

Esimerkiksi Elisalla työntekijöiden kyvykkyyttä ja osaamista kehitetään koulutusten ja omaehtoisen opiskelun kautta. Vuonna 2015 Elisan työntekijät käyttivät koulutukseen keskimäärin 10 tuntia vuodessa henkilöä kohti. Elisalla suoritettiin samana vuonna 15 ammattitutkintoa ja 14 erikoisammattitutkintoa. Koulutusten lisäksi Elisalla hyödynnetään työssä oppimista ja tehtäväkiertoa. Jatkuvaan osaamisen kehittämiseen on sisällytetty vahvasti asia, että koko Elisan henkilöstöllä on kyvykkyyttä ja mahdollisuus osallistua Elisan toiminnan kehittämiseen. Lisäksi jokaisella Elisan tiimillä on

vastuu oman työnsä kehittamisestä. Elisalla uskotaan vahvasti siihen, että mielenkiintoiset haasteet sekä uudenlaiset työympäristöt mahdollistavat henkilökohtaisen kehittymisen ja oman ammattitaidon parantamisen. (Elisan vuosikertomus 2015, 24.)

#### 5.4 Työntekijöiden yhteenkuuluvuudentunne virtuaalisissa työyhteisöissä

*Yhteenkuuluvuudentunteella* tarkoitetaan yksilön, esimerkiksi työntekijän tarvetta olla yhteydessä muihin työntekijöihin, sekä välittää ja tuntee olevansa pidetty työyhteisön jäsen (Ryan & Deci 2000, 68–69; Martela 2015, 52–53). Kannustava ja tukeva työyhteisö on tavoiteltava työympäristö, jonka osana työntekijät voivat tuntee olevansa tyytyväisimmillään. Olennaisinta sen tunteminen on silloin, kun työ on haastavaa tai työtehtävät tuntuvat raskailta. Työyhteisön jäsenten vertaistuki voi auttaa selviämään vastoinkäymisistä. Mikäli työyhteisön jäsenten välillä ei ole vahvaa yhteenkuuluvuudentunnetta, on työntekijöiden loppuun palamisen ja eristäytymisen riski paljon suurempi. (Järvilehto 2013, 13.)

Koska etätyö on työmuotona lisääntynyt ja tiimityötä korostavan organisaatiokulttuurin merkitys on kasvanut, voidaan työyhteisön yhteenkuuluvuudentunteen vahvistamista ja varmistamista pitää yhtenä organisaatioiden tärkeimpänä osa-alueena (Järvilehto 2013, 13). Etätyö ja viestintävälineet ovat lisänneet virtuaalista vuorovaikutusta, kun samanaikaisesti kasvokkainen vuorovaikutus ja yhteenkuuluvuus organisaatioissa ovat vähentyneet (Wärzner ym. 2017, 98). On todettu, että toistuva etätyö voi aiheuttaa eristäytyneisyyttä ja yksinäisyyden tunnetta, mikäli vuorovaikutus työkavereiden kanssa tapahtuu pääsääntöisesti virtuaalisissa tiloissa. Lisäksi jatkuva eristäytyneisyys muusta työyhteisöstä voi vaikuttaa tiedon kulkuun ja ihmissuhteisiin organisaatiossa. (Collins ym. 2016, 162–164.) Tämän tuo esiin myös eräs Elisan henkilöstöhallinnon etätyöntekijä, kertoessaan millaisia eroavaisuuksia hän kokee etätyöllä olevan yhteenkuuluvuudentunteeseen, verrattuna siihen, että hän työskentelisi samassa paikassa työyhteisön jäsenten kanssa:

*”Etätyössä muodostuu vähemmän yhteenkuuluvaisuuden tunnetta, yhteisöllisyyttä, tiedon jakoa.” H7*

Etätyö, kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä tuotiin esille, tukee autonomiaa, mutta vaikeuttaa kyvykkyyden kokemista. Tämän etätyöntekijän esimerkin vahvistamana etätyö vaikeuttaisi ehkä myös yhteenkuuluvuudentunteen kokemista muiden tiimin jäsenten kanssa. Esimerkin perusteella voitaneen todeta, että ihmissuhteita voi olla helpompi rakentaa, kun kaikki työntekijät ovat tekevät työtään samassa fyysisessä tilassa tai paikassa.

Yhteenkuuluvuudentunteen kokeminen etätyössä ei siis kuitenkaan ole mahdotonta. Etätyöntekijät voivat rakentaa vastaavanlaisia ihmissuhteita kuin lähityössäkin, mutta etätyöntekijöiden tulisi toimia sitä varten aktiivisesti, kuten esimerkiksi soittaa työkaivereille epämuodollisia puheluja työpäivän aikana. (Tedesco 2013, 3.) Tästä onkin havaittu, että säännölliset epämuodolliset keskustelut saattavat parantaa etätiimin jäsenten suhteita, jonka ansiosta etätyöntekijän työtyytyväisyys ja organisatorinen sitoutuminen voivat myös parantua. (Wärzner ym. 2017, 98). Samaa kertoo myös eräs Elisan henkilöstöhallinnon asiantuntija tämän opinnäytetyön kyselyn avoimessa vastauksessa, kun hän erottelee etätyössä koettua tunnetta yhteenkuuluvuudesta fyysiseen lähityöhön verrattuna:

*”Jutustelu ja muidenkin asioiden kuin työasioiden juttelu. Se on myös tärkeää!” H<sub>4</sub>*

Myös etätyössä, kuten fyysisessä lähityössäkin, keskusteleminen muista kuin työasioista voi olla tärkeä peruspilari, jonka avulla tiimin jäsenten välillä rakennetaan yhteenkuuluvuudentunnetta. Aiheiden sisällöillä ei aina välttämättä ole väliä, mutta muiden etätyöntekijöiden kanssa voi olla tarpeellista jakaa kuulumisia ja siten luoda selkeitä taukoja työtehtäviin ja työpäiviin. Vaikka työtä tehdään esimerkiksi kotitoimistossa, saattavat vastaavanlaiset kahvitaukokeskustelut olla etätyöntekijöille hyvin tärkeitä.



## 6 TUTKIMUSTULOKSET

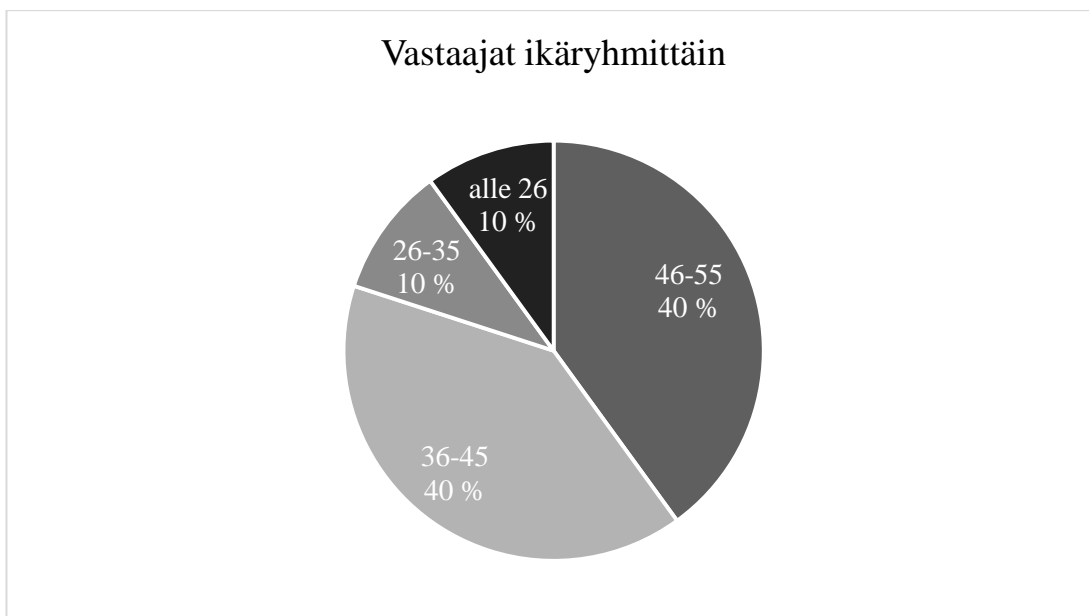
Tässä luvussa esitetään pääosa tämän opinnäytetyön empiirisen aineiston tutkimustuloksista. Osa tulosten avoimista vastauksista esitettiin ja tulkittiin näytteinä eli suorina lainauksia niitä tukevissa teorialuvuissa, joten niitä ei tulkita enää tässä uudelleen, joskin niistä on kuitenkin myös tässä luvussa maininta.

Opinnäytetyön empiirinen aineisto saatiin puolistrukturoidun e-lomakekyselyn avulla. Kysely lähetettiin Elisan henkilöstöhallinnon tiimin jäsenille eli 11 henkilölle. Näistä asiantuntijoina toimivista etätyöntekijöistä kyselyyn vastasi seitsemän, jolloin vastausprosentiksi saatiin 64 %. Kyselyn tulokset käydään tässä läpi järjestyksessä siten, että ensin esitellään kyselyn taustamuuttujat, jonka jälkeen tulokset käydään läpi kyselyn teemojen mukaisessa järjestyksessä (organisaatiokulttuuri, etätyö, itseohjautuvuus). Tulokset analysoidaan ensin ja sen jälkeen tuloksia tulkitaan. Tutkimustulosten analysoinnissa prosenttiluvut esitetään pääsääntöisesti yhdellä desimaalilla, mutta joitakin kohtia on tarkennettu kahteen desimaaliin.

### 6.1 Vastaajien taustamuuttujat

Kyselyn taustamuuttujia olivat ikä, sukupuoli, koulutusaste sekä työsuhteen kesto Elisalla. Kyselylomakkeen 1. kysymyksessä tiedusteltiin *vastaajien sukupuolta*. Vastaajista naisia on neljä eli 57 % ja miehiä kolme eli 23 %.

Toisena taustamuuttujista kysyttiin kyselylomakkeen 2. kysymyksessä *vastaajien ikää* (Kuvio 3). Kyselyyn vastanneista neljä henkilöä eli 57 % olivat iältään 46–55-vuotiaita. Vastaajista yksi henkilö oli alle 26-vuotias, yksi 26–35-vuotias ja yksi 36–45-vuotias.



Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

Kolmantena taustamuuttujana tiedusteltiin kyselylomakkeen 3. kysymyksessä *vastaajien koulutusastetta* (Taulukko 1). Vastaajista kolme henkilöä eli 43 % on ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita. Alemman korkeakoulututkinnon ovat suorittaneet kaksi henkilöä. Yksi henkilö oli suorittanut toisen asteen tutkinnon ja yksi ilmoitti suorittaneensa jonkin muun tutkinnon.

Taulukko 1. Vastaajien koulutusasteet

Koulutus	Vastaajat (N=7)	%
Ylempi korkeakoulu	3	43
Alempi korkeakoulu	2	29
Toisen asteen tutkinto	1	14
Jokin muu	1	14
Yhteensä	7	100 %

Kyselylomakkeen 4. kysymyksessä tiedusteltiin *vastaajien työsuhteen kestoa Elisän palveluksessa* (Taulukko 2). Tässä kysymyksessä tarkoitettiin työsuhdetta yhteensä, joka on voinut karttua Elisän palveluksessa myös muilta kuin henkilöstöhallinnon osastolta. Vastaajista kolmen henkilön eli 43 % työsuhde on kestänyt Elisalla alle yhden vuoden. Vastaajista kahden henkilön eli 29 % työsuhde on kestänyt Elisalla 6–10 vuotta. Työsuhde Elisalla on kestänyt yli 10 vuotta kahdella henkilöllä.

Taulukko 2. Vastaajien työsuhteen kesto Elisalla

Työsuhteen kesto	Vastaajat (N=7)	%
Yli 10 v	3	43
6–10 v	2	29
4–6 v	1	14
2–4 v	1	14
1–2 v	0	0
Alle 1 v	0	0
Yhteensä	7	100

## TEEMA 1: ORGANISAATIOKULTTUURI

## 6.2 Vastaajien kokemuksia organisaatiokulttuureista

Kyselylomakkeen ensimmäisenä teemana kyselyssä käsiteltiin organisaatiokulttuuria. Lomakkeen 5. kysymyksessä haluttiin selvittää likert-asteikon avulla, *kuinka samanlaisena henkilöstöhallinnon tiimin etätyöntekijät pitävät oman tiiminsä organisaatiokulttuuria koko Elisan organisaatiokulttuurin kanssa*. Vastaajista kolme henkilöä eli 43 % pitää oman henkilöstöhallinnon tiiminsä organisaatiokulttuuria *hyvin samanlaisena* koko Elisan organisaatiokulttuurin kanssa. Kolme vastaajaa kokee ne *jokseenkin samanlaisena*. Yksi vastaajista ei kuitenkaan pidä oman tiiminsä organisaatiokulttuuria *juurikaan samanlaisena* Elisan organisaation organisaatiokulttuurin kanssa.

Taulukko 3. Henkilöstöhallinnon ja Elisan organisaatiokulttuurien samanlaisuus

Vastausvaihtoehto	Määrä (N=7)	%
Täysin samanlaisena	0	0
Hyvin samanlaisena	3	43
Jokseenkin samanlaisena	3	43
Ei juurikaan samanlaisena	1	14
Ei ollenkaan samanlaisena	0	0
Yhteensä	7	100 %

Tulosten hajautuminen voinee johtua esimerkiksi siitä, että osa vastaajista tekee työtään Elisan pääkonttorilla Pasilassa ja osa muualla Suomessa. Näin ollen Elisan organisaatiokulttuurilla voi olla vaikutusta esimerkiksi siihen, miten etätyöntekijät kokevat oman tiiminsä organisaatiokulttuurin. Ne henkilöt, jotka tekevät työtään pääsääntöisesti pääkonttorilla Pasilassa, saattavat mieltää tiimin organisaatiokulttuurin samantyyppiseksi. Työn tekeminen erillään pääkonttorista puolestaan voi vaikuttaa työntekijän havaintoihin koko organisaation kulttuurista. Hajautuneella työyhteisöllä ja työn itäisellä luonteella voi siis olla vaikutusta siihen, miten tiimikohtainen organisaatiokulttuuri muodostuu. Tiimin organisaatiokulttuuria olisi tärkeää käsitellä tarkemmin tiimin jäsenten kanssa, sillä hajautetuissa tiimeissä ja etätyössä tiimin kulttuurin luominen voi olla haastavampaa kuin fyysisesti lähityössä.

Organisaatiokulttuuriin liittyvän teeman toisena eli kyselylomakkeen 6. kysymyksenä esitettiin avoin kysymys siitä, *millaisia hyviä tai huonoja vakiintuneita käytänteitä tai sääntöjä Elisan henkilöstöhallinnon tiimin organisaatiokulttuuriin sisältyy*. Osaa avoimista vastauksista on tulkittu organisaatiokulttuurin luvussa 3.2. Elisan henkilöstöhallinnon etätyöntekijöiden vastauksissa mainittiin toistuvasti vakiintuneiksi käytänteiksi tiimin kokouskäytännöt sekä säännölliset palaverit tiimin ja esimiehen kanssa. Tässä erään henkilöstöhallinnon etätyöntekijän vastaus tähän avoimeen kysymykseen:

*”Positiivista: valmentaminen ja kokouskäytännöt, negatiivista: liian monta projektiä/työtehtävää samaan aikaan.” H<sub>3</sub>*

Edellä kuvatut tiimin organisaatiokulttuurissa ilmenevät vakiintuneet kokouskäytännöt ovat siis tämänkin näytteen perusteella todettu positiivisiksi, mutta vastaaja kertoo myös negatiivisesta vakiintuneesta käytänteestä, jota muut vastaajat eivät tuoneet ilmi. Vastaaja kokee vakiintuneeksi käytänteeksi liian monen projektin tai työtehtävän samanaikaisuuden. Satunnaiset kiireet ja projektit ovat tiimeissä yleisiä, etenkin tietotyössä, mutta vakiintuneena käytänteenä niiden ilmenemisellä voi olla negatiivisia seurauksia. Liiallinen jatkuva projektien tai työtehtävien samanaikaisuus voi esimerkiksi aiheuttaa etätyöntekijöiden kuormittumista sekä työpahoinvointia ja pitkittyyssään johtaa jopa työntekijän irtisanoutumiseen.

Kyselylomakkeen 7. ja siten viimeisenä organisaatiokulttuuriin liittyvän teeman kysymyksessä henkilöstöhallinnon tiimin etätyöntekijöiltä kysyttiin avoimella kysymyksellä, *miten henkilöstöhallinnon tiimin organisaatiokulttuuri on heidän mielestään muuttunut etätyön lisääntyessä*. Näitä tutkimustuloksia on jo osittain esitelty ja tulkittu opinnäytetyön etätyö-osuudessa luvussa 4. Erään toisen etätyöntekijän vastaus kuitenkin kiteytti kattavasti sen, mitä muut vastaajista olivat myös sanoneet, todetessaan seuraavasti:

*”Päivittäisjohtamiseen on kiinnitetty enemmän huomioita. Säännölliset tiimi- ym. palaverit.” H<sub>7</sub>*

Tämän vastauksen perusteella voidaan todeta, että etätyö voi asettaa erityisiä ehtoja johtamiselle, kun etätiimit ovat hajautuneet ja tämä on puolestaan voinut muovata tiimin organisaatiokulttuuria. Etätiimeissä on saatettu havaita, että lisääntyneen etätyön takia ja erityisesti hajautuneen etätiimin takia, työntekijät kaipaavat enemmän ohjeistusta ja johtamista verrattuna fyysisiin tiimeihin. Lisäksi voidaan todeta, että hajautuneissa etätiimeissä säännöllisyys toiminnassa, kuten esimerkiksi tiimipalaverit joka viikko samaan aikaan, voivat vahvistaa tiimin organisaatiokulttuuria. Nämä säännölliset tiimipalaverit voivat tuoda toivottua yhteisöllisyyttä tiimin jäsenten välille kasvokkaisen vuorovaikutuksen vähentyessä. Lisäksi ne saattavat vähentää työtehtäviin liittyviä epäselvyyksiä.

*”Ei mitenkään.” H<sub>4</sub>*

Yllättävästi erään toisen etätyöntekijän mukaan tiimin organisaatiokulttuuri ei ole muuttunut mitenkään. Muiden vastausten perusteella on mahdollista todeta, että vastaus on hieman ristiriidassa muiden vastaajien kokemusten kanssa. Tämä voi johtua siitä, että vastaaja tekee työtään pääsääntöisesti Pasilan pääkonttorilla ja vähemmän etätöitä verrattuna muihin vastaajiin.

## TEEMA 2: ETÄTYÖ

## 6.3 Vastaajien etätyön määrät ja työtehtävien sopivuus

Toisena teemana kyselyssä käsiteltiin etätyötä. Kyselylomakkeen 8. kysymyksessä vastaajia pyydettiin valitsemaan annetuista aikamääristä, *kuinka usein he keskimäärin tekevät työtään etänä* (poissa omasta vakiotoimipisteestään) (Taulukko 4). Vastaajia pyydettiin valitsemaan yksi vaihtoehto.

Taulukko 4. Etätyöpäivien määrä viikossa

Vastausvaihtoehto	Määrä (N=7)	%
1 päivänä viikossa	2	29
2 päivää viikossa	3	43
3 päivää viikossa	1	14
4 päivää viikossa	0	0
5 päivää viikossa	0	0
Vähemmän kuin 1 päivä, vain tunteja	1	14
Yhteensä	7	100 %

Elisan henkilöstöhallinnon tiimi tekee etätöitä keskimäärin 1–3 päivää viikossa. Vastaajista kaksi henkilöä eli 29 % tekee työtään etänä yhtenä päivänä viikossa. Kolme henkilöä eli 43 % tekee työtään etänä kahtena päivänä viikossa. Yksi henkilö eli 14 % tekee puolestaan kolmena päivänä viikossa etätyötä. Yksi vastaajista eli 14 % vastaajista tekee etätyötä vähemmän kuin yhtenä päivänä eli vain tunteja viikossa.

Vastauksista voitaneen päätellä, ettei vastaajista kukaan tee työtään etänä täysiviikkaisesti. Tämä voi johtua siitä, että etätyö saatetaan kokea joustoa tuovana mahdollisuutena, mutta ei parhaana vaihtoehtona kokoaikaiseen työntekoon. Etätyöpäivien määrään voi vaikuttaa myös se, etteivät kaikki työtehtävät ole toteutettavissa etänä. Myös työsuhteen pituudella voi olla vaikutusta etätyöpäivien määrään. Ehkä esimerkiksi varsin uusi työntekijä ei välttämättä vielä koe itseään tarpeeksi kyvykkääksi etätyön tekemiseen.

Kyselylomakkeen 9. kysymys käsitteli vielä etätö-teemaa, ja siinä pyydettiin henkilöstöhallinnon tiimin jäseniä valitsemaan annetuista vaihtoehdoista yksi tai useampi vaihtoehto sille, *missä he pääsääntöisesti tekevät työtään etänä* (Taulukko 5).

Taulukko 5. Vastaajien pääsääntöiset etätöpaikat

Vastausvaihtoehto	Määrä	%
Oma kotitoimisto	7	100
Vuokrattu erillinen tila	0	0
Kahvila	1	14
Kirjasto	1	14
Muu, mikä?	0	0

Vastaajista kaikki eli 7 henkilöä ilmoittivat tekevänsä etätöitä omassa kotitoimistossaan. Lisäksi yksi vastaajista ilmoitti työskentelevänsä myös kahvilassa ja kirjastossa. Kukaan vastanneista ei ilmoittanut tekevänsä etätöitä vuokratussa erillisessä tilassa. Tämä voi johtua siitä, että esimerkiksi teoriassa esitelty co-working -monitoimitilat eivät olleet vastaajille tuttuja vaihtoehtoja. Lisäksi kuten teoriassa todettiin, vuokratuihin erillisiin tiloihin liittyy yleensä jäsenmaksuja, jolloin kotitoimistolla työn tekeminen voi olla myös kustannuksiltaan halvempaa etätöntekijälle. Elisan henkilöstöhallinnon etätöntekijöiden voisi kuitenkin olla kannattavaa kokeilla yksin tai yhdessä tiimin jäsenten kanssa co-working -monitoimitiloja, sillä ne saattavat tuoda tarpeellista vaihtelua etätöpaikkoihin.

Kyselylomakkeen 10. kysymyksessä etätö-teemaan liittyen kysyttiin etätöntekijöiltä avoimen kysymyksen kautta, *millaisia positiivisia tai negatiivisia asioita henkilöstöhallinnon tiimin jäsenet kokevat etätöössään*. Näitä tutkimustuloksia Elisan henkilöstöhallinnon etätöntekijöiden näkökulmasta on jonkin verran esitelty ja tulkittu aiemmin opinnäytetyön luvuissa 4.2 ja 4.3. Eräs vastaajista kiteytti vastauksessaan hyvin sen, mikä tiimin jäsenten kaikissa vastauksissa ilmeni:

*”Positiivista: vapaus ja itsenäisyys - negatiivista: yksinäisyys ja epämääräisyys” H<sub>1</sub>*

Vastaaja painotti etätyön positiivisia vaikutuksia, kuten esimerkiksi autonomiaa, mutta myös negatiivisia puolia, kuten yksinäisyyttä. Tämä tarkoittanee sitä, että etätyö voi tuoda etätyöntekijöille vapaampaa päätäntävaltaa työpäiviin ja niiden sisältöön, mutta sen lisäksi se voi vähentää etätyöntekijän sosiaalisia kontakteja. Epämääräisyyttä voidaan ehkä selittää sillä, että esimerkiksi kotitoimistolla haastavien työtehtävien kohdalla saattaa olla suurempi kynnyks ottaa yhteyttä esimieheen ja pyytää tarkennusta epäselvyyttä aiheuttaviin työtehtäviin. Tämä puolestaan aiheuttanee, että työntekijä ei pysty suoriutumaan työtehtävistään tarpeeksi hyvin. Fyysisellä toimipisteellä on helpompi kävellä esimiehen työhuoneeseen tai kysyä viereiseltä työkaverilta mielipidettä asiaan. Edellä mainittuja haasteita voitaisiin kenties vähentää esimerkiksi tiimin viikoittaisilla yhteisillä virtuaalisilla kahvitauoilla tai kuukausittaisilla kasvokkaisilla tapaamisilla. Lisäksi satunnaisilla epämuodollisilla puheluilla voi olla yksinäisyyttä ja epämääräisyyttä vähentävä vaikutus.

Kyselylomakkeen 11. kysymyksessä etätyö-teemaan liittyen vastaajilta kysyttiin likert-asteikon avulla, *kuinka hyvin he kokevat mielestään heidän nykyisten työtehtävien sopivan tehtäväksi etätyönä* (Taulukko 6).

Taulukko 6. Vastaajien nykyisten työtehtävien sopivuus etätyöhön

Vastausvaihtoehto	Määrä (N=7)	%
Erittäin hyvin	5	71
Hyvin	1	14
Melko hyvin	0	0
Ei kovinkaan hyvin	1	14
Ei lainkaan	0	0
Yhteensä	7	100 %

Vastaajista 5 henkilöä eli 71 % koki, että heidän nykyiset työtehtävänsä soveltuvat *erittäin hyvin etätyöhön*. Yksi vastaajista koki nykyisten työtehtävien sopivan *hyvin* etätyöhön ja yksi puolestaan koki, etteivät hänen nykyiset työtehtävät sovi *kovinkaan hyvin* etätyöhön.

Hajonta vastausten välillä johtunee esimerkiksi siitä, vastaajien työtehtävät eroavat toisistaan. Toisin sanoen työn luonteella on ehkä vaikutusta. Osa työntekijöistä voi



tehdä työtään enemmän esimerkiksi enemmän tietojärjestelmien avulla ja pystyy siten tekemään enemmän ajasta ja paikasta riippumatonta etätötä. Osa työntekijöistä saattaa puolestaan tehdä työtään innovointihankkeissa tai henkilöstöhallinnon kehittämässä, jotka vaativat enemmän kasvokkaista vuorovaikuttamista muiden organisaation työntekijöiden tai asiakkaiden kanssa, jolloin työtehtävät eivät sovellu näin ollen yhtä hyvin etätöihin. Myös työsuhteen pituudella lienee vaikutusta. Uusi työntekijä ei ehkä ole vielä täysin sisällä työtehtävistään ja kokee siten ensisijaisella työpaikalla työskentelyn paremmaksi vaihtoehdoksi.

### TEEMA 3: ITSEOHJAUTUVUUDEN KOKEMINEN

#### 6.4 Vastaajien itseohjautuvuuden kokeminen

Kolmantena ja siten viimeisenä teemana kyselyssä käsiteltiin henkilöstöhallinnon tiimin jäsenten itseohjautuvuuden kokemista. Kyselylomakkeella teeman kysymykset jäseneltiin teoriaosuudessa esitettyjen itseohjautuvuudenperustarpeiden mukaisesti. Perustarpeet analysoidaan ja tulkitaan myös seuraavissa alaotsikoissa teoriaosuuden mukaisessa järjestyksessä, eli itsenäisyys (autonomia), kyvykkyys, yhteenkuuluvuudentunteen kokeminen.

##### 6.4.1 Vastaajien itsenäisyyttä (autonomiaa) etätöissä tukevat asiat

Vastaajia pyydettiin kyselylomakkeen 12. kysymyksessä valitsemaan yksi tai useampi vaihtoehto liittyen siihen, että *mitkä seuraavista asioista tukevat itsenäisyyttä (autonomiaa) heidän etätöissään* (Taulukko 7).

Vastaajista kuusi henkilöä eli 86 % koki, että heidän itsenäisyyttään etätöissä tukee se, että he *voivat keskittyä työhönsä paremmin*. Yhtä moni koki, että heidän itsenäisyyttään tukee se, *ettei aikaa kulu työmatkoihin*. Vastaajista viisi henkilöä eli 71 % kokee itsenäisyyttä tukeviksi asioiksi *tarpeelliset ja toimivat työvälineet*. Neljän vas-

taajan eli 57 % mukaan etätyössä itsenäisyyttä tukee *työajan valinta*. Yhtä monta vastaajaa eli neljä vastaajista oli sitä mieltä, että heidän itsenäisyyttään etätyössä tukeva asia on *häiriötekijöiden vähyys*.

Taulukko 7. Vastaajien itsenäisyyttä (autonomiaa) etätyössä tukevat tekijät

Vastausvaihtoehto	Määrä	%
Työajan valinta	4	57
Vähemmän häiriötekijöitä	4	57
Tekninen tuki	1	14
Vapaampi työvaatetus	3	43
Ei tunnetta työn valvonnasta	1	14
Tiimin yhteiset tapaamiset tietyin väliajoin	1	14
Voi keskittyä työhön paremmin	6	86
Työntekopaikan valinta	3	43
Kirjallinen materiaali esimerkiksi kotitoimistolla	1	14
Ei kulu aikaa työmatkoihin	6	86
Sisäinen motivaatio työn tekemiseen	3	43
Ei ole työkavereita paikalla	0	0
Johdon ja strategian tuki	2	29
Tarpeelliset ja toimivat työvälineet	5	71
Ulkoinen motivaatio työn tekemiseen	0	0
Säännölliset tiimipalaverit etänä	2	29
Työmäärän hallinta	3	43
Lähiesimiehen tuki ja tavoitettavuus	2	29

Kenties parempia keskittymismahdollisuuksia voitaneen perustella esimerkiksi sillä, että kotitoimistolla voi olla paremmat mahdollisuudet luoda sellainen työympäristö, joissa itsenäisyys ja *vapaus työtehtävien tekemistä* kohtaan korostuvat. Etätyössä oikeilla ja *toimivilla työvälineillä* voi mitä ilmeisimmin olla suuri merkitys autonomian kannalta. Huonot ja puutteelliset työvälineet sekä katkeileva Internet-yhteys voivat laskea työntekijän tunnetta siitä, että hänellä on hallinta oman toimintansa ohjauksesta.

*Työmatka-ajoissa säästämistä ja työajan valintaa* autonomiaa etätyössä tukevinasi-oina kenties tukee se, että esimerkiksi kotitoimistolla etätyön tekeminen antanee etätyöntekijälle päätäntävällän työajan aloittamiseen ja lopettamiseen, eikä aikaa tarvitse siten käyttää valmistautumiseen ja liikenneuhkissa odottamiseen.

Lisäksi etätyössä autonomiaa tukeviksi asioiksi koettiin kolmen vastaajan mukaan *työmäärän hallinta* ja kolmen vastaajan mukaan *sisäinen motivaatio työn tekemiseen*. Yllättävästi kolmen henkilön mukaan myös *vapaampi työvaatetus* tukee autonomiaa etätyössä.

Etätyössään työntekijälle voi olla tärkeää kokea, että hänellä on *hallinta* omasta toiminnastaan ja siten esimerkiksi *työmäärästään*. Kun etätyöntekijä kykenee hallitsemaan oman työmääränsä, hän kokee vahvempaa autonomian tunnetta etätyössään. Sen sijaan, jos etätyöntekijä ei kykene hallitsemaan omaa työmääräänsä voivat työt kasaantua ja projektit viivästyä. *Sisäisen motivaation* merkitys etätyössä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että etätyöntekijä on motivoitunut itse työstä ja sen tuloksista, ei niinkään ulkoisista palkinnoista, joita työn tekemisen tuloksena on mahdollista saada. *Vapaampaa työvaatetusta* autonomiaa etätyössä tukevana selittänee esimerkiksi etätyöntekijän mukavuudenhalu. Tietotyön työoloissa on tärkeää luoda sellainen työympäristö, jossa voi *paremmin keskittyä työhön*. Keskittymiseen ja siten työpanokseen voi positiivisesti vaikuttaa myös mahdollisuus vapaampaan vaatetukseen. Esimerkiksi hyvin tiukalla pukukoodilla organisaatiossa saattaa olla vaikutusta työntekijöihin, jotka eivät viihdy formaaleissa työpuvuissa. Kotitoimistolla työtä tehdään vapaamuotoisemmassa vaatetuksessa, jolloin etätyöntekijä saattaa tuntea itsensä tehokkaammaksi ja sen myötä myös autonomisemmaksi.

Ennako-odotuksen mukaisesti vaihtoehto, että *ei ole työkavereita paikalla* ei tullut valituksi autonomiaa etätyössä tukevana vaihtoehtona. Tämä voi johtua siitä, että Elisän henkilöstöhallinnon tiimin jäsenet pitänevät autonomiaa henkilökohtaisena perustarpeena. Työkavereista saattaa olla työpaikalla jonkin verran häiriötä, esimerkiksi työn keskeytysten takia. Kukaan henkilöstöhallinnon tiimin jäsenistä ei kuitenkaan välttämättä silti koe, ettei *työkavereita* tarvitsisi olla lainkaan paikalla, jotta tiimin jäsen voisi tuntea itsensä työssään autonomiseksi.

Lisäksi kahden vastaajan mukaan etätyössä autonomiaa tukeviksi asioiksi koettiin *lähiesimiehen tuki ja tavoitettavuus*. Tarve lähiesimiehen tukeen ja tavoitettavuuteen voinee lisääntyä, koska etätyössä ja etenkin hajautuneissa etätiimeissä etätyöntekijät ja esimiehet näkevät toisiaan harvemmin. Itsenäistä ja jokseenkin yksinäistä etätyötä tekevä etätyöntekijä saattanee kokea tarpeelliseksi saada työkavereiden vertaistuen lisäksi myös esimieheltään tukea ja rohkaisua. Esimiehen tuki voi vahvistaa etätyöntekijän tunnetta siitä, että hän osaa työtehtävänsä ja hänen kykynsä itsenäiseen työhön luotetaan. Lisäksi tieto lähiesimiehen tavoitettavuudesta voi lisätä etätyöntekijälle varmuutta ja turvallisuuden tunnetta, etenkin jos työtehtävissä ilmenee ongelmia tai vaikeita haasteita. On tärkeää saada esimieheen tarvittaessa yhteyttä, vaikka etätyöntekijä ja esimies eivät samalla paikkakunnalla töitään tekisivätkään.

Myös *johdon ja strategian tuella* on kahden vastaajan mukaan etätyössä etätyöntekijöiden autonomiaa tukeva vaikutus. Etätyöntekijät ja toissijaisilla työpaikoilla työtään tekevät työntekijät saattavat tehdä työtään pääsääntöisesti poissa pääkonttorilta ja eri paikkakunnilla, jolloin saattanee muodostua eriarvoisuudentunnetta. Tällöin lähiesimiehen tuen lisäksi myös johdon tuella voi olla tärkeä merkitys etätyöntekijöille. Tämä voinee tarkoittaa esimerkiksi etätyöntekijöiden tunnetta heidän oikeudenmukaisesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta. Johdon tasapuolinen tuki kaikkia organisaation työntekijöitä kohtaan voi lisätä etätyöntekijöiden ja toissijaisilla työpaikoilla työtään tekevien työntekijöiden varmuutta työtehtävien ja asiakastapaamisten toteuttamiseen sekä tunnetta siitä, että työntekijän työllä ja panoksella on merkitystä organisaation toiminnan kannalta. Etätyöntekijät ja toissijaisilla työpaikoilla työtään tekevät työntekijät saattavat olla vähemmässä yhteydessä koko organisaation kanssa, jolloin myös organisaation strategian sisäistäminen voi olla vaikeampaa. Organisaation strategialla ja sen kokonaisvaltaisella avaamisella on kenties tärkeä merkitys etätyöntekijöiden työn tekemisen kannalta. Strategia antanee esimerkiksi suuntaviivoja etätyöntekijän omalle toiminnalle siitä, mitä hänen tulisi tehdä ja mikä merkitys hänen työllään voisi organisaation toiminnan kannalta olla.

#### 6.4.2 Vastaajien kyvykkyys etätyöhön ja sen tukeminen

Kysymyslomakkeen 13. kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan, *kuinka hyvänä he kokevat oman kyvykkyytensä etätyönsä toteuttamiseen* (Taulukko 8). Vastaajia pyydettiin valitsemaan yksi vaihtoehto asteikolla 1–5, josta 5 oli paras arvo.

Taulukko 8. Vastaajien kyvykkyys etätyön toteuttamiseen

Arvo	Määrä (N=7)	%
5	4	57
4	2	29
3	0	0
2	1	14
1	0	0
Yhteensä	7	100 %

Vastaajista neljä henkilöä, eli 57 % koki kyvykkyytensä etätyön toteuttamiseen parhaaksi arvoksi 5. Kaksi henkilöä, eli 29 % vastaajista puolestaan koki kyvykkyytensä etätyössä arvoksi 4. Yksi henkilöistä, eli 14 % vastaajista koki kyvykkyytensä etätyön toteuttamiseen arvoksi 2.

Suurin osa vastaajista kokee siis kyvykkyytensä etätyön tekemiseen erinomaiseksi. Arvon 5 tai 4 vastanneet henkilöt saattavat esimerkiksi kokea hallitsevansa tarvittavien tieto- ja viestintävälineiden käytön ja tuntea olonsa sen seurauksena päteviksi työn toteuttamiseen etänä. Sen sijaan yhden henkilön arvio omasta kyvykkyydestään arvolle 2 saattaa merkitä sitä, ettei henkilö välttämättä koe hallitsevansa kaikkia työssään tarvitsemiansa tieto- ja viestintävälineitä ja -järjestelmiä. Myös työtehtäviin liittyvän työkokemuksen pituudella lienee vastaajan kohdalla merkitystä. Kyvykkyyden kokemiseen vaikuttanee sekin, ettei uusi tai muista työtehtävistä uusiin työtehtäviin siirretty työntekijä kenties ole alussa tarpeeksi selvillä työtehtävistään.

Kyselylomakkeen 14. kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan, *mitkä seuraavista asioista tukevat heidän kyvykkyyttään etätyössä*. Vastaajat saivat valita yhden tai useamman vaihtoehdon (Taulukko 9).

Taulukko 9. Vastaajien kyvykkyyttä etätyössä tukevat asiat

Vastausvaihtoehto	Määrä	%
Alakohtaiset lisäkoulutukset	0	0
Tiimin vertaistuki	5	71
Uusiin asioihin perehdyttäminen	3	43
Esimiestapaamiset	1	14
Omien käytänteiden jakaminen toisille	0	0
Palautteen anto	2	29
Säännölliset kehityskeskustelut	2	29
Jatko-opinnot	0	0
Yhteisöllisyyden kokeminen	1	14

Suurin osa vastaajista koki kyvykkyyttä etätyössä tukeviksi asioiksi *tiimin vertaistuen*, sillä tämän vastausvaihtoehdon valitsi 5 vastaajaa eli 71 %. *Uusiin asioihin perehdyttäminen* tukee kolmen vastaajan eli 43 % mielestä heidän kyvykkyyttään etätyössä. Tiimin vertaistuki etätyötä tukevana asiana voi tarkoittaa sitä, että henkilöstöhallinnon tiimin jäsenet ovat luultavammin eniten tekemisissä keskenään, jolloin myös tukea ja palautetta saatetaan ensisijaisesti pyytää oman tiimin jäseniltä. Oman tiimin työkave-reilta saatu palaute voi vaikuttaa esimerkiksi etätyöntekijän itsevarmuuteen työtehtäviin liittyvien ongelmien ratkaisuisissa. Etätyöntekijän kyvykkyyttä etätyössä auttaneeseen uusiin asioihin perehdyttäminen, jonka avulla etätyöntekijä kokenee itsensä pätevämmäksi työssään. Lisäksi hän voinee kokea, että hänellä on työnsä toteuttamiseen tarvittava osaaminen. Uusiin asioihin perehdyttämisellä voitaneen myös vähentää etätyöntekijän tekemiä virheitä.

Vastaajista kaksi henkilöä eli 29 % koki heidän kyvykkyyttään etätyössä tukeviksi asioiksi *palautteen annon* sekä *säännölliset kehityskeskustelut*. Yksi vastaajista eli 14 % koki *esimiestapaamiset* hänen kyvykkyyttään etätyössä tukevana asiana. Palautteen anto ja säännölliset kehityskeskustelut voivat olla etätyöntekijän kehittymisen kannalta tärkeitä asioita, sillä niiden ja esimiestapaamisten avulla etätyöntekijä voi saada positiivista ja rakentavaa palautetta. Nämä puolestaan voivat vahvistaa etätyöntekijän

tunnetta siitä, että hän on kyvykäs työssään. Kyvykkyys etätyössä voi motivoida etätyöntekijää jatkamaan omassa työssään ja ottamalla siinä vastaan uusia haasteellisia työtehtäviä.

Yllättävää kuitenkin on, ettei kukaan vastaajista kokenut heidän etätyössään kyvykkyyttä tukevana asiana *alakohtaisia lisäkoulutuksia, omien käytänteiden jakamista tai jatko-opintoja*. Vastausten puuttumista näissä kohdin voidaan ehkä perustella sillä, että Elisalla panostetaan aktiivisesti työssäoppimiseen esimerkiksi tehtäväkiertojen avulla, eivätkä vastaajat näin ollen ehkä koe ulkopuolisia koulutuksia tai jatko-opintoja tarpeellisina oman kyvykkyytensä tukemisen kannalta. Lisäksi voi olla, että työssä koettu kiire tekee työstä irrottautumisen ja kouluttautumaan osallistumisen hankalaksi, jopa mahdottomaksi. Ehkä ainakin Elisalla työssä oppiminen koetaan paremmaksi ja aikaa säästävämmäksi tavaksi edistää omaa kyvykkyyttä etätyössä.

#### 6.4.3 Vastaajien yhteenkuuluvuudentunteen kokeminen

Kyselylomakkeen 15. kysymyksessä henkilöstöhallinnon tiimin jäseniltä tiedusteltiin avoimen kysymyksen kautta, *millaisia eroavaisuuksia he kokevat etätyöllä olevan yhteenkuuluvuudentunteeseen verrattuna siihen, että he työskentelisivät fyysisesti työpäikällä yhdessä koko tiimin kanssa*. Tämän kysymyksen tutkimustuloksia on osittain esitetty ja tulkittu opinnäytetyön itseohjautuvuus-luvussa 5.1.3. Erään Elisan henkilöstöhallinnon etätyöntekijän vastaus kiteyttää myös monen muun vastaajan vastauksissa toistuneet asiat, kuten tarpeen vapaamuotoisempaan keskusteluun ja tiedon jakamisen vaikeuksiin:

*”Tulisi keskusteltua enemmän sekä työ- että vapaa-ajan asioista. Tieto saattaisi kulkea nopeammin.” H<sub>3</sub>*

Vastauksen perusteella voitaneen todeta, että etätyössä voi fyysiseen lähityöhön verrattuna muodostua vähemmän yhteydenpitoa niin työ- kuin vapaa-ajan asioista. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen vähentyessä myös kokonaisvaltainen vuorovaikutus ja keskustelu saattavat vähentyä. Etätyössä yhteenkuuluvuudentunteen lisäämiseksi saat-

taisi kuitenkin olla tärkeää keskustella asioista säännöllisesti, ellei jopa säännöllisemmin kuin fyysisessä lähityössä. On luonnollista, että työntekijät kaipaavat työssään myös keskustelua vapaa-ajan asioista. Rento keskustelu tiimin jäsenten kesken voi lisätä tärkeää luottamusta tiimin jäsenten välille ja helpottaa tiimin yhteistyötä jatkossa.

Vähäinen vuorovaikutus ja keskustelu mitä ilmeisemmin voinee vaikuttaa myös tiedon siirtämiseen. Etenkin etätyössä ja hajautetuissa tiimeissä toimivan yhteistyön kannalta tiimien tulisi ehkä luoda selkeä strategia tiedon siirtämiseen ja jakamiseen. Lisäksi voisi olla tärkeää lisätä muodollisia ja epämuodollisia keskusteluita koko tiimille, järjestämällä esimerkiksi kalenterivarausten avulla sitovia viikoittaisia palavereita. Tiedon tehokkaalla siirtämisellä voi olla vaikutusta myös etätyöntekijöiden työtehtävien kannalta. Mikäli etätyöntekijällä on kaikki tarvittava tieto työnsä toteuttamiseen, voi muodostua vähemmän väärinkäsityksiä ja virhetilanteita. Sen sijaan rajoittunut tiedon saanti voi vaikeuttaa etätyöntekijän työtä ja pitkittyessään aiheuttaa ongelmia jopa koko organisaation toiminnalle.

*”Sparrausapu ei ole lähellä.” H<sub>5</sub>*

Tämän esimerkinäytteen mukaan henkilöstöhallinnon etätyöntekijä kokee etätyössä ”sparrausavun” olevan kauempana kuin fyysisesti koko tiimin kanssa yhdessä työskennellessä. Työkavereiden tukeminen ja toisilta tuen saaminen voivat tuoda etätyöntekijöille tärkeää itsevarmuutta ja lisätä yhteenkuuluvuudentunnetta tiimin jäsenten välillä. Esimerkiksi kotitoimistolla yksin töitä tehdessä voi tulla hetkiä, jolloin etätyöntekijä kaipaa keskustelua ja kannustusta joko työyhteisön jäseniltä tai esimieheltä. Tätä voitaisiin edistää esimerkiksi tiimin yhteisillä ”sparraustuokioilla” eli verkkotapaamisilla, jossa tiimin jäsenet kävisivät yhdessä läpi työasioita; niiden ongelmia ja onnistumisia. Lisäksi ideointipalaverit ja aivoriihet voisivat olla tällaisissa tilanteissa hyviä tapoja ehkäisemään tunnetta tuen puuttumisesta ja samalla ne voisivat lisätä yhteenkuuluvuudentunnetta.

Kyselylomakkeen 16. kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, *kuinka tärkeää yhteenkuuluvuudentunne tiimin kanssa on heidän työssään* (Taulukko 10). Vastaajia pyydettiin valitsemaan yksi vaihtoehto likert-asteikon eri vaihtoehtoista.



Taulukko 10. Vastaajien yhteenkuuluvuudentunteen tärkeys tiimin kanssa

Vastausvaihtoehto	Määrä (N=7)	%
Erittäin tärkeää	2	29
Hyvin tärkeää	1	14
Jokseenkin tärkeää	3	43
Ei kovinkaan tärkeää	1	14
Ei lainkaan tärkeää	0	0
Yhteensä	7	100 %

Vastaajista kaksi henkilöä eli 29 % piti yhteenkuuluvuudentunnetta tiimin kanssa *erittäin tärkeänä* ja yksi henkilö eli 14 % *hyvin tärkeänä*. On kuitenkin yllättävää, että vastaajista 43 % eli kolme henkilöä piti yhteenkuuluvuudentunnetta tiimin kanssa vain *jokseenkin tärkeänä*, ja yksi vastaajista jopa *ei kovinkaan tärkeänä*.

Vastausten hajautuminen yhteenkuuluvuudentunteen tärkeydessä tiimin suhteen on hieman ristiriidassa kyselyn muihin vastauksiin nähden yhteenkuuluvuuteen liittyvissä kysymyksissä. Tämä voinee johtua siitä, että osalle vastaajista voi olla etätyössä tärkeämpää se, että yhteistyö tiimin kanssa olisi sujuvaa ja vuorovaikutus positiivista, mutta varsinaista yhteenkuuluvuudentunnetta ei tiimin kanssa välttämättä koeta tarpeelliseksi.

Itseohjautuvuuden kokemisen -teeman viimeisenä ja kyselylomakkeen 16. kysymyksenä vastaajilta tiedusteltiin avoimen kysymyksen kautta, *miten yhteenkuuluvuudentunne heidän tiimissään ilmenee*. Näitä tutkimustuloksia on osittain esitelty ja tulkittu opinnäytetyön luvussa 5.1.3. Erään toisen Elisan henkilöstöhallinnon etätyöntekijän mukaan etätyössä yhteenkuuluvuudentunne tiimissä ilmenee seuraavasti:

*”Toisen kunnioituksena ja toisen työn arvostamisena.” H<sub>5</sub>*

Hajautuneissa etätiimeissä voi kasvokkaisen vuorovaikutuksen vähäisyyden takia korostua enemmän toisen työntekijän työpanoksen arvostaminen. Koska etätyöntekijät tekevät samankaltaista itsenäistä työtä, he myös saattavat ymmärtää esimerkiksi toistensa ongelmia paremmin. Toisen ammattitaitoon ja pätevyyteen saatetaan yhteistyön

perusteella myös luottaa enemmän. Tämä voi vaikuttaa siihen, että etäyöntekijät pysyvät herkemmin tukeutumaan toisiinsa haasteellisissa työtehtävissään.

*”Yhteisenä huumorina ja yhteisenä kielenä.” H<sub>1</sub>*

Toisen näytteen perusteella yhteenkuuluvuudentunne henkilöstöhallinnon tiimissä ilmenee huumorin ja yhteisen kielen kautta. Itsenäisessä ja toisaalta yksinäisessä etätyössä tiimille on voinut tulla tarve keventää työpäiviä humoristisemmalla kommunikoinnilla. Tämä voi tuoda tarpeellista rentoutta ja positiivisuutta etätyöpäiviin, jossa sosiaaliset kontaktit ovat muutoinkin vähentyneet. Tiimi on myös mitä ilmeisimmin luonut oman tavan kommunikoida. Yhteinen kieli tai tapa kommunikoida voinee tarkoittaa esimerkiksi symboleita ja hymiöitä viestinnässä tai vapaamuotoisten asioiden jakamisena, esimerkiksi tiimin sosiaalisen median kanavissa. Voitaneen todeta, että yhteinen huumori ja kieli ovat äärimmäisen tärkeitä elementtejä yhteenkuuluvuudentunteen kannalta. Ne saattavat myös vähentää jännittyneisyyttä tiimin jäsenten välillä.

#### 6.5 Vastaajien kokemuksia etätyöstään

Kysymyslomakkeen ja teeman viimeisenä kysymyksenä Elisan henkilöstöhallinnon etäyöntekijöiltä tiedusteltiin avoimella kysymyksellä, *mitä muuta he haluaisivat kertoa etätyöhönsä liittyen*. Seuraavat kahden etäyöntekijän vastaukset kiteyttävät sen, mitä Elisan henkilöstöhallinnon tiimin jäsenet pääosin kokevat etätyöstään. Ensimmäisessä vastauksessa etäyöntekijän kokee etätyön muuttaneen hänen työelämänsä konkreettisesti:

*”Ainoa oikea ja konkreettinen muutos työelämässä. Muut muutokset ovat vain teoriaa tähän verrattuna.” H<sub>4</sub>*

*”Olen kokenut etätyön loistavaksi työskentelymuodoksi ja koen sen työsuhte-etuna!” H<sub>7</sub>*

Tämän etäyöntekijän mukaan etätyö koettaisiin loistavaksi tavaksi tehdä työtä, samalla kun etäyöntekijä kokee olevansa vielä hyvin etuoikeutettukin. Voitaneen todeta,

että etätyö työmuotona voi olla esimerkiksi rekrytoinnin kannalta tärkeä kilpailuvaltti yrityksille. Näin ollen uusia työntekijöitä rekrytoitaessa yrityksen olisikin hyödyllistä painottaa, että yrityksessä on mahdollista valita työmuodoksi etätyö. Myös Elisan työntekijöille tai -hakijoille on hyvä, ettei työnhakua tarvitse rajata vain omaan asuinpaikkaan, koska etätyö luo aika- ja paikkariippumattoman työnteon mahdollisuudet.

## 7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella etätyötä ja asiantuntijan itseohjautuvuutta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa kohdeyrityksen eli Elisa Oyj:n henkilöstöhallinnon etätyöntekijöiden itseohjautuvuuden vaikutuksia organisaatiokulttuuriin. Lisäksi tavoitteena oli lisätä kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon tietoisuutta etätyön vaikutuksista ja auttaa siten henkilöstöhallintoa tukemaan ja kehittämään etätyöntekijöiden työtä. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmetodina opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoitua e-lomakekyselyä, joka lähetettiin Elisa Oyj:n henkilöstöhallinnon tiimin 11 jäsenille, joista 7 vastasi tähän kyselyyn. Opinnäytetyön kyselyn toteutunut vastausprosentti oli 64 %. Kysely oli avoinna viikoppäivistä torstaista seuraavan viikon keskiviikkoon, jolloin viikonloppu saattoi vaikuttaa vastaajien vastausaktiivisuuteen. Kyselyssä tavoiteltiin korkeampaa vastausprosenttia, mutta toteutunutta voidaan pitää hyvänä tuloksena.

Laadullisen tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on tuottaa tutkimustuloksia, jotka ovat valideja (Kananen 2014, 151). Validiteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän valmiutta saada selville se, mitä sen tarkoituksena oli alun perin selvittää. Mikäli tutkimustulokset osoittavat, että saadut tiedot vastaavat esitettyä teoriaa, voidaan tulosta pitää validina. (Metsämuuronen 2011, 51.) Kun tutkimuksen validiteettia arvioidaan, kohdistetaan huomio kysymykseen, kuinka tutkimusote ja tutkimusmenetelmät vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksessa käytetty menetelmä yksinään ei ole riittävää, vaan menetelmä tulee valita halutun tiedon mukaan. (Metsämuuronen

2011, 51.) Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä käytetyn e-lomakekyselyn tulosten ja tulkinnan voidaan katsoa olevan valideja, sillä tässä opinnäytetyössä käytetyt menetelmät sopivat siihen, mitä tällä opinnäytetyöllä oli tarkoitus selvittää.

Tutkimuksessa kerätty aineisto on dokumentoitava siten, että voidaan varmistua tutkimuksen luotettavuudesta (Metsämuuronen 2011, 51). Tutkimuksen alkuperäinen aineisto on pidettävä saatavilla, jotta tulosten luotettavuus ja aitous voidaan tarvittaessa varmistaa (Kananen 2014, 153). Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymysten ja e-lomakekyselyn avulla saavutettiin työlle asetetut tavoitteet. Opinnäytetyössä on esitetty kyselystä saadut tulokset yksityiskohtaisesti. Näiden tulosten avulla voidaan arvioida, millä tavalla johtopäätöksiin on päädytty.

### ***Johtopäätökset***

Tämän opinnäytetyön tulosten valossa näyttäisi siltä, että Elisan *henkilöstöhallinnon tiimin organisaatiokulttuurilla* olisi yhtäläisyyksiä *koko Elisan organisaatiokulttuurin kanssa*. Teorian mukaan yrityksen organisaatiokulttuuri ohjaa tiimin organisaatiokulttuurin muodostumista. Samaa päätelmää tukee myös tässä opinnäytetyössä saatu empiirinen aineisto, sillä noin puolet henkilöstöhallinnon etätyöntekijöistä kokee organisaatiokulttuureissa samankaltaisuutta. Tätä voitaneen selittää sillä, että osa henkilöstöhallinnon tiimin jäsenistä työskentelee pääsääntöisesti Elisan pääkonttorilla. Tällöin heidän lienee helpompi omaksua ja yhdistää koko Elisan organisaatiokulttuuri koskemaan heidän oman tiiminsä organisaatiokulttuuria. Mutta esimerkiksi Kotkassa työskentelevän henkilöstöhallinnon tiimin jäsenen käsitys tiimin ja koko Elisan organisaatiokulttuurista voi olla monin tavoin tai täysin erilainen. Käsitystä voivat muokata pelkästään jo toimitilojen erilaisuus, jota kuvastavat teoriassa käytetyn Scheinin organisaatiokulttuurin liittyvät *artefaktit* näkyvine rakenteineen. Pasilan uudet toimitilat voivat poiketa sisustukseltaan, ja muutoinkin monin eri tavoin Elisan muiden toimipisteiden toimitiloista. Erilaisuutta voivat ilmentää myös työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus. Toisaalta erilaisuuteen voi liittyä pääkonttoriin kohdistuva ”ykköspaikan” valta ja asema, jotka syntyvät työntekijöiden tiedostamattomassa mielessä ja luovat mielikuvia kenties eriarvoisuudenkin tunteesta. Ymmärrettävää siis on, kun tehdään itsenäistä etätyötä, niin omaa tiimikulttuuria voi olla vaikeaa rakentaa.

On toisaalta pohdittavissa, halutaanko tiimin kulttuuria edes yhtenäistää koko yrityksen organisaatiokulttuuriin, sillä niiden erilaisuus voi olla organisaatiolle myös rikkaus. Etuna yhtenäisemmän organisaatiokulttuurin luomiselle voi joka tapauksessa olla ainakin etätyöntekijöiden vahvempi yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin sitoutuminen, jota voitaneen pitää niin tiimin kuin koko organisaation päämäärien saavuttamisen edellytyksenä. Samalla kun organisaatiokulttuureiden yhtenäisyys lisää yhteisöllisyyttä, se myös luo ja vahvistaa koko yrityksen toiminnan koheesiota ja vakautta.

Kun teorian mukaan organisaatiokulttuuri asettaa raameja tiimin organisaatiokulttuurille, niin tiimin sisäisiä *perusolettamuksia* se ei voi kuitenkaan määrittää. Perusolettamukset ovat käytännön toimintojen kautta muodostuneita itsestään selviä asioita tiimin toiminnassa. Niitä osataan odottaa eikä niitä osata oikein perustella. Asiat on totuttu tekemään tietyllä tavalla. Empiriasta nousi selvästi esille, miten henkilöstöhallinnon etätyöntekijät pitävät esimerkiksi säännöllisiä palavereita vakiintuneina tiimin käytänteinä. Ne voivat luoda säännöllisyyttä, joiden perusteella etätyöntekijöiden voi olla esimerkiksi helpompi luoda omia aikataulujaan. Säännölliset palaverit kenties luovat myös varmuutta siitä, että etätyöntekijä pääsee ainakin niiden kautta vuorovaikutukseen muiden työkavereidensa kanssa. Lisäksi teoriassa todettiin, että organisaatiossa *ilmaistuilla arvoilla* on organisaation ja sen työntekijöiden päivittäistä toimintaa ohjaava vaikutus. Nämä julkituodut arvot eivät kuitenkaan tarkoita pelkästään organisaation määrittämiä arvoja, vaan sitä, miten asioiden tulisi olla verrattuna siihen, miten ne tällä hetkellä organisaatiossa ovat. Empiriasta ei selvästi ilmennyt henkilöstöhallinnon tiimin arvoja, mutta aineiston perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, että esimerkiksi ystävällinen ja avoin vuorovaikutus on tärkeää yhteistyössä tiimin jäsenten kesken.

Teorian mukaan tiimin organisaatiokulttuuriin vaikuttaa myös se, tekevätkö organisaation työntekijät työtään *ensisijaisella työpaikalla* vai etänä esimerkiksi *kotitoimistossa*. Tätä tukee myös tämän selvityksen aineisto, sillä Elisan henkilöstöhallinnon tiimin jäsenten mukaan tiimin organisaatiokulttuuri on kokenut muutoksia etätyön lisääntyessä. Esimerkiksi vapaamuotoisempi keskustelu tiimin jäsenten välillä muista kuin työasioista, on vähentynyt. Tätä voitaneen selittää sillä, että etätyössä tiimin jäsenet näkevät toisiaan ja kuulevat toisistaan harvemmin, jolloin voivat vähentyä myös

vapaamuotoiset kahvitaukokeskustelut ja satunnaiset kohtaamiset työpaikan käytävillä. On ymmärrettävää, että kasvokkaisen keskustelun ja toistensa näkemisen väheneminen vaikuttanevat tiimin jäseniin, sillä ne voivat luoda tiimin jäsenten välille organisaatiokulttuurin kannalta tärkeää yhteisöllisyyttä ja rentoutta työilmapiiriin. Ne saattavat lisätä myös luottamusta tiimin jäsenten välille. Jotta henkilöstöhallinnon tiimi voisi pitää kiinni etätyöntekijöidensä vapaamuotoisemmista keskusteluista, vaatisi se teorian perusteella aktiivista toimintaa koko tiimiltä. Tämä tarkoittanee esimerkiksi spontaaneja puheluita tiimin jäsenten välillä tai tekstiviestejä tiimin yhteiseen sosiaalisen median viestiketjuun.

Lisäksi empiriasta selvisi, että etätyön lisääntyessä myös *johtamiseen* on kiinnitetty enemmän huomiota. Teoriassa todettiin, että etätyössä ja hajautuneissa etätiimeissä esimies ja työntekijät näkevät toisiaan harvemmin, samalla kun esimiehillä on erityinen vastuu etätyöntekijöiden yksilöllisestä sitoutumisesta ja motivoimisesta. Etätyötä tekevän tiimin esimiehen voi olla tarpeellista kiinnittää erityistä huomiota esimerkiksi tapoihin, miten antaa palautetta tai ohjeistuksia etätyöntekijöille, etenkin jos niitä annetaan pääsääntöisesti vain virtuaalisten välineiden kautta. Teorian mukaan esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse annettu palaute ja ohjeistus antavat vähemmän mahdollisuuksia tulkita eleitä ja ilmeitä, jolloin etätyöntekijän voi olla vaikea ymmärtää palautteen tai ohjeistuksen todellista merkitystä. Esimiehet, etätyöntekijät ja virtuaaliset etätiimit voinevat helpottaa keskinäistä viestintäänsä hyödyntämällä yhteisiä koodeja, merkkejä tai hymiöitä, jolloin sähköpostin tai muun viestin vastaanottaja osaa kenties tulkita lähettäjän viestin merkitystä paremmin ja oikeanlaisemmaksi. Voitaan todeta, että viesteissä käytetyn kielen muodollisuusaste ja ehkä jopa muiden viestiä selventävien merkkien käyttäminen, saattaisivat vaikuttaa siihen, millaiseksi tiimin organisaatiokulttuuri muodostuu.

Empirian tuloksista ilmeni, että Elisan henkilöstöhallinnon tiimin jäsenet tekevät etätyötä keskimäärin yhdestä kolmeen päivään viikossa ja pääosin kotitoimistossa. Myös teoria tukee sitä, että kotitoimisto on yleisin etätyöpaikoista, sillä siellä on ensisijaisesti työpaikkoihin verrattuna vähemmän häiriötekijöitä ja lisäksi kotitoimisto tukee etätyöntekijän työhyvinvointia. Tämä kaikki johtunee siitä, että kotona voi olla helpompaa luoda etätyöntekijän omiin tarpeisiin soveltuva työympäristö. Lisäksi kotitoimisto voi mahdollistaa etätyöntekijän tekemään itsenäisempiä ja joustavampia päätöksiä

työaikoihinsa liittyen. Joustavuudella on kuitenkin myös hintansa, sillä teoriasta ilmeni, kuinka työaikojen joustamisen seurauksena työ voi läikkyä työaikojen ulkopuolelle, eli työt valuvat vapaa-ajalle. Toisaalta teorian mukaan aina etätyöntekijät eivät pidä työn läikkymistä vapaa-ajalle varsinaisena työn tekemisenä, vaan ennemminkin vapaaehtoisena seuraavaan päivään valmistautumisena ja oman osaamisen kehittämisenä. Tämä voinee johtua siitä, että työstään innostuneet ja siihen intohimoisesti suhtautuvat etätyöntekijät eivät välttämättä näe tarpeelliseksi asettaa selkeitä rajoja työajoilleen. Inspiraatio työtehtävään tai ratkaisu työongelmaan voi iskeä illalla, eikä etätyöntekijä halua odottaa seuraavaan aamuun asti. Tämä voi vaatia erityistä etätyökulttuuria, joka mahdollistaa inspiraation toteuttamisen ajasta riippumatta. Voitaneen todeta, että työajat eivät saisi ainakaan liikaa kontrolloida *työn flowta*.

Toisaalta työn läikkymisellä voi olla myös varjopuolensa. Työaikojen valuminen vapaa-ajalle voi vaikuttaa työntekijöiden perhe- ja työelämän yhteensovittamiseen. Etätyöntekijät voivat myös kokea olevansa velvollisia vastaamaan työnantajan tai asiakkaan yhteydenottoihin vielä työpäivän jälkeenkin. Kenties olisi tarpeellista pohtia, onko työntekijöiden oltava tavoitettavissa myös perinteisen työajan ulkopuolella, vaikka etätyöntekijä olisi itse lähettänyt sähköpostia vielä illalla. Toisaalta tämä voi aiheuttaa eräänlaisen paradoksin siitä, etteivät esimiehet ja muut välttämättä tiedä, onko etätyöntekijä lopettanut työpäivänsä. Työn läikkyminen kuvaa osuvasti työelämän kiihkeää globalisoitumista ja aikakäsitteen mukautumista. Olisi kiinnostava pohtia enemmänkin vielä sitä, tulisiko etätyö nähdä työn läikkymisen aiheuttajana vai onko etätyö ennemminkin työelämän muuttuneen luonteen mahdollistaja, johon työn läikkyminen olennaisesti kuuluu.

Empirian mukaan etätyö tehostaa henkilöstöhallinnon tiimin jäsenten työtä. Etätyössä tiimin jäsenet voivat kenties keskittyä työtehtäviin paremmin ilman toistuvia keskeytyksiä ja häiriötekijöitä, joita ensisijaisilla työpaikoilla voi olla enemmän. Toisaalta empiirisistä tuloksista nousi selvästi esille se, että henkilöstöhallinnon tiimin jäsenet kokevat etätyössä myös enemmän *yksinäisyyttä ja sosiaalisten kontaktien puutetta*. Lisäksi aineiston perusteella voidaan todeta, että etätyö on *suorituskeskeisempää työtä ja asioita jaetaan vähemmän*. Teoria vahvistaa aineistoa, sillä sen mukaan jatkuva eristäytyneisyys muusta työyhteisöstä voi vaikuttaa negatiivisesti ihmissuhteisiin ja tiedon jakamiseen organisaatioissa.

Yksinäisyyttä ja sosiaalisten kontaktien puutetta etätyössä voitaisiin ehkä vähentää esimerkiksi kannustamalla henkilöstöhallinnon tiimin jäseniä spontaaneihin vapaamuotoisiin keskusteluihin toistensa kanssa puhelimitse tai virtuaalisten välineiden, kuten skypen kautta. Lisäksi tiimin yhteiset virtuaaliset kahvi- ja lounastauot saattaisivat lisätä yhteisöllisyyttä ja tuoda tarpeellista sosiaalista vuorovaikutusta. Teorian mukaan tiedon jakamiseen liittyviä haasteita voidaan vähentää luomalla selkeä tiedon jakamista koskeva strategia. Tällainen strategia voisi selkeyttää ja yhtenäistää virtuaalisten tiimien tietoviestintää, jolloin etätyöntekijöiden olisi mahdollista suoriutua työstään entistä paremmin. Tiedon jakamista koskevista tavoista ja välineistä olisi kannattavaa keskustella tiimin jäsenten kanssa, jotta tiimin tarpeisiin pystyttäisiin valitsemaan sopivin ja paras vaihtoehto. Myös teoria tukee tätä ehdotusta, sillä sen mukaan etätyössä tulisi luoda yhteisesti hyväksytyt toimintatavat, joiden perusteella tietoa jaetaan. Voitanee todeta, että tiedon jakamisen tavat ja välineet eivät ole ratkaisevinta, vaan niistä käyty keskustelu tiimin jäsenten kesken.

Etätyössä etätyöntekijältä vaaditaan erityisesti itseohjautuvuutta. Opinnäytetyön teoriassa esiteltiin Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriaa ja sen eri osa-alueita: autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuudentunnetta. Empiriasta selvisikin, että henkilöstöhallinnon tiimin jäsenet arvostavat etätyössä juuri *itsenäisyyttä* eli *autonomi*aa. Tässä on mielenkiintoista tiimin esimiehen näkökulmasta se, että teorian mukaan esimies ei pystyisi juurikaan lisäämään etätyöntekijän autonomiaa, sillä autonomian kokeminen lähtee pääosin työntekijästä itsestään ja edellyttää työntekijältä sisäistä motivaatiota. Mutta heikentämään esimies kuitenkin sitä pystyy varsin tehokkaastikin, sillä teoriasta ilmeni esimerkiksi liiallisen kontrolloinnin vähentävän työntekijöiden itsenäisyyden eli autonomian kokemista työssään. Empiirisen aineiston mukaan siis etätyöntekijät tuntuivat arvostavan työssään itsenäisyyttä, jonka kokemista näyttäisivät tukevan etätyöntekijöiden henkilökohtaiset motiivit, kuten se, että he voivat etätyössään *keskittyä työtehtäviinsä paremmin*. Tämä saattaa johtua siitä, että ensisijaisilla työpaikoilla tapahtuu enemmän työn keskeytyksiä, jolloin työntekijän ajatukset herpaantuvat herkemmin pois työstä. Tämä taas voi aiheuttaa sen, että työntekijän voi olla haastavampaa päästä takaisin työnimuun eli *flow*-tilaan. Kotitoimistossa voi olla mahdollista luoda etätyöntekijän yksilöllisiin tarpeisiin soveltuva työympäristö, jossa kes-



keytyksiä ei esiinny yhtä paljon. Lisäksi haasteellisen työtehtävän tai ajatuskatkon takia kotitoimistolta on yleensä mahdollista lähteä hetkeksi vaikka ulos kävelemään, jotta ajatukset selkeytyisivät. Etätyö mahdollistaa etätyöntekijöiden itsenäisesti pitämät tauot ja vapaa-ajan tekemiset. Sen sijaan työpaikalla vastaavien taukojen ja vapaa-ajan asioiden tekeminen voi olla haastavampaa ilman, että asiaa tarvitsee perustella muille työntekijöille.

Empirian mukaan myös se, että tiimin jäsenillä ovat käytössään *tarpeelliset ja toimivat työvälineet*, tukevat etätyöntekijöiden autonomiaa etätyössä. Tieto- ja viestintäteknologiset valmiudet, kuten tehokas Internet-yhteys lienevät syynä siihen, ettei etätyön tekeminen juurikaan keskeydy turhaan. Opinnäytetyön teorian mukaan nykyään työelämässä digitaaliset tilat ja yhteistyövälineet, videoneuvottelujärjestelmät ja sosiaalisen median työkalut ovat työssä yhtä tärkeitä kuin fyysiset tilat ja työvälineet. Voitaan siis todeta, että jos etätyötä halutaan organisaatiossa tukea ja varmistaa etätyöntekijöiden autonomian kokemusta, tieto- ja viestintäteknologian tulisi olla toimivaa. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita pelkästään itsestänselvyyksiä, kuten toimivaa tietokonetta, vaan esimerkiksi etätyöntekijän etätyötä helpottavia tietojärjestelmiä tai etätiimien yhteistyötä tukevia videoneuvottelujärjestelmiä, joissa on mahdollista jakaa tietoa tehokkaasti ja luottamuksellisesti.

Tieto- ja viestintäteknologian kehitys on mahdollistanut etätyön laajenemisen työmuotona ja tämän seurauksena sen, että työntekijä voi työpaikalle matkustamisen sijaan aloittaa työpäivänsä itsenäisemmän aikataulun perusteella ja tehdä työtään virtuaalisten välineiden kautta. Empiriasta selvisi, että henkilöstöhallinnon etätyöntekijöiden mielestä se, *ettei kulu aikaa työmatkoihin*, tukee autonomiaa etätyössä. Ensisijaisilla työpaikoilla työtään tekevät työntekijät puolestaan joutuvat matkustamaan työpaikalleen ja käyttämään omaa vapaa-aikaansa työmatkaliikkumiseen. Etätyössä etätyöntekijä voi säästää työmatkaliikkumiseen varatun ajan, jolloin aikaa saattaa jäädä enemmän niin vapaa-ajan kuin työn tekemiselle. Tämän perusteella voitaneen todeta, että työmatkoissa säästetyn ajan ansiosta etätyöntekijä voi kokea enemmän autonomiaa ja motivoituneisuutta, jolloin myös etätyöntekijän työn tulos voi parantua. Toisaalta ensisijaisille työpaikoille julkisilla kulkuvälineillä matkustavat työntekijät saattavat hyödyntää työmatkaliikkumiseen tarkoitettua ajan myös työntekoon, jolloin työpaikalla toteutettavan työn aika voi vähentyä ja töistä voi lähteä aikaisemmin.

Työntekijän itseohjautuvuus etätyössä vaatii teorian mukaan työntekijältä myös *kyvykkyyttä*, ja empiiristen tulosten valossa voidaan todeta, että suurin osa Elisan henkilöstöhallinnon tiimin jäsenistä kokee oman kyvykkyytensä etätyön tekemiseen erinomaiseksi tai hyväksi. Teorian perusteella kyvykkyys tarkoittaa työntekijän tunnetta siitä, että työtehtävät ovat haasteeltaan sopivia suhteessa omaan osaamiseen. Mikäli työtehtävät eivät tunnu tarpeeksi haastavilta, saattaa työntekijä menettää mielenkiintonsa työtehtäviensä tekemiseen. Työntekijän on siis tärkeää kehittää omaa osaamistaan aktiivisesti. Etätyöntekijän kyvykkyyttä voidaan kehittää esimerkiksi koulutusten ja omaehtoisen opiskelun avulla. Toisaalta empiriasta ilmeni yllättävästi se, että etteivät henkilöstöhallinnon tiimin jäsenet kokeneet alakohtaisia koulutuksia tai jatko-opintoja etätyössä kyvykkyyttä tukevinä asioina. Tämä voinee tarkoittaa sitä, että etätyöntekijät pystyvät kehittämään kyvykkyyttään enemmän työssä, eikä siten organisaation ulkopuolisia koulutuksia ja omatoimista opiskelua välttämättä koeta tarpeelliseksi. Myös työkiireet voivat vaikuttaa siihen, ettei etätyöntekijöillä ole aikaa koulutuksiin tai omatoimiseen opiskeluun. Empiriasta selvisikin, että henkilöstöhallinnon tiimin jäsenet kokevat eniten kyvykkyyttä etätyössä tukevana asioina tiimin vertaistuen, uusiin asioihin perehdyttämisen ja palautteen antamisen.

Yleensä tiimin jäsenet tekevät samanlaista itsenäistä työtä, jolloin *tiimin vertaistuellalla* ja *kannustuksella* voi etätyössä olla merkittävä rooli esimerkiksi etätyöntekijän itsevarmuuden kannalta. Etätyöntekijän itsevarmuus työtehtäviä kohtaan voi puolestaan vaikuttaa etätyöntekijän työpanokseen ja siten työn lopputulokseen. Tiimin vertaistuen tärkeys kyvykkyyttä etätyössä tukevana asiana selittyy ehkä sillä, että etätyöntekijät saattavat olla eniten yhteyksissä tiiminsä jäsenten kesken. Tällöin etätyöntekijöille voi olla kaikkein luontevinta hakea tukea oman tiimin jäseniltä, ennemmin kuin esimerkiksi omalta esimieheltä. *Uusien asioiden perehdyttämistä* etätyössä kyvykkyyttä tukevana asiana voi olla yhteydessä etätyöntekijän tarpeeseen hallita omaa osaamistaan. Perehdyttäminen voi lisätä etätyöntekijän tunnetta siitä, että hänellä on työnsä toteuttamiseen kaikki tarvittava osaaminen ja että hän on pätevä työssään. Uusiin asioihin perehdyttämisellä samoin kuin *palautteen annolla* voidaan myös minimoida etätyöntekijän tekemiä virheitä tulevissa työtehtävissä. Palautetta tulisi saada myös päivittäisessä työssä, etenkin, kun tiimin jäsenet tekevät työtään hajautetusti eri paikkakunnilla.

Palautteella voi olla vaikutusta myös työntekijän motivaatioon uusien asioiden oppimista kohtaan sekä itsevarmuuteen omasta osaamisesta. Teoria tukee tätä johtopäätöstä, sillä teorian mukaan työntekijä, joka osaa ja uskoo suoriutuvansa menestyksellä annettusta tehtävästä, voi kokea itsensä kyvykkääksi.

Teorian mukaan toistuva etätyö voi vähentää myös *yhteenkuuluvuudentunnetta* tiimin jäsenten välillä, jos vuorovaikutus tapahtuu vain virtuaalisissa tiloissa. Empirian tuloksista selvisi kuitenkin ennako-odotusten vastaisesti, että kaikki henkilöstöhallinnon tiimin jäsenet eivät koe yhteenkuuluvuudentunnetta tiimissä edes tärkeänä. Osalle vastaajista etätyössä voi olla tärkeämpää se, että yhteistyö on sujuvaa ja vuorovaikutus positiivista, mutta varsinaista yhteenkuuluvuudentunnetta ei tiimin välille välttämättä koeta tarpeelliseksi. Henkilöstöhallinnon tiimin jäsenten mielestä yhteenkuuluvuudentunne heidän tiimissään ilmenee juuri avoimen ja ystävällisen vuorovaikutuksen sekä toisten kunnioituksen ja työn arvostamisen kautta. On toisaalta pohdittavissa, millaisia vaikutuksia yhteenkuuluvuudentunnen vähäisellä määrällä voi olla pitkällä aikavälillä tiimin toiminnalle. Lisäksi olisi toisaalta myös pohdittava sitä, että etätyö työntekomuotona ei välttämättä sovi kaikille ja sen seurauksena etätyöntekijän voi eristäytyä työyhteisöstä. Tällöin ei myöskään yhteenkuuluvuudentunnetta koettane tärkeäksi. Etätyöntekijöiltä saatetaan joskus jopa liian itsestään selvästi olettaa itsestä ja itseohjautuvaa otetta työhön, eikä sitä välttämättä aina oteta tarpeeksi huomioon virtuaalisia etätiimejä muodostettaessa ja niihin työntekijöitä rekrytoitaessa.

### ***Jatkotutkimusehdotukset***

Tämän opinnäytetyön empiiristen tulosten ja johtopäätösten perusteella -ehdotuksena esitetään seuraavat kolme jatkotutkimusehdotusta. Ensinnäkin Elisan henkilöstöhallinnon tiimin suhteellisen pienen koon takia opinnäytetyön tuloksia ei voida välttämättä yleistää muihin Elisan organisaatioihin. Näin ollen jatkotutkimusehdotuksena suositellaan suurempaa otantaa.

Toiseksi, tässä opinnäytetyössä käsiteltiin kolmea laajahkoa teemaa: organisaatiokulttuuria, etätyötä ja itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus tutkimusaiheena vaikuttaa muuttuvan työelämän ja joustavien työtapojen takia erittäin lupaavalta sekä ajankohtaiselta

aiheelta. Sen syvällisempi tutkimus voisi olla mielenkiintoista erityisesti etätyöntekijöiden itseohjautuvuuden tukemisen, mutta myös etäjohtamisen kannalta.

Etätyöllä todettiin teorian mukaan ja empirian vahvistamana olevan vaikutuksia tiedon jakamiseen. Näin ollen kolmantena jatkotutkimusehdotuksena ehdotetaan hajautettujen työyhteisöjen tiedon jakamiseen, erityisesti hiljaiseen tietoon, perustuvaa tutkimusta.

## LÄHTEET

Belle, S., Burley, D.L. & Long S.D. 2015. Where do I belong? High-intensity teleworkers' experience of organizational belonging. *Human Resource Development International*, 2015. Vol. 18, No. 1, 76–96. Viitattu 12.3.2017. <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2014.979006>

Berrell, M. 2017. *The Social Relations of Anywhere working: Major Themes and Meanings*. Teoksessa *Anywhere Working and the New Era of telecommuting* book-serie. Pennsylvania, USA: IGI Global, 22. Viitattu 20.4.2017. <https://books.google.fi>

Bloom, N. 2014. To raise productivity, let more employees work from home. *Harvard Business Review*. Vol. 1. Viitattu 10.3.2017. <https://hbr.org/2014/01/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home>

Butler, E.S., Aasheim, C. & Williams, S. 2007. Does telecommuting improve productivity? *Communications of the ACM* April 2007/ Vol. 50, No. 4, 101-103. Viitattu 10.2.2017. <http://dx.doi.org/10.1145/1232743.1232773>.

Collins, A., Hislop, D. & Cartwright, S. 2016. Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), pp. 161-175. Viitattu 10.3.2017. <https://dspace.lboro.ac.uk/2134/22282>

Chujfi, S. & Meinel, C. 2015. Patterns to explore cognitive preferences and potential collective intelligence empathy for processing knowledge in virtual settings. *Journal of Interaction Science*. 3:5. Viitattu 15.4.2017. DOI 10.1186/s40166-015-0006-y

Dhingra, R. & Punia, B. K. 2016. Impact of Organizational Culture on Employees' Readiness to Change A Study in Indian Perspective. *Journal of Management Research*. Vol. 16, No. 3, July–Sept. 2016, pp. 135 –147. Viitattu 15.4.2017. <http://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:jmr&volume=16&issue=3&article=002>

Elisa Oyj:n vuosikertomus. 2015. Viitattu 5.3.2017. [www.elisa.fi/vuosikertomus2015](http://www.elisa.fi/vuosikertomus2015).

Elisa Oyj:n www-sivut. 2017. Viitattu 21.4.2017. [www.elisa.fi](http://www.elisa.fi).

Frost, J. 2014. Values based leadership. *Industrial and commercial training*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 46 No. 3, 124-129. Viitattu 29.04.2017. DOI: 10.1108/ICT-10-2013-0073

Gagné, M. & Deci, E. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26, 331-362. Viitattu 15.4.2017. DOI: 10.1002/job.322

Gajendran, R., Harrison, D. & Delaney-Klinger, K. 2015. Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance via I-Deals and Job Resources. *Personnel Psychology* 2015, 68, 353–393. Viitattu 20.4.2017. doi: 10.1111/peps.12082

- Forman, C., King, J.L. & Lyytinen, K. 2014. Special Section Introduction—Information, Technology, and the Changing Nature of Work. *Information Systems Research* 25(4):789-795. Viitattu 18.4.2017. <http://dx.doi.org/10.1287/isre.2014.0551>
- Halava, I. 2012. Kuluttajakansalainen, rytmitalous ja johtamisen näkökulmamuutokset. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.) *Johtamisen tilat ja paikat - Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 309–327.
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- HubTurku www-sivut. 2017. Viitattu 17.4.2017. <http://hubturku.com/site/fi/home/>
- Järvilehto, L. 2013. *Upeaa työtä! : näin teet itsellesi unelmiesi työpaikan*. Helsinki: Tammi.
- Kananen, J. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä : Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kohinan www-sivut. 2017. Viitattu 3.4.2017. <http://kohina.eu/fi/2016/04/14/elisan-paakonttori-on-valmistumassa/>
- Kojo, I. & Nenonen, S. 2012. Vaihtoehtoiset työympäristöt nostavat päätään. *Taloussanomat*. Viitattu 19.4.2017. [www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2012/06/13/vaihtoehtoiset-tyoymparistot-nostavat-paataan/201231440/139](http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2012/06/13/vaihtoehtoiset-tyoymparistot-nostavat-paataan/201231440/139)
- Kok, A., Koops, J., & Helms, R. 2014. *Assessing The New Way Of Working: Bricks, Bytes And Behaviour*. Proceedings. Paper 7. <http://aisel.aisnet.org/pacific2014/7>
- Koroma, J. n.d. *Työterveyshuolto etätöntyöntekijän tukena. Etätöypäivä, artikkelit*. Viitattu 10.4.2017. [www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/36](http://www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/36).
- Koroma, J. Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. 2014. Looking for people, places and connections: hindrances when working in multiple locations: a review. *New Technology, Work and Employment*. Vol. 29, No. 2, 139–159.
- Lähteenmäki, P. 2017. “Kaiken aikaa töissä”. *Talouselämä* 12, 26–29.
- Luova laboratorio www-sivut. 2017. Viitattu 17.4.2017. <https://luovalaboratorio.com/labra/>
- Martela, F. 2015. *Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja*. Helsinki: Gummerus.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki. Viitattu 16.4.2017. [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)

McCusker, K. & Gunaydin, S. 2015. Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research. *Perfusion*. Vol. 30(7) 537–542 Viitattu 6.4.2017. DOI: 10.1177/0267659114559116

Metsämuuronen, J. 2011. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. E-kirja, 1. painos. Helsinki: International Methelp Oy. Viitattu 12.4.2017.

Miettinen, J. 2014. ”Työpaikat hajautuvat ja työajat läikkyvät asiantuntijatyössä.” *Akavalainen -verkkolehti* 26.11.2014. Viitattu 9.4.2017. [http://www.akavalainen.fi/akavalainen/ajassa/artikkelit/artikkelit\\_2014/tyopaikat\\_hajautuvat\\_ja\\_ty-oajat\\_laikkyvat\\_asiantuntijatyossa](http://www.akavalainen.fi/akavalainen/ajassa/artikkelit/artikkelit_2014/tyopaikat_hajautuvat_ja_ty-oajat_laikkyvat_asiantuntijatyossa)

Nie, Y., Chua, B.L., Yeung, A.S., Ryan, R.M & Chan, W.Y. 2015. The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organization. *International Journal of Psychology*. Vol. 50, No. 4, 245–255. Viitattu 13.4.2017. DOI: 10.1002/ijop.12110.

Ojala, S. 2014. Ansiotyö kotona ikkunana työelämään. Kotona työskentelyn käsitteet, piirteet sekä yhteydet hyvinvointiin. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Viitattu 28.3.2017. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95290/978-951-44-9468-0.pdf?sequence=1>

Plavin-Masterman, M. 2015. Are walls just walls? Organizational culture emergence in a virtual firm. *Journal of organizational culture, communications and conflict*. Vol. 19, No. 2, 43–68. Viitattu 18.4.2017. <http://www.alliedacademies.org/articles/are-walls-just-walls-organizational-culture-emergencein-a-virtual-firm.pdf>

Piikkilä, J. Trap, K. & Soikkanen, A. 2016. Viitattu 20.4.2017. <http://www.humap.com/wp-content/uploads/2016/05/humap-lehti-1-2016-itseohjautuvuus.pdf>

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-oppi. Viitattu 18.3.2017. <https://www.elibslibrary.com/book/9789522828019>

Pyöriä, P. 2009. Riskit, pelot ja pelisäännöt etätyössä. Työpoliittinen aikakauskirja. Vol 52:2. 35–45. Viitattu 2.4.2017. [https://www.researchgate.net/profile/Pasi\\_Pyoriae/publication/237314025\\_Riskit\\_pelot\\_ja\\_pelisaannot\\_etaty-ossa/links/0c96051c96ca5ef197000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Pasi_Pyoriae/publication/237314025_Riskit_pelot_ja_pelisaannot_etaty-ossa/links/0c96051c96ca5ef197000000.pdf)

Pöllänen, L. 2015. Virtuaalijohtaminen – Esimiehen rooli ja tärkeimmät vaikuttamiskeinot virtuaalisen tiimin menestyksen kannalta. Pro gradu -tutkielma. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto Kauppakorkeakoulu, Tietojohtaminen ja johtajuus. Viitattu 12.4.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2015100214525>

Rae, S. 2015. Collaboration what your firm can learn from coworking spaces. *Harvard Business Review*. September 2015. Viitattu 2.4.2017. <https://hbr.org/2015/05/why-people-thrive-in-coworking-spaces>

- Raeste, J.P. 2016. 80 päivää konttorilla–omat työpisteet katoavat, ja Elisalla jo joka kolmas työpäivä tehdään etänä. Helsingin Sanomat 9.5.2016. Viitattu 8.4.2017. <http://www.hs.fi/talous/a1462509307732?jako=0e38a49961c0c14b098b939fc1024683&ref=fb-share>
- Rapal Oy:n www-sivut. 2017. Viitattu 9.4.2017. <http://rapal.fi/tyoympariston-johtaminen/>
- Ryan, R. & Deci, E. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. University of Rochester: American Psychological Association. Inc. Vol. 55, No. 1, 68-78. Viitattu 25.3.2017. DOI: 10.1037/110003-066X.55.1.68
- Samuel, A. 2014. Managing yourself. Things to Buy, Download, or Do When Working Remotely. Harvard Business Review. Viitattu 7.4.2017. <https://hbr.org/2015/02/things-to-buy-download-or-do-when-working-remotely>
- Schein, E., Miettinen, A. & Rosti, P. 2001. Yrityskulttuuri - selviytymisopas: tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Helsinki: Laatu keskus 2001.
- Schein, E. 2010. Organizational Culture and Leadership. Fourth edition. San Francisco: Jossey-Bass. Viitattu 30.3.2017. <https://books.google.fi/>
- Schein, E. 2017. Organizational Culture and Leadership. Fifth edition. Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.,
- Sjöholm, E-L. 2016. Liian moni tekee kahvilassa etätöitä yhden kahvin hinnalla – viihtyisyys voi koitua omistajalle riesaksi. Helsingin Sanomat 7.6.2016. Viitattu 8.4.2017. <http://www.hs.fi/ruoka/art-2000002904856.html>
- Snyder, K. 2012. Enhancing Telework - A Guide to Virtual Leadership. Association for Talent Development. The Public Manager. Viitattu 18.4.2017. <https://www.td.org/Publications/Magazines/The-Public-Manager/Archives/2012/Spring/Enhancing-Telework-a-Guide-to-Virtual-Leadership>
- Sundholm, L. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 172. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 16.4.2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5372-0>
- Tarafdar, M., D'Arcy, J., Turel, O. & Gupta, A. 2015. The dark side of information technology. MIT Sloan Management Review. Viitattu 12.4.2017. <http://sloanreview.mit.edu/article/the-dark-side-of-information-technology/>
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. S. & Ragu-Nathan, B. S. 2011. Crossing to the dark side: examining creators, outcomes, and inhibitors of technostress. Communications of the ACM, 54(9), 113-120. Viitattu 10.4.2017. 10.1145/1995376.1995403
- Tedesco, E. 2013. Managing the virtual workforce. USA: Infonline. vol. 30, issue 1312. Viitattu 12.4.2017. <https://books.google.fi/>



Tekes. 2011. Käyttäjälähtöiset tilat - Uutta ajattelua tilasuunnitteluun. Helsinki: Tekes - teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. Viitattu 4.4.2017. [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/kayttajalahtoiset\\_tilat.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/kayttajalahtoiset_tilat.pdf)

Technopolisin www-sivut. 2017. Viitattu 17.4.2017. <http://www.technopolis.fi/uma/>

Turunen, A. & Yli-Perttula, K. 2015. Viitattu 8.4.2017. <http://toimivatyoymparisto.com/kuinka-sujuu-etatyo-helsingin-kahviloissa/>

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometritiedote. 14.2.2017. Viitattu 6.3.2017. [http://tem.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/tyoolobarometri-digitalisaatio-etenee-tyoelamassa-ennatysvauhtia](http://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tyoolobarometri-digitalisaatio-etenee-tyoelamassa-ennatysvauhtia)

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometri. Ennakkotiedot. 2016. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 10/2017. 1-115. Viitattu 8.4.2017. <http://urn.fi/978-952-327-197-5>

Työaikalaki. L. 1996. 9.8.1996/605. muutoksineen.

Van Scheppingena, A., de Vroomea, E., Havea, K., Zwetsloota, G., Wiezera, N. & Mechelen, W. 2014. Vitality at work and its associations with lifestyle, self-determination, organizational culture, and with employees' performance and sustainable employability. *Work* 52, 45–55. Viitattu 5.4.2017. DOI 10.3233/WOR-141947.

Varman www-sivut. 2017. Viitattu 17.4.2017. <https://www.varma.fi/muut/uutishuone/uutiset/2016-q3/varmaworksin-coworking-tilat-vuokrattavissa-tampereen-finlaysonilla/>

Vasama, T. 2017. Onko kiire? Kuulunut pärjääjiin – mutta syöt koko ajan menestyksen edellytyksiäsi. *Helsingin Sanomat* 5.2.2017. Viitattu 13.4.2017. <http://www.hs.fi/paivanlehti/05022017/art-2000005073487.html>

Werstas Turku www-sivut. 2017. Viitattu 17.4.2017. <https://werstasturku.fi/en>

Wärzner, A., Hartner-Tiefenthaler, M. & Koeszegi, S.T. 2017. Working Anywhere and Working Anyhow? A Tension-Based View on ICT and the Coordination of Work. Teoksessa *Anywhere Working and the New Era of telecommuniting* book-serie. Pennsylvania, USA: IGI Global, 22. Viitattu 5.4.2017. <https://books.google.fi>

## LIITE 1

*Hei!*

16.3.2017



Pyytäisin Sinua vastaamaan alla olevaan kyselyyn, joka on osa opinnäytetyötäni. Opiskelen liiketalouden tradenomiksi Satakunnan ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyöni aihe käsittelee etätyöntekijän itseohjautuvuuden vaikutuksia organisaatiokulttuuriin Elisa Oyj:ssä. Opinnäytetyön tulosten avulla pyritään tunnistamaan näitä vaikutuksia ja siten kehittämään henkilöstöhallinnossa etätyötä tekevien asiantuntijoiden työtä.

Kyselyn vastaukset käsitellään anonyymisti, vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia. Vastausaika on 16.–22.3.2017.

Kiitos vastauksistasi.

Lisätietoja ja yhteistyöterveisin,

Katriina Karlsson

p. xxx xxxxxxxx

xx.xx@student.samk.fi

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Huittinen

**KYSELYLOMAKE****TAUSTATIEDOT**

## 1. Sukupuoli

- Nainen                       Mies

## 2. Ikä

- Alle 26 v                       26–35 v     36–45 v     46–55 v     Yli 56 v

## 3. Koulutusaste

- Toisen asteen tutkinto (esim. ammattikoulu, kauppaopisto, ammattitutkinto, lukio)
- Alempi korkeakoulututkinto (esim. tradenomi, insinööri)
- Ylempi korkeakoulututkinto (esim. maisteri, ylempi AMK)
- Jokin muu, mikä?
- 

## 4. Työsuhteen kesto

- Alle 1 v                       2–4 v                       6–10 v
- 1–2 v                       4–6 v                       yli 10 v

**TEEMA 1 ORGANISAATIOKULTTUURI**

## 5. Kuinka samanlaisena pidät oman tiimisi organisaatiokulttuuria Elisa Oyj:n organisaatiokulttuurin kanssa? Valitse yksi vaihtoehto.

- Täysin samanlaisena                       Ei juurikaan samanlaisena
- Hyvin samanlaisena                       Ei ollenkaan samanlaisena
- Jokseenkin samanlaisena

## 6. Millaisia hyviä tai huonoja vakiintuneita käytänteitä tai sääntöjä tiimisi organisaatiokulttuuriin sisältyy?

---



---

7. Miten tiimisi organisaatiokulttuuri on mielestäni muuttunut etätöön lisääntyessä?

---



---



---

## TEEMA 2 ETÄTYÖ

8. Kuinka usein teet keskimäärin työtäsi etänä (poissa omasta vakiotoimipisteestä)? Valitse yksi vaihtoehto.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1 päivänä viikossa | <input type="checkbox"/> 4 päivää viikossa                   |
| <input type="checkbox"/> 2 päivää viikossa  | <input type="checkbox"/> 5 päivää viikossa                   |
| <input type="checkbox"/> 3 päivää viikossa  | <input type="checkbox"/> vähemmän kuin 1 päivä, vain tunteja |

9. Missä pääsääntöisesti teet työtäsi etänä (poissa omasta vakiotoimipisteestä)? Valitse yksi tai useampi vaihtoehto

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Omassa kotitoimistossa          | <input type="checkbox"/> Kahvilassa  |
| <input type="checkbox"/> Vuokratussa erillisessä tilassa | <input type="checkbox"/> Kirjastossa |
| <input type="checkbox"/> Muualla, missä?                 |                                      |

---

10. Millaisia positiivisia ja negatiivisia asioita koet etätyössäsi?

---



---



---

11. Kuinka hyvin mielestäsi nykyiset työtehtäväsi sopivat etätööhön? Valitse yksi vaihtoehto.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Erittäin hyvin | <input type="checkbox"/> Ei kovinkaan hyvin |
| <input type="checkbox"/> Hyvin          | <input type="checkbox"/> Ei lainkaan        |
| <input type="checkbox"/> Melko hyvin    |   |

## TEEMA 3 ITSEOHJAUTUVUUDEN KOKEMINEN

12. Mitkä seuraavista asioista tukevat itsenäisyyttäsi (autonomiia) etätyössäsi? Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

- Työajan valinta
  - Vähemmän häiriötekijöitä
  - Tekninen tuki
  - Vapaampi työvaatetus
  - Ei tunnetta työn valvonnasta
  - Tiimin yhteiset tapaamiset tietyin väliajoin
  - Voi keskittyä työhön paremmin
  - Työntekopaikan valinta
  - Kirjallinen materiaali esimerkiksi kotitoimistolla
  - Ei kulu aikaa työmatkoihin
  - Sisäinen motivaatio työn tekemiseen
  - Ei ole työkavereita paikalla
  - Johdon ja strategian tuki
  - Tarpeelliset ja toimivat työvälineet
  - Ulkoinen motivaatio työn tekemiseen
  - Säännölliset tiimipalaverit etänä
  - Työmäärän hallinta
  - Lähiesimiehen tuki ja tavoitettavuus
  - Jokin muu, mikä?
- 

13. Kuinka hyvänä koet oman kyvykkyytesi etätyösi toteuttamiseen? Valitse yksi vaihtoehto asteikolla 1–5, josta 5 on paras arvo.

- 1       2       3       4       5

14. Mitkä seuraavista asioista tukevat kyvykkyyttäsi etätyössäsi?

- Alakohtaiset lisäkoulutukset
- Tiimin vertaistuki
- Uusiin asioihin perehdyttäminen

- Esimiestapaamiset
  - Omien käytänteiden jakaminen toisille
  - Palautteen anto
  - Säännölliset kehityskeskustelut
  - Jatko-opinnot
  - Yhteisöllisyyden kokeminen
  - Jokin muu, mikä?
- 

15. Millaisia eroavaisuuksia koet etätyöllä olevan yhteenkuuluvuudentunteeseen verrattuna siihen, että työskentelisit fyysisesti työpaikallasi yhdessä koko tiimisi kanssa?

---

---

---

16. Kuinka tärkeää yhteenkuuluvuuden tunne tiimisi kanssa on sinulle työssäsi? Valitse yksi vaihtoehto.

- Erittäin tärkeää
- En osaa sanoa
- Jokseenkin tärkeää
- Jotain muuta, mitä?
- Ei ollenkaan tärkeää

17. Miten mielestäsi yhteenkuuluvuudentunne tiimissäsi ilmenee?

---

---

---

18. Mitä muuta haluaisit kertoa etätyöhösi liittyen?

---

---

***Kiitos vastauksistasi!***

Ystävällisin terveisin, Katriina Karlsson