



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Etätyö ja sen kehittäminen Vantaan kaupungin maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalla

Turunen, Piritta

2017 Laurea



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Laurea-ammattikorkeakoulu

Etätyö ja sen kehittäminen Vantaan kaupungin
maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalla

Piritta Turunen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2017

Piritta Turunen

Etätyö ja sen kehittäminen Vantaan kaupungin maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalla

Vuosi 2017 Sivumäärä 51

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Vantaan kaupungin maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimiala. Sen toiminnoista keskitytään kaupunkisuunnitteluun, tilakeskukseen ja kuntatekniikan keskukseen. Tutkimuksen tavoite oli selvittää etätyön tekemisen määrä, kokemuksia etätöistä sekä kartoittaa mahdollisia kehityskohteita. Lisäksi selvitetään etäjohtamisen erityispiirteitä sekä etätyöhön soveltuvia työtehtäviä. Opinnäytetyössä tutkitaan myös luottamusta etätyön tekemisen lähtökohtana, etätyön vaikutusta työmotivaatioon sekä etätyön eri hyötyjä ja haasteita.

Etätöiden tekemistä ja kokemuksia siitä kaupunkisuunnittelussa, tilakeskuksessa ja kuntatekniikan keskuksessa tutkittiin sekä henkilöstölle suunnatulla Webropol-kyselyllä että viidelle esimiehelle tehdyllä teemahaastattelulla. Kysely ja teemahaastattelut toteutettiin kesä-heinäkuussa 2017.

Teoriaosan alussa määritellään etätyö käsitteenä, jonka jälkeen teoreettinen viitekehys luodaan jaetun johtajuuden ja muutosjohtajuuden teorioista. Lisäksi käsitellään etätyön tekemisen hyötyjä ja haasteita niin työntekijöille kuin esimiehille. Teorian lisäksi etätöiden tekemistä Suomessa käydään läpi tilastojen valossa ja luodaan katsaus etätyön tekemisen kehitysnäkymiin.

Webropol-kyselyyn vastanneista noin 60 % tekee etätöitä. Yleisin syy tehdä etätöitä on se, että kotona voi paremmin keskittyä työtehtäviin, esimerkiksi kirjallisiin tehtäviin ja lukemiseen. Lisäksi tärkeää oli se, että etäpäivinä pystyy itse määrittelemään työaikansa joustavasti. Yleensä ottaen henkilöstön kokemukset etätöiden tekemisestä olivat myönteisiä. Esimiehen tavoittaa etäpäivinäkin hyvin tarvittaessa ja opastusta etätöihin on ollut tarjolla. Etätyöpäivien tavoitteet olivat myös selkeitä, koska ne oli usein itse asetettuja. Kehitysehdotuksina toivottiin etätyöhön soveltuvaa tekniikkaa myös kotiin ja pelisääntöjen kirkastamista työaikoihin liittyen. Lisäksi toivottiin, että etätyöpäivä rinnastettaisiin toimistolla tehtyyn työpäivään niin, ettei etäpäivinäkaan tarvitsisi työtehtävistä raportoida erikseen. Useat toivoivat, että voisivat tehdä enemmän etätöitä.

Myös esimiehille tehdyissä teemahaastatteluissa tuli ilmi, että etätyön tekemiseen suhtauduttiin positiivisesti. Luottamus toimii etätyössä samalla tavalla kuin toimipaikalla työskennellessä, koska asiantuntijatyössä työntekijä itse asettaa omia tavoitteita ja muualta tulevilla aikatauluilla on pysyttävä. Johtajuus on jaettu johtajuutta, jossa työntekijä itse ottaa vastuuta oman työn suorittamisesta. Koska useinmiten etätöitä tehdään osa-aikaisesti, ei johtajuus ole merkittävästi erilaista etäpäivinä. Lähivuosina tilanne varmasti muuttuu, kun yhä enemmän johdetaan virtuaalitiimejä, jossa kaikki tiimin jäsenet eivät ole paikalla yhtä aikaa. Silloin myös esimiesten rooli muuttuu enemmän valmentajan rooliksi. Kehityssuunta on se, että työajan seuraamisen sijaan etäjohtamisessa seurataan enemmän työn tulosten saavuttamista.

Asiasanat: Etätyö, Etäjohtaminen, Jaettu johtajuus

Turunen, Piritta

The current situation and development of remote work in the Land use, Building and Environmental Department of the City of Vantaa

Year	2017	Pages	51
------	------	-------	----

The aim of this thesis is to study the amount of remote work done, gather different experiences and examine possible development areas for remote work in the Land use, Building and Environmental Department of the City of Vantaa, and more specifically within the City Planning, Building Supervision and Real Estate Centre. The goal is also to survey the special features of remote leadership and also suitable work tasks for remote work. One of the main themes throughout this study is the concept of trust as the basis of remote work. Other important subjects include the influence of remote work on work motivation and the benefits as well as challenges of remote work. The research was carried out in June and July 2017 by conducting a Webropol survey on the employees and holding interviews with five managers.

As a theoretical framework, the definition of remote work is initially explored. Furthermore, the benefits and challenges of remote work are investigated from the perspective of the employee and the employer. In regards to management, shared management and change leadership offer new types of management styles in terms of remote work. In addition, the situation regarding the remote work done in Finland is covered statistically. Also, a forecast for the development of remote work is included.

60 percent of the informants of the Webropol survey work remotely occasionally. The most common reason for doing remote work is the fact that it is better to concentrate on work tasks at home, especially on written tasks or reading. In general, the staff perceives remote work in a very positive way enabling also flexibility in working hours. The availability of the managers is as effortless remotely as in office days. Also, there was felt to be enough guidance for work tasks. The goals of remote days are clear, too. This is due to the fact that in specialist working profiles goals are self-determined anyway. As developmental suggestions, informants hope that applicable technology would be offered at home as well. The study also shows that the rules of remote work, working hours and accessibility during remote working should be even more clearly defined. In addition, it was hoped that remote work days would be parallel to office days in the sense that no extra reporting related to remote days would be required. In general, many informants hoped to be able to do more remote work than they are currently doing.

According to the managers' interviews, the management also has a positive outlook on remote work. Trust issues are not a concern because specialists work very independently regardless of work place, and work schedules demand that tasks are finished in time. Leadership is more shared between a manager and an employee nowadays. An employee takes a lot more responsibility for completing tasks. According to this study, remote work is mostly part-time. That is why, a different kind of leadership has not yet been required. The situation, however, is constantly changing because virtual teams are taking place even more. This development alters the role of the manager, and leadership will be more like coaching. The development of remote leadership will be towards controlling work results instead of working hours.

Keywords: Remote work, Remote leadership, Shared leadership

Sisällys

1	Johdanto.....	10
1.1	Toimeksiantaja ja tutkimuksen tausta	10
1.2	Tutkimuksen tavoite	11
2	Etätyö joustavana työaikamuotona	12
2.1	Etätyö Suomessa tilastojen valossa	12
2.2	Etätyön hyödyt ja haasteet.....	13
2.3	Etätyön kehitysnäkymät	15
3	Etätyön johtaminen.....	16
3.1	Jaettu johtajuus.....	18
3.2	Luottamus etätyön johtamisen lähtökohtana	19
3.3	Vuorovaikutuksen rooli etäjohtamisessa	20
3.4	Etätiimin motivointi	21
3.5	Muutosjohtaminen	22
4	Tutkimuksen toteutus	23
4.1	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus.....	23
4.2	Tutkimusaineiston hankinta	24
4.2.1	Webropol-kysely työntekijöille	25
4.2.2	Teemahaastattelut esimiehille	25
5	Tutkimustulokset.....	26
5.1	Työntekijäkyselyn tulokset	26
5.1.1	Kuinka paljon kyselyyn vastanneet tekevät etätöitä	28
5.1.2	Etätöinä tehtävät työtehtävät	29
5.1.3	Etätöiden vaikutus työmotivaatioon	30
5.1.4	Etäpäivien käytännön järjestelyt.....	31
5.1.5	Esimiestyö	32
5.1.6	Webropol -kyselyyn vastanneiden kehitysehdotukset	33
5.2	Esimiesten teemahaastatteluiden tulokset	34
5.2.1	Etäjohtaminen	35
5.2.2	Etätöiden mahdollisuudet ja haasteet	36
5.3	Tutkimustulosten analysointi	36
6	Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset	39
6.1	Pohdintaa ja kehitysehdotukset	40
6.2	Ehdotuksia jatkotutkimusaiheista	41
	Lähteet	42
	Kuviot..	44
	Liitteet.....	45

1 Johdanto

Etätyö on yhä kasvavassa määrin yksi nykyisistä työnteon muodoista. Etätyön hyödyt ovat kiistattomat. Se tarjoaa joustavuutta ja mahdollisuutta yhdistää yksityiselämä ja työ toisiinsa. Arvokasta aikaa säästyy, kun työpaikalle ei välttämättä tarvitse matkustaa joka päivä. Osa etätyöntekijöistä voi kokea, että työhön on helpompi keskittyä etänä kuin toimistossa, jossa keskeytyksiä tulee ehkä enemmän. Halukkuus tehdä etätöitä on kasvanut ja teknologia on mahdollistanut entistä useammalle etätyön tekemisen. Etätyö toki tuo tullessaan erilaisia haasteita myös työn johtamiselle. Uusia johtamisen malleja on kehiteltävä ja työntekijän vastuu omasta työstään kasvaa.

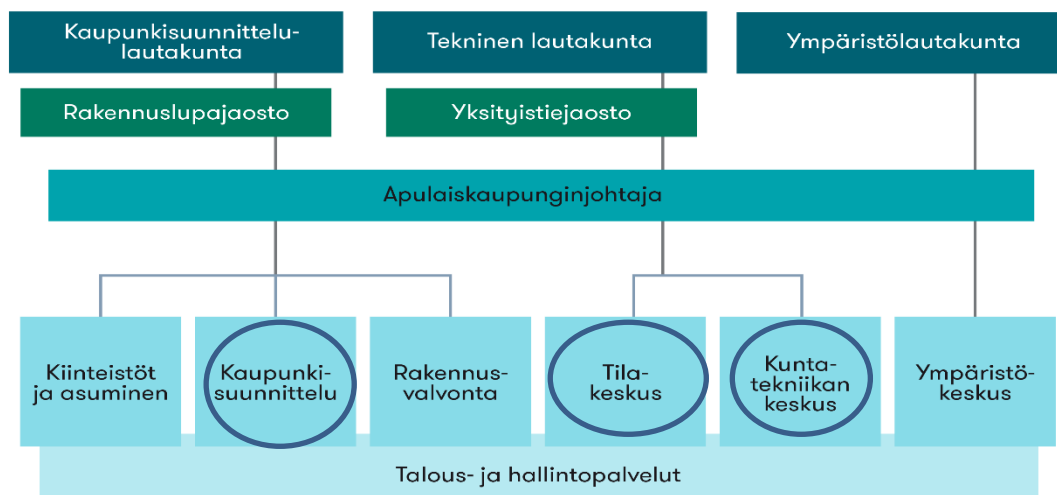
Ensiksi käsitellään etätyön tekemistä Suomessa yleisesti sekä sen hyötyjä ja haasteita kirjallisuuskatsauksen avulla. Etätöiden tekemistä pohditaan myös johtajuuden näkökulmasta. Sen jälkeen käydään läpi opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmetodeja eli määrällistä ja laadullista tutkimusta. Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimusprosessi ja sen tulokset. Tutkimusmenetelmiä olivat työntekijöille tehty Webropol -kysely sekä viisi teemahaastattelua esimiehille. Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen tehdään yhteenvetoa tutkimuksesta, tiivistetään esille tulleet kehitysehdotukset sekä esitetään tästä tutkimuksesta esille tulevia mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Johdannossa selvitetään ensin opinnäytetyön toimeksiantajan organisaatiota. Sitten määritellään tutkimuksen tavoitteet sekä lopuksi esitellään raportin rakenne.

1.1 Toimeksiantaja ja tutkimuksen tausta

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Vantaan kaupungin maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimiala (kuvio 1). Toimialaan kuuluvat talous- ja hallintopalvelut, rakennusvalvonta, kuntatekniikan keskus, tilakeskus, kaupunkisuunnittelu, kiinteistöt ja asuminen sekä ympäristökeskus (Vantaan kaupunki 2017).

MAANKÄYTÖN, RAKENTAMISEN JA YMPÄRISTÖN TOIMIALA



Kuvio 1 Vantaan kaupungin maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialan organisaatiokaavio (Vantaan kaupunki 2017)

Tutkimuksessa keskitytään kaupunkisuunnittelun, tilakeskuksen ja kuntatekniikan keskuksen toimintoihin. Näissä toiminnoissa työskentelee etätöitä tekeviä asiantuntijoita, joiden päätoimipaikka sijaitsee kuitenkin virastossa. Kaupunkisuunnittelu vastaa maankäytön valmistelusta ja suunnittelusta laatimalla muun muassa yleiskaavoja ja asemakaavoja. Tilakeskus yhdessä muiden toimintojen kanssa vastaa kaupungin toimitilojen hankinnasta ja kehittämisestä. Kuntatekniikan keskus taas vastaa katujen ja viheralueiden suunnittelusta, rakentamisesta ja ylläpidosta. (Vantaan kaupunki 2017.)

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on ensiksi selvittää etätöiden tekemisen määrä maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialan kolmessa eri toiminnossa:

kaupunkisuunnittelulautakunnan alla olevassa kaupunkisuunnittelussa sekä teknisen lautakunnan alaisissa tilakeskuksessa ja kuntatekniikan keskuksessa. Näissä toiminnoissa työskentelee yhteensä noin 400 henkilöä. Tutkimuksessa keskitytään kuukausipalkkaiseiin työntekijöihin.

Toinen tärkeä tutkimuskohde määrän ohella on etätöiden tekemisen kokemukset sekä toiveet työntekijöiden sekä esimiesten puolelta. Tutkimuksessa selvitetään johtamiskokemuksia sekä kartoitetaan mahdollisia kehityskohteita etätöiden näkökulmasta. Tärkeitä opinnäytetyössä

tutkittuja asioita ovat luottamus etätöiden tekemisen lähtökohtana, etätöiden merkitys työmotivaatioon sekä etätöihin soveltuvat työtehtävät.

2 Etätö joustavana työaikamuotona

Etätö tapahtuu varsinaisen työntekopaikan ulkopuolella, usein kotona. Varsinainen työpaikka on siis olemassa, mutta työtä tehdäänkin muualla. Etätöihin sisältyvät tehtävät ovat ainakin osittain ajasta ja paikasta riippumattomia. Erilaiset tietotekniset yhteydet ovat tärkeässä roolissa etätöissä. Hajautettu työ tai virtuaalityö taas ovat etätöitä laajempia käsitteitä. Oleellista virtuaalityöissä on se, että työtä tehdään yhteisen päämäärän eteen ja tiimin jäsenet ovat maantieteellisesti eri sijainneilla, esimerkiksi osa tekee töitä kotona ja osa toimistolla tai eri toimistoissa. (Vilkman 2016.)

Vartiainen ym. (2004, 24-25) määrittelevät e-työn sähköisten viestintäkanavien tukemaksi työksi. E-työtä on kolmenlaista; kotona tehtävää työtä, mobiilia työtä sekä itsetyöllistettyä työtä. Tässä tutkimuksessa keskitytään kotona tehtävään etätöihin, jonka tunnusmerkkejä ovat kotona työskentely tietokonetta käyttäen ja tietoverkkojen käyttäminen datan siirtoon. Kotona tehtävä etätö voi olla pysyvää, vaihtelevaa tai täydentävää työtä.

Edellytyksiä etätöiden tekemiselle ovat siihen soveltuvat itsenäiset, yleensä asiantuntijatasoisen työtehtävät, toimivat tietoliikenneyhteydet sekä luottamus työntekijän ja työnantajan välillä. Työntekijän oma halukkuus tehdä etätöitä ja siihen soveltuva itseohjautuvuus sekä organisointikyky korostuvat.

Tässä luvussa tehdään kirjallisuuskatsaus etätöihin tällä hetkellä Suomessa. Ensin käydään läpi etätöiden määritelmää ja tilastoja etätöistä Suomessa. Sen jälkeen pohditaan etätöiden haasteita ja hyötyjä sekä etätöitä johtamisen näkökulmasta. Tärkeitä teemoja tässä luvussa ovat viestintä, luottamus ja työmotivaatio. Lopuksi käydään vielä läpi etätöiden kehitysnäkymiä.

2.1 Etätö Suomessa tilastojen valossa

Sutelan ym. (2014) mukaan etätöiden tekijöiden määrä on kymmenkertaistunut noin 20 vuodessa tietoteknologian kehittymisen myötä. Vuonna 1990 etätöitä teki 2 % työllisistä ja vuonna 2013 jo 20 %. Työntekijäammateissa etätöiden tekeminen on harvoin mahdollista ja vuonna 2013 etätöitä tekikin vain 2-3 % työntekijöistä. Alemmista toimihenkilöistä etätöitä

teki vuonna 2013 10 % ja ylemmistä toimihenkilöistä 36 %. Jos tarkastellaan tarkemmin ammattiryhmiä, juuri asiantuntijatehtävissä työskentelevät tekevät eniten etätöitä. Vuonna 2008 asiantuntijatehtävissä työskentelevistä 45 % ilmoitti tekevänsä etätöitä. Yleisimmin etätöitä tehdään pääkaupunkiseudulla ja suurissa kaupungeissa. Pitkä työmatka ei ole yleisin syy etätöiden tekemiselle lukuun ottamatta yli 50 kilometrin työmatkoja tekeviä. Etätöiden ympäristövaikutukset ovat nykyisellään vielä pienet, sillä työmatkojen pituudet ovat kasvaneet ja työvoiman liikkuvuus muutoinkin on lisääntynyt. (Sirkiä 2009.) Etätöitä tehdäänkin tavallisesti vain osa päivästä, jolloin työmatkaliikenne ei vähene. Lisäksi valtaosa kotona tehtävistä etätöistä tapahtuu iltaisin ja viikonloppuisin.

Helteen (2004, 30) mukaan Suomi on Euroopan johtavia etätöitä ja tutkimuksesta riippuen etätöitä tekeviä on 5-20 % työntekijöistä. Yleisin etätöiden muoto Suomessa on osittainen etätö. Pyöriän ja Ojalan (2015) mukaan jo kaksi viidestä toimihenkilöstä tekee nykyisin Suomessa etätöitä ainakin joskus, mutta vain yksi prosentti työntekijöistä eli noin 250 000 henkilöä tekee etätöitä kokoaikaisesti. Kokoaikaisesti etätöitä tekevien määrä on yllättävän vähäinen, vaikka tietoliikenneyhteydet ovatkin huimaa vauhtia parantuneet. Monilla tietotyöläisillä tiimityö, asiakastapaamiset, koulutukset ja palaverit ovat tärkeässä asemassa työssä, joten siirtyminen kokoaikaiseen etätööhön ei onnistu helposti. Työn monipaikkaisuus kuitenkin voi yleistyä huomattavastikin.

Yleisintä etätöiden tekeminen on kotona. Myös mökeillä työskentely on lisääntynyt. Vuonna 2009 joka kymmenes mökin omistajatalous oli tehnyt jonkin verran etätöitä myös mökillä viimeisen 12 kuukauden aikana. (Ruohomäki 2009.)

2.2 Etätöiden hyödyt ja haasteet

Helteen (2004, 14) mukaan etätöihin sisältyy työntekijän vapauden lisääntymisen kautta myös haasteita. Työntekijän kannalta haasteellista voi olla työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen toisiinsa. Työpäivää helposti venytetäänkin etätöissä ja palataan vielä esimerkiksi illalla työasioiden pariin. Etätöitä ja ylitöitä ei saakaan sotkea toisiinsa. Jos työmäärä on liiallinen ja henkilöstöresursseja on liian vähän, tehdään ylitöitä myös kotona varsinaisen työajan ulkopuolella. Etätöiden työmäärä tulisi olla saman suuruinen kuin työnantajan tiloissa työskentelevänkin. Niinpä juuri töiden suunnittelu ja organisointi on tärkeää etätöissä. Tietynlainen haaste on sekin, että varsinkin osa-aikaetätö jättää usein työaika raportoinnin ulkopuolelle. (Helle 2004, 145.) Toinen riski on sosiaalinen eristäytyneisyys, joka ei kuitenkaan korostu osa-aikaisessa etätöissä. Humala (2007, 69) tiivistää, että verkoissa tapahtuva työ lisää työntekijän itsenäisyyttä, mutta samalla vastuu oman työn laadukkuudesta siirtyy pitkälti työntekijälle itselleen.

Etäisyshän vähentää kommunikaation määrää sekä poistaa vuorovaikutuksesta sellaisia havaintoja, joita voi työtovereista tehdä työpaikalla. Sähköinen kommunikaatio yksinkertaistaa sekä hidastaa välitöntä viestintää. Sanattoman viestinnän, kuten ilmeiden ja eleiden, puuttuessa väärinkäsitykset voivat lisääntyä. Tällöin tiimin sisäinen ilmapiiri tulee tärkeäksi. On tärkeää, että etätyöntekijöille ei tule sellaista vaikutelmaa, että on ”poissa silmistä, poissa mielestä”. Myös Vartiainen ym. (2004, 149) luettelevat etätyön kuormittaviksi tekijöiksi oman työn johtamisen sekä paikallisen hiljaisen tiedon jakamisen.

Helle (2004, 20-21) myös muistuttaa, että sähköiset kanavat eivät voi kokonaan korvata työyhteisön ihmissuhteita ja paljon etätyötä tekevillä syrjäytymisen vaara työyhteisöstä on olemassa. Useiden tutkimusten mukaan etätyöntekijät voivat myös pelätä jäävänsä ura- ja palkkakehityksessä sivuun, jos työnantaja huomioi enemmän läsnä olevia työntekijöitä. Tätä kehitystä voisi vastustaa sillä, että työntekijöitä arvioitaisiin enemmänkin työn tulosten perusteella eikä työajan. Yksi haaste etätyössä voi olla myös työergonomia, jos työpisteen kalusteet esimerkiksi kotona eivät ole suunniteltu ergonomiseen työntekoon.

Työnantajan kannalta riskejä voivat olla tietoturvaan liittyvät asiat sekä työjärjestelyjen hallinnan väheneminen. Vartiainen ym. (2004, 37-39) mukaan hajautetun organisaation haasteita ovat esimerkiksi eripaikkaisuus, -aikaisuus, jäsenten moninaisuus sekä sähköisen vuorovaikutuksen määräävyys. Näin ollen organisaatio muuttuu herkästi.

Oleellimmat hyödyt liittyvät työn järjestämisen vapauteen itselle sopivalla tavalla, työrauhaan sekä työ- ja vapaa-ajan yhdistämisen helppouteen, kun ehkä pitkä tai hankala työmatka jää pois ja omia asioita voi hoitaa niin sanottuina virastoaikoina. Oman päätöksentekomahdollisuuden lisääntyessä työhyvinvointi ja motivaatio kasvavat. Etätyöntekijä voi itse määritellä työn alkamis- ja päättymisajankohdan. Etätöitä tehdessä voi syventyä paremmin keskittymistä vaativiin työtehtäviin, kun työpaikan useat keskeytykset tai asiakaspalvelu ei vaikeuta keskittymistä. Monethan jäävät varsinaisen työajan jälkeen toimistoihinkin tekemään keskittymistä vaativia työtehtäviä. Merkittävä ajallinen säästö voi tulla, kun työmatkaa ei tarvitse tehdä jokaisena työpäivänä. Juuri tärkeimpinä syinä etätyöhön siirtymiselle ovat Suomessa olleet mahdollisuus keskittyä johonkin tiettyyn työvaiheeseen, työ- ja perhe-elämän parempi yhteensovittaminen sekä työmatkoihin käytetyn ajan lyhentäminen. (Helle 2004, 17-19, 95.)

Myös työnantaja hyötyy etätöiden tekemisestä. Etätyön tarjoaminen on työnantajamielikuvan kannalta tärkeää rekrytoinneissa. Joustavat työntekomahdollisuudet myös sitouttavat työntekijöitä ja lisäävät työhyvinvointia. (Helle 2004, 22.) Vilkmänin (2016, 17-18) mukaan työntekijät pysyvät 60 % suuremmalla todennäköisyydellä yrityksessä, jossa on

etätyömahdollisuus verrattuna muihin työpaikkoihin. Tämä on merkittävä etu yrityksen talouden kannalta, sillä suuri vaihtuvuus ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen luovat työnantajille haasteita. Toinen hyöty talouden kannalta liittyy vähempiin poissaoloihin, kun etätöitä voi jäädä tekemään kotiin hieman flunssaisena tai sairaan lapsen kanssa. Helle (2004, 22) tiivistää, että yleensä ottaen myös työn tehokkuus lisääntyy, kun työmatkat jäävät pois ja työntekijät voivat keskittyä tarkkuutta vaativiin työtehtäviin omassa rauhassa. Nykyisellään etätöitä tehdään kuitenkin enimmillään vain osittain, ehkä osa työpäivästä, joten työmatkailua ne eivät vielä vähennä (Ojala & Pyöriä 2015). Kuitenkin pitkän, hankalan tai ruuhkaiseen työmatkan pois jääminen vähentää työntekijän kokemaa stressiä työhön ehtimisestä, mikä puolestaan vapauttaa voimavaroja etätyöpäivään (Vilkman 2016, 17).

Tiivistäen voisi sanoa, että etätöiden edut ovat huomattavat. Etätöissä työntekijä voi itse päättää työn tekoajankohdan alkamisen ja päättymisen. Useinhan työnantajalle ei ole merkitystä sillä, milloin työ tehdään, kunhan työ tulee hyvin tehdyksi. Työn joustavuus taas lisää työntekijöiden motivaatiota työhönsä. Riskinä etätyössä voi olla työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen toisiinsa. (Helle 2004, 144-145.) Vilkman (2016, 19) luettelee etätyön haastekohdiksi vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, työskentelytapoihin ja luottamukseen liittyvät kysymykset. Näitä pohtimalla ja yhteisiä pelisääntöjä kehittämällä päästään kuitenkin toimivaan etätyömalliin. Vartiainen ym. (2004, 66) mukaan hajautettu ryhmä on hyvin toimiva, kun se on tuottava, hyvin suoriutuva, tukee jäseniään ja luo hyvinvointia. Nämä seikat lisäävät työviihtyvyyttä sekä me-henkeä.

2.3 Etätyön kehitysnäkymät

Etätyö on yleistynyt, ja varmasti sama kehityssuunta tulee jatkumaan. Joustavat työjärjestelyt ovat hyvä rekrytointivaltti organisaatiolle. (Helle 2004, 144.) Humalan (2007,7) mukaan tiedon kaikkiallisuus tulee lisääntymään verkkotyön kautta. Ihmiset, joihin ei yleensä olla suoraan yhteydessä, on helpompi tavoittaa verkon kautta.

Tulevaisuuden visio työkuultuurista on se, että johtajat pystyvät kokoamaan luovia työyhteisöjä, joita ajaa kehittymään eteenpäin työntekijöiden sisäinen motivaatio (Helle 2007, 67). Tässä työssä auttaa johtajan oma innostuneisuus työtään kohtaan, mikä johtaa työyhteisöön sitoutumiseen sekä myös oman ammattitaidon kehittämiseen. Organisaatioita johdetaan yhä useammin luottamukseen perustuvalla tavalla ja tulosorientoidusti. (Humala 2007, 82.) Esimiehille onkin oleellista kyseenalaistaa omaa johtamistyyliään ja muuttaa sitä tilanteen mukaan. Hajautetussa organisaatiossa, jossa töitä tehdään eri paikoissa, ei perinteinen johtamiskulttuuri enää päde. (Vilkman 2016, 21.)

Keskeistä nykyisessä johtajuudessa on muutosjohtajuus, sillä työelämä kehittyvine tekniikoineen ja verkostoineen muuttuu nopeassa tahdissa. Myös etätöiden laajeneminen on yksi suuri muutos työelämässä. Miten hyvä muutos sitten saavutetaan johtamisen avulla? Esimiehen opas muutokseen antaa useita hyviä ohjeita. Juuri esimieshän on avainasemassa muutosvaiheessa. Myös Marjo Silvo (2014) sanoo, että esimiehet takaavat onnistuneen muutoksen. Muutosviestintä on toki tärkeää, mutta niin ovat teotkin. Juuri tekemisen kautta käyttäytyminenkin muuttuu. Kun uusia toimintatapoja otetaan käyttöön, vanhoista luovutaan. Esimiehillä on tärkeä rooli tässä prosessissa.

Vilkman (2016, 21-22) toteaa, että entistä parempia työtiimejä voidaan luoda, kun organisaatio on hajautettu. Fyysinen samanaikaisuus rajoittaa työhön soveltuvien henkilöiden rekrytoimista. Esimerkiksi kauas muuttavan työntekijän osaamista voidaan etätöiden ansiosta hyödyntää myös jatkossa.

3 Etätöiden johtaminen

Etätöissä juuri työn johtaminen ja valvonta ovat suurimmat haasteet. Perinteisesti työtä valvotaan läsnäolon perustella, mikä ei kuitenkaan aivan suoraan kerro työn tehokkuudesta. Etätöissä suoran valvonnan voi kiertää esimerkiksi työntekijän raportointivelvollisuudella. Jo ennen etätöiden aloitusta kannattaa sopia raportointijärjestelyistä. Osittainen etätö ei kuitenkaan useinkaan edellytä juuri ollenkaan muutoksia johtamiskulttuuriin organisaatiossa, sillä jo nykyisinkin johtaminen tapahtuu yleensä tietoverkoissa ja sähköpostin välityksellä. Neuvottelut voidaan hoitaa myös puhelin- ja videoneuvottelumahdollisuudella. (Helle 2004, 128-130.)

Johtamisen kannalta erityisen tärkeää etätöissä on se, että työtä johdetaan ja valvotaan työn tulosten kautta, ei läsnäolon avulla. Samalla usein kehitetään työn arviointitapoja työn tulosten laadulliseen arviointiin. Myös etätöissä työnantaja valvoo ja johtaa työtä, mutta johtamisen tavat ovat erilaiset. Tästä syystä suunnittelu on erityisen tärkeää etätöissä, niin että esimies tietää, missä etätöntyöntekijät ovat ja mitä tekevät. Työn valvonnan painopiste siirtyy työntekijän ohjauksesta koulutukseen. Niinpä johdon rooli muuttuu eli esimiehet eivät ole valvojia, vaan valmentajia. (Helle 2004, 25-26, 129.) Tiivistäen voi sanoa, että työtä johdetaan tehtävien tavoitteiden kautta eikä tehdyillä työtunneilla. Työntekijöitä onkin rohkaistava itse kontrolloimaan työtuntejaan ja varsinkin erottamaan työ- ja vapaa-aika toisistaan. (Humala 2007, 40.) Tärkeintä juuri on työn ja yhteistyön sujuminen, vaikka työtä tehtäisiinkin ajasta ja paikasta riippumattomasti. Tulosten mittaamisessa auttaa, kun tavoitteet ja aikataulut ovat selkeitä ja kaikilla tiedossa. Etäjohtaminen on enemmänkin ihmisten ja tiimien johtamista kuin asioiden johtamista. (Vilkman 2016, 46-47, 62.)

Etätyöhön siirtymisen kannalta organisaatiossa tulee olla ennakkoluulotonta suhtautumista siihen, miten ja missä työn voi suorittaa tehokkaimmin. Työn tulosten arviointi, organisointi ja seuranta on ajateltava uudella tavalla. Lisäksi tärkeänä elementtinä tulevat luottamus sekä avoin ja toimiva viestintä työntekijöiden ja työnantajan välillä. Tietotekniikan toimivuudella on myös suuri rooli etätyön lähtökohtana. Lisäksi periaatteet etätyön tekemiselle ja työjärjestelyt tulevat olla selkeitä. Tärkeänä seikkana onnistuneelle etätyölle on myös se, että etätyötä tekevällä on samat edellytykset urakehitykseen ja koulutuksiin osallistumiseen kuin työpaikalla työtä tekevillä työntekijöillä. Tämä koskee lähinnä kokoaikaista etätyötä. (Helle 2004, 91, 130.)

Etätyön ja verkossa johtamisen kulmakiviä ovat suunnan näyttäminen ja ihmisten motivointi. Yhteinen visio ja arvopohja luovat perusluottamusta tiimin sisällä. Välitavoitteet ovat erittäin tärkeitä työmotivaation säilymisessä. (Humala 2007, 32-33, 38-39.) Ne antavat kuvaa siitä, miten työssä on edetty. Myös työhön sitouttaminen on tärkeää, jotta työntekijöiden liiallinen vaihtuvuus ei haittaa organisaation toimintaa. Vilkmán (2016, 22, 25, 71) tiivistää hyvän etäjohtamisen kulmakiviksi luottamuksen, arvostuksen, avoimuuden, toimivat pelisäännöt, onnistuneen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden. Hyvää johtamiskulttuuria on se, että alaisista ollaan kiinnostuneita. On tärkeää tuntea heidän työskentelytyylinsä, jotta vuorovaikutussuhde on mahdollisimman toimiva.

Millaiset työtehtävät sopivat juuri etätyöhön? Lähtökohtana on se, että etätyönä tehdään tietotyötä. Tietotyössä käytetään tietotekniikkaa, työ edellyttää suunnittelua ja ideointia sekä on yleensä korkeammin koulutettujen tekemää. Etätyö ei sovi kuin osittain sellaisiin ammatteihin, joissa edellytetään esimerkiksi asiakkaiden tapaamista. Etätyöksi sopii yhden työntekijän itsenäiset työtehtävät, joihin ei tarvita paljoa erikoisvälineitä tai materiaaleja. Etätyö ei ole aikaan ja paikkaan sidottua sekä sen tekemiseen ei tarvita jatkuvaa ohjausta tai valvontaa. Tärkeää on se, että työtä arvioidaan tulosten kautta. (Helle 2004, 92-94.)

Etätyö sopii työntekijälle, joka on itseohjautuva työssään eikä tarvitse jatkuvaa taustatukea. Etätyöntekijän täytyy hallita jo työnsä hyvin, joten aikaisempi työkokemus on tärkeässä roolissa. Työntekijän kyky organisoida työtään on myös oleellista. (Helle 2004, 95.) Vartiainen (2004, 90-91) listaa etätyöntekijän osaamisvaatimuksiksi projektinhallinta-, teknologia- ja itsensä johtamisen taidot. Lisäksi tarvitaan rajojen hallinnan osaamista, sosiaalisia taitoja sekä toimivia verkostoja. Lähtökohtana etätyölle on jo hankittu työkokemus omista työtehtävistä, vahva substanssiosaaminen sekä yksilöllisiä ominaisuuksia, kuten itsenäisyys.

Kriteerit etätyöhön siirtymiselle täytyy olla samat kaikille. Etätöihin siirtyminen tulisi olla mahdollista niille, joiden työtehtäviin ne sopivat. Työntekijän oma halukkuus tehdä etätöitä

on tärkeä, sillä useimmiten etätöihin siirrytään juuri työntekijän omasta toiveesta. Etätö työskentelytapana tulee sopia työntekijälle. Toimivat tietoliikenneyhteydet ja etätöpaikka ovat myös tärkeitä edellytyksiä etätöön aloittamiselle. Erityisen tärkeää on se, että etätööhön siirtyvä työntekijä hallitsee hyvin jo työnsä sekä työnantajan käytännöt ja toimintatavat. Lähtökohtana on myös jo työpaikalla osoitettu kyky työskennellä itsenäisesti. (Helle 2004, 96, 105.)

Usein työnantaja kannustaa henkilöstöä etätööhön myös toimitilaratkaisuilla. Uusissa monitilatoimistoratkaisuissa tilat on jaoteltu toimintoittain eli keskittymistä vaativiin tehtäviin ja tiimityötiloihin. Tällaisissa toimistoratkaisuissa kiinteistä työpisteistä on luovuttu ja työpisteet varataan tarpeen mukaan. (Hyppänen 2013, 84.)

Helle (2004, 26) kuitenkin muistuttaa, että etätö ei välttämättä onnistu organisaatioissa, joissa panostetaan tiimityöhön voimakkaasti. Tällaisessakin tapauksessa osa-aikaetätö on kuitenkin hyvä ratkaisu, koska kontaktit työpaikalle säilyvät vahvoina.

Millaisia ominaisuuksia etäjohtajalta vaaditaan? Vartiainen ym. (2004, 124-125) määrittelevät johdon rooliksi suunnittelijan, verkoston järjestelijän sekä kehittäjän roolit. Esimiehen tärkeä ominaisuus on tunneäly (Humala 2007, 60). Esimiehelle on oleellista voida luoda oman tiiminsä sisällä vuorovaikutuksen, luottamuksen ja innovatiivisuuden työkuulttuuri (Humala 2007, 65). Etätöitä käyttävien organisaatioiden johtajille tärkeitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi jämäkkyys ja määrätietoisuus, empaattisuus, luontainen kyky luottaa työntekijöihin, hyvät kirjalliset viestintävalmiudet sekä organisointikyky (Humala 2007, 84).

Tiivistäen voisi sanoa, että etätöön johtamisessa painottuvat tavoitteiden asettaminen, työn tulosten arviointi sekä palautteen antaminen. Koulutuksella, teknisellä osaamisella, tietoturvallisuudella sekä hyvällä työn organisoinnilla on suuri rooli etätöön onnistumisessa. (Helle 2004, 130-131.) Johdon tulee olla tulosorientoitunut ja työn tavoitteita tarkistetaan usein. Työn delegointi ja kyky seurata työn edistymistä ovat tärkeitä ominaisuuksia etätöitä johtavalle esimiehelle. Erityisen tärkeää on etäällä työskentelevien motivointi, arvostus, innovointi ja osallistaminen. Liiallinen kontrollointi kuormittaa niin esimiestä kuin työntekijääkin. Luottamus ja toimiva viestintä ovat kaiken avaimena etätöissä. (Vartiainen 2004, 85.)

3.1 Jaettu johtajuus

Etätöön johtaminen laajentaa johtamisen käsitteen kohti jaettua johtajuutta (Työterveyslaitos ja Microsoft Oy 2017). Jaetussa johtajuudessa työntekijän vastuu oman työn

johtamisesta korostuu samalla kun esimiehen kontrollointi työn suorituksesta vähenee. Ropo ym. (2013, 18, 77) määrittelevät jaetun johtajuuden tulevaisuuden mahdollisuudeksi. Asiantuntijaorganisaatioissa on tyypillisesti kapeita osaamisalueita, jolloin juuri yhteistyö on tärkeää. Jaettu johtajuus onkin tietämyksen johtamista.

Jaetussa johtajuudessa nähdään työntekijä kokonaisvaltaisesti. Henkilön arvot ja päämäärät ovat samat niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Jaetun johtajuuden käytänteihin kuuluu työmotivaation lisääminen. Useat sisäiset ja ulkoiset tekijät lisäävät työmotivaatiota. Esimerkkejä ovat oman osaamisen kehittäminen, mahdollisuus käyttää omaa erityisosaamistaan, haasteet, kannustin- ja palkkausjärjestelmät, vapaus, urakehitys, yhteistyö, luotettava työnantaja, palaute, joustavat työjärjestelyt sekä onnistumiset työssä. (Ropo ym. 2013, 70-71.)

Kuitenkin jaetun johtajuuden mallissakin esimies on lopulta vastuussa tiiminsä työstä (Vilkman 2016, 127). Niinpä tavoitejohtamisessa ja valmentajan roolissa vastuu vision eteenpäin viemisessä kuitenkin säilyy eikä johtajuutta voi kokonaan jakaa.

3.2 Luottamus etätyön johtamisen lähtökohtana

Luottamus työnantajan ja työntekijän välillä on tärkeä perusta etätyölle. Tästä syystä ennen etätöiden aloittamista kannattaa työntekijän kanssa käydä läpi motiivit etätöiden tekemiselle sekä töiden organisointimahdollisuudet etätyössä. (Helle 2004, 95.) Myös etätyöntekijän on hyvä tuntee työnantajan luottavan itseensä työntekijänä, jotta työhön voi keskittyä rauhassa ja pystyy hyvin vetämään rajan työ- ja yksityiselämän välille. Luottamusta rakentaa esimerkiksi se, että yhteydenpitotavoista ja -ajoista etätyöpäivinä sovitaan. Se estää etätyöntekijällä tunnetta siitä, että koko virka-ajan olisi oltava tavoitettavissa. (Helle 2004, 133.) Etätyön ollessa kyseessä tietoverkkoa voi käyttää johtamiseen työkaluna samoin kuin muihinkin töihin. Tietoliikenneyhteydet voivat toimia sekä viestintävälineenä että tiimin yhteisenä työtilana. (Humala 2007, 13,15.)

Luottamus on etätyön tärkeä edellytys myös tiimien sisällä, ei pelkästään työnantajan ja työntekijän välisessä suhteessa. Etätyötiimeissä on voitava luottaa siihen, että jokainen tekee oman osansa ja pitää sovitusta asioista kiinni. Luottamusta rakennetaan myös johdon jakaessa tasapuolisesti ja avoimesti informaatiota kaikille. Luottamusta pidetään nykytyöelämässä jopa tärkeämpänä kuin varsinaista kontrollia. Luottamuksen osatekijöitä ovat pätevyys, tietoisuus omasta identiteetistä, kyvykkyyksistä ja arvoista sekä vastuullinen ja muita kohtaan kunnioittava asenne. Erityisen tärkeää luottamus on nykyisessä paljolti verkkoihin nojautuvassa työkuulttuurissa, koska toimintaympäristö muuttuu koko ajan.

Mahdollisuus konflikteihin matalantason hierarkioissa on olemassa, joten luottamusta on tietoisesti rakennettava. Ihmisten väliset sosiaaliset suhteet eivät pääse muotoutumaan osittaisessa etätyössä niin hyvin kuin perinteisessä työssä, jossa ihmisiä tapaa koko ajan kasvokkain. Luottamusta rakennetaan juuri kasvokkain, vastuuta jakamalla ja osallistamalla kaikki tiimin jäsenet tasapuolisesti. Vuorovaikutus on erityisen tärkeää, jotta kaikki tietää, missä mennään. (Humala 2007, 50-53.)

Luottamuksen eri tasoja ovat laskelmointi, tieto ja samaistuminen. Luottamussuhteen ensimmäisessä vaiheessa eli laskelmoinnissa huomataan yhdessä työskentelyn välitön hyöty. Tätä aspektia voi johtaja vielä korostaa tuomalla esiin jokaisen työpanoksen tärkeyden. Luottamussuhteen toisessa tietovaiheessa ollaan jo syvemmällä tiedon tasolla. Silloin tiimiläiset ovat jo työskennelleet jonkin aikaa yhdessä sekä havainnoinneet toistensa taidot, osaamisen, resurssit ja työskentelytavat. Kehittynein luottamussuhteen muoto on samaistuminen, jossa tiimin jäsenet tiedostavat yhteiset arvot ja päämäärät. (Humala 2007, 54-55.) Esimiehen vastuulla on kehittää tiiminsä luottamussuhdetta tämän jatkumon mukaisesti (Humala 2007, 57). Työntekijöillä täytyy olla luottamusta sekä organisaation toimintaan että tiimissä työskentelevien arvoihin (Humala 2007, 55). Yleensä ottaen luottamus lisää luottamusta. Kun työntekijä tuntee, että häneen luotetaan, hän sitoutuu työhönsä ja tekee sen tehokkaammin. (Vilkman 2016, 27-28.)

3.3 Vuorovaikutuksen rooli etäjohtamisessa

Luottamuksen ohella viestinnällä on johtamisessa suuri rooli. Viestinnällä esimies sekä tiedottaa että on vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Tiedottamisen päämäärä on se, että tarvittava tieto kulkee kaikille tasapuolisesti ja samanaikaisesti. Vuorovaikutuksen tehtävä taas on osallistaa kaikki. (Humala 2007, 93.) Vuorovaikutuksen avoimuus on sitä, että kaikkea toimintaa organisaatiossa leimaa läpinäkyvyys. Tiedon on kuljettava kaikille ja myös vaikeita asioita pitää pystyä nostamaan esille. Onkin tärkeää, että etänä työskentelevät saavat saman huomion kuin toimipaikassa työskentelevät. (Vilkman 2016, 23, 34.) Se lisää hyvää yhteishenkeä ja molemminpuolista luottamusta. Viestintäteknologia ei saa kuitenkaan nousta päärooliin, vaan se on yhteistyön mahdollistaja eripaikkaisessa työyhteisössä.

Esimiehelle on oleellista tuntee alaisensa, jotta viestit välittyvät mahdollisimman oikeanlaisina. Osa alaisista asioi mieluummin sähköpostin välityksellä ja pohtii asioita hetken omassa rauhassaan. Osalle taas puhelimesta asiointi on luontevampaa kuin kirjoitetun viestin lukeminen. (Vilkman 2016, 63, 70.) Vuorovaikutuksen toinen puoli on myös viestien vastaanottaminen. Esimiehen yksi tärkeimmistä taidoista on kuuntelemisen taito. Useinhan jo

kuunnellamme toisia mietimme muita asioita tai omaa vastaustamme. Kuitenkin kyky keskittyä ensin rauhassa kuuntelemaan toista, on tärkeää. (Vilkman 2016, 103.)

Yhteistyö etätyötä käyttävissä tiimeissä säilyy hyvänä, kun esimies ottaa kaikki työntekijät tasapuolisesti huomioon ja delegoi tehtäviä. Esimies myös huolehtii siitä, että kaikki suoriutuvat tehtävistään asetettujen aikataulujen mukaisesti ja selvittelee mahdolliset pulmatilanteet. (Humala 2007, 40.) Haasteena esimiehille etäjohtamisessa onkin piilevien ongelmien havaitseminen joko liittyen esimerkiksi tiimin toimimattomuuteen tai yksittäisen työntekijän työmotivaation laskuun tai stressiin. Tällöin yhteinen sosiaalisen median keskustelupaikka, jossa voisi matalalla kynnyksellä käydä keskustelua, toisi mahdollisia piileviä ongelmia esille. Koska etätyöntekijät saattavat kaivata enemmän työyhteisön tukea, on sosiaalinen tuki erityisen tärkeää. Sosiaalista tukea ovat arvostus, luottamus, palautteen antaminen, ohjeistaminen ja välittäminen. (Vilkman 2016, 19-20, 55-56.)

Palautteen antaminen työntekijöille on erityisen tärkeää. Palautteen tavoitteita ovat palkitseminen, informoiminen, motivointi, ohjaus ja oppiminen. Tehokkainta se on aina kasvokkain, ei esimerkiksi sähköpostin välityksellä. (Humala 2007, 45.) Varsinkaan rakentavaa tai negatiivista palautetta ei ole millään muotoa helppoa vastaanottaa sähköpostitse, joten aina suullinen palaute on ensisijainen. Sähköpostit lähtevät myös varsin usein kiertämään organisaatiossa, joten luottamuksellisia asioita ei kannata välittää sähköpostiviesteillä. (Humala 2007, 47.) Myös kehityskeskustelut on hyvä pitää kasvokkain (Hyppänen 2013, 85).

Erityisen tärkeää työlle sitouttamiselle on osoittaa arvostusta työntekijöille. Vilkman (2016, 32-33) antaa esimerkkejä siitä, kuinka esimies voi näyttää arvostavansa alaisiaan. Arvostusta ilmentää tervehtiminen ja kuulumisten kyseleminen, ystävällisyys, mielipiteen kysyminen, henkisesti läsnä oleminen vuorovaikutustilanteessa, tasapuolisuus, kiittäminen, neuvominen ja rehellisen palautteen antaminen. Työpaikan arvostava ilmapiiri lisää osaltaan työmotivaatiota ja helpottaa vuorovaikutusta.

3.4 Etätiimin motivointi

Työmotivaation lisääminen on yksi jaetun johtajuuden kulmakivistä, kuten luvussa 3.1 todettiin. Niinpä on tärkeää miettiä motivaatiota lisääviä tekijöitä. Ensisijaisen tärkeitä työssä ovat onnistumisen kokemukset. Ne nostavat motivaatiota ja kannustavat eteenpäin. (Humala 2007, 46.) Vilkman (2016, 72) luettelee käytännön vinkkejä esimiehille virtuaalitiimin motivaatiota lisäämään:

- Työntekijöiden ideoiden huomioon ottaminen

- Vapaus
- Yhtenäisyys
- Toiminnasta viestiminen ja tiedon jakaminen
- Itseohjautuvuus
- Myönteinen ajatusmalli
- Empatia
- Yhteisöllisyys
- Tekemisen ilo

Ihmiset motivoituvat erilaisista asioista, joten alaisten tuntemus onkin esimiehelle tärkeää. Esimerkiksi joku motivoituu uuden kokeilemisesta, kun taas toiselle tärkeää on hyvä työilmapiiri. Muita motivoivia tekijöitä voivat olla esimerkiksi osallistuminen päätöksentekoon, mahdollisuus syventyä omaan työhön, kannustinjärjestelmä, tiimityöskentely tai organisaation sosiaalinen ja eettinen vastuullisuus. Positiivisiin asioihin kannattaa myös välillä keskittyä, vaikka haasteet useinmiten vaativatkin nopeaa huomiota. (Vilkman 2016, 74.)

3.5 Muutosjohtaminen

Etätyö muuttaa johtamiskulttuuria, joten muutosjohtamisen osa-alueet ovat tärkeässä roolissa etätöiden johtamisessa. Silvon (2014) mukaan johtamista ja muutosjohtamista ei voi erottaa toisistaan. Muutosjohtamisessa johdetaan ensisijaisesti ihmisiä. Toisaalta yhtä tärkeää on hallita oma liiketoiminta ja toimintaympäristö. Toimimme koko ajan toimintakentällä, joka on täynnä eritasoisia muutoksia, jotka on pystyttävä tunnistamaan. Ylin johto määrittelee muutokselle suunnan ja tavoitteet. Lähiesimiehet työssään varmistavat muutoksen toteutumista tiiminsä kanssa. Heitä tukevat osaltaan omat esimiehet ja henkilöstöhallinto. (Silvo 2014.)

Vilkmanin (2016, 20-21) mukaan suurin osa esimiehistä yleensä ottaen mieltää etäjohtamisen hankalammaksi kuin perinteisen johtamismallin. Tämä johtuu siitä, että totuttuja johtamistyyliä yritetään soveltaa uuteen muuttuvaan tilanteeseen. Etätyöjohtaminen tulee olemaan yksi oleellinen osa esimiesten osaamista tulevaisuudessa. Yksi tehokas muutosjohtamisen työkalu on arvo- ja merkitysjohtaminen. Tällöin ei puhuta johtamisesta perinteisessä mielessä vaan enemmänkin prosessina, jossa yhteisiä arvoja välitetään organisaatiolle sekä myös konkretisoidaan se, kuinka näitä arvoja tulkitaan jokapäiväisessä työssä. Yksi tärkeä arvojohtamisen päämäärä on se, kuinka organisaation jäsenten hiljainen tieto saatetaan koko organisaation omaisuudeksi. (Silen 2006, 88, 91-92.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusprosessin osa-alueet ovat aineiston hankinta, sen analyysi, johtopäätösten tekeminen, päättely sekä tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys. Määrällisessä ja jossain määrin laadullisessa tutkimuksessa voidaan pätevyyden ja luotettavuuden mittareina käyttää validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen analysoinnin pätevyyttä eli mittaako tutkimus sitä, mikä tutkimuksen tavoitteena olikin. (Jyväskylän yliopisto 2017.) Vastausprosentti on validissa tutkimuksessa riittävän suuri (Heikkilä 2017). Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen analysoinnin johdonmukaisuutta ja tutkimuksen toistettavuutta samanlaisena (Jyväskylän yliopisto 2010). Esimerkiksi tutkimuskysymykset täytyvät olla yksiselitteisiä (Heikkilä 2017).

Tämän etätutkimuksen aikataulusta sovittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyön tekemisen aloitus oli toukokuussa, jolloin aloitettiin myös kirjallisuuden lukeminen sekä kysymysten muotoilu haastatteluihin ja kyselyyn luetun teorian pohjalta. Webropol-kyselyn vastaamisaika ajoitettiin kesäkuulle, jolloin vielä mahdollisimman moni vastaajista olisi töissä ennen kesälomia. Vastausaikaa kyselyllä oli kaksi viikkoa. Teemahaastattelut tehtiin osittain päällekkäin Webropol-kyselyn kanssa kesä-heinäkuussa. Ajatuksena oli saada sekä työntekijänäkökulmaa Webropol-kyselyn avulla selville että kartoittaa esimiesten ajatuksia etäjohtamisesta teemahaastatteluilla. Kesä-heinäkuussa kirjoitettiin myös teoriaosuus opinnäytetyöhön.

Tutkimustuloksia aloitettiin analysoimaan heti tulosten saamisen jälkeen. Webropol-kyselyn tulokset saatiin suoraan ohjelmasta analysoituina jo valmiiksi taulukkomuodossa ja prosentteina, joten tuloksia oli helppo jatkokäsitellä. Teemahaastatteluvastauksia käsiteltiin anonymisti niin, että kaikki samaan kysymykseen tulleet vastaukset yhdistettiin. Samalla vastauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroja.

4.1 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus

Tässä opinnäytetyössä käytetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta. Webropol -kyselyn tuloksia analysoidaan sekä määrällisesti että laadullisesti. Laadullista analyysiä käytetään teemahaastatteluiden analysoinnissa.

Kanasen (2008, 10) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen tavoite on yleistäminen. Kysymyksiä kysytään pieneltä joukolta vastaajia eli otokselta, jonka tulee edustaa kattavasti koko tutkittavaa ryhmää. Jotta havaintoyksiköitä on tarpeeksi ja tulokset voi yleistää koskemaan

koko perusjoukkoa, vastaajia on hyvä olla kymmeniä. Alasuutarin (2011, 34) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto yleisesti saatetaan taulukkomuotoon. Webropol -ohjelmistolla tehtynä kyselyn tulokset on helppoa taulukoida, sillä ohjelmassa on valmiina raportointiosio, josta vastaukset löytyvät myös taulukoituna. Se on verkkokyselyohjelma, joka mahdollistaa kyselylomakkeen muotoilun ja lähettämisen.

Kvantitatiivisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa lomakekyselyt, internet-kyselyt ja strukturoidut haastattelut. Kyselylomakkeiden vastausvaihtoehdot on jo usein annettu. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä menetelmiä taas ovat esimerkiksi ryhmä- tai henkilökohtaiset haastattelut. (Heikkilä 2017.) Alasuutarin (2011, 38-39) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Esimerkiksi teemahaastattelujen pohjalta tehtyjä havaintojahan ei voi pitää tilastollisina todennäköisyyksinä, koska haastatteluja on yleensä lukumääräisesti vähän.

Teemahaastatteluissa tutkija pyrkii samaan tietoonsa häntä tutkimuksensa kannalta kiinnostavia asioita. Teemahaastatteluita voi sanoa puolistrukturoiduiksi haastatteluiksi, joissa kaikkien haastateltavien kanssa käydään läpi samat teema-alueet. Kysymykset voidaan kuitenkin esittää eri sanankääntein, tehdä apukysymyksiä sekä kysymysten järjestystä muuttaa. (Eskola ym. 2015, 27-29.)

Mitkä ovat sitten tyypilliset erot kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välillä? Kvantitatiivinen tutkimus vastaa mikä, missä, kuinka paljon ja kuinka usein -alkuisiin kysymyksiin. Otos on oltava numeerisesti suuri ja edustava. Tutkimustulokset pohjautuvat numeeriseen tietoon. Kvalitatiivinen tutkimus taas vastaa miksi, millainen ja miten -alkuisiin kysymyksiin. Näyte on suppeampi ja harkinnanvarainen. Laadullisen tutkimuksen tulokset pohjautuvat tutkimuskohteen ymmärtämiseen. (Heikkilä 2017.) Kanasen (2008, 10-11) määritelmän mukaan kvalitatiivinen tutkimus on hyvä uudehkon ilmiön hahmottamisessa ja ylipäänsä silloin, kun on kyse uudesta asiasta. Luotettavaa tietoa saadaan myös yhdistämällä sekä määrällistä että laadullista tutkimusta.

4.2 Tutkimusaineiston hankinta

Opinnäytetyön tutkimusaineisto hankittiin tekemällä Webropol-kysely henkilöstölle sekä teemahaastattelemalla viisi esimiestä. Tutkimuksen taustatietona käytettiin teoriaa etätyöstä, etäjohtamisesta sekä muutosjohtamisesta. Lisäksi tutkimustuloksia peilattiin tilastotietoihin etätyön tekemisestä.

4.2.1 Webropol -kysely työntekijöille

Webropol -kysely lähetettiin kaupunkisuunnittelun, tilakeskuksen ja kuntatekniikan keskuksen henkilöstölle toimeksiantajan kautta valmiiden postituslistojen mukaan. Liitteessä 1 on työntekijöille lähetetty Webropol-kysely. Vallin ym. (2015, 109-110) mukaan sähköiset kyselyt ovatkin suosittuja juuri niiden visuaalisuuden, nopeuden ja taloudellisuuden takia. Niitä on myös helppo käsitellä, koska vastaukset ovat jo valmiiksi sähköisessä muodossa eikä niitä tarvitse erikseen litteroida.

Tutkimuksen lähtökohtana oli se, että haluttiin kerätä tietoa etätöiden nykytilanteesta, etätöiden tekemisen määrästä, syistä tehdä etätöitä, etätöinä tehtävistä töistä, kokemuksista ja mahdollisista kehitysehdotuksista. Lisäksi tutkittiin myös etätöiden johtamista. Webropol -kyselyn avulla sai myös työntekijänäkökulmaa johtamisesta ja vuorovaikutussuhteesta esimiehen ja alaisen välillä esille. Webropol -kyselyn kysymykset muotoiltiin alan kirjallisuuden, tutkimustulosten sekä toimeksiannon mukaisiin teemoihin, jotka olivat etätöiden tekemisen määrä, työn laatu, johtamiskysymykset, työmotivaatio, luottamus, kokemukset etätöistä sekä kehitysehdotukset. Webropol -kyselyssä vastaajien määrä oli kohtuullisen suuri. Kysymyksiä mietittäessä pidettiin mielessä toimeksiannon mukaiset aihepiirit ja rajattiin osa alussa mietittyjä kysymyksiä pois, jos ne eivät suoraan koskeneet tutkimusongelmaa. Kyselylomake on sekoitus strukturoituja kysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen ja avoimia kysymyksiä.

Kyselyyn vastasi 67 vastaajaa, joten tulokset ovat jonkin verran yleistettävissä. Tutkimuksen luotettavuutta tukivat se, että kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja vastaukset käsiteltiin anonyymeinä. Lisäksi kysymykset muotoiltiin yleisluontoisiksi, joten kysely on mahdollista toistaa myöhemmin samanlaisena.

4.2.2 Teemahaastattelut esimiehille

Teemahaastattelukysymyksetkin muotoiltiin etätöitä käsittelevän kirjallisuuden pohjalta sekä toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Haastattelurunko on liitteessä 2. Kirjallisuudessa nousi esille etätöihin liittyvät johtajuuden haasteet, työmotivaatio ja luottamuskysymykset. Opinnäytetyön toimeksiannossa tärkeiksi tutkimuskohteiksi nousi etätöiden määrä, etätöiden laatu, kehittämisen kohteet sekä johtamisen kysymykset. Teemahaastattelut tehtiin kesä-heinäkuussa 2017 viidelle esimiehelle, jotka olivat toimeksiantajan nimeämiä. Haastatteluista kolme suoritettiin toimeksiantajan tiloissa, yksi puhelimitse sekä yksi kirjallisesti sähköpostin välityksellä.

Kaikki haastatellut toimivat esimiesasemassa ja heillä on alaisia, jotka tekevät etätöitä. Teemahaastattelurunko oli kaikille sama (liite 2). Teemahaastattelun kysymykset koskivat etätöinä tehtäviä työtehtäviä, vuorovaikutusta, johtamista, luottamusta, haasteita, hyötyjä ja kehityskohteita. Teemahaastattelurunko sisälsi yhdeksän kysymystä, mutta haastattelun aikana tuli myös keskusteluja ja tehtiin lisäksi tarkentavia kysymyksiä sekä muutettiin kysymysten järjestystä tilanteen mukaan.

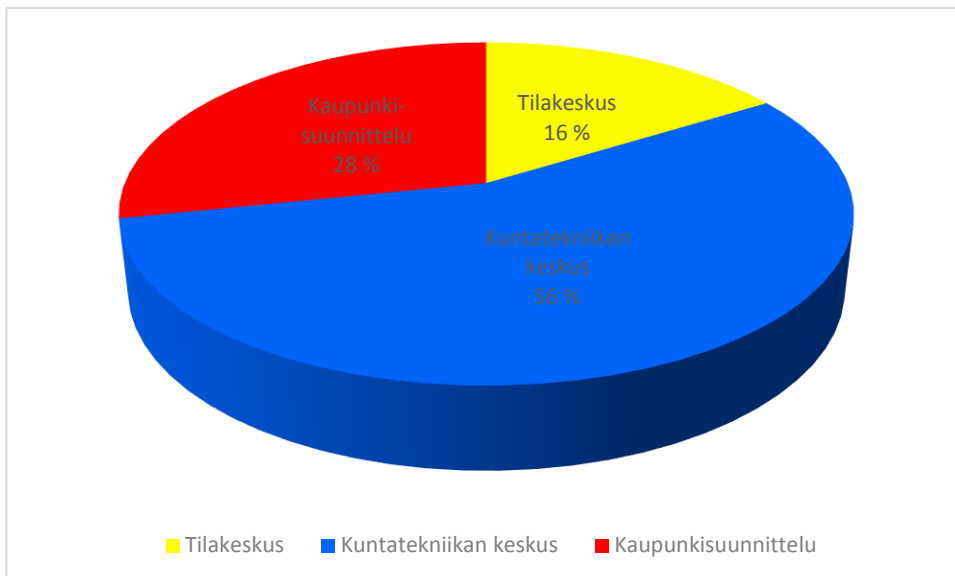
Teemahaastatteluista etsittiin vastauksia tutkimuksen kannalta oleellisiin kysymyksiin, kuten etätöiden tekijöiden lukumäärään, etätyötehtävien määrittelyyn, kokemuksiin ja kehitysehdotuksiin. Lisäksi aineistoa analysoitiin teemoittelun avulla eli etsittiin usein toistuvia teemoja haastatteluvastauksista. Eskolan ym. (2015, 43) mukaan teemoittelussa jokaisen haastateltavan vastaukset järjestetään tiettyjen teemojen alle, jolloin niitä vertaillaan ja käydään samalla läpi. Tähän prosessiin kytketään teoria mukaan. Tässä opinnäytetyössä tehtiin poikittaistutkimusta eli kerättiin aineisto yhtenä ajankohtana kesä-heinäkuussa 2017 useammalta vastaajalta (Vastamäki 2015, 121).

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimustulokset. Ensin tarkastellaan Webropol -kyselyn tuloksia eri teemoittain eli yleisesti vastaajien profiilia, etätyön tekemisen määrää, syitä tehdä etätöitä, etätöiden ja työmotivaation suhdetta, etäjohtamista, etätöiden vaikutusta työaikaan ja etäpäivien tavoitteita sekä esiin tulleita kehitysehdotuksia. Sen jälkeen tarkastellaan esimiesten teemahaastatteluiden tuloksia. Haastatteluiden teemat liittyivät etätyön tekemisen nykytilanteeseen, vuorovaikutukseen, johtamiseen, luottamuskykyyn, etätyön mahdollisuuksiin ja haasteisiin sekä kehitysehdotuksiin.

5.1 Työntekijäkyselyn tulokset

Webropol-kyselyn alussa profiloitiin vastaajia sen mukaan missä toiminnossa he työskentelevät, mikä on heidän toimiasemansa ja toimivatko he esimiesasemassa. Kuviossa 2 on esitettyä vastaajien jakauma toimintoittain. Vastaajista 37 eli yli puolet työskentelee kuntatekniikan keskuksessa, seuraavaksi eniten (19 vastaajaa) kaupunkisuunnittelussa ja 11 vastaajaa tilakeskuksessa.



Kuvio 2 Webropol-kyselyyn vastanneet toiminnoittain

Kuviossa 3 esitetään vastaajat toimiasemansa mukaisesti. 36 vastaajista on työntekijöitä tai toimihenkilöitä. 29 vastaajista ovat keskijohtoa, asiantuntijoita tai ylempiä toimihenkilöitä.



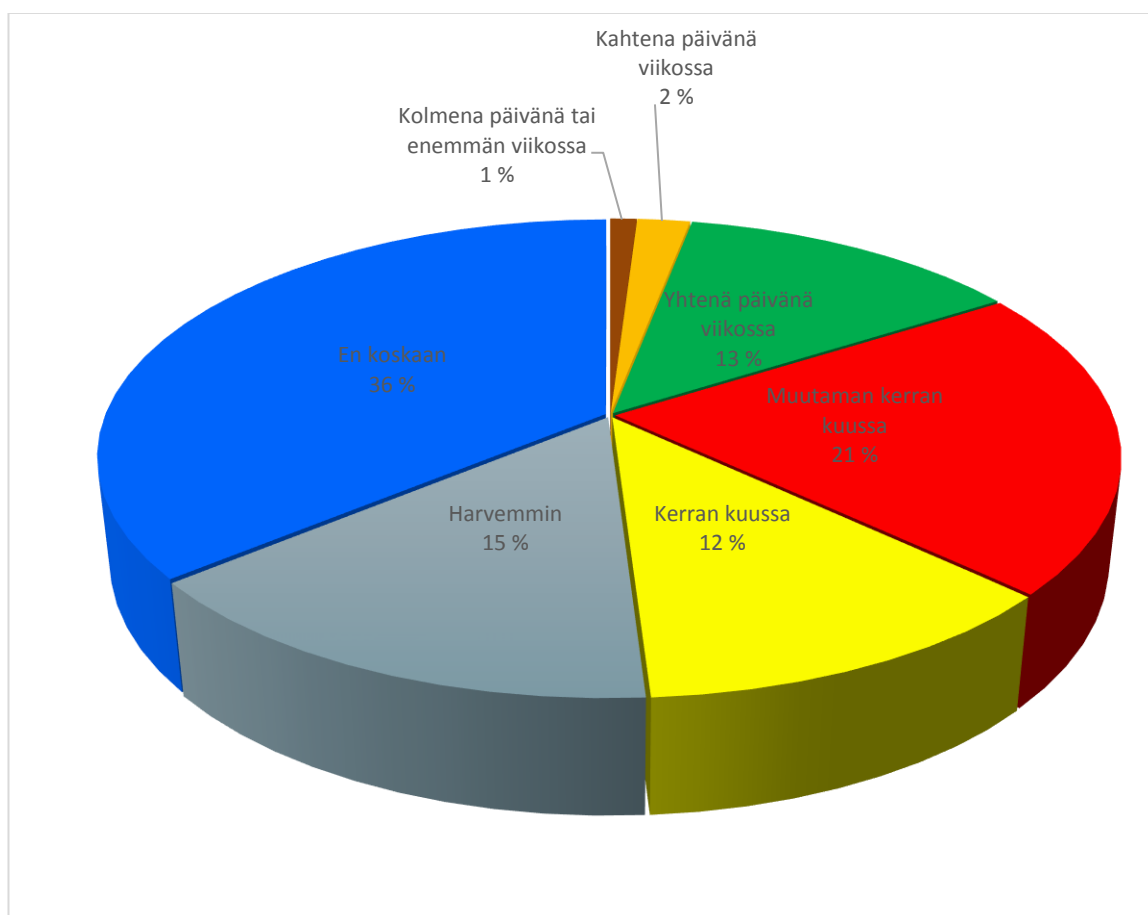
Kuvio 3 Webropol-kyselyyn vastanneet toimiaseman mukaan

Kyselyyn vastanneista 10 toimii esimiehenä ja 56 ei toimi esimiestehtävissä. Kokoaikaisessa virka- tai työsuhteessa työskentelee 61 vastaajaa ja osa-aikaisessa kuusi vastaajaa.

5.1.1 Kuinka paljon kyselyyn vastanneet tekevät etätöitä

Kyselyyn vastanneista noin 60 % tekee etätöitä. Jos tämän suhteuttaisi koko kaupunkisuunnittelun, tilakeskuksen ja kuntatekniikan keskuksen henkilöstöön (noin 400 työntekijään), näissä toiminnoissa tekisi laskennallisesti noin 240 henkilöä etätöitä ainakin ajoittain. Toisaalta Webropol-kyselyn vastausprosentti oli noin 17 %, joten ihan niin pitkälle meneviä johtopäätöksiä koko henkilöstön suhteen ei voi suoraan tutkimuksen pohjalta tehdä. Tutkimustulos on kuitenkin suuntaa-antava.

Kyselyssä kysyttiin sitä, kuinka usein etätöitä tehdään. Etätöitä tekevästä vastaajista suurin osa tekee etätöitä muutaman kerran kuussa (21 %). Seuraavaksi eniten tehdään sitä harvemmin (15 %) tai yhtenä päivänä viikossa (13 %) (kuvio 4).



Kuvio 4. Kuinka usein kyselyyn vastanneet tekevät etätöitä

Vastaajat saivat vielä halutessaan tarkentaa vastauksiaan. Vastaajista 11 ei ole tehnyt koskaan etätöitä tai on tehnyt niitä vain muutamia satunnaisia kertoja. Seuraavaksi eniten vastaajista oli tehnyt etätöitä yhdestä kolmeen kertaa kuussa (seitsemän vastaajaa).

Kaksi vastaajaa on tehnyt vain puolikkaita päiviä etätöitä joko työpäivän jatkoksi kotona tai sitten kaukana työpaikalta olevan palaverin takia kotona/kahvilassa puolikkaan päivän. Yksi vastaaja tekee etätöitä puolet työajastaan, yksi vastaaja kaksi päivää viikossa ja yksi vastaaja keskimäärin kerran kahdessa kuussa. Eli paljon erilaisia tapoja tehdä etätöitä on vastaajan tilanteen mukaan, vaikka muutama etäpäivä kuukaudessa näyttää olevan yleisin tapa tehdä etätöitä.

5.1.2 Etätöinä tehtävät työtehtävät

Kaikkiaan 46 vastaajaa vastasivat kysymykseen siitä, millaisia työtehtäviä tehdään etätöinä. Suurin osa vastaajista (23 vastaajaa) tekee etäpäivinä erilaisia kirjoitustöitä, kuten lausuntoja, selvityksiä, raportteja, pöytäkirjoja, selostuksia, vastineita, muistioita ja lupia. Seuraavaksi eniten etäpäivinä vastataan sähköposteihin (16 vastaajaa).

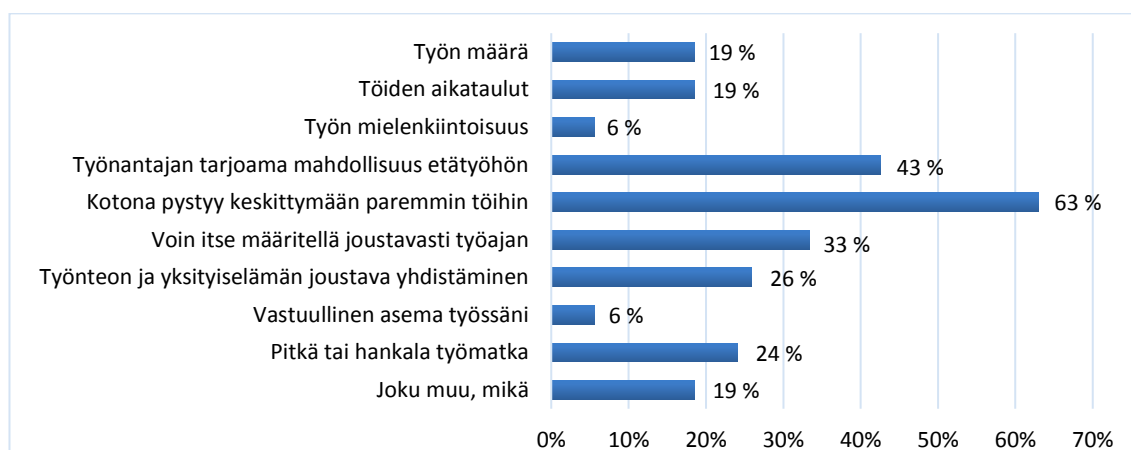
Kolmanneksi eniten etäpäivinä luetaan muun muassa alan kirjallisuutta, suunnitelmia, raportteja ja asiakirjoja (11 vastaajaa). Lisäksi kolme mainintaa saivat Skype-kokouksiin osallistuminen, puheluiden hoitaminen sekä karttojen ja esitysten tekeminen. Kaksi mainintaa saivat laskujen käsittely, kuntalaispalautteisiin vastaaminen ja päätösten tekeminen.

Yksittäisiä mainintoja saivat asiakirjojen ja rakennuslupahakemusten käsittely, kalenterivarausten tekeminen, laskenta- ja hinnoittelutyöt sekä erilaiset tarkistus-, suunnittelu- ja esimiestehtävät. Suuri osa vastaajista (11 vastaajaa) tiivistä, että etäpäivinä tehdään tarkkuutta ja keskittymistä vaativia tehtäviä ja ylipäänsä samoja tehtäviä kuin työpaikallakin (kahdeksan vastaajaa).

Kysymykseen siitä, millaisia työtehtäviä ei voi tehdä etätöinä, vastasi 53 vastaajaa. Suurin osa vastaajista piti kokouksiin, palaveriin ja tiimityöhön osallistumista työpaikalla läsnäoloa vaativana (17 vastaajaa). Syynä olivat tekniset vaikeudet, joiden takia oli haastavaa tehdä yhdessä tiimin kanssa esimerkiksi suunnittelutyötä tai osallistua kokoukseen etänä. Useat vastaajat (yhdeksän vastaajaa) mainitsivat tiettyjen teknisten edellytysten puuttumisen kotona. Esimerkiksi ammatissa tarvittavien ohjelmistojen, verkkoyhteyksien, työkoneen tai suuremman näytön puuttuminen hankaloittavat etätöiden tekemistä. Lisäksi pääsy työpaikan verkkotietolevykkeeseen ei onnistu kotona. Kuusi vastaajaa mainitsivat työmaa- ja maastokäynnit sekä työmaavalvonnan. Samoin kuusi vastausta tulivat myös henkilöstön opastamiseen, vuorovaikutukseen ja yleiseen esimiestyöhön liittyen. Kuusi vastausta liittyivät myös asiakkaiden tapaamiseen eli asiakaspalveluun, asukastapaamisiin ja yleisötilaisuuksiin. Lisäksi mainittiin, että työssä tarvittavia aineistoja ja asiakirjoja säilytetään työpaikalla, joten työnteko kotoa käsin on hankalaa. Vastauksissa huomioitiin myös tarve yleiseen informaation jakoon esimerkiksi käytäväkeskusteluissa sekä kollegoiden ja esimiesten suora apu työtehtävissä. Lisäksi esimerkiksi postitus ja tulostus vaativat työpaikalla oloa. Myös

toimiva työpiste kotona saattoi puuttua, mikä hankaloittaa etätöiden tekemistä. Suurin osa vastaajista siis listasi työtehtäviä, joita ei voi tehdä etänä kotona. Kuitenkin tähän kysymykseen tuli myös neljä ei-vastausta eli vastaajat pystyvät tekemään etänä kaikki nykyiset työtehtävänsä.

Webropol -kyselyyn vastanneilta kysyttiin syitä siihen, miksi he tekevät etätöitä (kuvio 5). Vastausvaihtoehdoista sai valita enintään kolme tai kirjoittaa itse vastauksen kohtaan 'muu syy, mikä'. Yhteensä 54 vastaajaa vastasi tähän kysymykseen. Suosituin syy etätöiden tekemiseen oli se, että kotona pystyy paremmin keskittymään työtehtäviin (63 % vastanneista). Seuraavaksi eniten vaikutti se, että työnantaja tarjoaa mahdollisuuden etätöiden tekemiseen (43 %). Kolmanneksi suosituin syy oli se, että voi itse joustavasti määrittellä työntekoajan (33 %).



Kuvio 5. Syyt, miksi etätöitä tehdään

Valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi muina syinä lueltiin esimerkiksi oma tai perheenjäsenen sairaustilanne, sisäilmaongelmat työpaikalla, mahdollisuus tehdä töitä myös matkoilla ja mökillä. Esteinä etätöille taas lueltiin muun muassa niin sanottu help desk -työ, tulostimen tarve, kannettavan työtietokoneen puute tai kokouspaikkojen sijainti. Toisaalta joustavien työaikojen takia tarvetta etätöille ei edes koettu. Esteisiin lukeutuivat myös puuttuva työtietokone ja sopiva työtila kotona. Osan kanssa etätöisopimusta ei oltu vain ehditty vielä tekemään.

5.1.3 Etätöiden vaikutus työmotivaatioon

Webropol-kyselyssä kysyttiin myös etätöiden mahdollista suhdetta työmotivaatioon. Lähes 72 % vastaajista totesi, että etätöet vaikuttavat työmotivaatioon ja loput vastaajista oli sitä

mieltä, että eivät vaikuta. Vastausta sai vielä tarkemmin eritellä ja 14 vastaajaa perusteli vastaustaan tarkemmin. Yksittäisinä vastauksina perusteltiin etätöiden lisäävän työmotivaatiota, koska

- työympäristön vaihto auttaa keskittymään
- etätyöt lisäävät työhyvinvointia
- etätyöt koetaan luottamuksen osoituksena työntekijälle
- etätyöpäivä on tehokas
- etäyhteydet toimivat hyvin
- etätyössä voi paremmin itse aikatauluttaa työtehtävänsä ja tehdä ne itselleen sopivaan aikaan oman jaksamisen mukaan
- etätyöpäivinä sovitut tehtävät tulee tehtyä, kun taas työpaikalla samanlaista kontrollia ei ole
- oman työn hallinnan tunne lisääntyy
- etäpäivinä ehtii paremmin tekemään työtehtävät
- vaihtelu virkistää

Yksittäisessä vastauksessa etätyö nähtiin työmotivaatiota heikentävänä, koska se vähentää sosiaalisia suhteita työpaikalle. Yksi näkökulma oli myös se, että työmotivaatio lisää etätöiden tekemistä. Etätyön ja motivaation välistä suhdetta analysoitiin myös niin, että vapaaehtoisena valintana se lisää motivaatiota joustavana työaikamuotona, mutta välttämättömänä valintana esimerkiksi rauhattoman toimiston takia, työmotivaatio ei lisääntynyt. Yksittäisen vastauksen mukaan yhteyttä etätöiden ja työmotivaation välillä ei nähty olevan. Kahdessa vastauksessa myös muistutettiin, että välttämättä kaikilla ei ole samanlaisia mahdollisuuksia etätyön tekemiseen (esimerkiksi työtehtävän luonteen tai teknisten puutteiden takia), mikä lisää epätasa-arvoa.

Etätöiden työmotivaatiota lisääviä syitä on paljon. Kaikille etätyömahdollisuus ei kuitenkaan tuo lisää työmotivaatiota, joten toisenlaisiakin keinoja työmotivaation säilymiseen kannattaa miettiä. Työmotivaatio tarttuu työyhteisössä ja se auttaa myös sinnittelemään haasteellisia hetkinä työssä (Vilkman 2016, 72).

5.1.4 Etäpäivien käytännön järjestelyt

Yhteensä 49 vastaajaa vastasivat kysymykseen etätöiden vaikutuksesta kokonaistyöaikaan. Suurimmalla osalla vastaajista (29 vastaajaa) etätyöt eivät vaikuta varsinaiseen työaikaan mitenkään. Kuitenkin seitsemän vastaajan mukaan etätyöt venyttävät työpäivää ja viiden vastaajan mukaan taas tehostavat työn tekemistä ja nopeuttavat töistä suoriutumista verrattuna työpaikalla tehtäviin päiviin. Yhteensä 12 vastaajaa kertoivat, että voivat

paremmin aikatauluttaa työntekonsa etäpäivinä. Työn voin aloittaa jo aikaisemmin tai vastaavasti jatkaa myöhään illalla. Töiden lomassa voi myös käydä hoitamassa omia asioitaan. Työn suunnittelu on etäpäivinä yleensä huolellisempaa kuin toimistossa ja keskittymisrauha parempi. Muutama vastaaja nosti esille työmatkaan käytetyn ajan pois jäämisen, mikä on huomattava etu etätyöpäivinä.

Kysymykseen etätyöpäivien tavoitteiden selkeydestä vastasi yhteensä 51 vastaajaa. Valtaosalle vastaajista (38 vastaajaa) etätyöpäivien tavoitteet ovat erittäin selkeitä. Tämä liittyy myös siihen, että tavoitteet yleensä määritellään etäpäivinä itse. Lisäksi muutaman vastaajan mielestä etätyöpäivien tavoitteiden selkeys vaihtelee tai tavoitteita etätyöpäiville ei ole. Parissa vastauksessa myös todettiin, että tavoitteet etäpäivinä ovat epäselvät.

5.1.5 Esimiestyö

Kaikkiaan 48 vastaajaa vastasivat kysymykseen esimiehen saavutettavuudesta etätyöpäivinä. Samalla kysyttiin myös sitä, onko vuorovaikutteinen viestintä esimiehen kanssa sujuvaa. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että esimiehen tavoittaa aivan yhtä hyvin etäpäivinä kuin työpaikallakin. Sähköposti, Lync, Skype ja puhelin ovat muutenkin käytössä ensisijaisesti esimiehille viestissä. Moni tekee niin itsenäistä asiantuntijatyötä, että varsinaista tarvetta kommunikointiin tulee harvoin. Jonkin verran kommentoitiin sitä, että myös työpaikalla esimiehen saavutettavuus voi olla huono useiden kokousten takia.

Kyselyyn vastanneilta kysyttiin myös, kaipaavatko he enemmän opastusta etätöiden organisointiin kotona. Enemmistö vastaajista eli reilut 77 % ei kaipaa enempää opastusta, mutta loput vastaajista esittivät opastustoiveita. Opastustarpeisiin kuuluivat tietojen hyödyntäminen kotoa käsin sekä neuvontaa etätyöhön sopivasta työtilasta ja -välineistä kaivattiin.

Tiivistäen voisi sanoa, että etätyöt eivät yleensä ottaen vaikuta millään erityisellä tavalla esimiehen saavutettavuuteen. Tämä on myönteinen tulos, sillä esimiehen helppo saavutettavuus on tärkeää. Etätöissä työntekijän itsensä johtamisen taito on toki olennaista, mutta työntekijä ei saa jäädä kuitenkaan liian yksin. Jos työntekijä ei saa tarvitsemaansa vastausta tai neuvoa kohtuullisessa ajassa, voi työmotivaatio laskea. (Vilkman 2016, 51-52, 54.) Myös opastusta etätöiden järjestämiseen kotona oli saatu suurelta osin riittävästi.

5.1.6 Webropol-tutkimukseen vastanneiden kehitysehdotuksia

Yhteensä 42 vastaajaa listasivat kehitysehdotuksia etätöihin liittyen. Vastauksista suurin osa käsitteli tekniikan toimivaksi saamista, jotta etätyöpäivät onnistuisivat ja mahdollisimman monenlaisia työtehtäviä voitaisiin tehdä etätöinä. Toiveet käsittelivät esimerkiksi sitä, että omassa tai yhteiskäytössä olisi kannettava työtietokone. Myös työmatkapuhelinta toivottiin. Lisäksi toivottiin oheislaitteita, kuten WEB-kameraa, jotta etäneuvottelut toimisivat hyvin. Toivelistalla oli myös isompi näyttö tai kaksi näyttöä kotiin heille, jotka tarvitsevat niitä työtehtäviä varten. Laitteiden lisäksi toivottiin pääsyä erilaisiin työssä tarvittaviin tietokantoihin myös kotoa. Yhä enemmän aineistojen toivottiin olevan pilvipalveluissa. Samoin toivottiin, että videoneuvotteluyhteydet toimisivat työpaikan sisälläkin. Lisäksi ehdotettiin, että Skype-palavereita olisi enemmän. Niihin liittyen kaivattiin opastusta tai koulutusta.

Seuraavaksi eniten toivottiin etätyön tekemiseen vähemmän muodollisuuksia, kuten erikseen esimiehelle etäpäivän töiden ilmoittamista. Vastaajat toivoivat, että etätyöpäivä rinnastettaisiin enemmän toimistossa tehtävään työpäivään. Työpaikallakaan tehtäviä töitä ei suoranaisesti valvota tai aseteta työpäivälle tavoitteita. Tässä suhteessa haluttaisiin etäpäivästä enemmän samankaltainen. Etäpäivän raportointivelvollisuus tuntui vastaajista ylimääräiseltä työtehtävältä itsessään. Tiivistetysti toivottiin sitä, että enemmän valvottaisiin työn tuloksia eikä työaika. Myös tasapuolisia mahdollisuuksia etätöihin toivottiin kaikille ja sitä, että pelisäännöt etätöiden suhteen olisivat avoimet ja kaikille selvät.

Työaikaan liittyviä ehdotuksia tuli runsaasti. Ehdotettiin myös sitä, että voitaisiin sopia tietyt toimistopäivät, jolloin kaikki ovat paikalla. Vastaavasti taas voitaisiin sopia tietyistä päivistä, jolloin annetaan ns. työrauha keskittymistä vaativiin tehtäviin ihan työpaikallakin. Ehdotuksena oli myös se, että työaika mitattaisiin siitä alkaen, kun kirjautuu työkoneelle. Toinen vaihtoehto oli se, että työaikakirjautumiset eli leimaamisen sisälle ja ulos voisi suorittaa matkapuhelimella. Yhtenä ehdotuksena työajan seurantaan oli se, että kaikki voisivat tehdä järjestelmään itse muutoksia. Työaikaan liittyvä ehdotus oli myös työajan porrastus. Yleensä ottaen toivottiin, että etätöitä saisi tehdä nykyistä enemmän. Luottamusta peräänkuulutettiin myös ja asennemuutosta eli pelkkään fyysiseen läsnäoloon työpaikalla ei kiinnitettäisi huomiota vaan työn tuloksiin.

Webropol -kyselyn lopussa sai vielä vapaasti ilmaista mielipiteensä etätöiden tekemisestä yleensä. Tähän kohtaan vastasi 39 vastaajaa. Pääosin etätyöt koettiin positiiviseksi voimavaraksi, joka antaa virkeyttä työhön. Varsinkin työmatkoihin kuluvan ajan säästö antoi energiaa ja motivaatiota työhön. Keskittyminen työtehtäviin on usealla vastaajalla helpompaa kotiloissa kuin toimistotiloissa. Tosin mainittiin, että kaikille etätyöt eivät sovi. Vaikka

halukkuutta etätöihin olisi, ei oma tehtäväkuva välttämättä sovi niihin. Toisaalta mainittiin, että etätöiden tekeminen hyödyttää myös toimistolla työtä tekeviä, sillä toimistotilat rauhoittuvat, kun osa työskentelee muualla. Tekniikan toimivuus todettiin osittain esteeksi etätöille ja Skype-palavereja toivottiin toteutettavan enemmänkin. Etätöiden mainittiin lisäävän työelämän joustoja sekä helpottavan perheen ja työelämän yhteensovittamista.

Vaikka aikaisemmin kritisoitiin raportointivelvollisuutta etätyöpäivien kohdalla, tuli tähän kohtaan myös palaute siitä, että työntekijä tuntee olevansa luotettava työnantajan mielestä eikä etätyöpäivien töistä kuten ei toimistopäivienkään tarvitse raportoida erikseen. Työtuntien kirjaaminen taas etäpäivien osalta tuntui epäluottamuslauseelta työnantajan puolelta. Luottamusta ja työn tuloksia korostettiin palautteissa. Toinen näkökulma työajan kontrollointiin oli se, että työajan seuranta toivottiin juuri etätyöpäivienkin osalta, jotta ns. ilmaiselta työltä vältyttäisiin. Tärkeinä asioina pidettiin työnantajan velvollisuutta huolehtia työturvallisuudesta ja vakuutuksista myös etätyöpäivinä. Lisäksi työpisteen ergonomisuutta kotona pohdittiin, koska se ei ole samalla tasolla kuin toimistotiloissa. Toivottiin kuitenkin, että henkilöstö olisi tavoitettavissa myös virastoaikoina, mikä helpottaa yhteistyötä.

Palautteissa tuli myös toivetta siitä, että etätöitä sallittaisiin yhä suuremmalle joukolle työntekijöitä, jotta niitä pääsisi harjoittelemaan ja käytännöt hioutuisivat. Myös etätöiden pelisääntöjen kirkastamista, esimerkiksi tavoitettavuuden suhteen, toivottiin.

5.2 Esimiesten teemahaastatteluiden tulokset

Tilakeskuksessa, kuntatekniikan keskuksessa ja kaupunkisuunnittelussa tehdään usein kirjallinen sopimus työntekijän siirtyessä tekemään etätöitä. Tilakeskuksessa on tehty viisi etätyösopimusta. Kuntatekniikan keskuksessa taas reilut 40 henkilöä koko 300 työntekijästä tekee etätöitä. Kaupunkisuunnittelussa on tehty 23 etätyösopimusta. Etätyösopimuksen on allekirjoittanut siis noin 17 % työntekijöistä. Todellinen etätöitä tekevien määrä on Webropol-kyselyn tulosten mukaan vielä jopa suurempi kuin etätyösopimusten määrä näissä kolmessa toiminnossa. Etätöinä tehdään tällä hetkellä erilaisia raportteja, lausuntoja, suunnitelmia, laskentaa, talousarvioita, hankintaan ja kilpailutusaineistoihin liittyviä työtehtäviä, kehitystehtäviä sekä suunnitelmien tarkastamista. Myös oman alan kirjallisuuden lukeminen on juuri sellaista keskittymistä vaativaa työtä, jota tehdään etätyöpäivinä.

Vastauksissa korostui myös se, että ihan tarkalleen etätyöpäivinä tehtäviä töitä ei tarvitse raportoida. Usein työntekijä itse suunnittelee, mitä tulee tekemään kuten asiantuntijatehtävissä ylipäänsäkin. Toisinaan tehtävistä voidaan kuitenkin myös sopia etukäteen ja useinmiten se tapahtuu sähköpostilla.

On myös sellaisia tehtäviä, joita ei voi etätöinä tehdä. Näitä ovat muun muassa arkistointi, postitus, tulostaminen, työmaakokoukset, tiimeissä tehtävät työt (esimerkiksi kehittämistehtävät) ja kunnossapidon tehtävät. Palaverit tapahtuvat yleisimmin vielä niin, että kaikki osallistujat ovat paikan päällä toimistossa.

5.2.1 Etäjohtaminen

Vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä tapahtuu yleisimmin sähköpostilla ja kiireellisissä asioissa yhteyttä otetaan puhelimitse. Viestinnän esimiehet kokevat sujuvaksi ja työntekijät on saatu aina hyvin kiinni. Tämä johtuu siitä, että suurin osa työntekijöistä tekee etätöitä korkeintaan muutaman kerran kuukaudessa. Tästä syystä myös viestinnän tarve esimieheltä alaiselle ei etäpäivinä ole yleensä suuri.

Esimiesten vastauksissa korostui se, että etätöiden tekemistä ei tarvitse varsinaisesti seurata ja johtaa. Etätöinä tehdään suurimmaksi osaksi jo ennalta sovittuja työtehtäviä ja asiantuntijoita ei niinkään kontrolloida myöskään toimistossa. Etäjohtaminen nähdään siis osallistuvana johtamisena, jossa valta ja vastuu jakautuvat (Vilkman 2016, 72). Osalla on myös käytössä etätöistä jälkikäteen täytettävä lomake, jossa yksilöidään etäpäivänä tehdyt työt. Toilla on myös usein muualta tulevia aikatauluja, joiden mukaan asiantuntijat tekevät töitään niin toimistossa kuin etänäkin. Alaiset ovat sähköpostilla tavoitettavissa myös etätyöpäivinä, jos tarvetta kommunikointiin tulee.

Luottamuksen alaisiinsa haastatellut esimiehet kokevat yhtä hyväksi niin etäpäivinä kuin toimistopäivinäkin. Luottamusta pidetään toki olennaisen asiana ja edellytyksenä toimivalle työsuhteelle. Työn tuloksia mitataan siinä, että aikataulut pitävät. Haastatteluissa tuli myös ilmi se, että esimies saattaa olla paljonkin poissa omalta työpisteeltään, joten ei sinällään pysty kontrolloimaan alaisiaan myöskään toimistolla. Osassa haastatteluista ajateltiin luottamuskysymystä myös töiden delegointina niin, että jokainen kuitenkin vastaa omasta työpanoksestaan ja aikataulujen pitämisestä omalta osaltaan ilman esimiehen valvontaakin. Juuri tällainen hajautetun johtajuuden toimintamalli käy hyvin etäjohtamiseen eli työntekijä saa vastuuta oman työn organisoinnistaan. Samalla esimiehen kontrollin tarve vähenee. Luottamus onkin hyvä lähtökohta ja toimintatapa etäjohtamisessa (Vilkman 2016, 28).

5.2.2 Etätyön mahdollisuudet ja haasteet

Ensisijaisesti etätyöt nähdään mahdollisuutena saada keskittymisrauha erilaisiin kirjallisiin töihin ja pohdintaa vaativiin kehittämistehtäviin. Toimistolla on paljon keskeytyksiä, joten pitkäjänteinen työ on haastavaa. Työpaikalla on kuitenkin paljon tiimitöitä ja palavereja, joten rauhalliset etäpäivät antavat mahdollisuuden ihan perustyönteolle ja esimerkiksi kehitystoiminnoille. Työnteko koetaan etäpäivinä tehokkaampana. Myös työmatkan puuttuminen etäpäivinä mainittiin etuna. Etäpäivät sinällään tuovat työelämään tarvittavia joustoja.

Haastatteluissa tuli esille useita tekniikkaan liittyviä kehitysehdotuksia. Skypeen lisääntyvä käyttö palavereissa olisi hyvä mahdollisuus. Osalla työntekijöistä puuttuu nykyaikainen matkapuhelin toimivine yhteyksineen tai kannettava tietokone. Lisäksi tarvittaisiin koulutusta Skype-kokouksiin sekä muihin teknisiin valmiuksiin.

Haastatteluissa myös mainittiin toiveena se, että etätyöpäiviä voitaisiin sallia enemmänkin kuin nykyisen käytännön mukaiset. Lisäksi voitaisiin sopia ne päivät, kun kaikki ovat toimistolla tavoitettavissa.

Suurimmaksi osaksi etätöihin liittyviä haasteita ei löytynyt. Päinvastoin etätyömahdollisuus nähtiin hyvänä mahdollisuutena, josta tähän mennessä kertyneet kokemukset ovat positiivisia. Etätyöskentely on ollut vielä aika lailla satunnaista eikä kovinkaan monella valtaosaa työajasta. Etätöiden haasteet nähtiin usein samanlaisina kuin asiantuntijatyössä yleensäkin eli se, että omaa työtä joutuu organisoimaan ja työmotivaatiota pitämään yllä. Muina etätöiden haasteina nähtiin esimerkiksi sellaisten palaverien järjestäminen, jossa kaikkien tiimiläisten tulisi olla mukana. Samoin kotona olevien työpisteiden mahdollisesti huonoa työergonomiaa pohdittiin. Sitäkin mietittiin, että työpäivät usein venyvät etäpäivinä.

5.3 Tutkimustulosten analysointi

Tässä tutkimuksessa keskityttiin etätöiden tekemisen nykytilanteeseen Vantaan kaupungin maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalla. Webropol-kyselyn tutkimustuloksia voi pitää luotettavina edustamaan vastanneiden joukkoa. Vastausprosentti tosin oli vain noin 17 %, joten hyvin laajoja yleistyksiä kyselyn pohjalta ei voi tehdä. Ennen Webropol-kyselyn lähettämistä kysymykset oli lukenut useampi henkilö ja kommenttien perusteella niitä hiottiin yksiselitteisiksi. Vastausten luotettavuutta lisäsi se, että usean valintakysymyksen kohdalla sai vielä selittää vastaustaan tarkemmin avoimessa kentässä. Teemahaastattelut analysoitiin

laadullisesti, joten tutkimuksen luotettavuus ei ollut avainasemassa vaan niistä esiin nousevat henkilökohtaiset kokemukset, jotka toivat tähän tutkimukseen oman lisänsä.

Teemahaastatteluissa kuitenkin huomattiin vastausten samankaltaisuus useissa kysymyksissä, joten yleistystä voi niidenkin pohjalta jonkin verran tehdä.

Webropol-kyselyn ja haastatteluiden perusteella etätöihin suhtaudutaan erittäin positiivisesti ja useassa palautteessa itse asiassa toivottiin, että etätöitä voisi tehdä nykyistä enemmän. Tosin useassa työtehtävässä esteeksi etätöiden tekemiselle kotona muodostuu muun muassa asiakaspalvelu, työmaakäynnit tai erilaiset tekniset haasteet, kuten erityisohjelmistojen tai työssä vaadittavien suurten tietokonenäyttöjen puute kotona. Paljon toivottiin sitä, että yhä useammalle avautuisi mahdollisuus etätöiden tekemiselle ja myös koulutusta esimerkiksi Skype-palaverieihin tarjottaisiin.

Etäpäivät nähtiin järkevänä tapana organisoida omaa työtään niin, että kotona voi rauhassa ja keskeytymättä tehdä keskittymistä vaativia työtehtäviä. Lisäksi tärkeää oli se, että etäpäivänä työt voi järjestää oman aikataulun mukaisesti ja työmatkoihin ei kulu aikaa. Useassa vastauksessa toivottiin myös sitä, että etätöissäkin oleva henkilö olisi tavoitettavissa tai ainakin sovittaisiin tietyt toimistopäivät, jolloin kaikki olisivat tavoitettavissa. Enemmän rauhaa toivottiin myös toimistolle. Melko usein mainittiin juuri toimistotyöpäivän lukuisat keskeytykset. Mainittiin myös se, että osan työntekijöistä ollessa etäpäivällä, olisi lopuilla taas rauhallisempaa toimistolla. Niinpä etätöistä hyötyvät myös toimistolla työskentelevät. Varmasti hiljaiset työtilat toimistossakin olisivat tervetulleita.

Johtamisessa ei nähty eroja etäpäivien ja toimistopäivien välillä. Tämä johtuu pitkälti siitä, että etätöitä tehdään kuitenkin aika harvoin. Asiantuntijatyö on jo luonteeltaan sellaista, että henkilö itse johtaa omaa työtään riippumatta siitä onko etäpäivää tekemässä vai toimistolla.

Luottamus nähtiin kahdelta eri kannalta. Etätyötä tekeviin alaisiin luotetaan ja samoin heidän kykyynsä johtaa omaa työtään. Toisaalta etäpäiviin liittyy myös raportointia etäpäivien tehdyistä töistä, kun taas toimistopäivinä tällaista ilmoitusvelvollisuutta ei ole. Tämä haaste liittyy varmasti kysymykseen siitä, miten työnantajan velvollisuus johtaa työtä toteutetaan. Vilkmán (2016, 31) toteaa, että luottamukseen esimiehen ja työntekijän välillä liittyy se, ettei työtehtäviä tarvitsisi raportoida. Työtehtävien kontrolloinnin väheneminen vapauttaisi myös esimiesten työtaakkaa. Fyysinen läsnäolo toimistossa on totuttu mittari työn suorittamiselle, vaikka takeita työn edistymisestä ei ole toimistossa sen enempää kuin kotonakaan. Yhä enemmän toivottiin siirtymistä työn tulosten seurantaan työajan sijaan. Näin myös esimieshaastatteluissakin painotettiin, että jokainen vastaa kuitenkin omasta työpanoksestaan ja työn aikataulujen pitäminen on todiste työn suorittamisesta. Huolta nosti

myös se, että etäpäivinä työtä yleensä tehdään pitempään kuin toimistossa eikä työaikaa etäpäivinä seurata.

Joissain vastauksissa myös ennakoitiin jo tulevia uusia toimitiloja, joissa ei ole kiinteitä työpisteitä ja toivottiin ”harjoitusta” etätöistä jo hyvissä ajoin ennen uusiin tiloihin siirtymistä. Uusiin toimitiloihin tämän tutkimuksen perusteella voisi ehdottaa niin sanottuja hiljaisen työskentelyn tiloja, koska useassa vastauksessa todettiin se, että toimistossa on paljon häiriöitä ja työ keskeytyy. Kuitenkaan kaikki eivät välttämättä halua tehdä etätöitä, joten työrauhan lisääminen myös toimistossa olisi oleellista.

Webropol-kyselyn vastauksissa ja teemahaastatteluissa tuli ilmi se, että esimiehet ovat kiireisiä ja tavoitettavuushaasteita voi olla myös toimistolla yhtä paljon kuin etänä työskennellessä. Vilkmán (2016, 115) tarjoaa esimerkin esimiehen tavoitettavuuden parantamiseen. Yhtenä ehdotuksena voisi olla esimiehen kalenterissa oleva kahden tunnin aika vaikka kerran viikossa, jolloin hänet tavoittaisi toimistolta ns. avointen ovien -periaatteella.

Vilkmán (2016, 37) toteaa, että yhteisiin pelisääntöihin sitoudutaan enemmän silloin, kun ne ovat tiimin yhdessä pohtimia eikä pelkästään esimiehen sanoittamia. Tärkeää olisi yhdessä miettiä esimerkiksi sitä, että missä työtehtävissä etätö on mahdollista, milloin ja miten kaikki on tavoitettavissa sekä kuinka työn edistymistä seurataan.

Sisäisen sosiaalisen median käyttö voisi tuoda työyhteisöön enemmän keskustelua ja sitä kautta eri paikoissa olevat työyhteisön jäsenet saisivat yhteisen kokoontumispaikan. Sosiaalinen media luo myös esimiehelle mahdollisuuden jakaa kaikille tietoa samanaikaisesti ja samansisältöisesti, kun taas kahden keskisissä keskusteluissa kommunikaatio voi olla erilaista eri henkilöiden kanssa ja jotain voi jäädä puuttumaankin. (Vilkmán 2016, 56.)

Yksi tämän tutkimuksen pohjalta nouseva kehitysehdotus on se, että kaikkien etätöitä tekevien kanssa tehtäisiin kirjallinen sopimus ja tieto etätöiden tekemisestä vietäisiin myös henkilöstötietojärjestelmään. Näin ollen etätöiden tekemisen määrä olisi helposti seurattavissa raporttien kautta. Nykyisellään on jo käytössä kirjallinen sopimus etätöiden tekemisestä, mutta aivan kaikki etätöitä satunnaisesti tekevät eivät vielä ole sellaista allekirjoittaneet. Sopimus on hyvä senkin takia, että siinä käydään kirjallisesti läpi etätöiden tekemisen ohjeistukset ja reunaehdot. Toisena kehitysehdotuksena on se, että myös työpaikalla olisi hiljaisen työn tekemisen tiloja, joissa voisi keskittyä esimerkiksi lukemista ja kirjoittamista vaativiin tehtäviin. Kaikki eivät välttämättä halua tehdä etätöitä kotona tai tarvittavaa työpistettä ei ole helposti järjestettävissä.

6 Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Webropol -kyselyn mukaan etätöitä tehdään jo nykyisellään paljon. Noin 60 % asiantuntijatehtävissä työskentelevistä Webropol-kyselyyn vastanneista tekee ainakin ajoittain etätöitä. Osa etätöitä tekevästä on allekirjoittanut kirjallisen etätöösopimuksen, jossa määritellään etätöiden tekemisen ohjeistusta ja ehtoja tarkemmin. Kaikkien työtehtävät eivät sovellu etätöihin, mutta varsinkin asiantuntijatehtävissä työskentelevillä on sellaisia keskittymistä vaativia töitä, joita mielellään tehdään omassa rauhasa etäpäivinä. Yleisimmillään etätöitä tehdään muutaman kerran kuussa ja usea haastateltava totesikin, että nykyinen käytäntö on kaksi etäpäivää kuukaudessa. Tässä kohtaa toivottiin useammin mahdollisuuksia pitää etäpäiviä.

Etätöitä nähdään suurimmaksi osaksi työmotivaatiota lisäävänä työmuotona. Suurin osa kyselyyn vastanneista ei kaipaa lisää opastusta etätöiden tekemiseen ja organisointiin kotona, mutta yksittäisiä koulutus- ja opastustoiveitakin tuli. Kokonaistyöaikaan ei katsottu etätöiden paljosta vaikuttavan. Myös tavoitteet etäpäiville oli lähes kaikille selviä, koska tavoitteet olivat itse asetettuja.

Johtamiskysymyksissä ei varsinaisia haasteita oltu huomattu. Asiantuntijatehtävissä työskennellään muutenkin aika lailla itsenäisesti ja etäpäivät ovat kuitenkin vain satunnaisia. Eri asia olisi, jos etätöitä tehtäisiin kokoajaisesti tai valtaosa työajasta. Sekä työntekijät että esimiehet kokivat, että vuorovaikutus ja yhteydet toimivat hyvin etäpäivinäkin. Sähköposti on ensisijainen yhteydenpitoväline.

Kehitysehdotuksina tutkimuksessa nousi esiin se, että etätöiden määrää lisättäisiin. Samalla teknisiä valmiuksia ja toimivia yhteyksiä kotiin toivottiin enemmän. Uusien toimitilojen myötä ne varmasti tulevatkin ajankohtaisiksi. Myös Skype:n käytön lisäämistä palaverissa ehdotettiin ja samalla lisäopastusta Skype:n käyttöön.

Kyselyn vastauksissa toivottiin pelisääntöjä siihen, miten ja milloin henkilöt olisivat tavoitettavissa. Webropol-kyselyn mukaan esimiehet ovat yhtä hyvin tavoitettavissa etäpäivinä kuin toimistolla työskennellessäkin, joten tavoitettavuushaasteita ei etätöihin liity. Esimiehillä on paljon palavereita, joten tavoitettavuus saattaa olla sitä kautta ajoittain heikompaa. Luvussa 5 ehdotettiin esimiehille säännöllistä sovittua toimisto-aikaa, jolloin heidät saisi helposti kiinni. Toinen ehdotus koski yhteistä keskustelupaikkaa sosiaalisessa mediassa, jossa tiimin jäsenet voisivat matalalla kynnyksellä keskustella työhön liittyvistä kysymyksistä keskenään.

6.1 Pohdintaa ja kehitysehdotukset

Yleisesti ottaen etätöihin suhtaudutaan positiivisesti. Myös toimistotiloja pyritään yhä useammin muokkaamaan ajasta ja paikasta vapaaseen työntekoon eli kiinteitä työpisteitä ei välttämättä enää ole ja hiljaisen työn tiloja järjestetään toimistoissakin. Etätöiden tekeminen on toki helpottunut tietoliikenneyhteyksien kehittymisen myötä, mutta samalla myös osa työntekijöistä mieluummin tekee töitä toimistossa. Etätöihin liittyy kuitenkin se, että työ- ja vapaa-aika voivat sekoittua, työpäivä venyä kotona ja sosiaalisia suhteita ei voi samalla lailla ylläpitää kuin toimistossa.

Webropol-kyselyyn vastanneista 60 % tekee ainakin osittain etätöitä, mikä on tutkimustuloksena varsin paljon verrattuna tilastotietoihin etätöiden tekemisestä. Kappaleessa 2 todettiin, että etätöitä tekee Suomessa noin 45 % asiantuntijoista. Toki tilasto on vuodelta 2013 ja riippuu paljon organisaatiosta, kuinka paljon etätöiden tekemistä mahdollistetaan ja millainen ilmapiiri etätöiden tekemiselle on.

Etätöihin liittyvä haaste on myös se, miten työn suorittamista valvotaan. Työn tuloksethan kertovat puolestaan työn suorittamisesta. Kuitenkin työntekijällä voi olla tunne siitä, että pitää todistaa, että on tehnyt töitä etäpäivänä. Tähän liittyy myös etäpäivän pelisääntöjen kirkastaminen. Yksi kysymys on se, että täytyykö etäpäivänä olla virastoaikaan tavoitettavissa koko ajan sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Jos täytyy, ei etäpäivän työntekoa voi aikatauluttaa haluamallaan tavalla joustavasti. Useat toivoivatkin, että sovittaisiin vaikka tietty viikonpäivä, jolloin kaikki olisivat tavoitettavissa.

Luvussa 3 todettiin vision välittämisen ja tavoitteiden asettamisen olevan oleellista etäjohtamisessa. Tässäkin tutkimuksessa tuli ilmi se, että tavoitteiden saavuttaminen puhuu puolestaan ja työntekijöihin luotetaan. Esimiesten uusi rooli niin sanottuna valmentajana on kannustaa alaisia tekemään itse päätöksiä. Näin tullaan tilanteeseen, jossa esimiehen kontrolli vähenee ja aikaa vapautuu muihin työtehtäviin. Johtajuudesta tulee jaettava.

Yhteenvedonä tämän tutkimuksen pohjalta nousseita kehitysehdotuksia ovat kirjallisen etätyösopimuksen tekeminen kaikkien etätöitä tekevien kanssa ja etätöiden mahdollistaminen yhä useammalle ja nykyistä useammin. Teknisten valmiuksien kartoittaminen ja sen pohjalta puuttuvan tekniikan hankkiminen ovat tärkeitä edellytyksiä etätöille. Skype-palaverikäytäntöä voisi lisätä. Etätöiden tekemisen pelisääntöjen muodostaminen yhteisesti työyhteisössä loisi edellytykset yhdenvertaiselle etätöiden tekemiseen. Eroa etäpäivän ja toimistopäivän välillä voisi häivyttää niin, että työn tavoitteet määriteltäisiin samalla tavoin riippumatta työntekopaikasta. Työtiimien omat sosiaalisen median keskustelupaikat madaltaisivat kynnystä ottaa esille asioita ja mahdollistaisivat keskustelun etänäkin.

6.2 Ehdotuksia jatkotutkimusaiheista

Etätyöselvitykseen Vantaan kaupungin maankäytön toimialalla liittyy myös muita toimeksiantajalle tärkeitä tutkimusaiheita, joihin voisi seuraavissa tutkimuksissa perehtyä. Tällaisia ovat uuteen toimitilaan liittyvät selvitys- ja suunnitteluteemat sekä työhyvinvoinnin kysymykset liittyen etätöihin. Tässä tutkimuksessa selvitettiin etätöiden tekemisen määrää ja kokemuksia kesällä 2017. Uusi selvitys tilanteesta olisi mielenkiintoista tehdä uusien toimitilojen käyttöönoton jälkeen.

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1 : Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä PS-Kustannus. 27-44.

Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. Jaetun johtajuuden särmit. 2005. Helsinki: Talentum.

Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2015. Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1 : Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä PS-Kustannus. 109-120.

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

Vastamäki, J. 2015. Kyselylomaketutkimus: Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1 : Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä PS-Kustannus. 121-132.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Sähköiset lähteet

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Viitattu 1.9.2017.
<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Jyväskylän yliopisto. 2015. Tutkimuksen toteuttaminen. Viitattu 3.9.2017.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

Ojala, S., Pyöriä, P. & Nätti, J. 2015. Ansiotyötä ajasta ja paikasta riippumatta? Teoksessa Anttila, A., Anttila, T., Liikkanen, M. & Pääkkönen, H. 2015. Ajassa kiinni ja irrallaan - Yhteisölliset rytmit 2000-luvun Suomessa. Tilastokeskus. Viitattu 27.7.2017.
http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytyi_aki_201500_2015_16146_nett.pdf

Pyöriä, P. & Ojala, S. 2015. Kuka tekee palkkatyötä kotona? Tilastokeskus. Viitattu 3.6.2017.
<http://tietotrendit.stat.fi/mag/mag/article/148/>

Ruohomäki, V. 2009. Työnteon monet muodot: Etätyö, monipaikkainen ja liikkuva työ. Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos. Viitattu 27.7.2017.
www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/

Silvo, M. 2014. Esimiehet muutosjohtamisen etulinjassa. Viitattu 22.4.2016.
<http://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/esimiehet-muutosjohtamisen-etulinjassa>

Sirkiä, T. 2009. Joka kolmas tehnyt etätöitä. Tilastokeskus. Viitattu 27.7.2017.
http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-07-15_003.html?s=0

Sutela, H. & Lehto, A. 2014. Työolojen muutokset 1977-2013. Tilastokeskus. Viitattu 26.7.2017.
http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf

Työterveyslaitos ja Microsoft Oy 2017. Suomi haastetaan mukaan Kansalliseen etätyöpäivään 18.9. - teemana Työn uusi johtajuus. Viitattu 30.8.2017.
http://www.etatyopaiva.fi/fi/suomi_haastetaan_mukaan_kansalliseen_etatyopaivaan/

Vantaan kaupunki. 2017. Viitattu 1.6.2017.
http://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/122221_mato_organisaatio_2016.png

Kuvio 1. Vantaan kaupungin maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialan organisaatiokaavio.....	11
Kuvio 2. Webropol -kyselyyn vastanneet toiminnoittain.....	27
Kuvio 3. Webropol -kyselyyn vastanneet toimiaseman mukaan..	27
Kuvio 4. Kuinka usein kyselyyn vastanneet tekevät etätöitä.....	28
Kuvio 5. Syyt, miksi etätöitä tehdään.....	30

Liite 1 Webropol -kysely työntekijöille

Liite 2 Esimiesten teemahaastattelurunko

Liitteet

Liite 1: Webropol-kysely työntekijöille



Etätyö ja sen kehittäminen Vantaan kaupungin maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalla

1. Missä toiminnossa työskentelet?

- Tilakeskus
- Kuntatekniikan keskus
- Kaupunkisuunnittelu

2. Mikä on toimiasemasi?

- Johto
- Keskijohto/ asiantuntija/ylempi toimihenkilö
- Toimihenkilö/ työntekijä
- Muu/en osaa sanoa

3. Toimitko esimiehenä?

- Kyllä
- En

4. Työskenteletkö

- Kokoaikaisessa virka- tai työsuhhteessa
- Osa-aikaisessa virka- tai työsuhhteessa

5. Teetkö päätoimeesi kuuluvia töitä etätöinä kotona? (niin työajalla kuin varsinaisen työajan ulkopuolella)

- Kyllä
- En

6. Kuinka usein teet etätöitä?

- Kolmena päivänä tai enemmän viikossa
- Kahtena päivänä viikossa
- Yhtenä päivänä viikossa
- Muutaman kerran kuussa
- Kerran kuussa
- Harvemmin
- En koskaan

7. Halutessasi voit tarkentaa etätöiden määrää, esim. montako tuntia tai päivää kuussa teet etätöitä.

8. Millaisia työtehtäviä teet yleensä etätöinä?

9. Onko sinulla työtehtäviä, joita et voisi tehdä etätöinä?

10. Mitkä syyt vaikuttavat etätöiden tekemiseen? Valitse korkeintaan 3 tärkeintä syytä.

- Työn määrä
- Töiden aikataulut
- Työn mielenkiintoisuus
- Työnantajan tarjoama mahdollisuus työskennellä kotona
- Kotona pystyy keskittymään paremmin töihin
- Voin itse määritellä joustavasti työajan
- Mahdollisuus joustavasti yhdistää työnteko ja yksityiselämä
- Vastuullinen asema työssäni
- Pitkä tai hankala työmatka
- Joku muu, mikä

11. Lisääkö etätyömahdollisuus motivaatiota työhön?

Kyllä

Ei

Tähän voit tarkemmin eritellä etätyön suhdetta työmotivaatioon

12. Kaipaisitko enemmän opastusta etätyön organisointiin kotona?

Kyllä

En

Tähän voit kertoa enemmän opastustarpeesta

13. Miten etätyön tekeminen vaikuttaa työaikaasi?

14. Miten selkeitä etätyöpäivien tavoitteet työtehtävien osalta Sinulle yleensä ovat?

15. Miten hyvä esimiehen saavutettavuus etäpäivinä on? Onko vuorovaikutteinen viestintä esimiehen kanssa sujuvaa vai onko siinä haasteita?

16. Mitä kehitysehdotuksia Sinulla on etätyön sujumisen kannalta?

17. Mitä muuta etätöihin liittyvää haluaisit sanoa?

Liite 2: Esimiesten teemahaastattelurunko

Teemahaastattelukysymykset esimiehille

1. Millaisia työtehtäviä/ kokonaisuuksia tehdään etätöinä? Miten tavoitteet etätöypäiville määritellään?
2. Mitä työtehtäviä ei voi tehdä etätöinä?
3. Kuinka hyvin pystyt seuraamaan työntekijöiden työn suorittamista heidän tehdessä etätöitä?
4. Millä tavoin viestit etätöitä tekevien työntekijöiden kanssa? Onko vuorovaikutteinen viestintä etätyöntekijöiden kanssa sujuvaa vai onko siinä haasteita?
5. Oletko luonut erilaisia tapoja johtaa etätöitä verrattuna toimipaikalla tapahtuvaan työhön?
6. Luottamus on tärkeä lähtökohta johtamisessa. Koetko luottamuksen etätöiden johtamisessa erilaisena verrattuna työpaikalla tehtävän työn johtamiseen?
7. Mitä etätöitä mielestäsi mahdollistaa?
8. Mitä haasteita ja hyötyjä koet etätöiden johtamisesta olevan?
9. Mitä kehitysehdotuksia Sinulla olisi liittyen etätöiden tekemiseen?