

Ursula Keto-Seppälä

ETÄTYÖN KÄYTÄNTEIDEN KEHITTÄMINEN PALKEISSA

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2016

ETÄTYÖN KÄYTÄNTEIDEN KEHITTÄMINEN PALKEISSA

Keto-Seppälä, Ursula
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Kesäkuu 2016
Ohjaaja: Nokkonen, Sirpa; Suvanto, Mari
Sivumäärä: 78
Liitteitä: 5

Asiasanat: etätyö, työaika, valtionhallinto

Tämän työelämälähtöisen kehittämistehtävän tarkoituksena oli etätyön käytänteiden kehittäminen Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa, Palkeissa.

Kehittämistehtävä toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja sen lähestymistapa oli tapaustutkimuksellinen. Palkeiden osaamiskeskuslaiset osallistuivat laajempaan etätyökokeiluun 1.8. – 31.12.2015 välisenä aikana. Osaamiskeskuslaiset ja heidän sisäiset yhteistyökumppaninsa vastasivat Webropol-kyselyihin, joilla kerättiin kokemuksia uuden etätyön toteuttamisen mallin käytettävyydestä, hyvistä käytänteistä ja huonoista kokemuksista.

Osaamiskeskuslaisten mielestä pilotin keskeinen tulos oli etätyön antama mahdollisuus keskittyä asiantuntijatehtäviin tietotekniikkaa onnistuneesti hyödyntäen. Kahdeksaa etätyöpäivää kuussa pidettiin sopivana määränä. Pilotoinet puolsivat etätyömahdollisuuden tarjoamista laajemmalle käyttäjäkunnalle. Kehitettävää nähtiin viestinnässä sekä etätyössä tehtävässä ylityössä, jota ei huomioida, mikä vääristää kuvan resurssitarpeista ja aikatauluista. Työyhteisöstä eriytyminen huolestutti. Sisäisten yhteistyökumppaneiden mukaan lisääntynyt etätyö ei muuttanut tai korjannut jo aiemmin vallinnutta tilannetta prosessin ohjauksessa.

Kehittämistehtävän tulokset tukivat Palkeissa joulukuussa 2015 tehtyä päätöstä, jonka mukaisesti vuoden 2016 alusta alkaen on voitu työskennellä etänä entisen kahden kuukausittaisen etätyöpäivän sijaan kahdeksana työpäivänä kuukaudessa. Muilta osin etätyökäytäntö säilyi pääosin ennallaan ja etätyötä tehdään organisaation etätyöohjeistuksen perusteella.

Jatkokehitysehdotuksina etätyöohjeistusta voi edelleen kehittää tarkentamalla esimerkiksi etätyössä käsiteltävää aineistoa, etätyöntekijät kaipasivat ohjausta etätyötaitoihinsa ja etäesimiehenä toimiminen saattaa olla uutta, joten heille saattaa olla aiheellista tarjota etätyöjohtamisen koulutusta, hajautetun työn ohjeistusta ja esimiehen työkalupakkia. Kehittämistehtäväprosessin sivutuloksena syntyi ennakoivaa sopimista noudattava ehdotus etätyösopimusmallista. Mallissa käsiteltiin etätyön erityispiirteitä, kuten etätyöstä syntyvien kulujen korvaamista, vakuutusasioita, todellisen työajan muodostumista ja työtapaturmatilanteita. Etätyösopimuksen tehdessään sopijapuolet tiedostavat vastuunsa ja velvollisuutensa sekä ymmärtävät sopimuksen tavoite- ja tahtotilan.

DEVELOP THE REMOTE WORK PRACTICES WITHIN PALKEET

Keto-Seppälä, Ursula

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship

June 2016

Supervisor: Nokkonen, Sirpa; Suvanto, Mari

Number of pages: 78

Appendices: 5

Keywords: remote work, working time, civil service

Work related development study was made to the Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR – Palkeet. The aim was to investigate and develop the remote work practices within the organization.

The development study was carried out as a qualitative research and it was conducted as a case study. People who work at Competency centre in Palkeet participated in the wider remote work experiment between 1st August and 31st December 2015. The people who work in Palkeet competence centre and their partners answered to the questionnaires that collected experiences of the availability of the new model of remote working. Also good practices and bad experiences were questioned.

The people who work in Palkeet competence centre thought that the key result of the pilot was the possibility to use information technology in the tasks that require specialist skills. Eight days were considered to be a suitable amount of days within a month. The possibility to work remotely was also recommended to others by the pilot group. Improvement needs were in communication and how the overtime is not taken into account as it therefore provides false picture of resources and time schedule. Pilot group was also worried how they were separated from the working community. The Palkeet competence centre partners thought that increased remote work does not change or repair the previously existing situation under the guidance of the process.

The experiences of wider remote work piloting proved that remote work can now be made in more flexible and efficient manner. From the beginning of the year 2016 it is allowed to work remotely 8 days per month in Palkeet, previously only 2 day were allowed. Otherwise remote work policy has remained mostly unchanged. In the further study the guide could made more precise for example by defining what material resources are allowed to be used and processed remotely. Also it was found that remote workers needed more coaching of the remote skills and also how scattered work can be done more efficiently. Supervisors again needed defined toolset for them how to manage remote workers. Result of the study was a pro-active agreement on remote work agreement model. The model described remote work special features, such as the reimbursement of costs arising from remote working, insurance issues, how the actual work time is gathered during the day and health safety issues. When the parties make the Remote work Agreement they acknowledge their responsibilities and obligations and they understand the objectives and intent of the Agreement.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTAA	6
2.1	Kehittämistehtävän toteutusympäristö.....	6
2.2	Kehittämistehtävän tavoitteet.....	10
2.3	Työn teoreettinen viitekehys.....	11
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	13
3.1	Laadullinen tutkimus	13
3.2	Lähestymistapana tapaustutkimus	14
3.3	Tiedonkeruun menetelmät	15
4	JOUSTAVAT TYÖAIKAJÄRJESTELYT.....	16
4.1	Työnteon monet muodot.....	16
4.2	Työaikojen tarkastelua	16
4.3	Perustyöaikamuodot ja joustavat työaikajärjestelyt.....	21
5	ETÄTYÖ JOUSTAVANA TYÖAIKAMUOTONA	25
5.1	Etätyön määritelmä ja muodot.....	25
5.2	Etätyön käsitteet ja kriteerit	28
5.3	Näkökulmia etätyöhön	29
5.4	Etätyö Palkeissa aiemmin ja edellisen kyselyn etätyötä koskeva osuus.....	43
5.5	Kokemuksia kahdessa valtion virastossa jo toteutetuista etätyöpilotoinneista.....	45
6	SOPIMUSHALLINTA	47
6.1	Sopimushallinta ja pitkäkestoiset sopimukset	47
6.2	Ennakoiva sopiminen.....	49
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	50
7.1	Tutkimusprosessi	50
7.2	Kyselyjen tulokset.....	55
7.2.1	Palkeiden Osaamiskeskuslaiset	56
7.2.2	Palkeiden sisäiset yhteistyökumppanit	62
7.3	Tutkimuksen arviointi	63
7.3.1	Tutkimuskysymyksiensä näkökulmasta	63
8	ETÄTYÖOHJEESTA ETÄTYÖSOPIMUKSEEN	65
8.1	Etätyöohje	66
8.2	Ehdotus etätyösopimukseksi.....	68
8.3	Etätyösopimuksen erityispiirteitä.....	70
9	JOHTOPÄÄTÖKSET, KEHITTÄMISIDEA JA JATKOTUTKIMUSAIHEET.....	72

9.1	Johtopäätökset ja kehittämisideat	72
9.2	Jatkotutkimusaiheita	75
LÄHTEET		76
LIITTEET		

1 JOHDANTO

Valtiovarainministeriö on asettanut toimijoilleen 20 prosentin tuottavuustavoitteen kokonaisprosessissa. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen – Palkeiden strategiassa pyritään tavoitteiden saavuttamiseksi ottamaan käyttöön talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseihin liittyviä uusia palveluja ja toimintatapoja sekä näihin liittyvänä yhtenä toimenpiteenä lisäämään joustavien työaikamuotojen käyttöä. Palkeissa työskennellään pääsääntöisesti virastotyöaikamuodossa. Tässä kehittämissitehtävässä käsitellään joustavien työaikamuotojen, erityisesti etätöön, soveltuvuutta Palkeiden toimintaan. Osana työtä suoritetaan laajemman etätöön mahdollistava ko-keilu, pilotointi.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTAA

2.1 Kehittämistehtävän toteutusympäristö

Palvelukeskusten, jotka hoitavat valtion virastojen ja laitosten talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja, perustaminen on osa Suomen valtion Tuottavuuden toimenpideohjelmaa ja Alueellistamisohjelmaa. Valtion tuottavuusohjelma käynnistyi vuonna 2003 päätavoitteenaan parantaa nimensä mukaisesti valtion virastojen ja laitosten tuottavuutta. Suomen hallitus määritteli vuoden 2005 kehyspäättöksessään tuottavuusohjelman toiseksi tavoitteeksi valtion henkilöstön vähentämisen, mikä on Valtiovarainministeriön päällimmäisin tavoite. Tuottavuusohjelman varsinaisia päätavoitteita ovat talouskasvun ylläpitäminen työvoiman vähentyessä sekä ikääntymisestä johtuvien menojen kasvun hillitseminen ja rahoittaminen. Pelkästään valtiosektorin toimin ohjelman varsinaisia tavoitteita ei kuitenkaan pystytä saavuttamaan. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2010, 7). Tuottavuuden toimenpideohjelman lisäksi hallitus teki jo vuonna 2001 periaatepäätöksen valtion toimintojen alueellistamisesta. Alueellistamisohjelman keskeisiä periaatteita olivat aluekehityksen tavoitteiden tukeminen valtion toimintoja pääkaupunkiseudun ulkopuolelle sijoittaen. Tällä tavoiteltiin tuotannon, työllisyyden sekä alue- ja yhdyskuntarakenteen alueellista tasapai-

noa kohdealueiden kasvuedellytyksiä tukien. Palvelukeskusten sijoituspaikkojen tuli tukea organisaation toimintaa ja pyrkimyksenä oli lisäksi muodostaa koko maan kattava aluekeskusverkosto. (Valtioneuvoston kanslia 2004, 12). Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa - Palkeissa, yhdistyi vuoden 2010 alusta lukien neljä palvelukeskusta; Oikeushallinnon, Sisäasiainhallinnon, Puolustushallinnon ja Valtiokonttorin palvelukeskukset. Vuonna 2015 täyttyi palvelukeskustoiminnan ensimmäinen vuosikymmen. (Katsaus palvelukeskustoiminnan ensimmäiseen vuosikymmeneen 2015, 5). Käytännössä kaikkien valtion virastojen ja laitosten edellyttään käyttävän palvelukeskuksen palveluja. Palkeiden tehtävänä on tarjota talous- ja henkilöstöhallinnon tuotteistettujen perus- ja lisäpalveluiden lisäksi asiantuntijapalveluita valtion virastoille, laitoksille ja rahastoille. Palkeissa työskentelee yli 700 henkilöä liikevaihdon ollessa noin 50 miljoonaa euroa. Palkeiden toiminta on nettobudjetoitua, voittoa tuottamatonta, toisin sanoen toiminnan kustannukset katetaan palvelumaksuilla ja palvelut hinnoitellaan omakustannuspohjaisesti. (Palkeiden www-sivut 2015.) Palkeet on varsin nuori toimija valtionhallinnossa, joten se pystyy reagoimaan joustavasti toimintaympäristönsä muutoksiin.

Palkeet toimii valtiovarainministeriön alaisuudessa ja sen toimipaikat sijaitsevat Joensuussa, Hämeenlinnassa, Mikkelissä ja Porissa. Organisaatio jakautuu toimipaikkakunnittain alueellisiin palveluyksiköihin sekä hallinto-, controller-, ICT- ja osaamiskeskus-yksiköihin. Hallinnollinen päätoimipaikka on Joensuussa, mutta hallinnolliset tehtävät ovat jakautuneet Joensuun lisäksi Hämeenlinnaan. (Palkeiden www-sivut 2015.) Palkeiden organisaatio on kuvattu kuviossa 1. Palkeiden tuottamia palveluja käyttävät asiakasvirastot ovat luonnollisesti Palkeiden toiminnan keskiössä. Asiakkuudet on jaettu paikkakunnittain siten, että Oikeusministeriön, Valtiovarainministeriön, Liikenne- ja viestintäministeriön sekä Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalojen virastoille tuotettavat palvelut on keskitetty hoidettaviksi pääsääntöisesti yhdessä palveluyksikössä. ICT-yksikkö huolehtii sovelluksiin ja projekteihin liittyvistä palveluista sekä yhteisistä palveluista. Osaamiskeskus puolestaan johtaa, ohjaa ja kehittää prosesseja sekä kantaa vastuun siitä, miten asiat tehdään. Osaamiskeskus tekee tiivistä yhteistyötä prosessien suhteen Valtiovarainministeriön ja Valtiokonttorin kanssa. Hallintoyksikkö palvelee Palkeiden oman toiminnan hallinnointia ja Controller-toiminto toimii hallinnon ohjaajana.

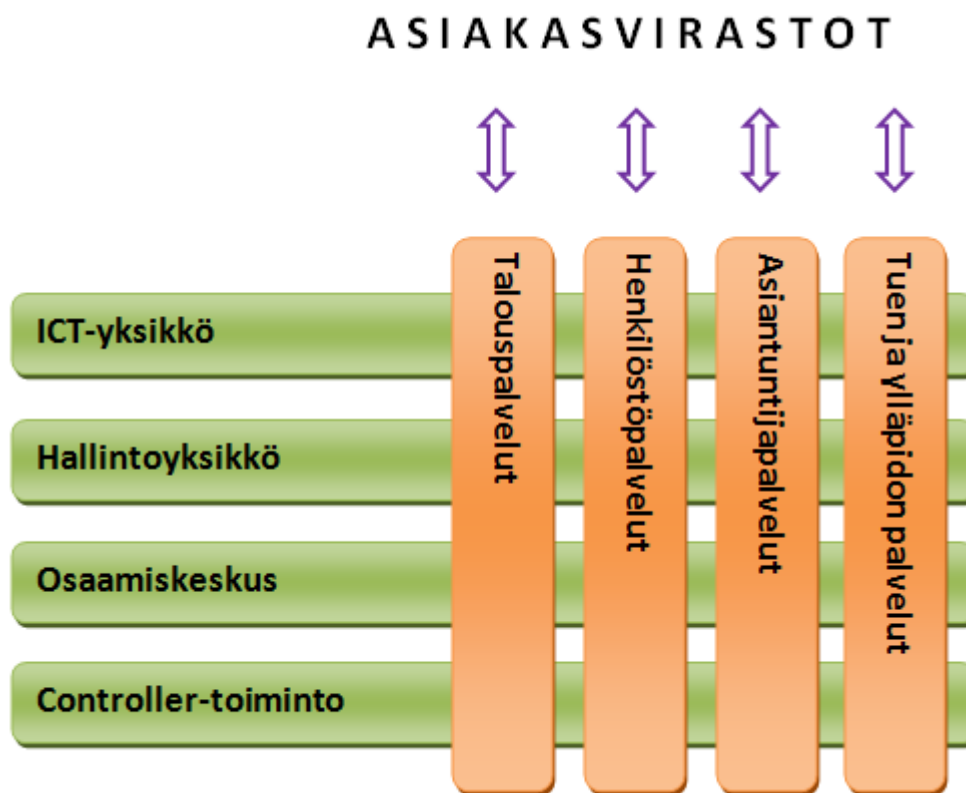


Kuvio 1. Palkeiden organisaatiokaavio (Palkeiden www-sivut 2015)

Palkeet on toiminut vuoden 2015 alusta alkaen matriisiorganisaatiomallissa. Matriisiorganisaatiossa palveluyksiköt ovat vastuussa asiakkaille tuotettavista palveluista. Matriisiorganisaatiossa tietotaitoalueet ja palvelutoiminnot on toteutettu siten, että yhden tietotaitoalueen henkilöt ovat mukana sekä palvelulinjan että yksittäisen tietotaitoalueen organisaatioissa. Raportointi toteutetaan kahdensuuntaisena. Toiminta matriisiorganisaatiossa on hyvin hallittua. Palvelulinjojen on sovittava resursseista ennakkoon osaamisalueiden vastaavien kanssa. Kaikkien osapuolten on sovittava asioista yhteistyössä ja toiminnalle luontaista on suunnitelmallisuus, ennustettavuus, luotettavuus ja tehokas keskinäinen valvonta. (Nyman 2014)

Kuvaan Palkeiden matriisiorganisaatorakenteen kuviossa 2. Asiakasvirastoille tarjottavia palvelulinjoja on neljä: talous-, henkilöstö-, asiantuntija- sekä tuen ja ylläpidon palvelulinjat. Talouspalveluita ovat menojen ja tulojen käsittelyn sekä kirjanpidon ja sisäisen laskennan palvelut. Henkilöstöpalveluita ovat palkan- ja palkkiolaskennan, palvelussuhteen hallinnan, matkustuksen, rekrytoinnin ja EU-neuvoston matkakustannusten korvausten käsittely – palvelut. Asiantuntijapalveluita ovat talous- ja henkilöstöhallinnon raportointi- sekä projektipalvelut. Tuen ja ylläpidon palveluita ovat käyttäjätuen, käyttövaltuus- ja sovellushallinnan sekä järjestelmien versionhallinnan ja jatkokehittämisen palvelut. ICT- ja hallintoyksikkö, osaamiskeskus ja controller-

toiminto palvelevat niin Palkeiden omaa kuin palvelulinjojen toimintaa. (Palkeiden www-sivut 2015) Asiakasvirastot ja palvelulinjat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään.



Kuvio 2. Palkeiden matriisiorganisaatio

Palkeissa sovelletaan prosessiajattelua tulosjohtamista tukevana toimintamuotona ja työn kehittämisen välineenä. Prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa organisaation toiminta perustuu prosesseihin ja johtaminen tapahtuu prosessien avulla. Prosessijohtettu organisaatio edellyttää prosessien tunnistamista, niiden omistajien nimeämistä ja vastuuttamista, varsinaisten prosessien määrittelyä ja kuvaamista sekä niiden suorituskyvyn mittaamista ja jatkuvaa kehittämistä. Prosessien tunnistaminen auttaa arvioimaan, mitkä ovat "oikeita asioita", jotka organisaation tulisi tehdä löytääkseen, poistaakseen tai järjeistääkseen turhia tehtäviä, päällekkäisyyksiä, virhemahdollisuuksia ja mahdollisimman täydellä kapasiteetilla toimimisen esteitä. Prosessien tavoitteena on järjestelmällisyys. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttaa ihmisiä, niin palvelun loppukäyttäjiä kuin tekijöitä, ymmärtämään kokonaisuutta ja antaa keinon esittää organisaation käytännön työtä. Prosessi korostaa osaltaan asiakaskeskeistä lähestymistapaa ja sen noudattaminen aikaansaa tasalaatuisuutta sekä mahdol-

listaa asiakkaan kanssa sovitun laadun toteuttamisen. Prosessien suorituskyvyn mittausta ja kehittämistä tehdään Palkeissa Lean Six Sigma -menetelmällä. Tämän menetelmän keskeiset työkalut ovat arvovirtakartta ja virheiden seuranta. Näillä työkaluilla tehtyjen mittausten jälkeen ratkaisevaa on mittaustulosten analysointi ja kehittämiskohteiden tunnistaminen. Havaitut kehittämiskohteet tarkastellaan kehittämissalkussa. Kaikilla Palkeiden pääprosesseilla on kehittämissalkku, jonka valmistelusta, päivityksistä ja toteutuksesta vastaa prosessinomistaja. Kehittämissalkku kattaa strategiakauden. Kehittämissalkun käsittely ja hyväksyminen tapahtuu strategiakeskustelussa, johon prosessinomistaja valmistelee aineiston, muun muassa vuosittaiset kehittämissalkun päivitykset. Vuositason hyväksytyt kehittämiskohteet sisällytetään toimintasuunnitelmaan. Jokaisesta valitusta kehittämiskohteesta tehdään tarkempi suunnitelma, jossa määriteltyjen kehittämiskohteiden toteutus aikataulutetaan ja vastuutetaan. Kehittämiskohteiden toteutumista seurataan neljännesvuosittain prosessin tilannekuvakatsauksen yhteydessä. Samoin mittareiden toteumat käsitellään neljännesvuosittain. (Palkeiden intranet Palkki.) Tämä kehittämistehtävä kulkee Palkeissa normitetun kehittämisprosessin rinnalla tai ohitse ja saattaa tuoda omia haasteitaan toteutukseen.

2.2 Kehittämistehtävän tavoitteet

Työaikalait määrittelevät reunaehdot työaikamuotojen muokkaamiselle ja koska lakeja ei ole mahdollista muuttaa, joustavia työaikamuotoja ja työn toteuttamisen tapoja on tarkasteltava niiden rajoissa. Käsittelen työssäni lyhyesti valtiolla käytössä olevia työaikamuotoja kokonaiskuvan saadakseni. Tämä selvittely auttaa minua myös työtehtäviini liittyen ymmärtämään perusteita virastojen henkilöstölleen ”valitsemisen” työaikamuotojen suhteen. Kehittämistehtävän päätavoitteena on kuitenkin löytää nykyistä joustavampi etätyön toteuttamisen muoto, mikä voidaan viedä käytännön toimintaan. Palkeiden osaamiskeskuslaiset pilotoivat uudella tavalla toteutettavaa etätyön tekemisen mallia ja heidän sekä sisäisten yhteistyökumppaneiden kokemuksia siitä selvitetään kyselyillä. Päätavoitteen ohella pohdin, palvelisiko jokin toinen työaikamuoto kuin nykyisin valtaosin käytössä oleva virastotyöaika, esimerkiksi jotain tiettyä prosessia nykyistä paremmin.

Kehittämistehtävän tavoitteena on löytää vastauksia päätutkimuskysymykseen:

- Miten Palkeissa voitaisiin kehittää joustavampia etätöiden tekemisen muotoja?

ja alatutkimuskysymyksiä puolestaan ovat:

- Millaisia kokemuksia etätöistä on?
- Miten etätöitä tällä hetkellä sovelletaan?
- Millaisia joustavampia työaikamuotoja Palkeissa voidaan hyödyntää?

Huolimatta siitä, että työaikamuotojen käyttömahdollisuudet ovat tarkoin rajattuja, haluan herättää ajatuksia, keskustelua ja saada yksilöt näkemään muidenkin työaikamuotojen potentiaaliset mahdollisuudet, jopa tarpeen niin vaatiessa kokeilemaan niitä. Työn yhtenä itsekkäänä tavoitteena on paneutua syvällisemmin työaikamuotoihin ja kehittyä työssäni palkkapalvelusihteerinä. Lisäksi toivon löytäväni työnantajaorganisaatiostani jonkun aidosti kehittämisen tarpeessa olevan etätöihin liittyvän, vaikka pienenkin, yksityiskohdan.

2.3 Työn teoreettinen viitekehys

Kehittämistehtäväni aihealueen asiasanoiksi valikoituivat VESA-verkkosanaston avulla etätö, työ, työaika, ajankäyttö, työelämä, työelämälähtöisyys, valtionhallinto ja julkinen hallinto. (VESA-verkkosanaston www-sivut 2015) Kehittämistehtäväni teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 3.



Etätyö, työ, työaika, ajankäyttö, työelämä, työelämälähtöisyys, valtionhallinto, julkinen hallinto

Kuvio 3. Kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys

Kehittämistehtävän teoreettisen viitekehysten keskiössä ovat Palkeiden toimintaan sopiva joustavamman etätyön tekemisen malli. Kehittämistehtävän teoriaosuus käynnistyy tutustumalla valtion virastoissa, kuten Palkeissa, työaikoja ohjaaviin lakeihin ja asetuksiin (Työaikalaki 9.8.1996/605, Valtion virkamiesten työaika-asetus 8.11.1996/822, Asetus virastojen aukiolosta 332/1994 sekä Valtion virka- ja työsuopimus sopimuskaudelle 2014 - 2017, 7.11.2013.) Valtion virka- ja työehtot 2014 - 2017 luvun 1.4, 6 § käsittelee säännöllisen työajan järjestelymahdollisuuksia ja sen mukaan säännöllinen työaika voidaan suorittaa virasto-, viikko- tai jaksotyönä. Joustavuutta säännöllisen työajan järjestelemiseen voidaan saada pidennettyä, yksilöllistä tai tiivistettyä työaika tekemällä. Näitä joustavia työaikajärjestelyjä on mahdollista ottaa käyttöön, mikäli ne edistävät toiminnan tuloksellisuutta ja soveltuvat kyseisen yksikön toimintaan ja sen työtehtäviin. (Valtion virka- ja työehtot 2014 - 2017, luku 1.4, 6 a §) Osana työtä on perehtyä etätyön teoriaan. Empiriaosuudessa kartoitetaan kyselyllä osaamiskeskuslaisten keskuudessa toteutettavan etätyöpilotoinnin tuloksia sekä siihen osallistuneiden että sisäisten yhteistyökumppaneiden kannalta.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Laadullinen tutkimus

Kehittämistyössä voi ja on suotavaa hyödyntää useita menetelmiä, jopa sellaisia, joita ei tieteellisessä tutkimuksessa välttämättä yleensä ole hyödynnetty. Tutkimusmenetelmät on totutusti jaettu määrällisiin, kvantitatiivisiin, ja laadullisiin, kvalitatiivisiin, menetelmiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104–105.) Laadullisia menetelmiä hyödynnetään usein tutkimuksissa, joiden aiheita ei tunneta ennestään kunnolla, mutta joita on tarve ja halu ymmärtää paremmin. Laadullisia menetelmiä käytettäessä tutkittavia kohteita on merkittävästi vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta analysoitavaa aineistoa muodostuu kuitenkin tyypillisesti runsaasti. Laadullisen menetelmän käytön tavoitteena on uuden tiedon muodostaminen, joten jo olemassa olevat teoriat eivät ohjaa laadullisten menetelmien suunnittelua siten kuin määrällisten menetelmien suunnittelua. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu todellisuuden esittämiseen. Laadullisissa menetelmissä tutkimuksen kohde, näyte, on valittu harkiten valinnan perustuessa kohteesta haluttuun lisätietoon. Laadullisia menetelmiä hyödynnettäessä tutkija voi olla erittäin lähellä tutkittavia ja jopa osallistua heidän toimiinsa. Tutkija muodostaa aiheesta omia perusteltuja tulkintojaan. Prosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut ovat erittäin keskeisiä, sillä niiden pohjalta arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tulosten luotettavuutta on mahdollista lisätä tutkimalla ilmiötä useammasta eri näkökulmasta käsin eli käyttämällä triangulaatiota. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tähän kehittämistehtävään, koska kohdeorganisaatiolla on tarve saada tietoa uudella tavalla toteutetusta etätyöskentelymallista. Laadullisen tutkimuksen käyttöä tehtävässä tukee myös se, että tutkittavana kohteena on yksi kokonainen yksikkö: osaamiskeskus. Oman tärkeän lisänsä tutkimukseen tuovat osaamiskeskuksen sisäiset yhteistyökumppanit, joiden kokemukset yhdessä osaamiskeskuslaisten kokemusten kanssa auttavat muodostamaan mahdollisimman objektiivisen kokonaiskuvan aiheesta. Huolellisesti suunnitellut ja lukumäärältään riittävät tutkimuskysymykset ovat avain vastaajilta saatavan analysoitavan aineiston muodostumiseen.

3.2 Lähestymistapana tapaustutkimus

Kehittämiskohdetta voidaan lähestyä usealla eri tavalla. Kehittämistyön lähestymistavaksi soveltuvat tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu, innovaatioiden tuottaminen, ennakointi ja verkostotutkimus. Lähestymistavan valinta johdattaa kehittämistyön tekijää menetelmien valinnoissa. On hyvä tiedostaa, että yksittäisessä kehittämistehtävässä on tyypillisesti monen lähestymistavan ominaisuuksia. Lähestymistapaa valittaessa on hyödyllistä olla luova ja koota jokaisesta lähestymistavasta kulloinkin työn alla olevaa kehittämistyötä parhaiten palvelevat elementit. Tällaiset valinnat on luonnollisesti perusteltava ja analysoitava millä tavoin yksittäisen lähestymistavan luontaiset piirteet kehittämistyössä esiintyvät sekä mitkä erityispiirteistä jäävät ulkopuolelle. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 51–52.)

Tapaustutkimus tähtää perusteelliseen ja täsmälliseen tietoon tutkittavasta kohteesta. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää kehittämisen kohteena olevaa organisaatiota kokonaisvaltaisesti sen aidossa toimintaympäristössään. Tapaustutkimus antaa asialle tilaa sitä kuitenkin liikaa yksinkertaistamatta. Tapaustutkimus vastaa yleensä kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Tapaustutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen vaan tapausta tutkitaan ottaen huomioon tutkimuskohteeseen liittyvät yksilölliset ominaisuudet. Kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämistä auttamaan. Tapaustutkimuksessa tutkittavia kohteita on yleensä vain yksi. Kohde voi olla yksilö, henkilöryhmä, organisaatio, tapahtuma, toiminto, prosessi tai maantieteellinen alue. Tapaustutkimus voi kohdistua useampaan kuin yhteen tapaukseen, mutta oleellista on ymmärtää kohde yhtenä kokonaisuutena. Työelämälähtöisessä kehittämistehtävässä tutkimuksen kohde valitaan aina käytännön tarpeesta ja asetettujen tavoitteiden ohjaamana. Tapaustutkimuksellinen kehittäminen rakentuu teorioihin ja aiempiin tutkimuksiin. Teoriaan perehtyminen tutustuttaa kehittämistyön tekijän myös omiin ajatuksiinsa kun hän vertaa niitä toisten ajatuksiin. Tärkeintä on löytää jo olemassa olevasta aineistosta oman tehtävän kannalta olennainen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–54.) Tämän kehittämistehtävän tutkittava kohde on Palkeissa toteutettavan aiempaa laajemman etätyön mahdollistavan kokeilun tulokset. Etätyöpilotoinnin vaikutuksia pyritään selvittämään kokeiluun osallistuneiden ja heidän sisäisten yhteistyökumppaneidensa keskuudessa tehtävillä

kyselyillä. Kyselyyn saatujen vastausten perusteella arvioidaan, jatketaanko etätyö-käytäntöä ja laajennetaanko sitä mahdollisesti koskemaan isompaa tekijäjoukkoa.

Tämän kehittämistehtävän lähestymistapaa, tapaustutkimusta, voidaan toteuttaa niin määrällisin kuin laadullisin menetelmin tai niitä yhdistelemällä. Tapaustutkimus kytetään usein laadulliseen tutkimukseen ja sen menetelmiin, mutta tapaustutkimusta tehdessä voidaan käyttää lisäksi määrällisiä menetelmiä, kuten kyselyjä. Tämä on seurausta siitä, että tapaustutkimukselle tunnusmaisesti se liittyy ihmisen toiminnan tutkimiseen tilanteissa, jolloin itse toimijat pystyvät parhaiten selittämään ilmiötä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 55.)

3.3 Tiedonkeruun menetelmät

Tiedonkeruutavan valinta ei ole muista tekijöistä irrallinen toimenpide. Määräviä tekijöitä ovat tutkimuksen tavoitteet, laatu, tutkimusasetelma, tietosisältö, tutkimuskohteiden valinta eli otanta, tavoiteltu vastausosuus ja kustannukset. Tiedonkeruuta pa vaikuttaa myös tutkimuksen aikatauluun ja tulosten laatuun sekä tutkimuslomakkeen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Eri tiedonkeruutavat mahdollistavat hyvin erilaisen otoskoon. (Tilastokeskuksen www-sivut 2015)

Yksi kehittämistyössä eniten käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä on kysely. Kyselyjen etuna on laajan tutkimusaineiston kerääminen suurelta ihmisjoukolta vaivattomasti, nopeasti ja tehokkaasti. Kyselyjen tulokset ovat usein numeroihin perustuvia ja siksi helposti tilastollisesti käsiteltäviä. Kyselyjen huomattavia heikkouksia ovat tuotetun tiedon pinnallisuus, varmuus valittujen vastaajien todellisesta tietoisuudesta tutkitusta aiheesta, vastaajien tutkimukseen suhtautumisen arviointi ja vastausvaihtoehtojen ”oikeellisuus”. Kyselyn perusvaatimuksena on, että tutkittavasta aiheesta on olemassa aiempaa tietoa riittävästi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121–122, 128.) Tässä kehittämistehtävässä aion hyödyntää sähköistä Webropol-kyselytyökalua, jossa on sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä.

Olen valinnut tutkimusaineiston keräämisen menetelmäksi edellä kuvatun, koska kyselyn avulla uskon saavani mahdollisimman kattavan, aihetta eri näkökulmista lähes-

tyvän ja totuudenmukaisen käsityksen erilaisesta etätyön toteuttamisen mallista Palkeissa, kokemuksia sen käytettävyydestä, hyvistä käytänteistä ja mahdollisista huonoista kokemuksista. Kohteena ovat osaamiskeskuksessa eri tehtävissä toimivat virkamiehet. Tällä tavoin aineistoa hankkien myös tulosten luotettavuus paranee. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 108.)

4 JOUSTAVAT TYÖAIKAJÄRJESTELYT

4.1 Työnteon monet muodot

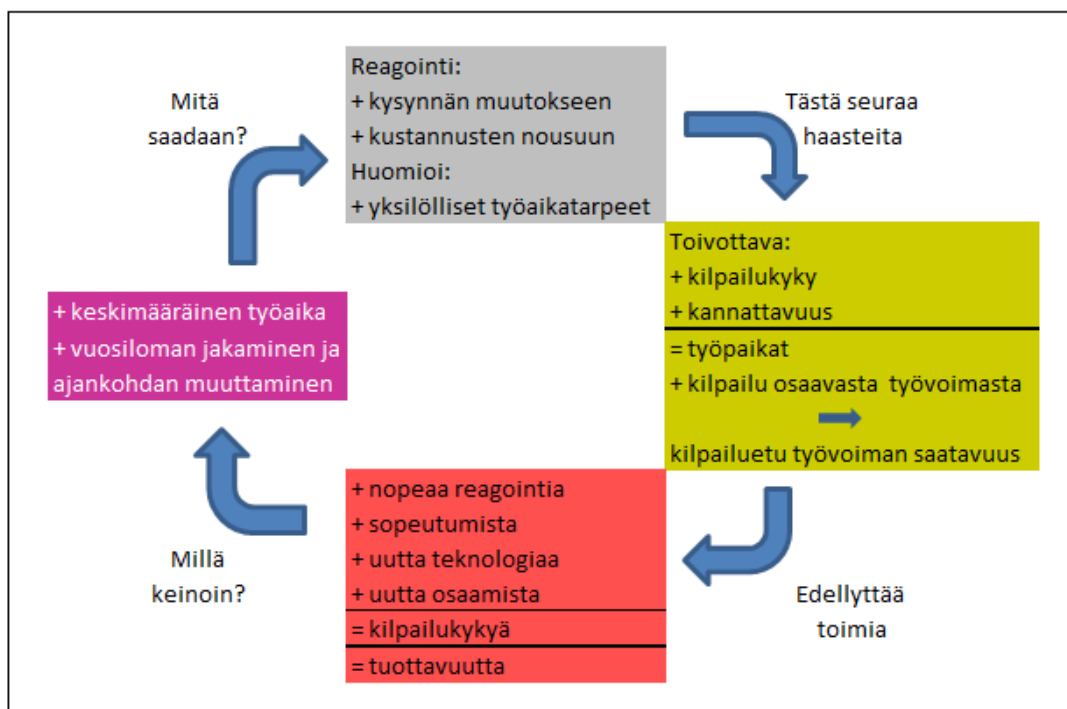
Perinteisesti joustaviksi työaikamuodoiksi on mielletty erilaisissa työaikajärjestelyissä, mutta määritellyssä toimitilassa, tehty työsuoritus. Työnteon muodot ajan ja paikan suhteen monipuolistuvat uusien tieto- ja viestintäteknologian sovellusten myötä. Näitä työvälineitä hyödyntävät uudehkot työn organisointitavat: etätyö, monipaikkainen ja liikkuva työ. Työtä on mahdollista tehdä luontevasti yhdessä tai useammassa paikassa, eripituisina ajanjaksoina ja epäsäännöllisesti. Monipaikkaiseksi työkäsi kutsutaan työtä, jota tehdään useissa paikoissa päätyöpaikan ulkopuolella. Liikkuvassa, mobiilissa, työssä työntekijä liikkuu ja työskentelee eri paikoissa päätyöpaikkansa ulkopuolella vähintään kymmenen tuntia viikossa sähköisiä viestintävälineitä käyttäen. Työskentely missä ja milloin tahansa tulee mahdolliseksi yhä useammalle juuri kehittyvien työvälineiden myötä. (Ruohomäki 2009)

4.2 Työaikojen tarkastelua

Toimintaympäristön muutokset edellyttävät yrityksiltä, myös valtion toimijoilta, ja niiden henkilöstöltä, joustavuutta ja nopeaa sopeutumista. Yhtenä keinona vastata näihin muuttuviin vaatimuksiin voidaan hyödyntää työaikajärjestelyitä. Monipuolisesti työaikamuotoja käyttämällä voidaan vähentää ylitöiden tekemisen tarvetta, sopeutua kausivaihteluihin ja huomioida entistä paremmin yksilöllisiä työaikatarpeita. Toiminnan ylläpitäminen kaikissa tilanteissa ja vaihtelevissa työaikamuodoissa kehittää henkilöstön moniosaajuutta ja edistää työhyvinvointia. On ymmärrettävä ja

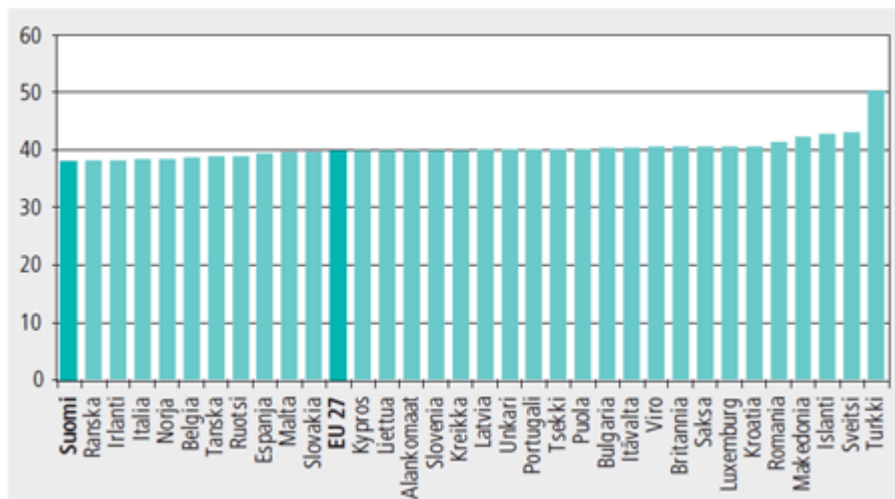
hyväksyttävä, että työpaikalla voi samanaikaisesti olla käytössä useampia työaika-
muotoja. Nämä ”Joustavien työaikakäytäntöjen edistäminen mekaanisessa metsäteol-
lisuudessa ja puusepänteollisuudessa” – julkaisun ajatukset ovat mielestäni täysin
sovellettavissa Palkeisiin. (Metsäteollisuus ry:n www-sivut 2015)

Kuviossa 4. esitetään Palkeiden toimintaan soveltaen ”Joustavien työaikakäytäntöjen
edistäminen mekaanisessa metsäteollisuudessa ja puusepänteollisuudessa” – julkai-
sun toimintaympäristön muutostilannekuvio. Reagoinnin toivottava tulos on kilpai-
lukyvyn ja kannattavuuden kasvu eli työpaikkojen säilyminen tai niiden lisääntymi-
nen. Kilpailukykyisellä ja kannattavalla yrityksellä, myös valtion toimijalla, on kil-
pailuetu osaavan työvoiman saamisessa ja sitouttamisessa. Kilpailukyvyn ja tuotta-
vuuden saavuttaminen vaatii nopeaa reagointikykyä, sopeutumista, joustavuutta, uu-
den teknologian hyväksymistä ja käyttöönottoa sekä tuoretta, innovatiivista, otetta ja
osaamista. Yhtenä tuottavuutta nostavana tekijänä on mahdollista hyödyntää erilaisia
työaikamuotoja työaikalain ja työehtosopimusten puitteissa, mutta myös vuosiloma-
aika jakamalla ja sen ajankohdan joustavalla muuttamisella. Näin kyetään parem-
min reagoimaan kysynnän muutoksiin ja kustannusten nousuun yksilölliset työaika-
tarpeet huomioiden. (Metsäteollisuus ry:n www-sivut 2015)



Kuvio 4. Toimintaympäristön muutoksiin reagointi, siitä seuraavat haasteet, toimet, keinot ja tavoite. (Metsäteollisuus ry:n www-sivut 2015)

Tilastokeskuksen Hyvinvointikatsauksessa 3/2012 todetaan Suomessa tehtävän suhteellisen lyhyttä työviikkoa. Työvoimatutkimuksen tulosten mukaan työllisten säännöllinen viikkotyöajan keskiarvo on vuonna 2011 ollut 37,4 tuntia. Osa-aikatyön, alle 35-tuntista työviikkoa tekevien, lisääntyminen selittää osaltaan työajan lyhenemistä. Eurofoundin vuoden 2012 raportin mukaan suomalaisten viikkotyöaika on vertailuista maista lyhin. Kuvio 5 havainnollistaa 15 – 64 – vuotiaiden kokoaikatyössä olevien palkansaajien keskimääräisen viikkotyöajan tunteina vuonna 2011. Kuvioista ilmenee, että 27 EU-maan keskimääräinen viikkotyöaika on 40 tuntia. On kuitenkin huomioitava, että Eurofoundin vertailussa on tarkasteltu ainoastaan kokoaikatyötä tekevien viikkotyöaikaa ja että Suomen palkansaajista suunnilleen 50 prosenttia on naisia, joista noin 80 prosenttia tekee kokoaikatyötä, mitkä luvut ovat huomattavasti suurempia kuin useissa muissa Eurofoundin raportissa Suomen vertailumaina esiintyvissä maissa. (Larja 2012)



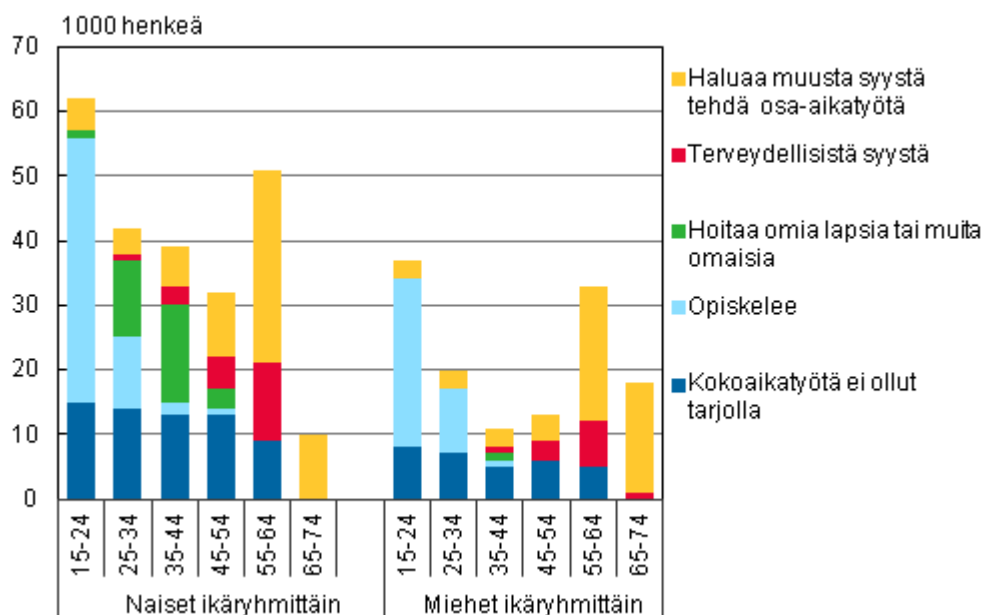
Kuvio 5. 15 – 64 – vuotiaiden kokoaikatyössä olevien palkansaajien keskimääräinen viikkotyöaika tunteina vuonna 2011. (Larja 2012)

Tilastokeskuksen 16.4.2014 julkaistun vuosia 2009 – 2010 koskevan Ajankäyttötutkimuksen mukaan työviikko Suomessa on yleensä viisipäiväinen. Työllisten miesten työviikko on pituudeltaan keskimäärin 38 tuntia, naisten keskimääräisen viikoittaisen ansiotyöajan ollessa 32 tuntia. Yli puolet työllisistä työskentelee ainoastaan päiväsaikaan. Ajankäyttötutkimuksen yllättävä huomio oli, että tavalliseksi mielletty ”koko-päiväisesti maanantaista perjantaihin päiväsaikaan työskentely” oli suhteellisen poikkeavaa, tämän kaltainen työviikko oli vain noin 30 prosentilla tutkittavista palkansaajista. (Ajankäyttötutkimus 2009) Tilastokeskuksen Työvoimatutkimuksessa 2014 todetaan palkansaajien yleisimmän viikkotyöajan olevan 35 – 40 tuntia. Vuonna 2014 tehty vuosityöaika kasvoi hieman, myös valtiosektorilla. Yksityisen sektorin ja valtion palkansaajien tekemät vuosityöajat ovat Työvoimatutkimuksen 2014 mukaan olleet toisiinsa nähden samansuuruisia. (Työllisyys ja Työttömyys 2014)

Osa-aikatyöntekijöiden määrä on vuosina 1997 – 2011 kasvanut tasaisesti 229 000 työntekijästä eli noin 11 prosentista 341 000 työntekijään eli 14 prosenttiin. Osa-aikainen työskentelee viikoittain 1 – 29 tuntia kokoaikaisen työskennellessä 30 – 98 tuntia viikossa. Tilastokeskuksen tutkimuksessa osa-aikatyön määrittelmä perustuu henkilön omaan arvioon työnsä osa-aikaisuudesta. Osa-aikatyön yleistyminen selittyy muun muassa osa-aikaeläkejärjestelmällä, osittaisen hoitovapaan mahdollistumisella, opiskelijoiden lisääntyneellä työssäkäynnillä sekä kauppojen ja ravintoloiden aukioloaikoja koskevan lainsäädännön muutoksilla. Suomessa osa-aikatyötä tekevät

erityisesti naiset, mutta myös opiskelijat ja työuransa lopulla olevat työlliset. Nuoret tekevät osa-aikatyötä opintojensa ohella tai siksi, ettei kokoaikatyötä ole tarjolla.

22 – 44 – vuotiaat naiset tekevät osa-aikatyötä yhtä paljon lastenhoidon vuoksi kuin siksi, ettei kokoaikatyötä ole tarjolla. Miehet (11 %) tekevät osa-aikatyötä naisia (20 %) harvemmin miesten osa-aikatyön painottuessa opiskeluvuosiin ja työuran loppuvaiheeseen. Miesten yleisimmät syyt osa-aikatyön tekemiseen ovat samat kuin nuorilla, osa-aikatyötä tehdään opiskelujen ohella tai siksi, ettei kokoaikatyötä ole tarjolla. Vanhempien ikäryhmien osa-aikatyön syyt ovat monesti ”muut syyt”, joita voivat olla muun muassa osa-aikaeläke tai sivutoiminen yrittäjyys. Kuviossa 6 on esitetty osa-aikatyötä tehneet työlliset sukupuolen, iän ja osa-aikaisuuden syyn mukaan vuonna 2011. (Tilastokeskuksen www-sivut 2015)



Kuvio 6. Osa-aikatyötä tehneet työlliset sukupuolen, iän ja osa-aikaisuuden syyn mukaan vuonna 2011 (Tilastokeskuksen www-sivut 2015)

Valtiolla käytettävissä olevia työaikamuotoja määrittelevät Työaikalaki 9.8.1996/605, Valtion virkamiesten työaika-asetus 8.11.1996/822, Asetus valtion virastojen aukiolosta 332/1994 ja Valtion virka- ja työehdot 2014 - 2017. Työaikalaki määrittelee lain soveltamisalat, työajaksi luettavat ajat, säännölliset työajat ja niiden ylittämisestä johtuvat toimet. Se määrää työntekijän suostumuksen edellytykset, ylityön enimmäismäärät, hätätyöt ja niiden korvaukset, yö- ja vuorotyöstä, lepoajoista ja sunnuntaityöstä, työaika-asiakirjoista ja antaa muita säännöksiä. (Työaikalaki

9.8.1996/605) Valtion virkamiesten työaika-asetus on Työaikalakia tarkentava asetus, joka kertoo mihin valtion virkamiesten työtehtäviin Työaikalakia ei sovelleta ja mihin sovelletaan. Palkeiden toiminta on sen luonteista, ettei Valtion virkamiesten työaika-asetus ole sovellettavissa suoraan sen suorittamiin tehtäviin. (Valtion virkamiesten työaika-asetus 8.11.1996/822, 1 §, 2 §) Palkeiden palveluyksiköiden aukioloaikoja ohjaa Asetus valtion virastojen aukiolosta, jossa todetaan, että valtion virastot ovat auki arkipäivisin kello 8.00 – 16.15. Virastot ovat suljettuina lauantaisin, vapunpäivänä, juhannusaattona ja jouluaattona, jollei viraston toiminta muuta vaadi. (Asetus valtion virastojen aukiolosta, 1 §) Kukin virasto saa päättää töidensä järjestelyistä ja henkilöstön työajan sijoittamisesta itsenäisesti viraston asiakaspalvelu- ja viranomaistehtävistä säädettyjä aukioloaikoja noudattaen. (Asetus valtion virastojen aukiolosta, 4 §) Valtion virka- ja työehdot 2014 – 2017 – julkaisuun on koottu keskeisimmät valtion virka- ja työsuhteisen henkilöstön palvelussuhteen ehtoja ja oikeusasemaa koskevat sopimukset, säädökset sekä soveltamismääräykset ja –ohjeet. (Valtion virka- ja työehdot 2014 – 2017)

4.3 Perustyöaikamuodot ja joustavat työaikajärjestelyt

Tässä kappaleessa käydään lävitse Työaikalain mukaiset työaikamuodot ja joustavat työaikajärjestelyt, joista osa on Palkeissa käytössä olevia tai mahdollisia, osan ollessa soveltumattomia organisaation toimintaan. Kunkin työaikamuodon osalta tuodaan esille myös siihen liittyviä joustomahdollisuuksia, joita kuitenkin on. Kehittämistehtävässä painottuvaa etättyä käsitellään omassa luvussaan 5.

Ministeriöissä ja virastoissa asiantuntija- ja hallintotehtävissä työaikamuotona on virastotyö. Palkeissa noudatetaan nykyisin pääosin virastotyöaika. Virastotyössä vuorokautinen säännöllinen työaika on seitsemän tuntia 15 minuuttia ja viikoittainen säännöllinen työaika on 36 tuntia 15 minuuttia. Työaika on normaalisti sijoitettu palvelukeskuksen aukioloaikaan vastaavasti eli maanantaista perjantaihin kello 8:00 - 16:15 väliseksi ajaksi. Henkilöstöllä on yleisesti käytössä liukuvan työajan järjestelmä, joka lisää yksilöllistä joustoa palvelussuhteisen itsensä päättäessä esimerkiksi työpäivän alkamis- ja päättymisajankohdan tiettyjen rajojen sisällä. Virastotyöajassa on lisäksi mahdollista käyttää työaikapankkijärjestelmää, jossa työtunteja kerätään

pidettäväksi myöhemmin niitä vastaavana vapaa-aikana. Työt voidaan suorittaa myös etätöinä, mikäli se toiminnan luonteeseen ja työtehtäviin sopii. (Valtiovarainministeriön www-sivut 2015) Palkeissa liukuvan työajan rajat ovat aamuisin kello 06:30 - 09:00 ja iltapäivisin kello 15:00 - 19:30. (Palkeiden intranet Palkki) Työnantajalla on mahdollisuus työtilanteen niin vaatiessa antaa työntekijöilleen ylityömääräyksiä ja lomakieltoja.

Virastojen muissa ammattitehtävissä, erityisesti opetusallalla, työaikamuotona on viikkotyö. Viikkotyön säännöllinen vuorokautinen työaika vaihtelee kuuden tunnin 15 minuutin ja kahdeksan tunnin välillä kuitenkin siten, että viikoittaiseksi säännölliseksi työajaksi muodostuu 38 tuntia 15 minuuttia. (Valtiovarainministeriön www-sivut 2015) Viikkotyössä on mahdollista pidentää säännöllinen työaika tilapäisesti yhdeksään tuntiin sillä edellytyksellä, että viikoittainen säännöllinen työaika tasoittuu keskimäärin 38 tunniksi 15 minuutiksi enintään kolmen viikon aikana. (Valtion virka- ja työehdot 2014 - 2017, luku 1.4, 6 §) Palkeiden tehtävänkuvat eivät välttämättä täytä näiden ammattitehtävien tunnusmerkistöä. Joustavammin ajateltuna viikkotyöaika voisi olla Palkeille yksi sopiva työaikamuoto, koska sillä voidaan helpottaa työaikojen tasaamista virastotyöaikaa enemmän. Viikkotyön viikoittaisen säännöllisen työajan ero on plus kaksi tuntia virastotyöhön verrattuna.

Jaksotyötä käytetään työaikamuotona työtehtävissä, jotka edellyttävät ympärivuorokautista ja kaikkina viikonpäivinä suoritettavaa työtä, esimerkiksi poliisitoimessa. Säännöllinen työaika kolmen viikon jaksolla on 114 tuntia 45 minuuttia. Vuorokautinen ja viikoittainen työaika määritellään työvuoroluettelossa. (Valtiovarainministeriön www-sivut 2015) Jaksotyön työaikojen tarkoituksenmukaiseksi järjestämiseksi tai epätarkoituksenmukaisten työvuorojen välttämiseksi voidaan työaika toteuttaa kahden perättäisen työjakson aikana keskimäärin 114 tunniksi 45 minuutiksi. Työjaksolla tehtävä säännöllinen työaika ei kuitenkaan saa ylittää 123 tuntia. (Valtion virka- ja työehdot 2014 - 2017, luku 1.4, 6 §) Palkeissa tehtävä työ ei edellytä ympärivuorokautista eikä kaikkina viikonpäivinä suoritettavaa työtä. Voidaanko ajattelua laajentaa ja sellaiseksi lukea esimerkiksi tilinpäätösaika? Työaikamuodon muuttaminen toiseksi vain muutaman viikon tai kuukauden vuoksi tuntuu tarpeettomalta ja nykyisten virastotyöajan joustojen hyödyntäminen esimerkiksi tilinpäätösvaiheessa palvelee

mielestäni silloin erinomaisesti. Jaksotyön viikoittainen säännöllinen työaika on sama 38 tuntia 15 minuuttia kuin viikkotyössä.

Virastoissa on mahdollista ottaa käyttöön joustavia työaikajärjestelyjä, mikäli niillä on tuloksellista toimintaa edistävä vaikutus ja ne soveltuvat kyseisen yksikön toimintaan ja työtehtäviin. Joustavia työaikajärjestelyitä ovat pidennetty, yksilöllinen ja tiivistetty työaika. Kaikki joustavat työaikajärjestelyt ovat vapaaehtoisia ja niiden käyttöönotto edellyttää työnantajan ja virkamiehen tai työntekijän välistä sopimusta. Työaikajärjestelyistä sovitaan kirjallisesti joko määräajaksi tai toistaiseksi, mutta kuitenkin siten, että ne on mahdollista molemmin puoleisesti päättää sovittua menettelyä tai määräaikaan noudattaen. Nämä työaikajärjestelyt eivät koske johtavassa asemassa olevia. (Valtion virka- ja työehdot 2014 - 2017, luku 1.4, 6 a §) Joustavia työaikajärjestelyjä hyödynnetään mielestäni parhaillaankin virastotyössä virkamiehestä lähtöisin olevien työaikatarpeiden huomioimisella. Luen joustavien työaikajärjestelyjen piiriin myös esimiehen, ruuhkahuippujen tasausta varten, antamat ylityömääräykset ja lomakiellot.

Pidennetystä työajasta voidaan sopia virasto- ja viikkotyössä. Tällöin viikoittainen säännöllinen työaika saa olla enimmillään 40 tuntia. Pidennettyä työaikaan tekeväälle maksetaan säännöllisen työajan palkan lisäksi sovitun viikoittaisen työajan mukaisella suhteella korotettua palkkaa. Pidennettyä työaikaan voidaan tehdä työntekijän omasta aloitteesta tai esimiehen määräyksestä, kuitenkin enintään kuuden kuukauden määräajan kerrallaan. (Valtion virka- ja työehdot 2014 - 2017, luku 1.4, 6 a §) Tämä sopisi nykyisin virastotyöaikaan tekeväälle. Pidennetyn työajan viikoittaisen säännöllisen työajan ero on plus kolme tuntia 45 minuuttia virastotyöhön verrattuna. Pidennetyn työajan puolen vuoden enimmäismääräaika riittäisi monissa työtehtävissä tasamaan työn kausivaihteluita. Ei tunnu kuitenkaan järkevältä vaihtaa virastotyöaika- muotoa pidennettyyn työaikaan, koska virastotyöajassa on käytössä jo muita joustokeinoja.

Yksilöllistä työaikaan voidaan käyttää tehtävissä, joita tehdään pääsääntöisesti muualla kuin varsinaisella virka- tai työpaikalla tai joiden erityisluonteisuuteen se luontuu. Muillekin vastaavissa tehtävissä työskenteleville voidaan ottaa käyttöön yksilöllinen työaika. Työnantaja tarkentaa asianomaisen työn tavoitteet ja työtehtävät seuraten

niiden toteutumista. Virkamies tai työntekijä puolestaan pitää työaikakirjanpitoa ja huolehtii itse työaikansa tasoittumisesta keskimääräiseksi säännölliseksi viikoittaiseksi työajaksi, eikä korvattavaa lisä- tai ylityötä ole täten mahdollista muodostua. (Valtion virka- ja työehdot 2014 - 2017, luku 1.4, 6 a §) Yksilöllisen työajan hyödyntäminen sopii joihinkin työtehtäviin, mutta esimerkiksi Palkeissa hoidettavien virastojen maksuliikennettä ei ole mahdollista kokonaisuudessaan hoitaa yksilöllistä työaika muualla kuin varsinaisella toimipaikalla suorittaen muun muassa tietoturvallisuuden ja työn aikataulutusten vuoksi. Sama koskee henkilöstöhallintoa, jossa palvelussuhteisten tietoturvan alaiset paperiset dokumentit ovat ryhmäläisten yhteiskäytössä.

Tiivistetyllä työajalla tarkoitetaan virasto- ja viikkotyön säännöllisen työajan järjestämistä siten, että viikoittaisen säännöllisen työajan työtunnit tehdään etukäteen niin, että työviikon yksi työpäivä on vapaa. Työaikapankkia käytetään työtuntien kertymisen ja vapaaksiannon seuraamisessa. (Valtion virka- ja työehdot 2014 - 2017, luku 1.4, 6 a §) Tiivistettyä työaika voivat hyödyntää Palkeissa ainakin henkilöt, joita toimipaikkaverkostomuutokset koskevat, esimerkiksi Turun keväällä 2015 lakkauteista toimipisteestä toiselle Palkeiden toimipaikkakunnalle siirtyneet. Työaikapankkia käyttävät toki virastotyöaikaisetkin tasaamassa kiireaikoja, sillä työaikapankin tunnit säilyvät pidempään kuin saldotunnit, joista 30 tuntia ylittävät saldot leikkaantuvat neljän kuukauden välein. Työaikapankissa saa olla enintään 50 tuntia. Sekä saldotunnit että työaikapankkitunnit ovat 'tunti tunnista' –periaatteella pidettäviä tunteja.

Viraston tarjoama työ voi olla sen luonteista, että tehtävää riittää osa-aikaisesti, esimerkiksi talonmiehen toimi. Osa-aikatyötä voidaan tehdä myös virkamiehestä tai työntekijästä lähtöisin olevista syistä, kuten osasairausvapaan, osa-aikaeläkkeen tai osavanhempainvapaan vuoksi. Osa-aikatyön työaika on mahdollista sovittaa keskimääräiseksi osa-aikatyön tuntimääräksi käytössä olevan sovitusjakson aikana. Tarkoituksettomien lyhyitä työvuoroja on vältettävä ja alle neljän tunnin työvuorot eivät ole suotavia, ellei virkamiehellä tai työntekijällä ole siihen tarvetta tai sellaiselle on muu perusteltu syy. (Valtion virka- ja työehdot 2014 – 2017, luku 1.4, 8 §) Osa-aikatyötä tekevän virkamiehen tai työntekijän palkkaus määräytyy tehdyn tuntimäärän mukaisena osuutena vastaavan kokoaikaisen viran tai tehtävän palkkaukses-

ta. (Valtion virka- ja työehdot 2014 – 2017, luku 1.3, 6 §) Osa-aikatyötä tarjotaan usein esimerkiksi opetushenkilöstölle ja Palkeissakin työskentelee ajoittain yksittäisiä henkilöitä osa-aikatyösopimuksella.

Tuntityöstä käytetään myös nimityksiä nollasopimus, keikkatyö ja tarvittaessa työhön kutsuttava. Tuntityösopimuksen tehnyt virkamies tai työntekijä lupautuu olemaan työnantajan käytettävissä työnantajan vaatiessa. Tuntityösopimuksessa ei välttämättä ole määritelty tarjottavaa vähimmäistyöaika, eikä maksettavaa vähimmäispalkkaa. Tällaisessa sopimuksessa viikkotyöaika on tyypillisesti määritelty vaihteluvälillä, kuten nollasta 37 tuntiin 30 minuuttiin ja työnantajalla on oikeus päättää milloin ja kuinka paljon työtä tuntityöntekijälle tarjotaan. Tuntityösopimukset ovat usein ongelmallisia työntekijälle, sillä ne sitovat työntekijää yksipuolisesti ja lisäksi niillä on erilaisia muita vaikutuksia. Tällaisia muita vaikutuksia ovat työvuorojen ennakoinnin vaikeudet ja työhönkutsut lyhyellä varoitusajalla, jolloin työntekijän työhöntulon estyminen voi aiheuttaa työntekovelvoitteen laiminlyönnin ja sen mahdollisena seurauksena estää tai haitata työttömyysturvan saamista. Olennaisena ongelmana pidetään tuntityösopimussuhteen päättämistä. Tuntityösuhdetta ei välttämättä irtisanota vaan työnantaja ei vain tarjoa työtunteja. Työsuhde ja työntekijän velvoitteet ovat tuolloin silti voimassa, jolloin työntekijä voi haluta lopettaa työsuhteensa itse, mikä saattaa aiheuttaa taloudellisia menetyksiä työntekijälle. (Suomen Työsuhdeneuvonta Oy:n www-sivut 2015) Tuntityön tekeminen sopisi kuitenkin mielestäni esimerkiksi opiskelijoille opintojen ohessa. Oikeudenmukaisesti laadittu tuntityösopimus auttaisi eroon tähän työaikamuotoon liitettävistä kielteisistä mielikuvista.

5 ETÄTYÖ JOUSTAVANA TYÖAIKAMUOTONA

5.1 Etätyön määritelmä ja muodot

Etätyön idea syntyi 1970-luvulla ensisijaisesti öljykriisin seurauksena. Työmatkustus kuormitti ympäristöä ja työntekijöiden siihen käyttämä aika kasvoi. Heräsi ajatus työn suorittamisesta kotona uusien teknologisten työvälineiden avulla. Etätyön tekemistä varten avattiin lähiötoimistoja. Etätyöhön liittyviä yhteiskuntapoliittisia tavoit-

teita on esitetty Suomenkin hallitusohjelmissa ja ne painottavat aluepoliittisia pyrkimyksiä. Harvaan asutussa, mutta kaupungistuvassa Suomessa etätyön toivotaan auttavan syrjäseutujen työllisyysoloja ja mahdollistavan maaseudulla asumista. Etätyö nähdään myös osana päästövähennystavoitteiden saavuttamista. (Ojala 2014, 51.)

Suomen työlaainsäädännössä ei ole etätyötä käsittelevää omaa lainsäädäntöä, eikä etätyölle ole siten virallista määritelmää. Euroopan komissio on hyväksynyt 16. heinäkuuta 2002 Euroopan tason työnantajien edustajien ja ammattiyhdistysten välillä solmitun etätyötä koskevan puitesopimuksen. Tämän puitesopimuksen perusteella työmarkkinaosapuolet ovat yhdessä antaneet etätyöohjeistuksen. EY:n etätyötä koskevassa puitesopimuksessa etätyö saa seuraavansisältöisen määritelmän: ”Etätyö on tapa organisoida ja / tai suorittaa työtä työsopimuksen perusteella / työsuhteessa käyttäen tietotekniikkaa tavalla, jossa työ, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti noiden tilojen ulkopuolella.” Tyypillisesti etätyö mielletään suoritettavan kotona, mutta tieto- ja viestintäteknikka antaa mahdollisuuden siirtää työn tekemisen kodin ulkopuolelle. Työ voidaan tehdä täysin etätyönä tai siten, että osa työstä tuotetaan työpaikalla ja osa työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi juuri kotoa käsin. Olennaista on ymmärtää, ettei etätyöskentelyn tarkoitus ole olla lisätyöskentelyä, jota tehdään varsinaisen työpäivän jatkeena. Etätyöllä tarkoitetaan nimenomaan työtä, jota tehdään varsinaisen työpaikan sijaan vaihtoehtoisessa tilassa. (Salli 2012, 95.)

Valtiovarainministeriön Henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto, Valtion työmarkkinalaitos, on antanut 10.11.2015 päivätyn ’Etätyön periaatteet ja palvelussuhteen ehdot’ – ohjeen, jossa etätyötä käsitellään nimenomaan valtiolla palvelussuhteisina työskentelevien virkamiesten ja työntekijöiden kannalta. Kyseisen ohjeen voimassaoloaika on 10.11.2015 – 9.11.2020. Valtiovarainministeriö painottaa toiminnan luonteen ja tehtävien olevan töitä organisoitaessa ratkaisevassa asemassa. Jokainen yksittäinen valtion virasto on valtuutettu käyttämään omaa harkintaansa näistä lähtökohdista ja määrittelemään mahdollisuudet etätyön teettämiseen. Valtiovarainministeriö ohjeistaa viraston etätyöjärjestelyissä otettavan huomioon etätyön vaikutukset niin työnantajan tiloissa työskentelevien työhön, yhteistyöhön virastossa, asiakaspalveluun kuin kaikkeen viraston toimintaan sekä henkilöstön tasapuolisesta kohtelusta huolehtimiseen. Etätyöjärjestelyjä käsitteleviä tavanomaisia kysymyksiä on käsitel-

tävä henkilöstön edustajien kanssa yhteistoimintasäännösten ja sopimusten mukaan. Virastojen toivotaan linjaavan ja ohjeistavan etätyön tekemistä omissa organisaatioissaan, jotta varmistetaan yhtenäiset toimintatavat, henkilöstön yhdenmukainen kohtelu ja vältetään epäselvyyksiä. VM noudattaa EY:n etätyötä koskevan puitesopimuksen määritelmää sitä hieman tarkentaen. Etätyötä ei tule yleensä osittaa siten, että päivittäinen työaika tehdään osin kiinteällä toimipaikalla ja osin etänä, koska tällöin etätyön määrän mitoittaminen ja seuranta koetaan hankalaksi. (VM/2510/00.00.00/2015)

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan etätyö on ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa. Etätyöhön liittyy yleensä tietotekniikan hyväksikäyttö. Etätyö on luonteeltaan työtä, jota voitaisiin tehdä myös varsinaisella työpaikalla. Etätyölle ominaista on ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt. Osittainen etätyö luetaan myös etätyöksi. (Tilastokeskuksen www-sivut 2015) Etätyöntekijät työskentelevät yleensä kotonaan yhden tai useamman työpäivän verran viikossa ja muun ajan varsinaisella työpaikallaan. Etätyössä yhdistyy monesti kiinteän työpaikan ulkopuolella tehty ansiotyösuoritus ajalliseen joustoon. Etätyö tarkoittaa työnantajan ja työntekijän kesken sovittua työn tekemisen muotoa, jossa työsuoritus toteutetaan joko osittain työntekijän kotona tai työnantajan eri toimipaikoissa, työkohteissa, asiakkaan luona tai matkoilla. Etätyö koostuu kolmesta joustavasta elementistä: ajasta, työn tekemisen paikasta sekä työn toteutuksen ja yhteydenpidon teknisistä välineistä. Etätyötä tekevät pääsääntöisesti korkeasti koulutetut ja ylemmät toimihenkilöt. Etätyötä tekevistä miltei puolet työskentelee näin viikoittain. Työnantajittain jaoteltuna tavallisinta etätyö on valtiolla, jossa palkansaajista 21 prosenttia tekee etätyötä. Työministeriön tutkimusten mukaan kolmasosa ansionsaajista tekee toisinaan varsinaiseen työhönsä liittyviä tehtäviä kotona. Tästä ei välttämättä aina ole tehty työnantajan kanssa sopimusta, eikä sitä lueta osaksi normaalia työaikaa, vaan sitä tehdään omalla ajalla ja palkattomasti ylityön luonteisesti. Tällainen täydentävä ansiotyö on kasvanut. (Ruohomäki 2009)

5.2 Etätyön käsitteet ja kriteerit

Etätyötä on tarkennettu monilla käsitteillä. Uudempaa käsitteistöä edustavat hajautettu työ, mobiili työ, monipaikkainen työ, virtuaalinen työ, e-työ ja e-nomadit. Väitöskirjan tekijä Satu Ojala on tarkastellut käsitteiden suhteita keskenään ja todennut niiden olevan osittain tai kokonaan päällekkäisiä toisiinsa nähden. Tarkentavista määritelmistä huolimatta käsite etätyö on vakiintunut kuvaamaan muualla kuin työnantajan tiloissa tehtävää työtä. Etätyön käsite sisältää siis kaikki tarkentavat käsitteet. (Ojala 2014, 52.) Hajautetussa työssä ryhmä ihmisiä työskentelee erossa toisistaan, mutta yhteisen päämäärän tavoittamiseksi. Yhteisen päämäärän saavuttaminen edellyttää vuorovaikutusta ja kommunikointia, mikä tapahtuu pääsääntöisesti tai ainoastaan tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen. Hajautettu työ määritellään neljän pääulottuvuuden, joita ovat paikka, aika, jäsenten moninaisuus ja vuorovaikutustapa, perusteella. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 13–14.) Etätyö voidaan ryhmitellä kolmeen tyyppiin: kotona tehtävään etätyöhön, mobiilityöhön ja itsetyöllistettyyn työhön. Kotona tehtävä etätyö on perinteisin etätyön tekemisen malli. Tällöin työntekijät työskentelevät joko jatkuvasti tai satunnaisesti ainakin yhden työpäivän viikossa kotonaan ja loput työnantajansa toimitiloissa. Mobiili etätyöntekijä työskentelee vähintään kymmenen tuntia viikossa muualla kuin kotonaan tai pääasiallisella työpaikallaan, kuten matkustaen tai asiakkaiden tiloissa. Etätyöntekijäksi lukeutuvat myös itsensä työllistävät, jotka tekevät työnsä kotitoimistoissaan. Freelancerit ja konsultit ovat tyyppisiä kotoa käsin työskenteleviä. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 24–27.) Käsitteitä määriteltäessä keskeistä on valita kriteerit, jotka ovat soveltuvia, mutta eivät liian tyhjentyviä, jotta tutkimusten vertailukelpoisuus säilyisi. Kriteerien lukumäärä on merkittävä: vain yhtä tai kahta kriteeriä käytettäessä käsite jää epämääräiseksi, vajavaiseksi. Käsitelmääritelmän olisi sisällettävä vähintään kolme ulottuvuutta. Ojala esittää etätyön kriteeristöksi työn tekemisen paikkaa tai tilaa, työn sisältöä (tietointensiivinen vai perinteinen), työsopimusta (palkansaaja vai yrittäjä), työn tekemisen ajoitusta (työajan osana, ylityönä vai vapaasti) sekä onko etätyön tekemisestä sovittu työnantajan kanssa vai ei. (Ojala 2014, 53–54.)

Suomi on monien tutkimusten mukaan etätyösovellusten kärkimaita Euroopassa. Etätyön tekeminen Suomessa on seitsenkertaistunut vuodesta 1990 vuoteen 2008. Vuonna 2013 etätyötä teki jo 28 % palkansaajista vähintäänkin satunnaisesti työnan-

tajan kanssa sovitusti tietotekniikkaa hyväksikäyttäen. Ainakin joitakin tunteja viikossa etätyötä teki 10 %. Lisäksi palkansaajista 34 % tekee päätyöhönsä liittyviä töitä kotonaan joskus tai osittain, miehet hieman useammin kuin naiset ja toimihenkilöt tyypillisemmin kuin työntekijät. (Kansallisen etätyöpäivän www-sivut 2015)

5.3 Näkökulmia etätyöhön

Joustavan etätyöjärjestelyn kiinnostavuutta perustellaan yksilön näkökulmasta häiriöttömällä työympäristöllä, mahdollisuudella rytmittää työtä omien tarpeiden mukaisesti (jopa eriaikaisesti), työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen helpottamisella, työmotivaation ja työtehon lisääntymisellä sekä pitkien työmatkojen välttämällä. Organisaation hyödyiksi puolestaan katsotaan yksilöllisen osaamispääoman tehokas hyödyntäminen sekä tilavuokrien ja työmatkojen kustannussäästöt. Työtilakulut muodostavat palkkojen jälkeen toiseksi suurimman kuluerän. Etätyötä teettävän organisaation julkisuuskuva koetaan moderniksi ja dynaamiseksi. Toisaalta etätyöstä pelätään olevan seurauksena työajan venyminen, työn kuormittavuuden kasvu ja totta kai työhön sitoutuminen. Etätyöntekijät kokivat työnsä sitä vaativammaksi mitä hajautuneempaa työ on ja hajautetun työskentelyn olevan hankalampaa kuin kasvo- tusten työskentelyn. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 26, 37, 43, 45.)

Työn organisointitapana etätyö on neutraali. Etätyöhön sisältyy niin yksilön kuin työnantajankin perspektiiveistä katsoen etuja, riskejä ja haittoja. Taulukkoon 1 on tiivistetysti koottu muun muassa Pekkolan, Hanhikkeen, Uhmavaaran, Ruohomäen, Vartiaisen ja Heinosen & Saarimaan etätyön eduista, riskeistä ja haitoista tehtyjen tutkimusten tuloksia. (Ruohomäki 2009)

Taulukko 1. Koonnos etätyön eduista, riskeistä ja haitoista tehtyjen tutkimusten tuloksista (Ruohomäki 2009)

etätyön etuja työnantajalle	<ul style="list-style-type: none"> - työtehon ja työn tuottavuuden paraneminen - työuran piteneminen paremman jaksamisen myötä - työnantajan toimitilojen kustannusten säästöjä - lisää työpaikan houkuttelevuutta ja on rekrytointivaltti - vähentää työmatkaliikennettä - parantaa työnantajien ympäristövastuullisuutta - edistää ilmastopolitiikan tavoitteiden toteutumista
etätyön riskejä ja haittoja työnantajalle	<ul style="list-style-type: none"> - työntekijään kohdistuvien riskien ja haittojen heijastuminen työhön ja työnantajaan - etäjohtamisen haasteet
etätyön etuja työntekijälle	<ul style="list-style-type: none"> - työajan joustavuus ja rytmittäminen omien tarpeiden mukaan - lisääntynyt työrauha ja keskittyminen - työtyytyväisyyden ja työtehon paraneminen - ajan ja rahan säästöt työmatkoissa - työn ja perhe-elämän joustavampi yhteensovittaminen - mahdollisuus valita asuinpaikka muilla perustein kuin työn sijaintipaikan perusteella - työnteolle tarkoituksenmukaisen paikan valinta - vajaakuntoisten mahdollisuudet osallistua työelämään - mahdollistaa työskentelyn poikkeustilanteissa (liikenne-este, huono keli)
etätyön riskejä ja haittoja työntekijälle	<ul style="list-style-type: none"> - työajan venyminen, työn ja vapaa-ajan sekoittuminen - vaikeudet irrottautua työstä ja liiallinen kuormittuminen - kotona työskentely vaatii sopeutumista perheeltä - sopimattomat tilat ja kustannukset kotona työskentelylle - yksinäisyyden ja eristyneisyyden kokemukset työyhteisöstä - huoli urakehityksestä ja asemasta organisaatiossa - etäjohtamisen haasteet

Organisaation taholta

Organisaation, jossa työskennellään joko osittain tai kokonaan hajautetusti, on luotava toimintaedellytykset hajautetusti työskentelylle. Yhteisen tavoitteen vaativuus ja sen täyttämisen edellyttämä yhteistyön määrä vaikuttavat toimintaedellytysten rakentumiseen. Hajautetun organisaation aineellisia perustoimintaedellytyksiä ovat työtilat, tieto- ja viestintävälineet sekä näiden aiheuttamat kustannukset. Organisaatio antaa yhteisen toimeksiannon, jonka toteuttaminen edellyttää sekä yksilötyötä että yhteistyötä. Toimeksianto kuvataan kolmitasoisena kokonaisuutena. Ryhmätehtävä rakentuu toimintaan osallisten erityistehtävistä, jotka kootaan yhteen operatiivisten toimintojen avulla. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 99–100.)

Yksi ilmeinen etätyön käyttöönoton keskeinen syy on tila- ja matkakustannusten karsiminen. Etätyön taloudelliset kustannukset ja hyödyt ovat kuitenkin pääosin selvittämättä, koska luotettavia laskelmia aiheesta on erittäin vähän. Tehdyt laskelmat päätyvät siihen, että säästöjä saadaan luopumalla tarpeettomista toimitiloista, yhdistämällä jo olemassa olevia tiloja ja vähentämällä yleiskustannuksia. Toinen etätyöhön siirtymisen syy on potentiaalisen tuottavuuden lisäys. Työntekijä käyttää vähemmän aikaa ja energiaa toimistorutiineihin ja keskittyy enemmän asiakkaisiin työskennellessään vaihtoehtoisessa työpaikassa. Kolmas etätyön hyöty organisaation kannalta on se, että kokeneet työntekijät pitävät joustavaa työskentelyä kotoa käsin erittäin houkuttelevana. Neljäntenä motiivina on valtiovallan ja joidenkin etujärjestöjen myöntämät helpotukset ja tuki koti- ja paikallistoimistojen perustamiseksi yleisistä yhteiskunnallisista lähtökohdista, kuten työmatka-autoilun vähentämiseksi. Edellä ilmaistujen syiden perusteella onkin ehdotettu, että organisaation tulisi selvittää vaihtoehtoisen työpaikan taloudellisuutta kolmen eri katsantokannan kautta – organisaation, työntekijän ja asiakkaan – ja arvioida aineellisia ja aineettomia menoja niiden tuottamiin etuihin nähden. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 115–116.)

Vartiainen, Kokko ja Hakonen kirjoittavat tutkimuksesta, jossa kartoitettiin tuottavuuden kasvun ja mahdollisten kiinteistö säästöjen yhteyttä etätyöntekijöiden henkilökustannuksiin. Samalla määritettiin laitteiden ja ohjelmistojen hankinnan sekä viestinnän ja tietotekniikkatuen kuluja. Edelleen selvitettiin menoja, jotka johtuvat etätyön aiheuttamasta ylimääräisestä valvonnan tarpeesta ja ylimääräisestä työstä, jonka kiinteällä toimipaikalla työskentelevät tekevät tukeakseen etänä työskenteleviä. Nämä menot vähentävät potentiaalisia etuja, joita etätyöstä saadaan. Tutkimuksessa todettiin, että etätyöstä tehdyt aiemmat selvitykset arvioivat miltei poikkeuksetta etätyöskentelyn kasvattavan tuottavuutta. Näiden selvitysten näytöt eivät ole kuitenkaan vahvoja. Raportoidun etätyön tuottavuuden kasvulle löytyy viisi vaihtoehtoista syytä. Lumevaikutus nostattaa hetkellisesti tuottavuushyötyä. Työntekijöillä on taipumusta yliarvioida ja liioitella omia tekemisiään suhteessa toisiin vastaavanlaista työtä tekeviin ja luoda siten vaikutelma tuottavuuden paranemisesta. Etätyöntekijöillä on taipumus valita etätyönä tehtäväksi tuottavampia töitään. Tuottavuushyödyn osa nojaa korvaavaan työhön. Etätyöntekijän ollessa poissa toimistolta, jonkun toisen on tehtävä työ, joka ei voi odottaa. Nettohyötyä syntyy, mikäli tuon työn tekee pienempää palkkaa ansaitseva työntekijä. Etätyötä tehdään yleensä yksin, mutta kuitenkin osana

ryhmää, jolloin työprosessit saattavat kehittyä ja tuottavuus kasvaa sitä kautta. Hyvin tavanomaista on, että etätyöntekijät työskentelevät tuntimäärältään muita työntekijöitä enemmän. Näin siksi, että heidän työympäristössään on vähemmän häiriötekijöitä ja he työskentelevät sellaisina aikoina, jolloin he ovat tehokkaimmillaan. Tutkimus päätty esittämään viikoittain viisipäiväisesti etätötä tekevien tuottavuushyödyksi kymmenen prosenttia. Tutkimuksessa tehdään myös kaksi lisäoletusta: tuottavuuden lisäys on suhteessa työntekijän ansioihin ja työntekijän ansiot sisältävät sosiaalikulut, jotka on arvioitu noin 25 prosentin suuruisiksi. Lopuksi päätellään tuottavuushyödyn olevan kolme prosenttia tilanteissa, jolloin työntekijä työskentelee etänä viikoittain yhden päivän ja kymmenen prosenttia silloin, kun etätötä tehdään täysipäiväisesti. Etätyöskentelevät tarvitsevat tietokoneita, tietojärjestelmiä, teknistä tukea ja etätoimintaa tukevia välineitä. Näiden tekijöiden alkuinvestointi kokopäiväisesti etätyöskentelevälle on vuodessa arviolta 3 600 euroa. Tästä johtuen yhden viikoittaisen etätyöpäivän tuoma nettohyöty voidaan saada aikaan vain suhteellisen pienen, korkeasti palkatun, henkilöstön osalta. Kokoaikainen etätö mahdollistaa tilojen ja sitä kautta tilakustannusten pienentämisen. Osa-aikaisten etätyöntekijöiden kohdalla toimitilasäästöihin päästään, kun hyödynnetään erilaisia etätyöskentelypaikkaratkaisuja, kuten asiakkaan tiloissa tai kotona työskentelyä. Tutkimuksen mukaan tilakustannussäästöt ovat palkkaan suhteutettavia, koska korkeamman tulotason omaavilla on yleensä käytössään myös suuremmat tilat. Tämän perusteella etätyöskentelyä ei suositella matalammin palkatuille, ainakaan tilakustannussäästöjen vuoksi. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 116–118.)

Etätöön käsitteen syntyäikoihin arveltiin etätökeskusten ja työn siirtämisen koteihin ratkaisevan kasvavat liikenneongelmat. Tämä visio osoittautui nopeasti epärealistiseksi. Sen enempää nouseva ympäristötietoisuus kuin ilmastonmuutoksesta käytävä keskustelu eivät ole vakuuttaneet etätöön pystyvän pienentämään ekologista jalanjälkeämme. On kuitenkin todettava, että monissa yrityksissä korvataan työmatkoja videoneuvotteluilla. Uusi teknologia ei sinänsä ole ratkaisu yhteiskunnan ja työelämän ristiriitoihin, vaan ratkaisevaa on se, kuinka teknologiaa sovelletaan osana erilaisia sosiaalisia käytäntöjä. Etätöön uudistuksia jarruttavat lähinnä organisatorinen ja yksilöllinen muutosvastarinta. Nykyinen työkuulttuurimme on yhä vahvasti sidoksissa teollistumiseen, mikä merkitsi työn merkityksen ja sen organisoimisen ymmärtämistä uudella tavalla. Tuolloin työ ja koti eriytyivät. Saattaa olla, että työn palauttaminen

kotiympäristössä tehtäväksi edellyttää totutusta poikkeavaa työprosessien organisointitapaa uudenaikaisessa kulttuurisessa ympäristössä. Etätyötä ei ole mahdollista ymmärtää erillään työorganisaatioiden ja yhteiskunnan kokonaisuudesta. (Pyöriä, 2009)

Etätyötä tekevän esimiehen kannalta

Vartiainen, Kokon ja Hakosen mukaan hajautetun organisaation johtaminen edellyttää määrätietoista ja vakaata, tulossuuntautunutta johtamistapaa. Johtajan on kyettävä ottamaan hajautettuna toimiva organisaatio haltuunsa ja johdatettava ryhmänsä jäsenet päämäärätietoisesti kohti kaikkien osallisten yhteistä tavoitetta. Ymmärrys tavoitteen sisällöstä on varmennettava hajautetussa organisaatiossa työskenneltäessä useammin kuin toimipaikkasidonnaisessa työssä. Hajautetussa organisaatiossa tehtävän tarkoitettu merkitys ja päämäärä muuntautuvat helposti kunkin yksittäisen toimijan omiksi tavoitteiksi, eikä näiden suunta ole välttämättä yhteneväinen alun perin halutun tavoitteen kanssa. Tavoitteen selvyuden merkitys korostuu erityisesti muutosjohtamisessa. Varsinaisen tavoitteen ei ole hyvä muuttua liian usein muutosprosessin kuluessa. Hajautetussa organisaatiossa työskenteleviä on aiheellista osallistaa kokonaistavoitteen välitavoitteiden määrittelyssä, jolloin heidän ymmärryksensä tehtävän vaikuttavuudesta ja oikeasta suunnasta vahvistuu. Osallistaminen sitouttaa työntekijät ponnistelemaan kohti yhteistä päämäärää. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 84.)

Etätyötä tekevän esimiehen huomaavaisuus etätyöskentelijää kohtaan koetaan erityisen merkitykselliseksi. Etätyöntekijälle ei saisi muodostua epäilystä hänen unohtamisestaan tai informaatiopimentoon jäämisestä. Esimiehen tarpeellisia ominaisuuksia ovat empaattisuus ja taito kuunnella. Huolimatta siitä, että taitoa johtaa ihmisiä pidetään tärkeänä, niin hajautetussa organisaatiossa työsuorituksen johtaminen korostuu kuitenkin enemmän. Etätyöntekijöiden huomioiminen, motivoiminen, sitouttaminen ja osallistaminen ovat esimiehilleen erityisiä haasteita. Etätyöntekijän esimieheltä edellytetään luottamusta alaistensa ammattitaitoon ja työmoraaliin. Ylimääräinen kontrollointi kuormittaa sekä esimiestä itseään että etätyöntekijää. Epäluottamus voi alentaa etätyöntekijän motivaatiota ja organisaatioon sitoutumista. Kontrolloinnin sijaan on panostettava kokonaisvaltaiseen ja aktiiviseen tukeen, viestintään ja tiedon jakamiseen. Luottamus vahvistuu esimiehen toimiessa johdonmukaisesti ja alaisiaan

arvostaen. Työyhteisöissä aliarvioidaan helposti sosiaalisia ja hyvinvointiin liittyviä tarpeita, jotka vain korostuvat etätyötä tehtäessä. Esimiehen on oltava myötätuntoinen ja omaavan taidon kuunnella, jotta hän havaitsee etääläisensä tarpeet ilman heidän ei-kielellisiä viestejään. Virtuaalisesti työskenneltäessä vihjaukset tunteista on koottava sähköisestä viestinnästä ja mahdollisesti satunnaisten tapaamisten aikana. Etätyöntekijät voivat aika-ajoin tuntea olevansa eristyksissä, koska he eivät tapaa ryhmänsä muita jäseniä ja yhteishenki saattaa jäädä vähäiseksi. Tämä tulee esille etätyöntekijän varmentaessa toistuvasti esimerkiksi sähköpostitse tavoitteita ja toiminnan tarkoitusta. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 84–85.)

Etätyöntekijän esimiehen tulisi omata avoin ja myönteinen asenne, mikä kohdistuu nimenomaan ratkaisujen etsimiseen ja tästä johdannaisena hänen johtamistyyliinsä suuntautuu tuloksiin. Hän viestii sekä virallisesti että epävirallisesti ja tehokkaasti niin etätyöntekijöiden kuin paikallisten työntekijöiden suuntiin. Esimiehen on osattava delegoida tehokkaasti ja seurata, että tehtävät tulevat tehdyiksi. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 85.)

Etätyöntekijän näkökulmasta

Hajautetun organisaation hyötynä on se, että asiantuntevia ja erityistaitoisia työntekijöitä pystytään rekrytoimaan lähes riippumatta heidän asuin- tai työskentelypaikastaan. Etätyöntekijältä vaaditaan ammattiosaamisen ohella kykyä itsenäiseen toimintaan ja tulosorientoituneisuutta. Hajautetun organisaation tehokkuuden ja onnistumisen edellytyksiä ovat kommunikoinnin avoimuus, luottamus ja yhteiset toimintatavat. Etätyöntekijää valittaessa on tiedostettava tulevan työn vaatimukset ja haasteet. Kaikki ihmiset eivät välttämättä siedä etätyön epävarmuutta. Itsenäisyys, luotettavuus ja vastuullisuus ovat etätyöntekijän edellytyksiä. Etätyön ominaispiirteet; eri paikoissa työskentely, jopa liikkuvasti ja eriaikaisesti, sekä pääosin sähköisten välineiden avulla eritaustaisten henkilöiden kanssa kommunikointi muodostavat erikoislaatuisen toimintaympäristön paikalliseen työskentelyyn verrattuna. Enemmistö etätyötä tekevästä kokee etätyöskentelyn paikallista työskentelyä haastavammaksi. Etätyöntekijä eristäytyy helposti tekemään työtään jopa liiankin itsenäisesti, koska yhteistyön koordinoiminen on hankalaa ja paikallisesti työskentelevien tarpeet vaikuttavat merkityksellisemmiltä kuin etätyötä tekevien. Hajautetut organisaation jäsenet

koordinoivat yhteisiä tehtäviä muiden sidosryhmien kanssa. Etätyön itsenäistä työkäytäntöä on tuettava organisaation prosessein ja johtamisjärjestelmin. Totuttujen organisaatiomallien prosessit ja raportointijärjestelmät eivät luonnu sellaisinaan hajautetun organisaation toiminnan ohjaukseen. Menestyvät etätyöntekijät tarvitsevat perinteisten ryhmätyötaitojen lisäksi projektinhallinnan, teknologian, itsensä johtamisen, rajojen hallinnan ja sosiaalisia taitoja sekä toimivat sosiaaliset verkostosuhteet. Etätyötä tekevän kokemus ja ammattitaito edesauttavat työn suunnittelussa ja työhön kuluvan ajan mahdollisimman realistisessa arvioimisessa. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 89–91.)

Niin esimiehellä kuin henkilöstöllä, myös etätyöntekijällä, on keskeinen rooli työhyvinvoinnin edistämisessä. Henkilöstön osalta puhutaan alaistaidoista, joilla tarkoitetaan henkilöstön halua ja taitoa toimia rakentavalla tavalla työyhteisössä. Hyvät alaistaidot omaava henkilö tukee niin kollegoitaan kuin esimiestään omien pääasiallisten töidensä hoitamisen rinnalla. Alaistaitojen ohella puhutaan yrityskansalaisuudesta. Yrityskansalaismaiseen toimintaan sisältyy perustyövelvoitteet ylittävä vapaaehtoinen käytös, josta kertoo esimerkiksi omien mielipiteiden ja kehitysideoiden esille tuonti auliisti, oma-aloitteinen viestintä sekä toisten auttaminen ja huomioiminen pyytämättä. Hyvinvoivan työyhteisön sisäinen vuorovaikutus on toimivaa ja se on osaltaan myös henkilöstön aikaansaannosta. Hyvinvoivien työyhteisöjen jäsenillä on selvästi enemmän keinoja vaikuttaa johtamisen laatuun ja omien perustehtäviensä suorittamiseen. (Virolainen 2004, 192.) Etätyöntekijän on kiinnitettävä enemmän huomiota alaistaitojensa käyttämiseen ja yrityskansalaismaiseen käytökseen, koska hänen on löydettävä oma väylänsä, millä näitä ominaisuuksia työyhteisössään toteuttaa. (Virolainen 2004, 205).

Tyypillisesti etätyöntekijät pitävät kiinteään toimipaikkaan sitomattomasta työstä, koska se mahdollistaa etätyöntekijän asumisen haluamallaan paikkakunnalla. Tämän seurauksena työmatkustus vähenee ja vähentää työn kuormittavuutta tältä osin. Työhyvinvoinnin kannalta etätyöllä on kuitenkin myös kuormittavia vaikutuksia. Kuten aiemmin on todettu, etätyöskenneltäessä sosiaalinen kanssakäyminen työyhteisössä pienenee. Erään tutkimuksen perusteella etätyöskentely lisää stressiä. Tämä johtuu työn ja perhe-elämän keskinäisen tasapainon saavuttamattomuuden pelosta. Työntekijöiden välisiä konflikteja ja työpaikkakiusaamista esiintyy varsin harvoin etätyössä.

Työntekijä kykenee jonkin verran välttämään konfliktitilanteita esimerkiksi jättämällä huomiotta provosoivan sähköpostiviestin. Tällaisten tilanteiden havaitseminen ja erityisesti niihin tarttuminen on etäältä toimittaessa haastavaa. Etätyöntekijän vastuulle jää sangen paljon asioita. Etätyöntekijän esimies ja kollegat eivät ehkä huomaa etätyöntekijän kärsimää stressiä tai hänen muita ongelmiaan. Etätyöntekijän on tällöin oltava oma-aloitteinen asioiden selvittämiseksi. Etätyöntekijän työmatkustusta pidetään kuormittavana vuotuisten matkapäivien ylittäessä 50 päivää. Lukuisat matkapäivät vaikeuttavat osallistumista perheen ja sosiaalisten verkostojen toimintaan, kaventavat harrastuksiin osallistumismahdollisuuksia ja kasvattavat työn edellyttämiä ponnisteluja. Vähintään 20 kertaa vuodessa kello 23:00 – 6:00 välisenä aikana alkavat tai päättyvät työmatkat rasittavat työntekijää selvästi, koska tällöin vuorokausirytmä häiriintyy. Aikainen tai myöhäinen matkustus on rinnastettavissa yötyöhön, mikä muuttaa elimistön toimintaa terveystriskejä lisäten. (Virolainen 2004, 205–207.)

Mindfulness’lla tarkoitetaan tietoisista läsnäoloa. Mindfulness työssä kuvaa tietoisista keskittymistä kulloinkin tehtävään työsuoritukseen. Tietoisesta läsnäolon tavoitteena on karsia työhön keskittymistä häiritseviä ajatuksia ja toimintoja. Ihmisen tullessa tietoisemmaksi mietteistään ja toimistaan, hänen stressitasonsa pienenee ja keskittymiskyky varsinaista tehtävää kohtaan paranee. Mindfulness ilmenee työpäivän kuluessa muun muassa riittävinä taukoina. Hetken hiljentymisen jälkeen keskittyminen työntekoon on jälleen helpompaa. (Virolainen 2004, 99.) Tämän perusteella etätyössä mindfulness’n saavuttamisen voidaan olettaa olevan vaivattomampaa kuin lähi-työskentelytilanteissa.

Yhteiskunnan kannalta

Aito globaalisuus on toteutumassa, yritykset ja työpaikat siirtyvät maasta toiseen, mutteivät kuitenkaan suoraviivaisesti ja helposti. Muutos on vääjäämätön erityisesti erilaisten kansainvälisten liiketoiminnan esteiden poistamiseen liittyvien sopimusten solmimisen vuoksi. Tämä lisää tarvetta uusien organisatoristen ratkaisujen kehittämiseen. Etätyötä tekevien määrä on lisääntynyt Euroopassa voimakkaasti, vaikka onkin edelleen vain puolet Yhdysvaltojen etätyöntekijäluvuista. Etätyöntekijämäärän kasvu on yksi merkki hajautettujen organisaatioiden lisääntymisestä. Etätyötä tekevien määrää kasvattavat erityisesti satunnaisesti etätyötä kotonaan tekevien, kotoa käsin

itsensä työllistävien ja mobiilisti työskentelevien henkilöiden määrän lisääntyminen. Täyspäiväisesti etätyönä tehtävä työ ei puolestaan ole lisääntynyt vastaavalla nopeudella. Vuonna 2002 allekirjoitettiin Euroopan työmarkkinaosapuolten kesken etätyötä koskeva puitesopimus. Tällä puitesopimuksella vakiinnutettiin osa etätyön muodoista totuttujen työmuotojen rinnalle. Etätyön lisääntymisen rajoituksena nähdään yhä vallitsevat vanhakantaiset asenteet ja työpaikkojen työkuulttuuri, kontrollointiin pohjautuvat johtamistavat ja teknologian rajoitukset. Etätyön eri mallien toteutuminen vaatii kehittyneitä infrastruktuuria, joista ratkaisevin on laajakaistayhteyksien mahdollistaminen jokaiselle. Yhteyksiin, välineisiin ja palveluihin kytkeytyvät myös kustannukset; kuka kustantaa etätyössä tarvittavista välineistä ja työympäristöstä aiheutuvat menot? (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 187–188.)

Entä miten etätyötä pitäisi kehittää Suomessa? Meillä etätyön määrä on säilynyt muutamassa prosentissa kokonaistyövoimasta. Etätyön vähäisen suosion aiheuttajaksi on esitetty esimerkiksi sitä, ettei väestön keskittyminen isoihin kasvukeskuksiin edellytä tämänkaltaisia työaika- ja työpaikkajärjestelyitä. Työsopimuskäytäntöjä on lisäksi pidetty sopimattomina, vaikka etätyösopimuksen pohja on olemassa. Leviämättömyyden syinä pidetään etätyökuulttuurin kehittymättömyyttä ja johdon vastustusta valtansa ja kontrollinsa vähentymisen puolesta. Yhteiskuntatasolla kotona tehtävän etätyön lisääntyminen vähentäisi liikkumistarvetta, jolla olisi välillistä vaikutusta ympäristöongelmiin. Etätyön eri muotoihin liittyy myös joitakin taloudellisia hyötyjä, esimerkiksi toimitilasäästöjä. On kuitenkin huomioitava, että luotettavia laskelemia etätyön todellisista taloudellisista vaikutuksista ei ole käytettävissä. Etätyön yhteistoimintaryhmä on laatinut valtion sektorille etätyön kehittämiseksi toimenpidesuosituksia. Sen mukaan tietoliikenneyhteyksien tukemista siellä, missä niitä ei ole tarjolla, tulisi harkita ja tavoitteena pitäisi olla, ettei tietoliikenneyhteyksien riittämättömyys tai niiden kustannukset muodostaisi missään alueella vuoden 2008 jälkeen esteitä elinkeinotoiminnalle, e-työlle eikä yrittäjyydelle. Hallinnon sähköisiä palveluita on kehitettävä jatkuvasti nimenomaan asiakaslähtöisesti ja heidän toimintaansa tukeviksi. Kattavilla ja kohtuuhintaisilla tietoliikenneyhteyksillä luodaan lisää kysyntää sähköisille asiointipalveluille ja parannetaan sitä kautta hallinnon tuottavuuden kasvun edellytyksiä. Tieto- ja viestintäteknologian tulisi olla käyttäjäystävällistä ja avointa, jolloin se edistäisi julkisen sektorin sisäistä toimintaa ja asiakaslähtöistä palvelukehitystä. Työtä organisoitaessa olisi pyrittävä hyväksikäyttämään e-työn mah-

dollisuuksia joustavasti ja soveltamaan e-työn periaatteita mahdollisuuksien mukaan laajemminkin työn järjestelyssä. E-työ pitäisi ottaa organisaatioiden henkilöstöpolitiikassa systemaattisemmin huomioon. Tällä voitaisiin helpottaa työn ja perheen yhteensovittamista sekä työssä jaksamista. E-työn laajentaminen olisi yhdistettävä osaksi yritysten kokonaisvaltaista kehittämistä, aivan kuin prosessien, teknologian ja johtamistapojen kehitystyöt. Lopuksi yhteistoimintaryhmä ehdottaa selvitysten käynnistämistä valtion eri hallinnonaloilla. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 188–189.)

Ergonomia

Ergonomia on keskeinen osa etätyöntekijänkin kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Ergonomian tavoitteena on ihmisten turvallisuuden, terveyden ja hyvinvoinnin lisäksi toiminnan tehokkuus ja luontevuus. Ergonomia jaetaan kolmeen sektoriin: fyysiseen, kognitiiviseen ja organisatoriseen ergonomiaan. *Fyysinen ergonomia* tutkii ihmisen anatomisia, fysiologisia ja biomekaanisia puolia fyysisessä toiminnassa. Fyysisen ergonomian oleellisia aiheita ovat muun muassa työasennot, työpisteen olosuhteet, työn vaatimukset, työperäiset tuki- ja liikuntaelinsairaudet, turvallisuus, terveys ja riskitekijät, joita ovat esimerkiksi toistot ja epämiellyttävät tai staattiset asennot. (Virolainen 2004, 27–28.) Miten työhuone vaikuttaa sairauspoissaoloihin? Omassa työtilassa on työskentelyrauha, ylimääräisten häiriö- ja melutekijöiden vähäisyyden vuoksi. Toisaalta avokonttorissa kollegan lähestyminen on helppoa ja se mahdollistaa tiedonvälityksen toimivuuden. Tutkimuksen mukaan samassa työtilassa työskentelevien lukumäärällä on vaikutusta myös sairauspoissaoloihin. Omassa työhuoneessaan työskentelevillä on vähiten sairauspoissaoloja. Kahden hengen työhuone lisää sairauspoissaoloja 50 prosentilla omassa työhuoneessa työskentelevien sairauspoissaoloihin verrattuna. 3 – 6 hengen avokonttorissa sairauspoissaoloja on 35 % enemmän kuin omassa työhuoneessaan työskentelevillä. Enemmän kuin kuuden henkilön avokonttorissa sairauspoissaoloja on jopa 62 % enemmän kuin omassa huoneessa työtään tekevillä. (Virolainen 2004, 80.) Organisaation tarjoamissa tiloissa työskenneltäessä fyysiseen ergonomiaan on helpompi kiinnittää huomiota ja tehdä tarvittavia panostuksia kuin työntekijän omissa etätyöskentelytiloissa, varsinkin jos työntekijä itse vastaa ergonomiakuluista. Tämä on etätyön selvä riski ja saattaa kasvattaa sairauskuluja. Toisaalta yksin, omassa työtilassa, etätyöskenneltäessä sairauspoissaolot

ovat edellä kuvatun tutkimuksen perusteella pienimmillään. *Kognitiivinen ergonomia* selvittelee psyykkisiä toimintoja, kuten havaintokykyä, muistia, päättelyä ja motorisia vasteita, yksilön ja muun toimintakokonaisuuden osien vuorovaikutuksessa. Kognitiivisen ergonomian tähdellisiä teemoja ovat psyykkinen kuormitus, päätöstenteko, osaamissuoritukset, henkilön ja tietotekniikan vuorovaikutus, inhimillisen toiminnan luotettavuus, työpohjainen stressi ja koulutus. (Virolainen 2004, 28.) Kognitiivinen ergonomia korostuu etätyössä, koska etätyöskentelijän oletetaan toimivan itseohjautuvammin kuin kiinteissä toimitiloissa työskentelevien. *Organisatorinen ergonomia* käsittelee sosioteknisten järjestelmien optimointia. Tällaisia sosioteknisiä järjestelmiä ovat muun muassa organisaatorakenteet, toimintatavat ja prosessit. Organisatorisen ergonomian keskeisiä ajatuksia ovat viestintä, työn suunnittelu, työajat, ryhmätyö, yhteistyö, etätyö ja laatujohtaminen. (Virolainen 2004, 29.) Organisatorinen ergonomia liittyy etätyöhön jopa vielä voimakkaammin kuin lähityöskentelyssä. Etätyössä painottuvat erityisesti viestinnän moitteeton toimiminen, työtehtävien suunnittelu todellisuudenmukaisen ajankäytön huomioiden ja joustava yhteistoiminta muiden toimijoiden kanssa. Virolainen mainitsee vielä yhden ergonomian osa-alueen: työpaikan esteettömyyden. Työpaikan esteettömyydellä tarkoitetaan sekä varsinaisen työpaikkarakennuksen saavutettavuutta että liikkumisen ja toiminnan esteettömyyttä työpaikan sisällä. Optimaalisessa tilanteessa esteettömän työpaikan tilat on alun perin suunniteltu erilaiset käyttäjät huomioiden, työvälineet ovat helppokäyttöisiä ja tarvittavat palvelut ovat kaikkien ulottuvilla. (Virolainen 2004, 29.) Etätyössä työpaikan esteettömyyden toteuttaminen tilojen osalta on vaativaa, usein jopa ylivoimaista.

Työtaturma

Työtaturmat, jotka sattuvat etätyössä, ovat lakisääteisen tapaturmavakuutuksen piirissä. Etätyötä tehdessä työn ja vapaa-ajan raja voi toisinaan olla hankala erottaa, joten on suositeltavaa hankkia vapaaehtoinen vapaa-ajan tapaturmavakuutus, joko työntekijän itsensä tai työnantajan kustannuksella. (Pekkola & Uskelin 2007, 29.)

Tammikuun 1. päivänä vuonna 2016 tuli voimaan uusi Työtaturma- ja ammattitautilaki, jonka 1. luvun 3 §:ssä todetaan työnantajan olevan velvollinen vakuuttamaan työntekijänsä työtaturman ja ammattitaudin varalta. Valtiolla tällaista vakuuttamisvelvollisuutta ei ole, vaan valtion työssä aiheutuneen työtaturman tai ammattitaudin korvaukset maksetaan valtion varoista. (Työtaturma- ja ammattitautilaki 1

luku 3 §) Tämän lain perusteella vahinkotapahtuman korvaaminen edellyttää todennäköistä lääketieteellistä syy-yhteyttä vahinkotapahtuman ja vamman tai sairauden välillä. Syy-yhteyttä arvioitaessa huomioidaan erityisesti lääketieteelliset löydökset ja havainnot, vahingon sattumistapa sekä aiemmat sairaudet ja vammat. (Työtapa- turma- ja ammattitautilaki 4 luku 16 §) Kyseinen laki ottaa kantaa myös etätyönteki- jöille tapahtuneisiin työtapaturmiin määrittelemällä työtapaturman tapaturmaksi, joka on sattunut työntekijälle työssä, työntekopaikan alueella tai sen ulkopuolella ja työn- teon yhteydessä. (Työtapaturma- ja ammattitautilaki 5 luku 20 – 21 §) Milloin työt- apaturma sattuu työntöön yhteydessä työntekijän kotona tai muualla kuin työnantajan järjestämissä tiloissa, työtapaturmakorvauksen saaminen edellyttää, että työnantaja on määritellyt työn suorittamispaikan. (Työtapaturma- ja ammattitautilaki 5 luku 25 §)

Etätyön tapaturmakorvauksissa on kuitenkin rajoituksia. Etätyön aikaisiin taukoihin liittyvässä toiminnassa tapahtuneet tapaturmat eivät kuulu vakuutusturvan piiriin. Samoin etätöitä kotona tehtäessä ei ole työmatkoja, joten vakuutusturva ei ole voi- massa tavanomaisen työmatkan hyväksyttävillä poikkeamillakaan. Etätöiden ei- korvattavista tapaturmista esimerkkeinä ovat tapaukset ”etätyöntekijä liukastui ulko- na tauolla ollessaan ja mursi ranteensa” ja ”etätyöntekijä liukastui hakiessaan lasta päivähoitosta ja mursi ranteensa”. Vastaavanlainen päiväkotiliukastuminen korvat- taisiin työmatkatapaturmana sillä edellytyksellä, että työntekijä olisi ollut matkalla töistä (ei etätöistä) kotiinsa päiväkodin kautta kuten yleensäkin. Etätöiden korvatta- vista tapaturmista esimerkkeinä ovat tapaukset ”etätyöntekijä nousi työpöydän ääres- tä hakeakseen kirjoittimelta työhönsä liittyvän kirjeen ja löi polvensa pöydän kul- maan” ja ”etätyöntekijä liukastui työpapereita postiin viedessään ja nyrjäytti nilkkan- sa”. (Siikamäki & Sinkkilä) Toiminnan ollessa selvästi jotain muuta kuin etätyönä tehtävään työhön liittyvää, se katsotaan vapaa-ajaksi. Tämä muun muassa syystä, että työnantajalla ei etätyössä ole välitöntä valvontamahdollisuutta työn tekemiseen. (Nikkola 2014)

Etätyössä käytettävien työvälineiden vakuuttamisesta

Etätyö aiheuttaa miltei aina kuluja ja niiden korvaamisesta on välttämätöntä sopia aina ennen kuin etätyöhön ryhdytään. Etätyön puitesopimuksen pääperiaate on, että

työnantaja hankkii etätyössä tarvittavat työvälineet vastaten myös niiden asennuksesta, huollosta ja teknisestä tuesta. Puitesopimuksen mukaan työnantaja vastaa lisäksi säännöllisestä etätyöstä aiheutuvista välittömistä menoista, erityisesti tietoliikennekustannuksista. (Pekkola & Uskelin 2007, 28.) Tämän perusteella myös työvälineiden omaisuusvakuutuskustannukset ovat työnantajan rasitteena. Työntekijällä on aina huolellisuusvelvoite työnantajansa omaisuutta kohtaan.

Etätyössä käytettävien työvälineiden ja tietoliikenneyhteyksien verokohtelu

Työnantajan kustantamat työvälineet ja tietoliikenneyhteydet, joita etätyöntekijä käyttää pelkästään työhönsä, ovat työntekijälle verovapaita. Jos työnantajan kustantamia työvälineitä ja tietoliikenneyhteyksiä voi ja saa käyttää myös yksityiseen käyttöön, verovapausetu koskee ainoastaan työkäytön osaa. Työvälineitä ja tietoliikenneyhteyksiä koskevat verotuskysymykset on syytä selvittää ennakkoon, sillä muun selvityksen puuttuessa verottaja katsoo verovapaaksi ainoastaan puolet edusta. (Pekkola & Uskelin 2007, 29.)

Etätyöhön liittyvät tulonhankkimiskulut verotuksessa

Keskityn tässä pelkästään etätyöstä mahdollisesti aiheutuviin muihin tulonhankkimiskuluihin, kuten työvälinekuluihin, työhuonevähennykseen sekä tietokone- ja tietoliikenneyhteyskuluihin. Verohallinto on antanut 8. tammikuuta 2016 'Tulonhankkimiskulut ansiotuloista' – ohjeen.

Verovelvollinen saa vähentää palkkatuloistaan itse maksamansa kustannukset, jotka ovat aiheutuneet työssä tarvitsemiensa työvälineiden hankinnasta ja kunnossapidosta. Kunnossapitomenot ja pienehköt työvälineiden hankintamenot vähennetään maksuvuotenaan. Mikäli työvälineen oletettu taloudellinen käyttöaika ylittää kolme vuotta, hankintameno on vähennettävä poistoina. Poisto tehdään esineittäin ja sen määrä on enintään 25 % menojäännöksestä. Pienehkönä työvälineen hankintamena pidetään enintään 1 000 euroa, jolloin todennäköisen taloudellisen käyttöajan katsotaan olevan enintään kolme vuotta ja vähennys tehdään maksuvuonna. Tällainen pienehkö työvälineen hankintameno voidaan vähentää myös poistoina verovelvollisen osoittaessa työvälineen todellisen käyttöänsä olevan enemmän kuin kolme vuotta. (Verohallinnon

www-sivut 2016.) Palkeet tarjoaa palvelussuhteisille etätöön tekijöille matkapuhelimet ja kannettavat tietokoneet, joissa on tarvittavat tietoliikenneyhteydet, joten näiltä osin verotuksessa vähennettävää tulonhankkimiskuluja ei synny. Etätöissä käytettävän kotitoimiston työergonomian parantamisen kulut sen sijaan lukeutuvat työvälinekustannuksiin, joten niiden kustannukset voidaan vähentää verotuksessa ansiotuloista tulonhankkimiskuluina edellä kerrotun mukaisesti.

Etätöitä kotonaan tekevä verovelvollinen saa vähentää työhuoneesta aiheutuvat kulut tulonhankkimismenoinaan. Kotona tehtyjen etätöypäivien lukumäärä määrittelee työhuonevähennyksen suuruuden. Verovuonna tehtyjen etätöypäivien määrän ollessa enintään 50 % töypäivien kokonaismäärästä, verovelvolliselle voidaan myöntää työhuonevähennystä 410 euroa vuodessa. Vuotuisten etätöypäivien määrän ylittäessä 50 % töypäivien kokonaismäärästä, vähennystä voidaan myöntää 820 euroa vuodessa. Työhuonevähennys myönnetään täysimääräisenä siitä huolimatta, että työnantaja on järjestänyt verovelvolliselle työtilan kiinteässä työpaikassa. (Verohallinnon www-sivut 2016.) Vuoden 2016 töypäiväkalenterin perusteella töypäiviä on kuukausittain keskimäärin 21. (Edenred:n www-sivut 2016)

Taulukko 1. Työpäiväkalenteri vuodelle 2016 (Edenred'n www-sivut 2016)

Työpäiväkalenteri 2016

kuukausi	työpäivät
tammi	19
helmi	21
maalis	21
huhti	21
touko	21
kesä	21
heinä	21
elo	23
syys	22
loka	21
marras	22
joulu	20
	<hr/>
	253
	<hr/>
kuukausittainen	
työpäivien	
keskiarvo	21

Karkealla tasolla laskettuna ja kun jätetään huomioimatta poissaolojen, kuten vuosilomien, vaikutukset, kahdeksan etätyöpäivää kuukaudessa tuottaa etätyöpäivien kokonaismääräksi 38,10 %. Palkeiden etätyöntekijät voivat tämän perusteella tehdä 410 euron vuotuisen työhuonevähennyksen verotuksessaan.

Tilanteissa, joissa verovelvollinen käyttää omaa tietokonettaan työnsä hoitamiseen hän voi vähentää tulonhankkimiskuluna tietokoneen hankinnasta syntyneet kustannukset. Pyytäessään vähennystä verovelvollisen on ilmoitettava ammattinsa ja tehtävä selvitys kuinka paljon ja mihin hän työssään tietokonetta käyttää. Merkityksellistä on, kuinka paljon kyseistä tietokonetta käytetään yksityiskäyttöön ja onko taloudessa käytössä useampia tietokoneita. Vähennystä ei evätä tavanomaisena pidetyn vähäisen yksityiskäytön, kuten pankkipalveluiden käytön, perusteella. Tietokoneen hankintamenon vähennysoikeuden prosenttimääränä voidaan pitää 50 prosenttia, kun verovelvollisella on näyttöä tietokoneen käyttämisestä työhön ja 100 prosenttia, kun verovelvollinen osoittaa tietokoneen olleen pääasiallisesti työkäytössä. Tietokoneen ostohinnan ollessa enintään 1 000 euroa, hankintamenon vähennyskelpoiseksi hyväksyttävä osuus voidaan vähentää kerralla. Tietoliikenneyhteyden, kuten laajakaistaliittymän, käytön kulut oikeuttavat vähennykseen tulonhankinnassa käytetystä osasta. Tietoliikenneyhteyden tulonhankinnassa käytetyn osuuden kuluista voidaan vähennys myöntää samoja periaatteita ja prosenttiosuuksia noudattaen kuin tietokoneiden hankintamenoa vähennettäessä. (Verohallinnon www-sivut 2016) Edellä totesin Palkeiden tarjoavan palvelussuhteisille etätyön tekijöille matkapuhelimet ja kannettavat tietokoneet, joissa on tarvittavat tietoliikenneyhteydet, joten näiltä osin verotuksessa vähennettäviä tulonhankkimiskuluja ei synny. Verotuspäätöksissä on toki vaihtelua, joten etätyöntekijän käyttäessä omia työvälineitään etätyötä tehdessään hän voi ainakin yrittää hyväksyttää niistä aiheutuneita kustannuksia tulonhankkimiskuluinaan.

5.4 Etätyö Palkeissa aiemmin ja edellisen kyselyn etätyötä koskeva osuus

Palkeissa etätyönä on voitu tehdä sellaisia työtehtäviä, mitkä soveltuvat etätyönä hoidettaviksi. Tällaisina tehtävinä pidetään esimerkiksi erityyppisiä suunnittelu- ja asiantuntijatehtäviä. Etätyössä on huomioitava asiakkaan puolelta tulevat rajoitukset ja se, ettei salassa pidettäviä dokumentteja suojaustasosta ST IV (haittaa yleiselle tai

yksityiselle edulle) lähtien viedä toimipaikan ulkopuolelle. Etätyön tekeminen edellyttää aina esimiehen lupaa. Etäpäivä ilmoitetaan ja hyväksytään työajanseurantajärjestelmässä sekä merkitään Outlook-kalenteriin. Etätyö toteutetaan aina kokonaisina työpäivinä, mutta erityisestä syystä virkamatka voi sisältyä etätyöpäivään. Työskentelyä kodin ja työpaikan välisellä matkalla ei pidetä etätyönä. Etätyöpäivän työaika on sama kuin matkapäivän työaika eli seitsemän tuntia 15 minuuttia, eikä siitä makseta lisä- tai ylityökorvauksia. Henkilöt, joiden säännöllinen työaika on sovittu muuksi, noudattavat myös etätyöpäivänä sovittua muuta työaikaa. Etätyövälineinä käytetään kannettavaa tietokonetta etäyhteyksineen ja puhelinta. Etätyöntekijä vastaa itse etätyöskentelypaikan etäyhteyden toimivuudesta.

Palkeissa on määritelty etätyössä noudatettavat periaatteet. Niiden mukaan yhteisissä ja muissa sovituissa tilaisuuksissa on oltava läsnä, mutta kokouksiin on mahdollista osallistua myös sähköisesti. Esimiehellä on oikeus kieltää etätyömahdollisuus sekä määrittellä läsnäolopäivät ja tarvittaessa mihin tarkoitukseen mitäkin viestintävälinettä käytetään. Lisäksi etäpäivänä tehty työ raportoidaan esimiehelle etukäteen sovitulla tavalla. (Palkeiden intranet Palkki)

Suunnittelija Eeva Puotila Palkeista toteutti marraskuussa 2015 laajennetussa etätyökokeilussa mukana olleille osaamiskeskuslaisille kyselyn toimitilojen käytöstä ja hänen kyselynsä sisälsi myös etätyöskentelyä koskevia kysymyksiä, joita en enää omassa kyselyssäni toistanut. Puotilan kyselyn etätyötä koskevasta osuudesta selvisi muun muassa, että 68,75 % vastaajista oli lisännyt etätyön tekemisen määrää. Kaikkien vastaajien etätyöpäivien kuukausittainen keskiarvo oli vuoden 2015 alussa ollut noin 1,5 päivää, kun laajemman etätyön mahdollistavan kokeilun myötä etätyöpäivien keskiarvo kuukaudessa oli noussut 3,4. Yli 80 % vastaajista koki joustavan ja toimivan etätyökäytännön tärkeänä työsuhde-etuna ja etätyön katsottiin kuuluvan olennaisena osana modernia asiantuntijatyötä. Toimivia työvälineitä, laitteita, ohjelmia ja yhteyksiä piti 75 % tärkeämpinä kuin fyysistä työn tekemisen paikkaa. Reilut 40 % nauttii sosiaalisesta työympäristöstä ja tulee siksi mielellään toimistolle. Miltei 40 % piti hyvän työergonomian saavuttamista etätyössä haasteellisena ja vain 12,5 % oli investoinut kalusteisiin ja / tai tietoteknisiin yhteyksiin tai laitteisiin toimivamman kotitoimiston perustamiseksi. Yksi vastaaja 16:sta ei kokenut etäyhteyden varassa

työskentelyä yhtä toimivaksi kuin toimistolla työskentelyä, mistä johtuen hän ei halunnut tai voinut tehdä etätyötä niin paljon kuin toivoi. (Puotila 2015)

5.5 Kokemuksia kahdessa valtion virastossa jo toteutetuista etätyöpilotoinneista

Case Liikennevirasto – kokemuksia etätyömallin uudistamisesta:

Liikenneviraston 40 hengen pilottiryhmä vapautettiin marraskuussa 2014 neljän kuukauden ajaksi työn tekemisestä täysin ajasta ja paikasta riippumattomaksi. Hallintojohtaja Hannu Mäkikankaan mukaan: ”Tavoitteena oli pyrkiä edistämään ajasta ja paikasta riippumatonta työtä nykytilaa ketterästi kehittäen ja kokeillen.” Pilotoinnin tavoitteiksi määriteltiin joustavan työskentelykulttuurin ohella työn tuloksellisuus sekä luottamuskulttuurin rakentuminen. Työnantaja antoi työvälineet ja itse asiassa tekniikka muodostikin ainoat rajoitteet hankkeelle. Etätyössä ensisijaista on työtehtävien hoito, mikä on työntekijän vastuulla. Esimiehet kokivat haasteelliseksi etätyön valvonnan, mutta tiedostivat, että kiinteällä työpisteellä oleminen ei ole automaattisesti tuottavaa. Kaikki työt eivät luontaisesti sopineet etänä suoritettaviksi ja etätyötehtävät oli valikoitava harkiten. Vapauden ja vastuun antaminen sopi joillekuille paremmin kuin toisille. Valtion työmarkkinailaitos antoi virastolle etätyöpilotoinnista palautetta. Kritiikkiä saatiin ensinnä siitä, ettei kodin ja työpaikan välisiä matkoja saa laskea työajaksi, vaikka työtä matkan aikana tehtäisiinkin. Toinen palaute liittyi siihen, ettei virkamatkoilla ole mahdollista kerryttää normipäivää pidempiä työaikoja, koska matkustamista ei lueta työksi. Etätyöpilotoinnin tuloksiksi koettiin työn joustavuuden parantaneen työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista, vähentäneen turhia matka-aikoja ja tukeneen keskittymistä vaativia tehtäviä. Itse omaan ajanhallintaan vaikuttaminen nosti työhyvinvointia, työn tuottavuutta ja tehokkuutta. Hankaluutena koettiin työn rytmittäminen. Hanke jatkuu nyt kokeiluna isommalla ryhmällä, mutta maltillisemmin. Etäesimiehille on järjestetty etätyöjohtamisen koulutusta, heillä on käytössään hajautetun työn ohjeet ja esimiehen työkalupakki. Etätyö haastaa osaamisen uusilla välineillä, mutta on upea mahdollisuus tarttua uuteen tilaisuuteen, ottaa asiat haltuun ja kasvattaa omaa osaamistaan. (Case Liikennevirasto, Vapaasti & Vastuullisesti 2015, 15–17)

Läsnätyö ja joustavat työaikamuodot – hanke Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksessa:

Opinnäytetyön tekijä Karsila laajensi totuttua etätyön käsitettä käyttämällä siitä lisäksi termiä läsnätyö. Läsnätyöllä tarkoitetaan etätyötä joustavampaa tietotyön tekemisen muotoa, jossa työntekijä antaa täyden työpanoksen sijainnistaan huolimatta. (Karsila 2014, 8.) Uudenmaan ELY-keskuksen tutkittavien työmuotojen esimerkkeinä olivat tiivistetty työaika, joustava työaika ja etätyö. Käyttäjätutkimukseen osallistuneet toimivat erilaisissa asiantuntijatehtävissä. (Karsila 2014, 13, 47.) Karsila pohti työssään työn tekemisen tapojen muuttamista, työkuultuuria ja johtamista, joista otan lähempään tarkasteluun työni aiheen mukaisesti työn tekemisen tapojen muuttamisen. Läsnätyön hyvänä puolena pidettiin mahdollisuutta vaikuttaa oman työn tekemiseen, varsinkin keskittymistä ja syventymistä edellyttävien työtehtävien osalta. Sen lähtökohdana on yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja kunnioittaminen sekä tietoturvan huomioiminen. Tutkimukseen osallistuneiden mielestä läsnätyö ei vaadi varsinaista koulutusta tai osaamista, mutta työtehtävät on kyettävä hoitamaan itsenäisesti. Läsnätyö edellyttää itseohjautuvuutta, organisointikykyä ja itsekuria. Ehdottomana edellytyksenä läsnätyön tekemiselle pidettiin työntekijän omaa valmiutta ja halukkuutta. Läsnätyö häivytti enemmistön aikavarkaista ja työtehtävät pystyttiin hoitamaan aiempaa joutuisammin. Työmuoto mahdollisti työaikojen sovittamisen tekijälle itselleen suotuisammaksi. Läsnätyön tekijän on tiedostettava odotettavissa oleva yksinäisyys, kasvotusten käytävä kommunikointi työyhteisön muiden jäsenten kanssa jää ajoittain niukaksi. Läsnätyössä etenkin kalentereiden sekä esimerkiksi sähköpostin ja pikaviestinsovellusten tavoitettavuus-merkintöjen ajantasaisuus korostuu. Samoin painotettiin toimivia sijaisuusketjuja. Läsnätyötä suoritettiin niin työmatkoilla kuin asiakkaiden luona ja julkisissa tiloissa, mikä tuotti merkittäviä kustannus- ja aikasäästöjä. Tutkimuksessa todettiin kuitenkin, etteivät kaikki tehtävät (kuten taloushallinto) sovellu läsnätyönä toteutettaviksi. Lisäksi havaittiin, että töitä tehtiin myös sairaana tai puolikuntoisena, eikä oman lapsen sairaus automaattisesti estänyt työn tekemistä. (Karsila 2014, 38–40.)

6 SOPIMUSHALLINTA

Kehittämistehtäväprosessin edetessä nousi yllättäen esille etätyösopimuksettomuus ja työn ennakoimattomana sivutuloksena syntyikin ennakoivaa sopimista noudattava sopimus pohjaehdotus etätyösopimusmallista. Tässä kappaleessa käsittelen sopimushallinnan teoriaa ja kappaleessa 8 Etätyöohjeesta etätyösopimukseen avaan tämän opinnäytetyön konkreettisenä lopputuloksena laatimaani etätyösopimusmallia.

6.1 Sopimushallinta ja pitkäkestoiset sopimukset

Tieva pohtii artikkelissaan sopimusosaamisen merkityksen vahvistumista Suomen sopimusoikeuskentässä. Varsinkin pitkäkestoisissa sopimuksissa korostuvat sopimusriskien tunnistaminen ja käsittely sekä organisaation sisällä eri ammattiryhmien välinen toimiva yhteistyö sopimuksia valmisteltaessa. Sopimushallinta-käsitteellä tarkoitetaan pääasiallisesti yrityksen sisäistä toimintapolitiikkaa, mikä kytkeytyy organisaatiossa käytettävään sopimustoiminnan kokonaisvaltaisen järjestämisen toimintamalliin. Sopimushallinnan tehtäväkentän ymmärretään nykyisin kattavan sopimusten suunnittelun, sisällön ja toteutuksen menettelyineen ja asiakirjoineen. Sopimushallintatoimintamallin käyttöönotto vaatii aina organisaation johdon päätöstä ja taloudellista panostusta. Sopimushallinta on pääosin käytännönläheistä, operatiivista toimintaa, mutta se on luonteeltaan myös strategista. Sopimushallinnan tavoitteena on hyödyntää, koota ja johtaa yrityksen sopimusosaamista. Sopimushallinnan toimintamallissa on kaksi päätasoa: ennakoivan oikeusajattelun mukaan käsiteltävä sopimusvalmistelun taso ja jälkikäteiseen oikeudelliseen näkökulmaan perustuva sopimusten hallinnan taso. Molemmat tasot vaativat organisaatiolta panostusta. Sopimusneuvotteluihin ja sopimusehtojen laadintaan panostava organisaatio saattaa säästää sopimuksen voimassaolon aikana erimielisyyksistä aiheutuviissa kuluissa, mutta sopimusaikaiset ristiriidat ovat kuitenkin arkipäivää. Tämän vuoksi on järkevää harkita ja kirjata sopimukseen esimerkiksi joustavat riidanratkaisumekanismit. Varsinkin pitkäkestoisissa sopimuksissa painottuvat sopimuksen aikaiset muutokset, häiriötilanteet ja reklamaatiot, joiden hallitsemiseksi on suunniteltava ja sovittava selvät ja käytännössä toimivat säännöt. Sopimuksen suunnitteluun liittyy ajattelumalli, mikä tähtää nimenomaan hankkeen toteutukseen alusta loppuun asti, ei varsinaisen sopi-

muksen tekemiseen. Tämä ajattelumalli lähtee lopputuloksen arvioinnista, hankkeen tila on nähtävä vuoden kuluttua: Menikö jokin asia vikaan? Onnistuttiinko ja mistä sen tietää? Entä olisiko jokin taho pitänyt ottaa mukaan aikaisemmin? Seuraavaksi on autettava toista osapuolta hankkeeseen valmistautumisessa. Kolmanneksi on nähtävä intressien yhtensovittaminen hankkeen osapuolten yhteisenä vastuuna. Neljänneksi osapuolten on viestittävä samalla tavalla samojen tietojen pohjalta. Viimeisenä periaatteena on neuvottelujen johtaminen liiketoimintaprosessien tavalla. Katselmukset on yhdistettävä neuvottelujen jälkeen järjestelmälliseen valmistautumisprosessiin. Tällä sopimushallinnan toimintamallilla johdetaan ja ylläpidetään sopimussuhdetta. Mallin sisältämät joustavat erimielisyyksien ratkaisukeinot korostavat sitä, että huolimatta kiistojen ilmenemisestä ja niiden selvittämisestä, jokaisen suhteen päämäärät ja tavoitteet kulkevat kuitenkin päällimmäisinä sopimus- ja yhteistyösuhdetta eteenpäin vievinä voimina. (Tieva 2009)

Oikeudellisten konfliktien ja niiden ratkaisukeinojen osalta painotetaan perinteisesti tuomioistuinten ja muiden jälkikäteisesti ongelmia käsittelevien instituutioiden roolia. Jälkikäteisajattelun korostuminen on tavallista muun muassa oikeudellisten tulkintakysymysten kohdalla. Tästä esimerkkinä ovat Suomen Korkeimman oikeuden ennakkopäätösten kiistaton ja voimakas oikeusajattelua ohjaava merkitys läpi eri yhteiskunnan osa-alueiden. Ennakoiva oikeusajattelu on kuitenkin kehittynyt ja lisännyt merkitystään viime vuosina myös Suomessa. Ennakoivaan oikeusajatteluun liittyy enemmän oikeussuhteiden suunnittelua tulevia muuttuvia tilanteita ennakoiden ja mahdollisia konflikteja ennaltaehkäisten kuin ainoastaan ristiriitojen ratkaisemista. Sopimusehdot muodostavat välineitä, jotta tavoitteellinen toiminta mahdollistuu ja ehdot antavat oikeudellisesti suojatun pohjan todellisuutta koskeville odotuksille. Ennakoiva sopimus korvaa sopijapuolilta puuttuvaa, mutta yhteistoiminnassa olennaista luottamusta. Sopimusvapauden periaate antaa mahdollisuuden sopimusehtojen avulla varautua myös ennakoimattomiin tilanteisiin. Sopimusta tehtäessä saatetaan esimerkiksi sopia menettelystä, jonka mukaan sopimuksen sisältöä suhteutetaan muuttuneisiin olosuhteisiin. Sopimuksia tehtäessä on ymmärrettävä, että ”täydellistä” sopimusta on käytännössä lähes mahdotonta saavuttaa. (Tieva 2009)

6.2 Ennakoiva sopiminen

Sorsa käsittelee artikkelissaan 'Elinkeinoelämä tarvitsee ennakoivaa sopimusosaamista' osuvasti liiketoiminnassa, myös julkisella sektorilla, tarvittavaa sopimusosaamista. Ennakoivan sopimusosaamisen tavoitteena on tunnistaa ja kehittää sopimusosaamista ja liiketoimintaa hyödyttäviä menettelytapoja. Organisaatioiden panostushalukkuus ja – mahdollisuudet sopimusosaamisen kehittämiseen liittyvät usein organisaation kokoon. Pienillä ja keskisuurilla organisaatioilla on harvoin juridiikan osaajia itsellään, joten oikeudellista tietoa on hankittava ulkopuolelta. Tällaisissa tilanteissa saattaa käydä niin, ettei sopimus- ja oikeudellisia asioita välttämättä nähdä normaaliin liiketoimintaan läheisesti liittyvinä. Sopimusosaamisesta voi hyvin johdettuna kehittyä yrityksen voimavara, vähintään liiketoimintaa tukeva ja parhaimmillaan kilpailuetu. (Sorsa 2009)

Ennakoiva sopiminen tarkoittaa sopijapuolten yhteistyön suunnittelua, rakentamista ja ylläpitoa sekä samanaikaisesti ongelmien ennaltaehkäisyä ja riskien hallintaa. Ennakoivalla sopimuksella on kolme tavoitetta. Sen avulla pyritään edistämään onnistuneiden sopimussuhteiden hoitoa ja eliminoimaan mahdollisten ongelmien syitä. Mikäli ongelmia kuitenkin ilmenee, ennakoivalla sopimisella voidaan vähentää uhkia, hankaluuksia ja vahingollisia vaikutuksia. Lisäksi ennakoivalla sopimisella hallitaan konfliktitilanteita, vältetään oikeusriitoja ja minimoidaan mahdollisten riitatilanteiden kustannuksia ja menetyksiä. (Sorsa 2009)

Ennakoiva lähestymistapa yrityksen toimintaa koskeviin oikeudellisiin asioihin tarkoittaa sitä, että yrityksen liiketoimintaa määrittävät oikeusohjeet otetaan ennakoiden huomioon. Tällainen oikeudellinen asioiden ennakointi korostuu varsinkin vastuullisessa liiketoiminnassa. Vastuullisen liiketoiminnan näkökulmasta relevanttia lainsäädäntöä ovat esimerkiksi ympäristö-, tuoteturvallisuus- ja työoikeudellinen lainsäädäntö ja itsesääntelynormistoa muun muassa erilaiset hallintajärjestelmät (kuten ISO 9000 ja ISO 14 000) sekä eettiset ohjeet. (Sorsa 2009)

Sopimuksen sisällöllinen osaaminen merkitsee sitä, että sopimus pystytään tekemään siten, että sopijapuolten tahtotila ja tavoitteet tulevat esille, mielellään sopimukseksi kirjoitettuna. Tähän yhdistyy myös sopijapuolten vastuiden, velvoitteiden ja yhteis-

toimintamenettelyiden määrittely. Sopimuksen sisällölliseen osaamiseen liittyvät lisäksi toimialakohtaisten vakioehtojen käytön kuin myös oman alan standardien hallintaa. Pitkäkestoisissa kumppanuussuhteissa on haastavaa laatia sellainen sopimusrakenne, mikä on riittävän joustava ja tuo suhteeseen kuitenkin vakautta. Sopimuksen sisältöön liittyviä osaamishaasteita ovat sopimuksessa käytettävän terminologian epäselvyys ja epäjohtamukaisuus. *Sopimusprosessin hallintaan liittyvä osaaminen* yhdistää varsinaisen sopimusprosessin ja sopimusprosessin hallintaa edistävät menettelytavat. *Yhteistoiminnalliseen osaamiseen* sisältyy yrityksen kyky hoitaa suhteita asiakkaisiinsa ja muihin sidosryhmiinsä nähden. Yhteistoiminnan osaaminen painottuu pitkäkestoisissa suhteissa. Viranomaisyhteistyö saattaa, toimialasta riippuen, olla yritystoiminnan kannalta tärkeässä roolissa, mutta sitä ei yrityksissä aina ymmärretä. Yhteiskuntavastuullisena esiintyvälle yritykselle on tärkeää hoitaa suhteensa asiakkaisiin, viranomaisiin ja suureen yleisöönkin hyvin. Käytännössä tällaista yhteistoimintaa voidaan hoitaa esimerkiksi avoimesti tiedottamalla. (Sorsa 2009)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

7.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi käynnistyi perehtymällä aiheeseen ensin yleisellä tasolla ja sen jälkeen syventymällä Palkeiden senhetkiseen etätyötilanteeseen. Palkeiden osaamiskeskuslaisten keskuudessa käynnistyi 1.8.2015 etätyöpilotti, mikä päättyi 31.12.2015. Alun perin aikomuksena oli toteuttaa etätyöpilotointiin liittyen sekä kyselyjä että haastatteluja, mutta sain kohdeorganisaatiosta palautetta, jossa todettiin teetetyin niin runsaasti erilaisia kyselyitä, ettei vastaushalukkuutta todennäköisesti olisi. Toisena mahdollisuutena olisi ollut haastatella valittuja henkilöitä tai mennä yksikkökokoukseen keskusteltamaan asiasta vuodenvaihteen 2015 - 2016 jälkeen, mutta tämä ei ollut aikataulullisesti toteutettavissa, koska kyselyn tulokset oli sovittu käsiteltävän joulukuussa 2015 pidettävässä yhteistoimintakokouksessa. Näiden realiteettien jälkeen suunnittelin tutkimuskysymykset ja tutkimukset toteutettiin pelkästään Webropol-kyselyillä. Palkeiden hallintoyksikön assistentti Anna Kelho siirsi ystävällisesti kysymykseni Webropol-pohjaan ja hallinnoi kyselyn kohdehenkilöt sekä heidän vas-

tauksensa anonymiteettiedet säilyttäen. Kokosin saaduista vastauksista yhteenvedot ja raportoin ne Palkeiden henkilöstöpäällikkö Hannele Aholalle.

Webropol-kysely saatteineen lähetettiin sekä Palkeiden etätyökokeilussa olleille osaamiskeskuslaisille että osaamiskeskuslaisten Palkeiden sisäisille yhteistyökumppaneille joulukuussa 2015. Saatteen muoto noudatteli Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden suositusta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 133). Saate on liitteenä 1. Osaamiskeskuslaisille kohdistetussa kyselyssä oli yhdeksän kysymystä. Kyselyn sai vastataksaan 16 osaamiskeskuksessa työskentelevää, joista kymmenen vastasi, joten kyselyn vastausprosentiksi saatiin 62,5 %. Kymmenestä osaamiskeskuslaisesta kaikki vastasivat seitsemään kysymykseen yhdeksästä ja kahteen kysymykseen saatiin vastauksia vähemmän; toiseen yhdeksän ja toiseen kahdeksan vastausta, joten kysymysten vastausprosentiksi saatiin 60,42 %. Liitteessä 2 on osaamiskeskuslaisille osoitettu kysely vastauksineen. Palkeiden sisäisistä yhteistyökumppaneista 68 sai vastataksaan kaksi avointa kysymystä, joihin kumpaankin kysymykseen heistä vastasi 26, joten vastausprosentti on 38,24 %. Sisäisten yhteistyökumppaneiden kysely vastauksineen on liitteessä 3.

Tapaustutkimus perustuu työn tarkkaan rajaamiseen ja kattavaan teoreettisuuteen. Tämän tutkimuksen kohteeksi valittiin yksi lähtökohdiltaan käytännöllinen tapaus, mikä voitiin rajata täsmällisesti. Tällainen tapaus oli osaamiskeskus toiminnallisena kokonaisuutena. Kaikki osaamiskeskuslaiset työskentelevät asiantuntija- ja suunnittelutehtävissä. Tapaustutkimusote luontui käyttöön, koska tässä kehittämistehtävässä verrattiin pilotoinnin aikaisia kokemuksia menneeseen ja tutkimus toteutettiin tutkimuskohteen luonnollisessa ympäristössä. Luonnollisella ympäristöllä ymmärretään tässä yhteydessä sitä, ettei tutkija voi luoda tutkimustilanteesta keinotekoista. Tämän tapaustutkimuksen käytännön sovellusalue on tutkimus, jonka tavoitteena on toiminnan kehittäminen Palkeissa tehtävän etätyön osalta. Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto koostui Webropol-kyselyn vastauksista. Nämä vastaukset ovat ainoastaan tutkimusmateriaalia, eivätkä ne vielä tulkitse tai selitä tutkimusongelmaa. Tulkinta muotoutuu vasta tutkimusaineiston luokittelun myötä teoreettisen viitekehyksen kautta. Tutkimusaineisto voidaan luokitella aineistosta tai teoriasta lähtöiseksi tai teoriaohjaavasti. Tämän kehittämistehtävän tutkimusaineisto luokiteltiin aineistolähtöisesti. Tutkimusaineiston dokumentointi ei riitä tutkimusongelman tulokseksi. Pel-

kän tutkimusaineiston dokumentoinnin perusteella tutkija päätyy helposti hätiköityihin ja itsestään selviin päätelmiin vailla tutkimusaineiston tai teorian antamia edellytyksiä. (Vilkkä 2015, 154–156.)

Tutkimusta käytännössä toteutettaessa tutkittavilla, tässä osaamiskeskuslaisilla ja heidän sisäisillä yhteistyökumppaneillaan, oli olennainen merkitys arvioitaessa tutkimusta. Tutkimuksen kohteena olevat henkilöt arvioivat tutkimusta sen saateen ja kyselykaavakkeen perusteella. Saatekirjettä ei välttämättä mielletä tutkimuksen osaksi, vaikka se saattaa ohjata koko tutkimuksen onnistumista. Saatekirje johdattaa tutkittavan joko osallistumaan tutkimukseen tai ei. Saatekirjeessä perustellaan tutkimuksen tärkeyttä ja tarpeellisuutta. Saatekirjeen ensisijainen tarkoitus on vakuuttaa tutkimuksen kohde tutkimuksesta ja vasta sen jälkeen motivoida sekä osallistumaan että vastaamaan tutkimukseen. Tutkijan on saatekirjettä laatiessaan tiedostettava, että tutkimuskohde voi olla puheissaan ja lupauksissaan vakuuttunut tutkimuksen merkityksellisyydestä ja että hän on motivoitunut vastaamaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tutkimuksen kohde sitoutuisi asiaan niin, että todella osallistuisi ja vastaisi. Saatekirjeessä ja siihen kytkeytyvässä kyselyssä on kolme vaikuttavaa seikkaa, joiden pohjalta mahdollinen tutkimukseen osallistuva tekee ratkaisunsa osallistumisestaan tutkimukseen. Nämä seikat ovat saateen ja siihen kytkeytyvän kyselyn visuaalinen ilme, saateen sisältö ja kyselyn laajuus ja kieliasu. Visuaalinen ilme on osa tutkimuspyynnön uskottavuutta ja vakuuttavuutta. Ulkoasussa ei ole kysymys yksinomaan vastaajan motivoimisesta vaan se kertoo tutkimuksen taustavaikuttajien, kuten toimeksiantajien, itsestään antamasta kuvasta. Visuaalisuus on osa tutkimuksen osallisten markkinointia. Ihmiset ovat tottuneet tuotteiden graafisen ilmeen olevan harkittua, kunnolla suunniteltua ja ammattimaisesti toteutettua. Saatekirjeestä pitäisi puolestaan ilmetä mistä tutkimuksesta on kysymys, tutkimuksen osapuolet, tutkimuksen tarkoitus, kuka ja mihin tutkimustuloksia käytetään, tutkimuksen arvioitu valmistumisaika, valmiiseen tutkimukseen tutustumisen mahdollisuus, tutkimusaineiston elinkaari, perustelut kyselyyn vastaamisen tärkeydestä, palautusohje aikatauluineen, tutkimuksen teettäjän ja lisätietoja antavan yhteystiedot sekä vastaajan turvaton henkilösuojaan vakuuttaminen. Näiden kohtien esiintuominen antaa tutkimukselle läpinäkyvyyttä ja uskottavuutta. (Vilkkä 2015, 189–191.) Kyselyn kysymykset on muotoiltava vastaajalle tutulla tavalla yksiselitteisiä sanoja käyttäen ja siksi kohde-ryhmän tuntemus on tarpeellista. Vastaajan kannalta kysymysten järjestys on tärkeä

ja niissä pitäisi olla tunnistettava juoni, koska johdonmukaisuus helpottaa vastaamista. Kysymyksissä suositellaan edettävän joko yksittäisistä asioista yleisiin tai päinvastoin. Asiasisällöltään samaa koskevat kysymykset on hyvä ryhmitellä kokonaisuuksiksi. Kysymykset on hyvä muotoilla maltillisesti ja määritellä tarvittava tieto. Jokaisen kysymyksen kohdalla on harkittava mitä mitataan ja onko se tutkimusongelman selvittämiseksi olennainen. Kutakin tarvittavaa tietoa kohden lomakkeessa pitäisi olla riittävästi kysymyksiä, turhat kysymykset kuitenkin poiskarsien. Kyselylomakkeen on vastattava tutkimussuunnitelmassa esitettyä kehittämistehtävää. (Vilka 2015, 107.)

Puolustan tämän kehittämistehtävän Webropol-kyselyn ytimekästä saatetta sillä, että laajemmasta etätyökokeilusta, sitä pilotoivasta prosessista ja aikataulusta muun muassa oli mahdollisuus saada tietoa Palkeiden intrasta. Pilotoinnin tutkimustulokset käsiteltiin yhteistoimintakokouksessa ja niiden perusteella etätyömahdollisuutta laajennettiin. Saatteen ja kyselyn visuaalinen ilme noudatti Palkeissa käytettyä Webropol-kyselyn mallia. Kun kyseessä on tällainen työelämälähtöinen tutkimus, mikä toteutetaan toimeksiantajaorganisaation välineillä ja sovelluksilla, on luotettava siihen, että vastaajien henkilösuoja on turvattu. Tutkija ei saanut tuloksia henkilötasolla ja vastaukset jäivät ainoastaan Palkeiden hallintoyksikön assistentin haltuun.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota uskotavuuteen, siirrettävyyteen, luotettavuuteen ja vahvistettavuuteen. Tutkimus on kokonaisuus, jossa näiden elementtien on täytyttävä, myös toisiensa suhteen. Kehittämistehtävän kohteena ja tarkoituksena oli havaita joustavampia työn tekemisen muotoja Palkeissa. Hankkeeni motiivina oli kehittää konkreettisesti työelämän toimintaa, mitä ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyöltä edellytetään. Aiheen koin myös työnantajaorganisaation kannalta merkitykselliseksi. Olettamukseni kehittämistehtävän alussa painottuivat muiden työaikamuotojen kuin virastotyöaikamuodon noudattamisen soveltuvuuksien arviointiin ja etätyötä tekevien ryhmän laajentamiseen. Työn edetessä havaitsin Palkeissa työskenneltävän useassa eri työaikamuodossa hyödyntäen kattavasti jo olemassa olevia joustomahdollisuuksia. Etätyön reunaehdot täyttäviä suunnittelu- ja asiantuntijatehtäviä tehneet henkilöt olivat jo aiemmin työskennelleet etänä, silloin kuitenkin enintään kaksi päivää kuukaudessa. Osaamiskeskuslaisten joukossa toteutetun pilotoinnin tulokset olivat sekä työantaja-

organisaation että pilotointiin osallistuneiden kokemusten perusteella onnistuneita ja kannustivat lisäämään etätyöpäivien lukumäärää. Organisaatio reagoi tuloksiin nopeasti ja nelinkertaisti kuukausittaisten etätyöpäivien lukumäärän. Etätyön tekemisen laajentamiselle oli luontainen tarve. Aineistonkeruu toteutettiin yksinomaan Webropol-kyselyllä, mikä lähetettiin sekä osaamiskeskuslaisille että osaamiskeskuslaisten sisäisille yhteistyökumppaneille. Tiukan aikataulun vuoksi päädyin pelkkään kyselyyn. Vastausaktiivisuutta pidin kohtuullisena, varsinkin kyselyn ajoittumisen joulukuulle ja kyselyihin vastaamisväsymyksen huomioiden. Yksi kyselyn saaneista piti puoltatoista viikkoa liian lyhyenä vastausaikana, eikä hän ehtinyt osallistua kyselyyn määräajan puitteissa. Tämän palautteen saadessani olin jo ehtinyt toimittaa kyselyn tulokset eteenpäin. Tutkimuksen toteuttaminen pelkästään kyselyllä oli mielestäni hieman kapea-alaista, mutta koin siitä huolimatta saavani esille merkitykselliset seikat, myös ongelmat. Aihepiirin vuoksi kysymyksissä ei tullut esille henkilökohtaisia asioita, joten niihin oli helppo vastata ja vastaajien mielipiteet noudattelivatkin verrattain samaa linjaa suhteessa toisiinsa. Tutkimuksen tiedonantajiksi valikoituivat luonnostaan pilotointiin osallistuneet osaamiskeskuslaiset ja heidän sisäiset yhteistyökumppaninsa. Pilotoinnissa mukana olleita osaamiskeskuslaisia oli kaikkiaan 16 ja heidän sisäiseksi yhteistyökumppaneikseen luettavia 68. Palkeiden hallintoyksikön assistentti Anna Kelho välitti kysymykseni tiedonantajille Webropol-kyselyillä ja toimitti saadut vastaukset minulle vastaajien henkilöllisyyksiä paljastamatta. Tiedän toki osaamiskeskuksessa työskentelevien henkilöiden nimet, mutten tunne heitä henkilökohtaisesti, joten en pysty yhdistämään avointen vastausten kirjoitustapaa tiettyyn henkilöön. Henkilöstöpäällikkö Hannele Ahola mainitsi ennen kyselyä sisäisten yhteistyökumppaneiden koostuvan mahdollisesti johtajista, asiakkuuspäälliköistä, palvelukoordinaattoreista ja palveluesimiehistä. Sisäisiin yhteistyökumppaneihin lukeutuvia voin vain arvailla, mutta heihin päti sama kuin osaamiskeskuslaisiin, en osaa kytkeä henkilöä ja vastausta yhteen. Tutkija-tiedonantaja – suhde oli suoraviivainen, tutkija kysyi ja tiedonantajat vastasivat. Tiedonantajat eivät lukeneet tuloksia ennen niiden toimittamista henkilöstöpäällikkö Hannele Aholalle. Tutkimuskokonaisuuden kesto oli viisi kuukautta alkaen 1.8.2015 käynnistyneellä pilotointijaksolla. Kyselyt lähetyksineen, vastauksineen, analysointineen ja raportointineen toteutettiin joulukuussa 2015. Aikataulu oli tiivis, mutta puolusteltavissa, koska tuolloin laajemmasta etätyökokeilusta oli kertynyt kokemuksia tutkimuksen tavoiteaikaan nähden mahdollisimman pitkältä ajalta eli reilulta neljältä kuukaudelta ja organisaatiolla

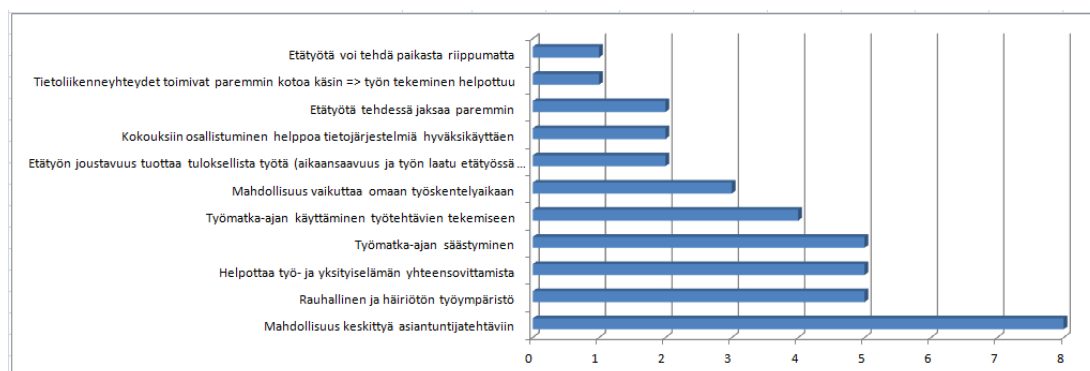
oli tarve tehdä etätyön pelisääntöjen linjaukset ennen vuodenvaihdetta saadakseen ne voimaan 1.1.2016 alkaen. Aineiston analysointi tarkoitti kohdallani huolellista aineistoon syventymistä sekä vastausten jäsentelyä ja tiivistämistä siten, että lopputuloksena oli aineiston alkuperämuotoa enemmän aineistoa. Tutkimukseni luotettavuuden arvioinnin jätin kernaasti ”ulkopuolisille” osapuolille; opinnäytetyön toimeksiantajan Palkeiden henkilöstöpäällikkö Hannele Aholalle, ensimmäiselle ohjaajalleni lehtori Sirpa Nokkoselle ja toiselle ohjaajalleni yliopettaja Mari Suvannolle, molemmat Satakunnan ammattikorkeakoulusta, ja opiskelijaopponentilleni Riikka Koskelle. Kehittämistehtävän luotettavuutta itse tarkastellessani kiinnitän huomiota erityisesti kahteen seikkaan, ensinnäkin onko tutkimusaihe mahdollisesti vaikuttanut annettuihin vastauksiin ja toiseksi siihen, ettei etätyö ole mahdollista omassa työtehtävässäni, joten pystyn käsittelemään aihetta puolueettomasti. Etätyön tekeminen ei sinänsä ole vierasta, olen työskennellyt aikaisemmin toisen työnantajan palveluksessa valtaosin etätyötä tehden. Pohdin saatuja tutkimustuloksia kriittisesti; mitä ne pohjimmiltaan kertoivat. Mielikuva etätyön laajemmasta hyödyntämisestä oli myönteinen. Yleiskäsityksen mukaan ihmiset haluavat tuntea olevansa vapaita ja tehdä itselleen sopivia valintoja, myös työn tekemisen muodoissa. Etätyöpäivien lisääminen antoi mahdollisuuden, ei pakotteen, entistä joustavampaan työn tekemiseen. Raportoin tutkimuksen kahdessa vaiheessa, ensin 6.2 – kappaleen tutkimuskysymykset ja saatujen vastausten yhteenvedot omana kokonaisuutenaan joulukuussa 2015 henkilöstöpäällikkö Hannele Aholalle ja sama aineisto upotettuna osaksi kehittämistehtävää. Täysin itsenäinen osa tutkimusta on laajemmasta etätyökokeilusta saadut esimiestason mielipiteet, mitkä eivät ole tiedossani ja jotka on käsitelty eri foorumissa. Lopputulema summaa kummaltakin taholta saadut tulokset ja uskallan väittää myös esimiesten kannan puoltaneen etätyön lisäämistä ja sovittujen työtehtävien tulleen mallikkaasti tehdyiksi. Laajemman etätyökokeilun onnistuminen ei yllättänyt, mukana olleilla oli entuudestaan kokemusta etätyön tekemisestä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 135–138.)

7.2 Kyselyjen tulokset

Tutkimusosuudessa haluttiin selvittää sekä laajemmin etätyötä tekevien osaamiskeskuslaisten että heidän sisäisten yhteistyökumppaniensa ajatuksia ja kokemuksia etä-

työstä. Etätöitä tekeville kohdistetuilla kysymyksillä pyrittiin valottamaan heidän näkemyksiänsä ja kokemuksiensa etätöiden hyödyistä, mahdollisuuksista, hyvistä käytännöistä ja niiden kehittämisestä kuin myös mahdollisista haitoista, uhista ja ongelmista. Osaamiskeskuslaisten sisäisiltä yhteistyökumppaneilta haluttiin saada käsitys siitä, vaikuttiko osaamiskeskuslaisten etätöskentely heidän näkyvyyteensä ja tavoitettavuutensa.

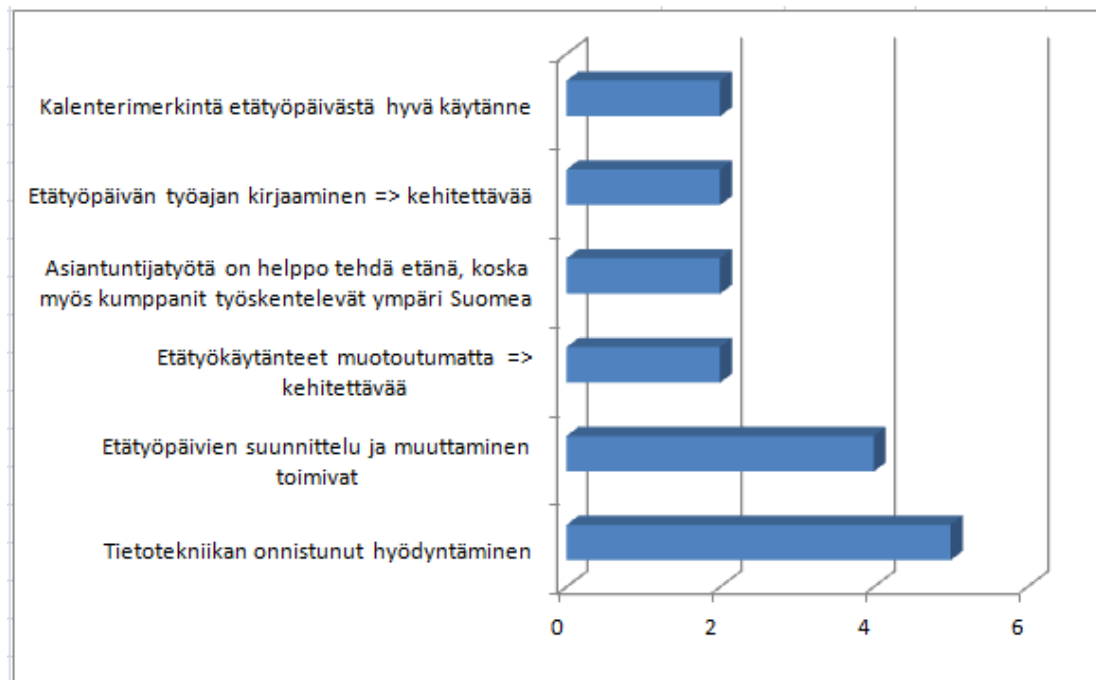
7.2.1 Palkeiden Osaamiskeskuslaiset



Kuvio 7. Kysymys 1. Mitä hyötyjä / mahdollisuuksia koette etätöiden tarjoavan?

Vastaajien määrä: 10

8/10 vastaajasta piti etätöiden hyötynä mahdollisuutta keskittyä asiantuntijatehtäviin. Puolet koki etätöiden mahdollistavan työn rauhallisessa ja häiriöttömässä ympäristössä, helpottavan työ- ja yksityiselämän yhteensovittamista sekä säästävän työmatka-aikaa. 4/10 käytti työmatka-ajan työtehtäviensä tekemiseen. 3/10 tunsivat voivansa vaikuttaa omaan työskentelyaikaansa etätöitä tehdessään. 2/10 totesi etätöiden joustavuuden tuottavan tuloksellista työtä, jossa aikaansaavuus ja työn laatu ovat parempia kuin varsinaisessa toimipaikassa työskenneltäessä. 2/10 koki etätöitä tehdessään jakavansa paremmin ja piti etänä kokouksiin osallistumista helppona tietojärjestelmiä hyväksikäyttäen. Yksi vastaajista totesi tietoliikenneyhteyksien toimivan paremmin kotoa käsin, jolloin työn tekeminen helpottui.



Kuvio 8. Kysymys 2. Mitä hyviä käytänteitä etätyössä on ja miten niitä voisi mielestänne kehittää?

Vastaajien määrä: 9

Etätyön hyvinä käytänteinä vastaajista 5/9 (56 %) piti tietotekniikan onnistunutta hyödyntämistä, 4/9 (44 %) mielestä käytäntö etätyöpäivien suunnittelusta ja muuttamisesta oli toimiva. 2/9 (22 %) piti kalenterimerkintää etätyöpäivästä hyvänä käytänteenä.

Kehitystä etätyöpäivän työajan kirjaamiseen toivoi 22 % vastaajista. He haluaisivat kirjata etätyön toteutuneet tunnit, jolloin saataisiin paremmin näkyviin todella tehty työmäärä. Tämä toimisi molempiin suuntiin: kun työtunteja kertyy päivittäistä virasotyöaikaan 7 tuntia 15 minuuttia vähemmän ja silloin, kun työskentelee pidemmän päivän. Vajavainen kokonaistyöaika antaa vääristyneen kuvan tehtävien suorittamisen vaatimasta ajasta ja ohjaa virheelliseen resursointiin.

Vastaajista 22 % toivoi lisäksi etätyökäytänteiden kehittämistä, koska he kokivat olevansa koko ajan kokouksissa tai muutoin saatavilla, jolloin heillä ei ollut aikaa työstää asioita.



Kuvio 9. Kysymys 3. Mitä haittoja / uhkia / ongelmia näette etätyössä olevan?

Vastaajien määrä: 10

5/10 vastaajasta piti ongelmallisena sitä, ettei etätyössä tehtävää ylityötä huomioida. Tämän jatkona 4/10 koki etätyössä tehtävän huomioimattoman ylityön vääristävän kuvan resurssitarpeista ja aikatauluista. 3/10 näki etätyön haittana työyhteisöstä eriytymisen. 2/10 vastaajista tunnisti etätyön uhiksi työnantajan mahdollisen epäluottamuksen, työntekijän puutteelliset etätyön tekemisen taidot ja etätyöhön sitoutumisen sekä sen, että etätyön tauottaminen unohtuu helposti. Yksi vastaajista koki etätyöpäivien suunnittelun ja tulosten raportoinnin ylimääräiseksi valvonnaksi. Toinen vastaaja puolestaan toi esille, että verkkoyhteysien ja ergonomian kustannuksista vastaa etätyöntekijä itse ja vaadittava etäyhteysien taso on etätyöntekijän vastuulla. Ainoastaan yksi vastaaja piti tietoyhteysien ja –järjestelmien toimimattomuutta uhkana. Merkillepantavaa oli, että yksi vastaajista ei tunnistanut etätyössä olevan haittoja, uhkia tai ongelmia.

Kysymys 4. Haluatteko jatkaa etätyökäytäntöä?

Vastaajien määrä: 10

Kaikki vastaajat olivat yksimielisiä: he halusivat jatkaa etätyökäytäntöä.

Kysymyksen avoimessa osuudessa he kertoivat etätyön toimineen erittäin hyvin ja työtyytyväisyytensä, motivaationsa ja tehokkuutensa kasvaneen.

Kysymys 5. Oliko 8 etätyöpäivää kuukaudessa sopiva määrä?

Vastaajien määrä: 10

9/10 vastaajasta piti kahdeksaa etätyöpäivää sopivana määränä ja yhden mielestä etätyötä tulisi saada tehdä rajoituksetta. Mielenkiintoista oli, että työajanseurannan mukaan ainoastaan yksi henkilö oli käyttänyt pilotointiaikana täydet kahdeksan etätyöpäivää.

Kysymyksen avoimessa osuudessa todettiin etätyöpäivien käytön vaihtelevan tarpeen mukaan myös siten, ettei kaikkia etätyöpäiviä oltu aina käytetty. Vaikka kahdeksaa etätyöpäivää kuukaudessa pidettiin sopivana määränä, myös etätyöpäivien lukumäärän rajoittamattomuutta pidettiin vaihtoehtona. Etätyöpäivien lukumäärää määriteltäessä toivottiin tilannekohtaista harkintaa.

Kysymys 6. Onko etätyöpäiville mielestänne tarvetta asettaa mitään rajoja?

Vastaajien määrä: 10

Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että etätyöpäiville oli tarve asettaa rajoja ja toinen puoli vastaajista puolestaan ei asettaisi etätyöpäiville mitään rajoja.

Kysymyksen avoimessa osuudessa etätyötä toivottiin voitavan tehdä liukuvan työajan puitteissa ja tilannekohtaisen harkinnan ohjaavan etätyön käyttöä enemmän kuin etätyöpäivien lukumäärän. Tasapaino virasto- ja etäpäivien suhteen takaisi mahdollisuuden työtehtävien joustavaan hoitamiseen.

Kysymys 7. Entä suositteletteko etätyön laajentamista koskemaan muitakin?

Vastaajien määrä: 10

Kaikki vastaajat suosittelivat etätyön laajentamista koskemaan muitakin.

Kysymyksen avoimessa osuudessa todettiin, että etätyötä voitaisiin laajentaa erityisesti asiantuntijatehtävissä ja muissakin etätyönä tehtäviksi soveltuvissa työtehtävissä. Etätyön laajentaminen edellyttää pelisääntöjen olevan kaikkien tiedossa. Etätyö sopii tekijälle, joka pystyy paikasta riippumatta suorittamaan työtehtävänsä sovitusti,

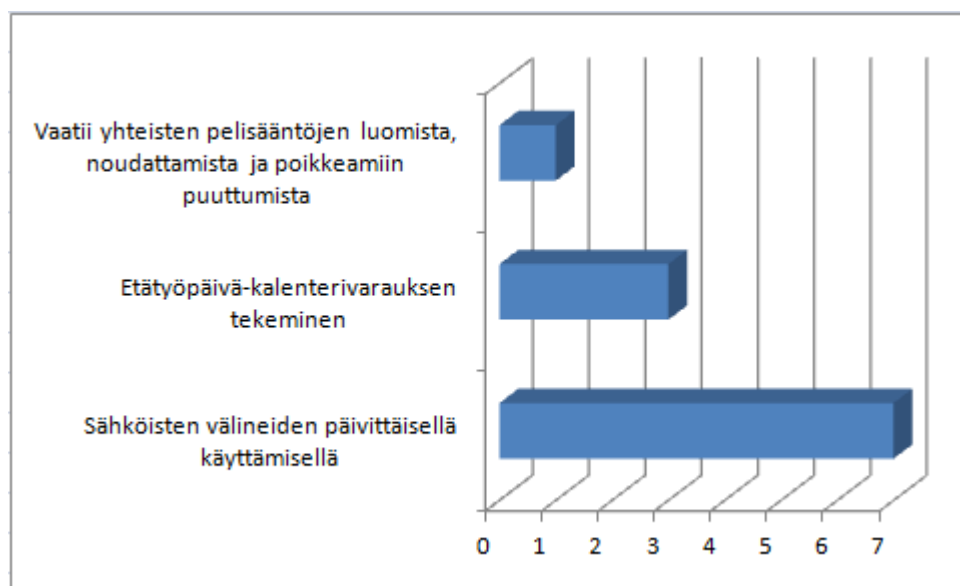
tietoturvallisesti ja jolla on hyvät tietoliikenneyhteydet käytettävissään. Etätyön nähtiin lisäksi säästävän työantajalta tilakustannuksia.

Kysymys 8. Havaitsitteko mitään kehitettävää tietoturva- ja turvallisuusasioissa etätyötä tehdessänne?

Vastaajien määrä: 10

Kukaan kymmenestä vastaajasta ei ollut havainnut mitään kehitettävää tietoturva- ja turvallisuusasioissa etätyötä tehdessään.

Kysymyksen avoimessa osuudessa vastaajat kertoivat tottuneensa työskentelemään Palkeiden tietoturvaohjeita noudattaen (työhön liittyviä dokumentteja ei ole mukana ollenkaan tai jos on, niin ei ainakaan levällään ja kotona kone lukittuna tai sammutettuna silloin, kun ei työskennellä).



Kuvio 10. Kysymys 9. Miten kehittäisitte viestintää etätyötä tehtäessä? (ryhmän sisällä, organisaatiossa [sisäiset asiakkaat] ja asiakkaan suuntaan)

Vastaajien määrä: 8

7/8 (88 %) vastaajista kehittäisi viestintää etätyötä tehtäessä sähköisten välineiden päivittäisellä käyttämisellä. Lyncin käyttö lisäisi viestintää ja siten vuorovaikutusta huomattavasti, jolloin työaika säästyisi ja vältyttäisiin sähköpostiruhkalta. 3/8 (38 %) piti tärkeänä etätyöpäivä-kalenterimerkinnän tekemistä, vaikka etätyöpäivän ai-

kana tulee olla samalla tavalla tavoitettavissa kuin muulloinkin. Yhden vastaajan mielestä viestintä etätyössä vaatii yhteisten pelisääntöjen luomista, noudattamista ja poikkeamiin puuttumista. Kolmessa vastauksessa todettiin, ettei etätyön tekeminen saa / tarvitse näkyä mitenkään, koska etätyöpäivänä tulee olla samalla tavalla tavoitettavissa kuin muulloinkin.

Yhteenvedona poimin osaamiskeskuslaisten etätyökyselyyn antamien vastausten pääkohdat. Etätyön koettiin mahdollistavan asiantuntijatehtäviin keskittymisen häiriötömässä työympäristössä, mikä ilmeni aikaansaavuutena ja tuloksellisuutena. Pilotoinneet puolsivat etätyöntekijäjoukon laajentamista siihen soveltuviin tehtäviin. Mahdollisuus oman työskentelyajan valintaan sekä työmatka-ajan säästymiseen ja käyttäminen työtehtävien tekoon paransi ajankäyttöä ja helpotti osaltaan työ- ja yksityiselämän yhteensovittamista. Pilotoinneet halusivat kuukausittaisen kahdeksanpäiväisen etätyökäytännön jatkuvan, koska se toimi erittäin hyvin kasvattaen työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja tehokkuutta. Etätyöpäivien määrää toivottiin voitavan vaihdella tilannekohtaisen harkinnan mukaan, jopa rajoituksetta. Virasto- ja etäpäivien tasapaino takaisi joustavamman työtehtävien hoitamisen. Etänä työskentelyn arvioitiin tuovan työnantajalle tilakustannussäästöjä. Hyvänä käytänteenä pidettiin etätyöpäivien suunnittelua ja mahdollisuutta muuttaa tarpeen niin vaatiessa etätyöpäivien ajankohdtaa ja / tai suunniteltua sisältöä. Toisaalta tämä suunnittelu ja toteutuneen etätyöpäivän jälkeinen raportointi koettiin ylimääräiseksi valvonnaksi ja se tulkittiin työnantajan mahdolliseksi epäluottamukseksi. Etätyöpäivästä tehtävää kalenterimerkintää pidettiin hyvänä tapana tiedottaa asiasta muille. Tietotekniikan onnistunut hyödyntäminen tietoturvaohjeet huomioiden mahdollisti etätyön tekemisen ja toisaalta tietoyhteyksien ja –järjestelmien toimimattomuutta pidettiin etätyössä onnistumisen uhkana ja ongelmana.

Kehitettävän sen sijaan toivottiin etätyöpäivän työajan kirjaamiskäytännön muuttamista vastaamaan todellisia työtunteja. Etätyönä tehtyä ylityötä ei huomioida mitenkään, miltä osin käsityksen resurssitarpeista ja aikatauluista pelättiin vääristyvän. Tarpeelliseksi koettiin saatavilla olevien liittyvien etätyökäytänteiden parantamisen. Tällä tarkoitetaan sitä, että etätyöllä haettava keskittymisrauha rikkoutuu, mikäli osallistutaan jatkuvasti kokouksiin tai oletetaan olevan muutoin saatavilla, kuten Lyncin, päässä. Vastaajat toivat kuitenkin esille etätyön aikaisen viestinnän tärkei-

den ja toivoivat sähköisten pikaviestimien säännöllistä käyttämistä esimerkiksi sähköpostin sijaan. Etätyössä mietityttää työyhteisöstä ulkopuolelle jäämisen pelko ja mahdolliset puutteet omissa etätyökyvyissä. Haittana pidettiin etätyöntekijän vastuulla olevia etäyhteyksien ja ergonomian kustannuksia. Vastaajat toivoivat tarkempien pelisääntöjen luomista, niiden noudattamista ja poikkeamiin puuttumista.

7.2.2 Palkeiden sisäiset yhteistyökumppanit

Kysymys 1. Onko osaamiskeskuksen etätyöskentely näkynyt prosessien ohjauspalveluissa?

Vastaajien määrä: 26

3/26 (12 %) vastaajista ilmoitti osaamiskeskuksen etätyöskentelyn näkyneen prosessien ohjauspalveluissa, kun 23/26 (88 %) vastaajista osaamiskeskuslaisten etätyöskentely ei ollut näkynyt.

Prosessin ulkopuolisia ohjauspalveluita käytetään silloin, kun yksikön tai prosessin (tässä osaamiskeskuksen) sisäinen itsensä tuottama normaali tuki ja ohjaus eivät riitä. Ohjauspalvelut ohjaa, tukee ja auttaa tarvittaessa prosessia ratkaisemaan ongelmia uusia näkökulmia ja lisäarvioita esittämällä. Ohjauspalvelut etsii yhdessä ohjattavan prosessin kanssa ratkaisua, toisin sanoen kyse on kehityksellisestä prosessista. Prosessien ohjauspalvelut mittaavat määriteltyjen prosessien onnistumisia esimerkiksi asiakaspalautteiden avulla.

Kyllä-vastauksen antaneiden mielestä osaamiskeskuslaisten etätyöskentely oli ilmennyt näkymättömyytenä, palaverit oli koettu hankaliksi, eikä tekniikka ollut toiminut. Yksi kyllä-vastauksen antanut kuitenkin kehui palvelun parantuneen, koska asioita oli pystytty edistämään rauhassa. Ei-vastauksen antaneiden avoimissa vastausosuuksissa todettiin, että etätyöskentely ei tuonut muutosta prosessin ohjauksessa jo aiemmin olleisiin tiettyihin puutteisiin. Kummassakin vastaus-vaihtoehdossa tuli esille osaamiskeskuksen vähäinen läsnäolo.

Kysymys 2. Onko osaamiskeskuksen etätyöskentely vaikuttanut tavoitettavuuteen tai johonkin muuhun asiaan?

Vastaajien määrä: 26

2/26 (8 %) ilmoitti osaamiskeskuksen etätyöskentelyn vaikuttaneen tavoitettavuuteen, kun 24/26 (92 %) vastaajista puolestaan ei nähnyt etätyöskentelyn vaikuttaneen tavoitettavuuteen.

Kyllä-vastauksissa todettiin etätyöskentelyn vaikuttaneen tavoitettavuuteen heikentävästi. Ei-vastauksen antaneiden avoimissa vastausosuuksissa todettiin avainhenkilöiden olleen edelleen heikosti tavoitettavissa, mutta useampi vastaaja kuitenkin ilmoitti kokousten ja yhteydenpidon hoituneen yhtä hyvin tai jopa paremmin kuin aiemmin.

Palkeiden sisäisten yhteistyökumppaneiden etätyökyselyn vastausten perusteella lisääntynyt etätyö ei pääsääntöisesti ollut näkynyt prosessien ohjauspalveluissa. Vastaajat totesivat kuitenkin, ettei lisääntynyt etätyö ollut muuttanut tai korjannut prosessin ohjauksessa jo aiemmin olleita puutteita. Haasteina pidettiin osaamiskeskuslaisten näkymättömyyttä, tavoitettavuutta ja tekniikan toimimattomuutta.

7.3 Tutkimuksen arviointi

7.3.1 Tutkimuskysymyksien näkökulmasta

Kehittämistehtävän tavoitteena oli saada vastauksia päätutkimuskysymykseen:

- Miten Palkeissa voitaisiin kehittää joustavampia etätyön tekemisen muotoja?

Laajemman etätyön mahdollistaneesta pilotoinnista saatujen kokemusten tutkimisen perusteella etätyötä todettiin voitavan tehdä aiempaa joustavammin. Vuoden 2016 alusta alkaen Palkeissa on voinut työskennellä etänä entisen kahden kuukausittaisen etätyöpäivän sijaan enintään kahdeksana työpäivänä kuukaudessa. Muilta osin etätyökäytäntö säilyy pääosin ennallaan. 'Satunnainen etätyö Palkeissa' – ohjetta tarkennettiin ja tämä korvaava ohje astui voimaan 1.1.2016. Etätyötä tehtäessä ei vielä tällä hetkellä ole mahdollista noudattaa lähityöskentelyssä hyödynnettävää virka-

mieslähtöisesti sovellettavaa liukuvaa työaikaa, erityisesti etätyöntekijän työpäivän alittaessa tai ylittäessä 7 tuntia 15 minuuttia.

Tutkimuksen alatutkimuskysymyksiä puolestaan olivat:

- Millaisia kokemuksia etätyöstä on?

Etätyötä tehneiden ja laajemmassa etätyökokeilussa mukana olleiden osaamiskeskuslaisten kokemukset etätyöstä olivat myönteisiä, toki muutamia kehittämiskohteita tuotiin esille. Hyvinä kokemuksina pidettiin mahdollisuutta keskittyä asiantuntijatehtäviin itselle parhaimpana työskentelyaikana. Etätyössä koettiin tehdyn aikaansaavasti tuloksellista, parempilaatuista, työtä. Toimivat tietoliikenneyhteydet mahdollistivat osallistumisen etänä erilaisiin palaverihin, jopa nopeasti palaverista toiseen siirtymisen. Etätyötä tehdessä työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen helpottui, muun muassa työmatka-aikojen säästymisen vuoksi, ja etätyötä tehneet kokivat etätyön auttaneen jaksamisessaan. Tietoturva- ja turvallisuusasioiden koettiin olevan kunnossa. Osaamiskeskuslaiset haluavat kehittää etätyöpäivien työajan kirjaamiskäytäntöä, nykyisin etätyössä tehtävää ylityötä kun ei huomioida. Etätyöpäivien sisällön suunnittelu ja tulosten raportointi koettiin osittain ylimääräisenä valvontana ja epäluottamuksena. Etätyön aikaista viestintää haluttiin suunnata enemmän sähköisten välineiden käytön suuntaan, erityisesti Lyncin hyödyntämiseen sähköpostin sijaan. Etätyöpäiviä toivottiin voitavan rauhoittaa nimenomaan työn tekoon, jolloin etätyöntekijä ei olisi koko ajan saatavilla. Etätyötä tehdessä mahdollinen muusta työyhteisöstä eriytyminen herätti osaamiskeskuslaisten keskuudessa huolestuneisuutta. Myös puutteelliset etätyön tekemisen taidot, esimerkiksi työn tauottaminen ja etätyöhön sitoutuminen, pohdituttivat heitä. Kokeilussa mukana olleet tiedostivat ergonomian tärkeyden ja toimivien tietoliikenneyhteyksien merkityksellisyyden. Osaamiskeskuslaiset pitivät kahdeksaa etätyöpäivää kuukaudessa sopivana määränä, näin tasapaino virasto- ja etätyöpäivien suhteen säilyy. He toivoivat kuitenkin työtehtävien joustavaksi hoitamiseksi etätyöpäivien olevan tilannekohtaista harkintaa käyttäen vapaasti valittavia. Etätyökäytäntöä haluttiin yksimielisesti jatkettavan ja suositeltiin laajennettavan sen käyttöä, erityisesti asiantuntija- ja suunnittelutehtäviä tekevien piirissä.

Osaamiskeskuslaisten sisäisten yhteistyökumppaneiden kokemukset osaamiskeskuslaisten etätyöskentelystä noudattivat aiemmin kokemaansa: lisääntynyt etätyö ei pääsääntöisesti ollut näkynyt prosessien ohjauspalveluissa, eikä se muuttanut tai korjannut prosessin ohjauksessa jo aiemmin olleita puutteita. Haasteina pidettiin osaamiskeskuslaisten näkymättömyyttä, tavoitettavuutta ja tekniikan toimimattomuutta. Useampi vastaaja kuitenkin ilmoitti kokousten ja yhteydenpidon hoituneen yhtä hyvin tai jopa paremmin kuin aiemmin. Lisäksi hyvänä pidettiin sitä, että asioita oli saatu edistettyä rauhassa.

- Miten etätyötä tällä hetkellä sovelletaan?

Tällä hetkellä Palkeissa voidaan työskennellä etänä enintään kahdeksana työpäivänä kuukaudessa 'Satunnainen etätyö Palkeissa' – ohjetta noudattaen.

- Millaisia joustavampia työaikamuotoja Palkeissa voidaan hyödyntää?

Palkeiden palveluksessa olevat hyödyntävät kattavasti itsenäisesti soveltaen liukuvaa työaika ja työnantajaorganisaation kanssa tehtyjen sopimusten perusteella työaika-pankkia (liukumasaldopankkia), säästövapaita (lomansiirtoja) ja lomarahavaihtovapaita. Työnantajalla on direktio-oikeutensa perusteella mahdollisuus antaa ylityömääräyksiä ja lomakieltoja työtehtävien ruuhkahuippujen tasaamiseksi. Nämä joustot ovat käytettävissä nykytyöaikamuotoon kajoamatta. Palkeiden palveluksessa on ajoittain myös tuntityötä tekeviä henkilöitä.

8 ETÄTYÖOHJEESTA ETÄTYÖSOPIMUKSEEN

Kuten aiemmin totesin, kehittämistehtäväprosessin edetessä nousi yllättäen esille etätyösopimuksettomuus ja työn sivutuloksena syntyikin ennakoivaa sopimista noudattava sopimus pohjaehdotus etätyösopimusmallista. Kappaleessa 6 käsittelin sopimushallinnan teoriaa ja tässä kappaleessa avaan opinnäytetyön konkreettisenä lopputu-

loksena laatimaani etätyösopimusmallia. Kohdeorganisaatiossa tehdään etätyötä tällä hetkellä etätyöohjeistuksen perusteella.

8.1 Etätyöohje

Kohdeorganisaation käytäntö etätyön suhteen tällä hetkellä on se, että virkamies pyytää luvan omalta tai prosessinsa esimieheltä ja luvan saatuaan toimii etätyöohjeen pohjalta. Työntekijä on määritelty henkilöksi, joka on vakinaisessa tai määräaikaissessa virkasuhteessa organisaatioon. Etätyön tekemisestä on aina sovittava etukäteen virkamiehen ja esimiehen kesken. Tehtävistä töistä ja niiden edistymisen raportoinnista sovitaan, mutta mitään varsinaista etätyösopimusta ei tehdä. Organisaation etätyöohjeessa kuvataan etätyön tavoitteet. Etätyön tavoitteena on parantaa viraston toiminnan ja työtehtävien tuloksellisuutta, lisätä joustavuutta, vähentää matkustamista sekä monipuolistaa työn organisointimahdollisuuksia. Ohjeessa avataan myös etätyön käsitettä; etätyöllä tarkoitetaan ennalta sovittujen virka- ja työtehtävien hoitamista muualla kuin työnantajan toimitiloissa ja etätyönä voidaan tehdä esimerkiksi erityyppisiä asiantuntija- ja suunnittelutehtäviä. Etätyötä voi tehdä enintään kahdeksana arkipäivänä kalenterikuukaudessa ja sitä tehdään aina kokonaisina päivinä. Etätyössä noudatetaan sekä voimassa olevia palvelussuhteen ehtoja että muita työnantajan antamia ohjeita ja määräyksiä.

Virkamatka voi sisältyä etätyöpäivään ainoastaan erityisestä syystä ja virkamatkan osalta noudatetaan virkamatkaa koskevia palvelussuhteen ehtoja ja virkamatkamääräyksen antamista koskevia säännöksiä. Matkasuunnitelmaan tulee tehdä merkintä virkamatkaan liittyvästä etätyöstä. Virkamatkojen matkakustannusten korvaamisessa noudatetaan valtion matkustussääntöä ja organisaation virkamatkoista annettua ohjetta. Virkamiehen matkakustannuksia etätyöpaikan ja virkapaikan välillä ei korvata. Etätyöksi ei lueta työskentelyä kodin ja työpaikan välisellä matkalla.

Etätyötehtävästä sovittaessa on otettava huomioon seuraavia asioita:

Työtehtävään liittyen

- ✓ tehtävän on oltava selkeä
- ✓ tehtävän tavoitteiden saavuttamisen tulee olla mitattavissa tai arvioitavissa
- ✓ tehtävän tuloksen tulee olla itsenäisesti tehtävissä ja tarvittava yhteydenpito voidaan hoitaa virkamiehen käytössä olevien tietoliikenneyhteyksien avulla
- ✓ tehtävän tekeminen on oltava mahdollista noudattaen organisaation tietoturvavelvoitteita ja – määräyksiä sekä asiakirjojen turvaluokittelusta ja salassa pidettävien asiakirjojen käsittelystä annettuja ohjeita ilman erillisiä hankintoja
- ✓ tehtävän tekeminen etätyönä ei saa estää tai vaikeuttaa organisaation, yksikön, ryhmän tai vastaavan toimintaa tai palvelujen tuottamista.

Työntekijä

- ✓ työsuorituksen tuloksellisuus; tavoitteiden saavuttaminen, tehokkuus, aikaansaavuus sekä aikataulussa pysyminen ja työn laatu
- ✓ ammattitaito; ammatillisten tietojen ja taitojen riittävyys sekä kyky itsenäiseen työskentelyyn ja ratkaisuihin
- ✓ vastuullisuus; tehtävien vastuullinen hoitaminen sekä yhteisten toimintatapojen noudattaminen

Esimiehen tehtävänä ja harkinnassa on päättää, milloin työtehtävän tekeminen etätyönä on tarkoituksenmukaista ja sen tekeminen on mahdollista. Esimiehen tehtävänä on harkita kokonaisuutena, onko henkilö soveltuva etätyön tekemiseen. Harkinnassa ei huomioida työntekijän asuinpaikkaa eikä virkapaikan etäisyyttä tai työmatkaan kuluva-aikaa. Esimies hyväksyy etätyön tekemisen ennakkoon sähköpostilla tai muulla kirjallisella dokumentilla. Etätyö on ilmoitettava portaalissa poissaoloilmoituksella ja merkittävä Outlook-kalenteriin etukäteen. Esimies seuraa etätöiden määrää työajanhallinnan poissaoloraportilta. Etätyössä noudatetaan viraston työaikamää-

räyksiä. Etätyöpäivänä työajaksi luetaan säännöllisen työajan mukaisesti 7 tuntia 15 minuuttia. Poikkeuksen muodostavat henkilöt, joiden säännöllinen työaika on sovittu joksikin muuksi.

Etätyössä käytetään organisaation virkamiehen käyttöön antamia työvälineitä ja etäyhteyksiä. Työvälineet ja etäyhteys on tarkoitettu ainoastaan virkatehtävien hoitamista varten. Virkapuhelimen käytössä noudatetaan organisaation puhelinten käytöstä annettua ohjetta. Etätyötä varten virkamiehen käyttöön ei hankita erikseen työvälineitä, laitteita tai ohjelmistoja. Etätyössä käytettävien työvälineiden, laitteiden, ohjelmistojen sekä tietojen suojaamisessa, säilyttämisessä ja hävittämisessä noudatetaan samoja säännöksiä, ohjeita ja määräyksiä kuin työskenneltäessä organisaation toimitiloissa. Etätyössä vastuu asiakirjojen, tallenteiden ja muun tietoaineiston turvallisuudesta käsittelystä, säilyttämisestä, suojaamisesta ja tuhoamisesta on virkamiehellä. Etätyöpaikan tilojen ja kalusteiden hankkiminen ja järjestäminen on virkamiehen omalla vastuulla. Organisaatio ei osallistu tila-, kalusto- tai muiden hankintojen kustannuksiin. Organisaatio vastaa kustannuksista, jotka aiheutuvat työnantajan virkamiehelle hankkimista työvälineistä, laitteista ja ohjelmistoista sekä työtehtävien edellyttämistä tietoliikenneyhteyksistä aiheutuvista kustannuksista. Organisaatio vastaa antamiensa työvälineiden ja laitteiden asianmukaisuudesta ja turvallisuudesta. Organisaation virkamiehen käyttöön antama irtain omaisuus ei ole vakuutettu ja virkamieheltä edellytetään erityistä huolellisuutta omaisuuden suojaamisessa ja käyttämisessä. Omaisuudelle aiheutettu tuottamuksellinen vahinko tai hävittäminen saattaa johtaa korvausvelvollisuuden syntymiseen.

Lakisääteinen työtapaturmavakuutus on voimassa myös etätyössä. Se koskee vain tapaturmia, jotka tapahtuvat työssä, työstä johtuvissa olosuhteissa tai työmatkalla. Tapaturman tapahduttua virkamiehen velvollisuus on antaa työnantajalle selvitys niistä olosuhteista, joissa tapaturma tapahtui.

8.2 Ehdotus etätyösopimukseksi

Oli hieman hämmentävää havaita, että muutoin niin ohjeistetussa ja sopimusrikkaassa organisaatiossa ei tehdä etätyösopimusta vaan luotetaan etätyöohjeistuksen riittä-

vyYTEEN. Etätyösopimuksen laatimista ei ehkä ole nähty tarpeelliseksi, koska organisaatiossa on etätyöntekijöitä suhteellisen vähän ja etätyötä on tehty aiemmin enintään vain kaksi päivää kuukaudessa ja nykyisinkin enimmäismäärä on kahdeksan päivää kuussa. Toisekseen tähän asti ei ilmeisesti ole ilmennyt ongelmia, joita ei olisi saatu ratkaistua hyvässä yhteisymmärryksessä. Syynä sopimuksettomuuteen saattaa olla myös se, ettei kukaan ole ajatellut etätyösopimuksen olevan tarpeellinen, koska etätyön tekemiseen on siirrytty vähän kuin huomaamatta. Tulevaisuudessa etätyön tekeminen tulee lisääntymään ja silloin olisi mielestäni enemmän kuin asiallista sopia asioista etukäteen. Etätyösopimuksen läpikäymällä kumpikin osapuoli tiedostaa vastuunsa ja velvollisuutensa sopimuksen hengen ymmärtäen. Sopimuksen avulla työnantaja myös jakaisi tietoa, jota ei nykyisin etätyötä tekevillä välttämättä ole, tästä esimerkkinä työterveydenhuolto, tapaturmatilanteet ja omaisuusvakuutus. Uskallan samoin epäillä, ettei kovin moni etätyöntekijä hyödynnä mahdollisia veroetuja. Ennen etätyön tekemisen aloittamista osapuolten olisi hyvä läpikäydä etätyösopimus kohta kohdalta, koska etätyön työtehtävät ja tavoitteet vaihtelevat työntekijöittäin. Samalla etätyön tekeminen käynnistyy avoimella keskusteluyhteydellä, mikä ominaisuus korostuu koko etätyösopimuksen voimassaoloajan. Liitteessä 5 on ehdotukseni työnantajaorganisaation etätyösopimukseksi. Hyödynsin etätyösopimusehdotukseni muun muassa Tekniikan Akateemisten ja Teknologiateollisuus ry:n etätyösopimusmallipohjia poimien niistä kohdetyönantajaorganisaation mahdolliseen etätyösopimukseen sopivia osia. Osana mahdollisesti tehtävää etätyösopimusta (liite 5) käsitelisin Työturvallisuuskeskuksen 'Etätyön työolojen ja työympäristön kartoitus' –lomakkeen (liite 4). Työterveys- ja työturvallisuusriskien arviointi on järjestelmällistä työhön liittyvien vaarojen ja haittojen tunnistamista ja niiden aiheuttamien riskien määrittämistä. Lähtökohtaisesti tämä arviointi on työnantajan vastuulla, mutta erityisesti etätyön lisääntyessä jokaisen sitä tekevän on osallistuttava ja otettava vastuu oman etätyöympäristönsä vaarojen tunnistamiseksi ja niistä aiheutuvien riskien mahdolliseksi poistamiseksi tai ainakin vähentämiseksi, koska työnantajalla ei välttämättä ole mahdollisuutta tai oikeutta tutustua etätyöskentelytilaan.

8.3 Etätyösopimuksen erityispiirteitä

Työajan seuranta ja luottamus

Etätyönä tehtyä työaikaa on hankalampi seurata ensinnäkin siksi, että etätyön luonteeseen kuuluu etätyöntekijän vapaus tehdä työtään joustavasti silloin, kun se hänelle parhaiten sopii ja toisaalta siksi, ettei työnantajalla ole käytettävissään etätyöajan seurantaan kulunvalvontajärjestelmää. On perusteltua, että etätyöpäivän pituus on määritelty, eikä niinä päivinä saa / periaatteessa voi muodostua lisä- ja ylityötä. Tällä periaatteella toimien ei kannusteta ylitöiden tekemiseen etätyöpäivinä ja työpäivien pituus pysyy kohtuullisena, mikä puolestaan edesauttaa työntekijän jaksamista ja hyvinvointia. On kuitenkin tilanteita, jolloin työtä, myös etätyötä, pitää tehdä yli normiajan ja tuolloin asiasta on hyvä sopia tapauskohtaisesti etukäteen erikseen.

Etätyö kokonaisuudessaan perustuu luottamuksen ja vastuun tasapainoiseen suhteeseen. Etätyö antaa sellaisia vapauksia, joihin ei tavanomaisessa työtilanteessa käytännössä päästä. Etätyössä keskitytään työn sisältöön ja tuloksiin, ei enää perinteisiin, usein työn ulkoisiin puitteisiin kohdistuvaan valvontaan ja ohjaukseen. Antamalla vastuuta ja osoittamalla luottamusta työntekijän sitoutuminen työhönsä yleensä vahvistuu. (Pekkola & Uskelin 2007, 4.)

Työnantajan tarkastusoikeus

Työnantaja voi tehdä kotirauhan piiriin kuuluvissa tiloissa tarkastuksen ainoastaan, mikäli on perusteltua syytä epäillä, että tiloissa tehtävästä työstä tai työolosuhteista aiheutuu vaaraa työntekijän hengelle tai olennaista haittaa tai vaaraa hänen terveydelleen eikä valvontaa voida muutoin toteuttaa riittävästi. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2 luku, 9 §) Tämän perusteella kohdeorganisaatiolla olisi mahdollisuus tarkastaa etätyötilat ainoastaan erittäin perustellusta syystä. Tapauksessa tehtävät etätyöt ovat kuitenkin asiantuntija- ja suunnittelutehtäviä, joten en usko työnantajan lähtevän kovin kevein perustein tarkastuskäynnille etätyöpaikkaan, mikä on usein etätyöntekijän koti. Tilanteissa, joissa on vahva epäily haitoista, työnantaja voi käyttää direktio-oikeuttaan ja määrätä etätyön teon päätty-

mään, jolloin etätyötä tehnyt henkilö siirtyy työskentelemään organisaation toimitiloihin.

Työterveyshuolto

Sopimusehdotuksessani on oma kohtansa työterveyshuollosta (liite 5, kohta 11):

”Etätyöntekijän tulee käyttää organisaation kanssa työterveydenhuollon palveluista sopimuksen tehneen yrityksen palveluja, jos se kohtuudella on mahdollista. Mikäli sopimuskumppanin toimipisteen käyttämisestä aiheutuisi kohtuutonta haittaa, etätyöntekijä voi käyttää julkisia tai yksityisiä terveydenhuoltopalveluja.

Etätyöntekijän käyttäessä muita kuin työnantajan kanssa sopimuksen tehneen yrityksen palveluja hänelle korvataan kustannukset samojen periaatteiden mukaan kuin, jos hän käyttäisi sopimuskumppanin palveluja. Kustannusten korvaamiseen sovelletaan organisaation vahvistamaa työterveyshuoltosuunnitelmaa. Etätyöntekijän hoitojen maksaessa enemmän kuin organisaation sopimuskumppanin kanssa tehdyssä palvelusopimuksessa on yhtä työntekijää kohden määritelty, etätyöntekijä on velvollinen korvaamaan ylimenevän osan itse.

Suoritetuista hoidoista johtuvista kustannuksista etätyöntekijä on velvollinen toimittamaan laskut tai muut tositteet organisaatiolle, jolloin hänelle maksetaan korvausta edellä kerrottujen periaatteiden mukaisesti.”

Etätyötä tehdessä saattaa helposti syntyä tilanne, ettei etätyöntekijällä ole yksinkertaisesti mahdollisuutta käyttää, esimerkiksi etätyöpaikan ja työterveyshuollon välisen etäisyyden ja / tai terveydenhuollon äkillisen ja yllättävän tarpeen vuoksi, organisaation sopimusterveyspalveluita, jolloin hänellä on ymmärrettävästi lupa hakeutua lähimpään saatavilla olevaan terveydenhoitoon. Sopimuksella voidaan osittain pohtia ennakkoon etätyöntekijäkohtaisesti toimintatapa terveydenhuoltopalveluiden tarvetilanteissa ja tällaisten tapausten mahdollisten kustannuserojen käsittely.

Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen

Etätyösopimusehdotukseeni ei sisälly konfliktinratkaisumenettelyä siten, kuin se perinteisesti ymmärretään; esimerkiksi tuomioistuini- tai sovittelumenettelynä. Ristiriitatilanteiden ratkaisutilanteita varten sopimuksessa on ensinnäkin maininta mahdollisuudesta päättää etätyösopimus ennen sopimuksen päättymisaikaa työnantajan tai etätyöntekijän pyynnöstä perustellusta syystä ja toisekseen oma kohtansa päättämisen menettelystä, jota käytettäessä etätyöntekijä siirtyy työskentelemään varsinaiseen työpaikkaansa, ellei muuta sovita. Lisäksi todetaan etätyötä tekevän virkamiehen palvelussuhteen olevan päätettävissä normaaleja irtisanomisperusteita ja irtisanomisaikoja noudattaen. Muilta osin noudatetaan varsinaisen virkaehtosopimuksen ehtoja.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET, KEHITTÄMISIDEA JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

9.1 Johtopäätökset ja kehittämisideat

Työelämälähtöinen kehittämistehtävä on osa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Tämän kehittämistehtävän päätavoite oli kehittää toimeksiantajatyöyhteisön etätyökäytänteitä. Päämäärä koostui kahdesta osasta; toteutetusta laajennetusta etätyömahdollisuudesta ja kehittämisehdotuksena mahdollisesti käyttöönotettavasta etätyösopimuksesta. Palkeiden paranneltu ja laajennettu etätyömalli otettiin käytäntöön 1.1.2016.

Etätyöohjetta päivitettiin, mutta sitä voitaisiin edelleen kehittää hieman tarkentaen, esimerkiksi rajaten millaista aineistoa etätyössä voidaan käsitellä, voidaanko etätyönä esimerkiksi reitittää asiakasviraston aineistoja R8:ssä? Etätyöskentelypaikkoihin olisi hyvä ottaa kantaa, voiko etätyötä tehdä kaikissa julkisissa tiloissa kuten junassa, kirjastossa tai kahvilassa? Edelleen määrittäisin etätyöntekijän etäyhteyden vähimmäisdatasiirtomäärän, jotta tarvittavat sovellukset toimivat. Nämä voivat toki olla asioita, jotka käsitellään etätyöstä sovittaessa erillisissä esimies-alais – keskusteluissa.

Tutkijalle jäi käsitys, että etätyöntekijät kaipasivat ohjausta etätyötaidoista erityisesti sellaisissa kysymyksissä kuin saatavilla olosta etätyössä, miten rauhoittaa etätyöaikaa sekä kuinka viestiä puolin ja toisin kuormittamatta. Nämä ovat aivan perustavanlaatuisia kysymyksiä etätyön onnistumiselle. Etäesimiehenä toimiminen voi samoin olla uutta, joten heille voisi tarjota Liikenneviraston esimerkkiä noudattaen etätyöjohtamisen koulutusta, hajautetun työn ohjeistusta ja esimiehen työkalupakkia. Etäesimiehen luottamus etätyöntekijän etäpäivänä tekemään työhön on mielestäni ansaittava, näytettävä toteen.

Vastauksissa esiintuotu etätyönä tehtyjen todellisten työtuntien huomioiminen edellyttäisi toimintatavan muutosta, sillä etätyöpäivän pituudeksi on määritelty sama kuin matkapäivän pituus: 7 tuntia 15 minuuttia. Etätyön säännöllinen työaika määräytyy valtion virka- ja työehtosopimuksessa määriteltyjen yleisten työaikojen mukaan. Yli työn tekemistä ja korvaamista ei pidetä mahdollisena silloin kun työskennellään kiinteän työpaikan ulkopuolella, koska katsotaan, ettei työnantajalla ole todellista mahdollisuutta seurata tai valvoa tehtyä työtä tai työtunteja. Etätyöpäiväksi suunniteltu työmäärä on osattava mitoittaa säännöllisen työajan mittaiseksi. Tämän uskon muuttuvan etätyön lisääntymisen, siitä saatujen myönteisten kokemusten ja molemminpuolisen luottamuksen kasvaessa. Lisäksi työajan seurannassa voitaisiin hyödyntää tekniikkaa, esimerkiksi sovellusten aktiivisuuslaskureita. Tarkkailujärjestelmien käyttöönotto kuuluu yhteistoimintamenettelyn alaisuuteen siltä osin kuin siitä on säädetty työelämän yksityisyyden suojaa koskevassa laissa ja valtion yhteistoimintalaissa. (VM/2510/00.00.00/2015)

Vastauksissa viitattuihin tilakustannussäästöihin en lyhyellä aikajaksolla usko, sillä asiantuntija- ja suunnittelutöitä tekevät voivat tehdä etätyötä tällä hetkellä kahdeksana päivänä kuussa eli keskimäärin kahtena päivänä viikossa, joten he ovat kiinteällä työpaikalla useampana työpäivänä kuin etänä. Tätä kautta tilakustannussäästöjä saadaksesen olisi pidettävä tarkkaa kirjaa siitä, että toimistopäivät ja etätyöpäivät lomittuisivat tekijöidensä kesken siten, että tilatarve todellisuudessa vähenee ja tiloja voitaisiin pienentää. Tällainen työpäivien lomittaminen romuttaa osaltaan etätyön sääntöä olla läsnä tietyissä sovituissa tilanteissa yhtäaikaisesti. Kehittämistehtävässä on tilaisuus pohtia epärealistisiltakin tuntuvia vaihtoehtoja, joten määrällisiä tilavaatiimuksia voisi vähentää siirtymällä vuorotyöskentelyyn. Virastotyöaikaa noudatettaes-

sa tämä tarkoittaisi sitä, että seitsemän tunnin 15 minuutin vuorokautinen työaika lisättynä 30 minuutin lounastauolla vaatisi kaksi seitsemän tunnin 45 minuutin pituista työvuoroa. 24 tunnista työskenneltäisiin 15 tuntia 30 minuuttia esimerkiksi sijoittaen aamuvuoron kello 05:00 – 12:45 väliseksi ajaksi ja iltavuoron kello 12:45 – 20:30 väliseksi ajaksi. Aamu- ja iltavuorossa työskenneltäisiin vuoroviikoin. Tämä järjestely ei tunnu täysin mahdottomalta, mutta vaatii joustavuutta esimerkiksi päivähoitopalveluilta.

Työturvallisuuskeskus on julkaissut 'Etätyön työolojen ja työympäristön kartoitus' – lomakkeen (liitteenä 4). Työterveyden ja työturvallisuusriskien arvioiminen on järjestelmällistä työn tekemiseen kytkeytyvien häiriöiden ja uhkien tunnistamista ja niistä johtuvien riskitekijöiden laajuuden määrittämistä. Arvioinnin tarkoituksena on löytää toimivia toimenpiteitä, joilla parannetaan työn turvallisuutta, ennaltaehkäistään vahinkoja ja minimoidaan mahdollisista vahingoista aiheutuvia kustannuksia. (Työturvallisuuskeskus 2015) Mielestäni jokaisen etätyötä tekevän olisi aiheellista kartoittaa ensin oma-aloitteisesti ja tämän jälkeen yhdessä työnantajaorganisaation edustajan kanssa etätyön työolot ja työympäristön tämän lomakkeen mukaiset tarkistuspisteet läpikäyden. Etätyötilan ja työympäristön tarkastelu jäänee käytännössä etätyöntekijän itsensä tehtäväksi ja huoleksi, vaikka arviointi onkin työnantajan vastuulla. Vaikutusta on mielestäni myös sillä, onko etätyön tekemisen tarve tai halu työnantaja- vai työntekijä – lähtöistä. Palkeiden tapauksessa virkamiehet, jotka työskentelevät asiantuntija- ja suunnittelutehtävissä, voivat itse valita etänä työskentelyn toimipaikassa työskentelyn sijaan, eikä Palkeet organisaationa edellytä heiltä etätyön tekemistä. Tilanteissa, joissa työnantaja nimenomaisesti ohjaa tai siirtää etätyöhön, voidaan olettaa työnantajan panostavan myös enemmän etätyötiloihin ja etätyöympäristöön. Vuorovaikutus ja yhteistyö, tietotekniikka ja ohjelmistot, perehdyttäminen ja työaika – teemat ovat puolestaan sen kaltaisia aiheita, joita on käsiteltävä luontaisena etätyöhön liittyvänä osana.

Kiteytän kehittämis ehdotukseni kappaleessa 8 Etätyöohjeesta etätyösopimukseen kertomaani, liitteenä 5 olevaan etätyösopimusmalliin, jossa olen huomioinut tarkemmin etätyön erityispiirteitä, kuten etätyöstä syntyvien kulujen korvaamisen, vakuutukset, todellisen työajan ja työtaturmatilanteet.

9.2 Jatkotutkimusaiheita

Tähän kehittämistehtävään liittyen, olisi mielenkiintoista selvittää, esimerkiksi vuoden kuluttua, onko etätyöpäivien lukumäärän kasvattaminen lisännyt etätyön tekemistä Palkeissa, laajentuiako etätyöntekijöiden piiri ja kuinka etätyö on, vai onko, vaikuttanut työn tuloksiin. Lisäksi nähtäväksi ja kuka ties myöhemmin tutkittavaksi jää, hyödyntääkö Palkeet kehitysehdotustani etätyösopimuksesta ja mikäli hyödyntää, niin millaisessa muodossa.

Palkeiden digihankkeen käynnistymisen, edistymisen ja käytäntöön viennin seuranta tarjoaisi monia kiehtovia tutkimuskokonaisuuksia. Muuttuva työelämä tarjoaa itsessään valtavan määrän mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita.

LÄHTEET

Asetus valtion virastojen aukiolosta, 332/1994.

Case Liikennevirasto, Vapaasti & Vastuullisesti. 2015. Uusi-Kaiku, Valtion työelämän kehittämislehti nro 2/2015, 15–17.

Edenred'n www-sivut. Viitattu 20.2.2016. www.edenred.fi

Etätöön työolojen ja työympäristön kartoitus. Työturvallisuuskeskuksen www-sivut. Viitattu 13.3.2016. www.tyoturva.fi

Kansallisen etätöypäivän www-sivut. Viitattu 30.8.2015. <http://www.etatyopaiva.fi>

Karsila, P. 2014. Läsätyö ja joustavat työaika muodot – hanke Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksessa. YAMK-opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.7.2015. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201405249752>

Kasvio, A. 2014. Kestävä työ ja hyvä elämä. Tampere: Gaudeamus.

Katsaus palvelukeskustoiminnan ensimmäiseen vuosikymmeneen. 2015. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

KvaliMOTV:n www-sivut. Viitattu 23.5.2015. <http://www.fsd.uta.fi>

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44

Larja, L. 2012. Suomalaisten työaika Euroopan lyhyimpiä. Tilastokeskuksen Hyvinvointikatsaus 3/2012. Viitattu 17.7.2015. <http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2012/>

Metsäteollisuus ry:n www-sivut. Viitattu 18.7.2015. <http://www.metsäteollisuus.fi>

Nikkola, M. 2014. Työoikeudellinen näkökulma. Esitelmä Kansallisena etätöypäivänä 18.9.2014.

Nyman, K. Matriisiorganisaatio on oikein käytettynä vahva ja hyvä työkalu. 22.1.2014. Viitattu 1.8.2015. <http://www.piksu.net>

Ojala, S. 2014. Ansiotyö kotona ikkunana työelämään. Kotona työskentelyn käsitteet, piirteet sekä yhteydet hyvinvointiin. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto: Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Palkeiden intranet Palkki. Viitattu 23.5.2015, 17.1.2016 ja 26.2.2016.

- Palkeiden www-sivut. Viitattu 23.5.2015 – 1.8.2015. <http://www.palkeet.fi>
- Pekkola, J. & Uskelin, L. 2007. Etätyöopas työnantajille. Helsinki: Yliopistopaino.
- Puotila, E. 2015. Osaamiskeskus, palautekysely. Palkeet.
- Pyöriä, P. 2009. Riskit, pelot ja pelisäännöt etätyössä. Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2009.
- Ruohomäki, V. 2009. Työnteon monet muodot: Etätyö, monipaikkainen ja liikkuva työ. Työ ja terveys Suomessa 2009, Työterveyslaitos. Viitattu 18.7.2015. www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/
- Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Siikamäki, R. & Sinkkilä, S. Etätyössäkin tapaturmavakuutuksen piirissä. Työterveyslaitoksen Kansallisen etätyöpäivän 2015 www-sivut. Viitattu 15.3.2016. www.etatyopaiva.fi
- Sorsa, K. 2009. Elinkeinoelämä tarvitsee ennakoivaa sopimusosaamista. Defensor Legios N:o 1/2009. <http://www.edilex.fi>
- Suomen Työsuhdeneuvonta Oy:n www-sivut. Viitattu 16.7.2015. <http://tyosuhdeneuvonta.fi>
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Ajankäyttötutkimus [verkkajulkaisu]. ISSN=1799–5639. 07 2009. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 26.7.2015]. Saantitapa: http://www.stat.fi/til/akay/2009/07/akay_2009_07_2014-04-16_tie_001_fi.html
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus [verkkajulkaisu]. ISSN=1798-7830. Katsaus: Työllisyys ja työttömyys lähes ennallaan 2012, liitetaulukko 15. Osa-aikatyölliset sukupuolen ja iän mukaan vuosina 2010 - 2012. Helsinki: Tilastokeskus, [viitattu: 30.8.2015]. Saantitapa: http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2012/13/tyti_2012_13_2013-03-05_tie_001_fi.html
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus [verkkajulkaisu]. ISSN=1798–7830. työllisyys ja työttömyys 2014, 3 Työajat vuonna 2014. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 17.7.2015]. Saantitapa: http://www.stat.fi/til/tyti/2014/13/tyti_2014_13_2015-04-28_kat_003_fi.html
- Tekniikan Akateemisten www-sivut. Viitattu 21. – 23.3.2016. www.tek.fi
- Teknologiатеollisuus ry:n www-sivut. Viitattu 21. – 23.3.2016. www.teknologiateollisuus.fi
- Tilastokeskuksen www-sivut. Viitattu 23.7. – 30.8.2015. <http://www.stat.fi>
- Tieva, A. 2009. Sopimushallinta ja pitkäkestoiset liikesopimukset. Defensor Legis N:o 1/2009. <http://www.edilex.fi>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-3. p. Helsinki: Tammi.

Tuottavuusohjelman valmistelu ja johtaminen. 2010. Helsinki: Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 207/2010. Viitattu 23.5.2015.

Työaikalaki, 9.8.1996/605.

Työtapaturma- ja ammattitautilaki. 459/2015.

Valtiokonttorin www-sivut. Viitattu 21. – 23.3.2016. www.statskontoret.fi

Valtion virka- ja työehdot 2014 – 2017. Valtiovarainministeriön julkaisuja 10a/2014.

Valtion virkamiesten työaika-asetus 8.11.1996/822.

Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 11/2004. Hallituksen strategia-asiakirja 2004, Hallituksen poikkihallinnolliset politiikkaohjelmat ja politiikat.

Valtionalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomukset 207/2010. Tuottavuusohjelman valmistelu ja johtaminen.

Valtiovarainministeriö Henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto Valtion työmarkkina-laitos. Etätöyön periaatteet ja palvelussuhteen ehdot – ohje. 10.11.2015, VM/2510/00.00.00/2015.

Valtiovarainministeriön www-sivut. Viitattu 13. – 14.3.2016. <http://www.vm.fi>

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

Verohallinnon www-sivut. Viitattu 21. ja 27.2.2016. Tulonhankkimiskulut ansiotuloista – ohje. 8.1.2016. Diaarinumero A217/200/2015. www.vero.fi

VESA - verkkosanasto. Viitattu 23.5.2015. vesa.lib.helsinki.fi

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Saate

Henkilöstöpäällikkö Hannele Ahola on antanut yamk-opiskelijan Ursula Keto-Seppälän kehittämistehtäväksi selvittää kokemuksianne etätyöstä. Kyselyn vastaukset kootaan yhteen ja raportoidaan osana kehittämistehtävää siten, että vastaajan anonymiteetti säilyy.

Vastausaikaa on perjantaihin 11.12.2015 saakka.

Vastauksenne ovat arvokkaita selvitystyön onnistumiseksi, vaivannäöstänne etukäteen kiittäen.

Ystävällisesti

Palkeet / Ursula Keto-Seppälä

Etätyökysely joulukuu 2015

1. Mitä hyötyjä / mahdollisuuksia koette etätyön tarjoavan?

Vastaajien määrä: 10

- Etätyö tarjoaa mahdollisuuden rauhalliseen ja häiriöttömään työympäristöön, koska normaali työpiste sijaitsee maisemakonttorissa. Etätyö tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden keskittymistä edellyttävään asiantuntijatyöhön. Etätyö auttaa myös sovittamaan työ- ja vapaa-aikaa.
- Työ on tuloksellista, kun sitä voi tehdä joustavasti. Aina parhaat oivallukset ja rauha ei ole työpisteellä tehtävästä työssä. Lisäksi on mahdollista vaikuttaa omaan työskentelyaikaan ja jaksottaa esimerkiksi raskasta kirjoittamista paremmin pitkän päivän aikana jaksoihin.
- Etätyöpäivä on mahdollistanut paremman keskittymisen yksittäisen työtehtävän suorittamiseen. Hyötyä on tullut myös työmatkojen (1 h) poistumisesta.
- Parempi keskittyminen ja paneutuminen kehittämistehtäviin.
Työmatkoihin käytetty ajan voi käyttää paremmin muihin tehtäviin.
Tietoliikenneyhteydet toimii paremmin kotoa käsin.
Jaksaa paremmin ja jää yksityiselämään enemmän aikaa.
Kokouksiin osallistuminen helppoa lyncillä tai jabberilla.
- Sen avulla voi mm. tasoittaa työmatkojen aiheuttamaa raskautta, esim. palaa työmatkalta n. klo 24, niin aamulla voi aloittaa työt vasta klo 8 eikä tarvitse kulkea työmatkaa. Suunnittelu- ym. asiantuntijatehtävissä työrauha on parempi, keskeytyksiä on vähemmän.
- keskittymistä vaativat tehtävät onnistuvat paremmin etätyössä, lync-yhteys toimii hyvin myös etätyössä
- Etätyö mahdollistaa yhtäjaksoisemman ja paremman keskittymisen laajempien asiakokonaisuuksien valmisteluun. Etätyössä keskeytyksiä ei tule samalla tavalla kuin työpaikalla avokonttorissa.
Aikaansaavuus ja työn laatu kyseisissä tehtävissä etätyössä on huomattavasti parempi.
- Työmatkan poisjääminen nopeuttaa aamutoimia, kun voi vaikka yöpaitasillaan alkaa työskentelmään.
- Keskittymistä vaativien työtehtävien tekeminen
- Häiriötön työympäristö
- Työmatka-ajan säästyminen ja hyötykäyttö töiden tekemiseen
- Työ- ja kotiroolin helpompi yhdistäminen
- Asiantuntijatyöhön hyvän mahdollisuuden tehdä paikasta riippumatonta työtä, tuo lisää mahdollisuuksia ja joustavuutta hallita omaa kalenteria sekä yhteensovittaa yksityis- ja työelämän tarpeita.

2. Mitä hyviä käytänteitä etätyössä on ja miten niitä voisi mielestänne kehittää?

Vastaajien määrä: 9

- Varsinaisia käytänteitä ei mielestäni Palkeiden etätyössä ole vielä ehtinyt muotoutua. Samat työaikasäännöt koskevan etätyötä kuin "konttorityötä".
- Palkeissa on helppo tehdä asiantuntijana etätyötä, koska yhteistyökumppanit sekä työkaverit työskentelevät fyysisesti ympäri Suomea joten työ on joka tapauksessa etätyötä - video/Lync/sähköposti/puhelin viestintänä.
- Etätyöstä ilmoittaminen on ollut joustavaa ja yksinkertaista. Ei liian vaikeaa. Kehittää pitäisi EHDOTTOMASTI työajan kirjausta näistä päivistä. Etätyössä kertyy usein vähemmän työtunteja kun ns. virastotyössä tehtäessä. Etätyössä kirjattaessa todellisen mukaan saataisiin paremmin näkyviin tehty työmäärä. Toinen asia mitä pitäisi kehittää on etätyö /matkapäivät. Silloin, jos olet ns. matkalla mutta et matkusta vaan teet pitkän päivän esimerkiksi työtä hotellissa tulisi tämä jotenkin huomioida.
- Etätyöpäivä suunnittelu toimi mielestäni hyvin, vaikka muutoksia tuli aina silloin tällöin. Mutta joustavasti saatiin siirrot tehtyä. Kehittäminen: Pitäisi voida merkitä koko käytetty työaika työajan seurantaan. Nyt tehdään edelleen harmaata työtä mikä ei näy kokonaistyöajassa ja antaa vääristyneen kuvan tehtävien suorittamisen vaatimasta ajasta.
- Etätyö ei juurikaan eroa siitä, että yksikkö toimii usealla paikkakunnalla ja yhteyttä pidetään puhelimella, Lyncillä ja videoneuvottelulla.
- kalenteriin merkintä etätyöpäivästä on hyvä käytäntö
- Etätyöpäivänä tulisi varata aikaa asioiden työstämiseksi. Jos on koko ajan lync-kokouksissa tai saatavilla, etätyöpäivästä ei ole riittävää hyötyä.
- Toimii kokouksissa, varmiskin jos enemmän osallistujana. On myös hyvin hyödyllinen aineistojen työstämiseen, kun keskittyminen hoituu työpöytä paremmin, muiden häiriötekijöiden/keskeytysten puuttuessa.
- Hyvä ennakkosuunnittelu ja kalenterointi
- Lync -saavutettavuus
- Kokouksiin ja palavereihin osallistuminen tietotekniikan avulla paikasta riippumatta
- Yhteiset tavoitteet asiantuntijatyöhön kirkastuvat eli lopputulosten saavuttaminen tärkeämpi kuin aika ja paikka, oman työn ja etätyön ennakoivan suunnittelun hallinnointi, sähköisten työvälineiden laaja hyödyntäminen

3. Mitä haittoja / uhkia / ongelmia näette etätyössä olevan?

Vastaajien määrä: 10

- Ainoa uhka, jonka näen etätyössä on mahdollinen epäluottamus työnantajan puolelta. Etätyökokeilussa tämä on näkynyt siten, että etätyöpäivät pitää suunnitella etukäteen excel- taulukkoon ja raportoida jälkeenpäin miten tehtävät ovat toteutuneet. Ko. suunnittelu ja raportointi tuntuu ylimääräiseltä valvonnalta, koska eihän normaali "konttoripäivistäkään" tehdä samanlaista seurantaa.
- Konttorilla/etänä tehtävä työ on täysin samanlaista asiantuntijan työssä, joten valvonta tuntuu epäluottamukselta. Kun yksikön tehtävät ja tavoitteet on selkeästi sovittu, niin ei niitä ole tarpeen seurata erityisesti etäpäivien osalta.
- Ongelmana on tietysti se, jos henkilö ei osaa tehdä työtä ilman valvontaa. Omalla kohdallani tämä ei ole ongelma.
- Minusta rajaus 8 päivää kuukaudessa on hyvä. Tällöin säilyy hyvä kontakti työyhteisöön ja eriytymistä ei tapahdu liiaksi. Kaikilla etätyökokeiluihin osallistuvilla on oltava selkeä ymmärrys siitä, että kustannukset verkkoyhteisistä ja ergonomiasta maksaa työntekijä itse. Kaikilla ei ole vaadittavaa tasoa etäyhteisissä ja se on työntekijän vastuu, ei työnantajan.
- Vaatii työntekijän sitoutumista tehtävän suorittamiseen paikasta riippumatta ja työnantajalta luottamista työn suorittamiseen.
- Toisinaan uppoutuu tekemään pitkää päivää, kun innostuu. Vaatii itsekuria pitää taukoja. Toisaalta voi syödä silloin kuin aikataulu antaa myöten, ei ole tiettyä kellonaikaa.
- Kun työajaksi luetaan vain 7,25, tulee tehtyä runsaasti ns. harmaata työtä. Kun se ei näy missään, antaa se väärän kuvan resurssitarpeista ja aikatauluista.
- sosiaalinen kanssakäyminen työtovereiden kanssa vähenee
- Uhkana on, että etätyöpäivät kotona venyvät hyvin pitkiksi, kun kone on aamusta iltaan auki. Tehdään siis "pimeää työtä".
- En osaa lopettaa työn tekemistä. Uhka on jo osaltani toteutunut.
- Kelloa ei tule niin katsottua, eli tauot jää pitämättä. Tosin en koe sitä haittana vaikka päivän virallinen työaika 7:25 ylittyy, jos tunne aikaansaamisesta on kuitenkin suurempi.
- Tietoyhteisöjen ja -järjestelmien toimimattomuus
- Työaika venyy helpommin pidemmäksi kuin 7,25h kotoa tehtynä
- Tieto/viestintä/keskustelut, joita jaetaan/käydään työpaikalla etäpäivien aikaan ei välttämättä tavoita etäpäiväläisiä
- En tunnista tällä hetkellä uhkia.

4. Haluatteko jatkaa etätyökäytäntöä? Voit perustella vastauksesi vastausvaihtoehdon perään.

Vastaajien määrä: 10

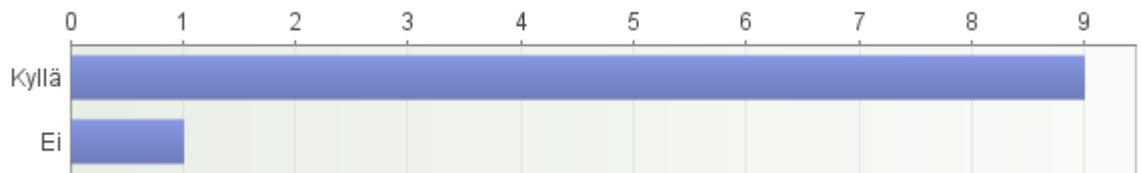


Avoimet vastaukset: Kyllä

- Etätyö on lisännyt huomattavasti työtyytyväisyyttä ja motivaatiota.
- Jos tehokkuutta halutaan niin ehdottomasti pitää jatkaa.
- ehdottomasti kyllä, toiminut erittäin hyvin, tehostaa työntekemistä
- Hyviä kokemuksia kannattaa jatkaa

5. Oliko 8 etätyöpäivää kuukaudessa sopiva määrä? Voit perustella vastauksesi vastausvaihtoehdon perään.

Vastaajien määrä: 10



Avoimet vastaukset: Kyllä

- Mielestäni ei pitäisi varsinaisesti rajoittaa, mutta toimii näinkin.
- jos raja pitää olla
- Määrä ainakin riittävä, en ole kiintiötä täysin käyttänyt.
- Käyttö vaihteli tarpeen mukaan
- Määrällisesti kyllä, mutta voisi olla myös laajempi. Tilannekohtainen harkinta kuitenkin ko-roostuu.

Avoimet vastaukset: Ei

- Etätyötä tulisi voida tehdä rajoituksetta. Luonnollisesti läsnäolopalaverit täytyy hoitaa läsnäolopäivinä työpaikalla.

6. Onko etätöypäiville mielestänne tarvetta asettaa mitään rajoja? Voit perustella vastauksesi vastausvaihtoehdon perään.

Vastaajien määrä: 10



Avoimet vastaukset: Kyllä

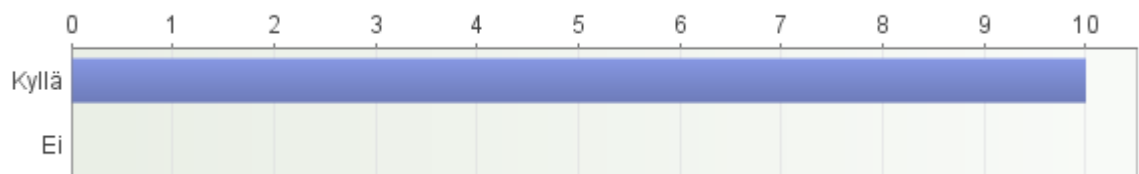
- Pitäisi olla kirjaus, että ei voi kertyä yli joustotyöajan mutta sen puitteissa kyllä.
- päivittäinen tuntiraja on hyvä olla, mutta liukuvana 5-10h
- Myös läsnäolo työpaikalla tärkeää ihmissuhteiden ylläpidon vuoksi vähintään.
- Hyvä tasapaino toimisto- ja etäpäivien suhteen takaa mahdollisuuden nykyaikaiseen joustoon työtehtävien hoitamisessa.

Avoimet vastaukset: Ei

- Kuten edellisessä vastauksessa: Etätöitä tulisi voida tehdä rajoituksetta. Luonnollisesti läsnäolopalaverit täytyy hoitaa läsnäolopäivinä työpaikalla.
- Tilannekohtainen harkinta ohjaa käytäntöä enemmän kuin määrä. Lähtökohtana on luottamus ja oman roolin sisäistäminen matriisimallissa eli työroolin näkökulma ohjaa lopulta käyttöä.

7. Entä suositteletteko etätöiden laajentamista koskemaan muitakin? Voit perustella vastauksesi vastausvaihtoehdon perään.

Vastaajien määrä: 10



Avoimet vastaukset: Kyllä

- Työtehtävien mukaisesti etätöitä voidaan laajentaa. Erityisesti asiantuntijatehtävät ovat usein sellaisia, joita voidaan tehdä etänä. Etätö säästää työnantajalta myös tilakustannuksia.
- Tämä edellyttää sitä, että kaikilla on tiedossa pelisäännöt ja vastuu työstä.
- Etätö sopii sellaista työtehtävää tekeväille, joka pystyy paikasta riippumatta suorittamaan työtehtävänsä sovitusti ja tietoturvallisesti
- Kaikille, jotka tekevät melko itsenäistä työtä ja on hyvät yhteydet kotoa käsin.
- Asiantuntijatehtävissä toimiville
- Siltäosin, kun työtehtävät käytön mahdollistaa.
- Mikäli työtehtävät ovat sen tyyppiset, että ne on toteutettavissa paikasta riippumatta ja tietoturvallisuutta riskeeraamatta.
- Sopii hienosti asiantuntijatyöhön Palkeissa.

8. Havaitsetteko mitään kehitettävää tietoturva- ja turvallisuusasioissa etätyötä tehdessänne? Voit perustella vastauksesi vastausvaihtoehdon perään.

Vastaajien määrä: 10



Avoimet vastaukset: Ei

- Olen tottunut työskentelemään matkapäivinä (kuten etäpäivinä) tietoturvaohjeita noudattaen.
- En havainnut, en kuljeta papereita mukana ja kotona kone on lukittuna/sammutettuna muina aikana, kun en työskentele.
- Työpaikan välineet kunnossa, kotiin ei saa jäädä esim paperit levälleen kuten ei työpisteelläkään, joten ei eroa huolelliseen käyttäytymiseen.
- Palkeissa ajantasainen tietoturvaohjeistus myös etätyötä varten

9. Miten kehittäisitte viestintää etätyötä tehtäessä? (ryhmän sisällä, organisaatiossa [sisäiset asiakkaat] ja asiakkaan suuntaan)

Vastaajien määrä: 8

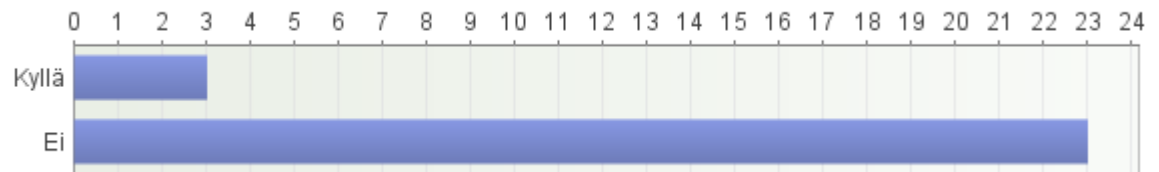
- Sähköisten välineiden päivittäisellä käytteisellä esim. Lync voisi lisätä huomattavasti viestintää ja vuorovaikutusta sekä säästää työaikaa ja välttää sähköpostiruhkaa. Lync-tietoiskut ovat hyödyllisiä tarpeen ja tilanteen mukaan projekteissa yms.
- Ihmiset eivät edes tiedä, että olen etäpäivällä. Muutoinkin sidosryhmien kanssa toimitaan paljon Skypen välityksellä.
- "Muualla työssä" -kalenterivaruksen tekeminen ilmaisee etäpäivät muille. Muuta viestintää siitä ei mielestäni tarvitse tehdä, koska koen, että myös etätyöpäivän aikana tulee olla samalla tavalla tavoitettavissa sähköisesti kuin muulloinkin. Etätyön tekeminen ei saa näkyä asiakkaille mitenkään!!
- Ei ole sen kummallisempaa kuin muutenkaan. Etäpäivät on hyvä merkitä kalenteriin omalla pohjaväri/viestillä. Muut tietävät, että voi varata kokousaikoja jo klo 8:sta lähtien:) Asiakkaiden ei tarvitse tietää, koska eivät tule yllättäen tapaamaan.
- Osaamiskeskuksen osalta en näe tarvetta. Olemme niin paljon työmatkoilla ym. ja kuitenkin asiointi tapahtuu sähköpostilla, Lyncilla ja puhelimella, että on sama missä fyysisesti on. Toimitilatkin on erillään muista, joten kanssakäymistä muun henkilöstön kanssa on hyvin vähän.
- Viestintä on mahdollista yhtä hyvin etätyössäkin.
- Lync saavutettavuus
- Kalenterissa ajantasaiset merkinnät
- Normaali viestintäkäytäntö kuin toimistollakin työskennellessä
- Vaatii yhteisten pelisääntöjen luomista, noudattamista ja poikkeamiin puuttumista.

Etätyökysely joulukuu 2015, sisäiset yhteistyökumppanit

1. Onko osaamiskeskuksen etätyöskentely näkynyt prosessien ohjauspalveluissa?

Voit perustella vastauksesi vastausvaihtoehdon perään.

Vastaajien määrä: 26



Avoimet vastaukset: Kyllä

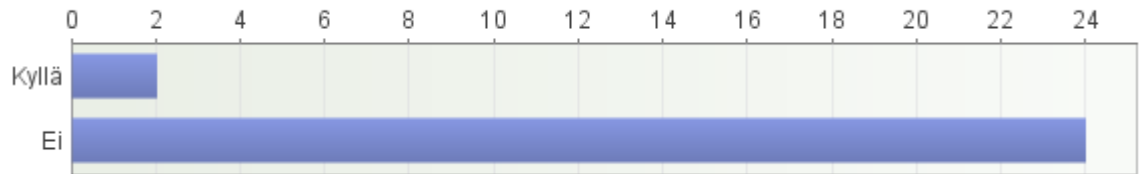
- "Näkymättömyytenä"
- Palaverit hankalia, tekniikka ei toimi.
- palvelu on parantunut, koska on pystynyt rauhassa edistämään asioita.

Avoimet vastaukset: Ei

- Millä tavoin tämän pitäisi näkyä, että jotkut tehtävät tehty etänä? Eikö se ole tärkeintä, että ne tulee hoidettua.
- Prosessin ohjaukseen liittyen etätyöpilotilla ei ole ollut vaikutusta, siinä on tiettyjä puutteita ollut jo ennen etätyöpilottiakin.
- Ei ole vaikutusta prosessin ohjauspalveluihin, koska meillä on hyvä tekniikka ja hyvät yhteydet eli kaikki toimii myös etänä
- yhteydenpito on onnistunut hyvin eli ei ole huomannut käytännön toiminnassa.
- Osaamiskeskuksen läsnäolo Porissa on muutenkin vähäistä. Satu on Porissa tärkeä ja erittäin hyvä tehtävässään.
- Asiat ovat hoituneet hyvin myös tämän pilotin aikana.

2. Onko osaamiskeskuksen etätyöskentely vaikuttanut tavoitettavuuteen tai johonkin muuhun asiaan? Voit perustella vastauksesi vastausvaihtoehdon perään.

Vastaajien määrä: 26



Avoimet vastaukset: Kyllä

- Eivät ole olleet helposti tavoitettavissa.

Avoimet vastaukset: Ei

- Avainhenkilöt edelleen heikosti tavoitettavissa
- kokoukset ja yhteydenpito on hoitunut lyncillä
- On tavoitettavissa yhtä lailla ja ehkä paremmin kuin työpaikalla toisella paikkakunnalla tai osallistuneena johonkin palaveriin
- Ei ole. Yhteyden on saanut sähköpostitse ja puhelimitse kuten tavallisesti.
- Aina olen saanut henkilön kiinni kun olen halunnut.
- Olen tavoittanut kaikki. Suurempi haaste on kalenterin tilanne muutoin kuin se, millä tavalla työtä tehdään.
- etätyömahdollisuus on todella hyvä asia.



Etätöiden työolojen ja työympäristön kartoitus

Tämä lomake on tarkoitettu etätöiden työterveyden ja työturvallisuuden arviointiin.

Etätöillä tarkoitetaan kotona tai muussa etätöyöpisteessä tehtävää työtä, jonka sisällöstä ja toteuttamisesta sovitaan työnantajan ja työntekijän kesken. Työtä, jota pääsääntöisesti on totuttu tekemään toimistoympäristössä työnantajan tiloissa, tehdään muualla: kotona, kesämökillä, hotellissa, ulkona, kahvilassa tai työnantajana määrittämässä etätöyöpisteessä.

Työterveys- ja työturvallisuusriskien arviointi on systemaattista työhön liittyvien vaarojen ja haittojen tunnistamista ja niiden aiheuttamien riskien suuruuden määrittämistä.

Riskien arvioinnin tavoitteena on löytää tehokkaita toimenpiteitä työn turvallisuuden parantamiseksi, vahinkojen ennaltaehkäisemiseksi ja vahinkokustannusten minimoimiseksi.

Vaikka arviointi on työnantajan vastuulla, on tärkeää, että jokainen osallistuu oman työympäristönsä vaarojen tunnistamiseen. Työturvallisuuden ja työterveyden ammattilaisia käytetään tarvittaessa asiantuntijoina. Hyvin toteutetulla riskien arvioinnilla varmistetaan turvallinen ja terveellinen työ ja työympäristö sekä toimiva, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen työyhteisö. Näin mahdollistetaan tulokellinen, ihmisen hyvinvointia tukeva työ.

Etätöön työolojen ja työympäristön kartoitus

	Kunnossa	Kehitettävää	Huomio, toimenpide-ehdotus
Työtila ja -ympäristö			
Työtilan sopivuus työhön, riittävä tila, häiriötön ympäristö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työympäristön turvallisuus, tapaturmavaarat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ergonomia: työasento, kalusteet ja niiden säädöt, työ- ja apuvälineet, näköergonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työympäristötekijät: valaistus, lämpöolot, sisäilma, melu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vuorovaikutus ja yhteistyö			
Yhteistyön toimivuus ja yhteydenpitokäytännöt: esimiestyö, mahdollisuus osallistua työyhteisön toimintaan, tiedonkulku, yhteydenpito työterveyshuoltoon ja työsuojeluhenkilöstöön, häiriöt, ristiriidat ja epäasiallinen kohtelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tietotekniikka ja ohjelmistot			
Työhön soveltuvat laitteet ja työvälineet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Toimivat ja soveltuvat ohjelmat ja yhteydet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tietotekninen osaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tekninen tuki ongelmatilanteissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Perehdyttäminen			
Etätöösopimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Etätööhön liittyvät periaatteet, säännöt ja vakuutukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Toiminta ongelma- ja hätätilanteissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työaika			
Työajan ilmoittaminen ja seuranta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Päivittäiset ja viikoittaiset todelliset työtunnit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vaikutusmahdollisuudet työaikaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työaikajousten käyttö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työn ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Palautumisajan riittävyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kuormittuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

ETÄTYÖSOPIMUS

1. Sopimuksen osapuolet

Virkamies...

Henkilötunnus...

Tehtävänimike...

Puhelinnumero...

Työnantajaorganisaatio...

Esimies...

Työnantajan yhteystiedot...

Varsinainen toimipaikka...

2. Sopimuksen voimassaolo

Tämä sopimus on voimassa pp.kk.vvvv – pp.kk.vvvv välisen ajan.

Etätyösopimus on mahdollista päättää ennen sopimuksen päättymisaikaa työnantajan tai etätyöntekijän pyynnöstä perustellusta syystä.

Etätyösopimuksen jatkosta sovitaan erikseen.

3. Etätyöpäivien lukumäärä, hyväksyntä ja työnantajan työjohto-oikeus

Etätyötä on mahdollista tehdä enintään kahdeksan (8) päivää kuukaudessa.

Virkamiehen on sovittava etäpäivistä esimiehensä kanssa. Ennen etätyön tekemisen aloittamista virkamiehen on saatava esimiehen hyväksyntä etätyön tekemiseen joko sähköpostilla tai muulla kirjallisella dokumentilla.

Työnantajalla on oikeus päättää työnjohto-oikeuteensa perustuen etätyöpäivistä ja tuolloin suoritettavista tehtävistä.

Virkamies on velvollinen noudattamaan työnantajan määräyksiä työn suorittamispaikasta ja osallistumaan sovittuihin kokouksiin, koulutuksiin sekä muihin työhön liittyviin tilaisuuksiin.

4. Etätyön suorittamispaikka

Etätyöpaikan yhteystiedot... (koti tai muu sovittu suorituspaikka)

Etätyötä voidaan suorittaa sovittuun myöskin toissijaisessa paikassa, mikäli se on etätyönä tehtävän työn kannalta sopivampi (kuten asiakasviraston tiloissa).

Työnantajalla on etätyösopimuksen voimassaoloaikana oikeus tehdä tarkastus etätyöntekijän etätyövälineisiin ja etätyötiloihin teknisten ja tietoturva-vaatimusten osalta organisaation ja etätyöntekijän erikseen sopimalla tavalla.

Muulloin kuin etätyötä tehtäessä, työ suoritetaan organisaation tiloissa.

5. Etätyövälineitä, tietoliikenneyhteyksiä ja etätyötilaa koskevat ehdot

Organisaatio antaa virkamiehen käyttöön etätyössä käytettävät työvälineet ja tietoliikenneyhteydet. Työvälineet ja tietoliikenneyhteydet on tarkoitettu ainoastaan virkatehtävien hoitamista varten. Työnantaja huolehtii etätyössä tarvittavien etätyövälineiden ja tietoliikenneyhteyksien kunnosta ja ylläpidosta. Virkamies on kuitenkin velvollinen omalta osaltaan myötävaikuttamaan siihen, että organisaation hänen käyttöönsä luovuttamat välineet pysyvät kunnossa. Etätyötä varten virkamiehen käyttöön ei hankita erikseen työvälineitä, laitteita tai ohjelmistoja.

Jos verottaja tulkitsee etäyhteydet verotettavaksi eduksi, verotusarvo lisätään virkamiehen palkkaan automaattisesti. Yhteyksien käyttöönotto tai niistä luopuminen ei vaikuta rahapalkkaan.

Etätyössä käytettävien työvälineiden, laitteiden, ohjelmistojen sekä tietojen suojaamisesta, käsittelystä, säilyttämisestä ja hävittämisestä noudatetaan samoja säännöksiä, ohjeita ja määräyksiä kuin työskenneltäessä organisaation toimitiloissa. Etätyössä vastuu asiakirjojen, tallenteiden ja muun tietoaineiston turvallisesta käsittelystä, säilyttämisestä, suojaamisesta ja tuhoamisesta on virkamiehellä.

Virkamies huolehtii itse siitä, että etätyöpisteessä riittävän tilava, se on asianmukaisesti kalustettu ja ergonomisesti oikein suunniteltu.

6. Etätyöstä syntyvien kulujen korvaaminen

Virkamatkojen matkakustannusten korvaamisessa noudatetaan valtion matkustus sääntöä ja organisaation virkamatkojen tekemisestä annettua ohjetta. Virkamiehen matkakustannuksia etätyöpaikan ja virkapaikan välillä ei korvata.

Etätyöpaikan tilojen ja kalusteiden hankkiminen ja järjestäminen on virkamiehen omalla vastuulla. Organisaatio ei osallistu tila-, kalusto- tai muiden hankintojen kustannusten maksamiseen.

Organisaatio vastaa kustannuksista, jotka aiheutuvat työnantajan virkamiehelle hankkimista työvälineistä, laitteista ja ohjelmistoista sekä työtehtävien edellyttämästä tietoliikenteestä aiheutuvista kustannuksista. Organisaatio vastaa antamiensa työvälineiden ja laitteiden asianmukaisuudesta ja turvallisuudesta.

7. Vastuut ja vakuutukset

Vaaranvastuu organisaation omistamista työvälineistä siirtyy virkamiehelle sillä hetkellä, kun ne hänelle luovutetaan. Etätyöntekijä vastaa omalla kustannuksellaan muun muassa laitteiden kuljettamisesta etätyöpisteeseen.

Etätyöntekijä on lakisääteisen työtapaturmavakuutuksen piirissä. Työtapaturmina korvataan etätyöpaikalla, virkamatkalla tai asunnon ja organisaation varsinaisen toimipisteen / etätyöpaikan välisellä matkalla sattuneet tapaturmat, joista on aiheutunut sairaus tai vamma. Tapaturman on täytynyt tapahtua työtehtäviä hoidettaessa.

Etätyöntekijän suositellaan hankkivan omalla kustannuksellaan vapaaehtoisen vapaa-ajan tapaturmavakuutuksen.

8. Etätyöntekijän etätöön aikaiset velvoitteet

Virkamiehen työvelvoite etätöön suorittamispaikassa on sama kuin organisaation varsinaisella toimipisteellä tehtävässä työssä.

TAI

Etätöinä tehtäväksi sovittu työ (yksilöity työ)...

Etätötehtävistä raportointi ja työn tulosten toimittaminen työnantajalle tapahtuu esimiehen kanssa sovitulla tavalla. (SOVITTU TAPA KIRJATAAN YLÖS)

Työhön liittyvän normaalin salassapitovelvollisuuden lisäksi virkamiehen on etätöön aikana erityisesti huolehdittava tietoturvallisuuden säilymisestä etätöpaikassa säilytettävälle tietoaineistolle.

9. Työaika ja tavoitettavuus sekä poissaolot

Etätyöntekijän on oltava tavoitettavissa kello 9:00 – 15:00 välisenä aikana, ellei muuta sovita.

Muulloin yhteyttä pidetään sähköpostitse ja virkamiehen organisaation tiloissa käyntien aikana.

Organisaation tiloissa suoritettavan työajan seurannassa käytetään kulunvalvontajärjestelmää. Etätötilassa suoritettavan työn osalta etätyöntekijä pitää itse kirjaa työajastaan työnantajan kanssa sovitulla tavalla tai käyttää tarkoitukseen soveltuvaa järjestelmää.

Etätyöntekijällä ei ole oikeutta lisä- ja ylityökorvauksiin, ellei asiasta ole erikseen sovittu. Lisä- ja ylitöiden tekeminen ja korvaaminen ei ole mahdollista silloin, kun etätötilana on virkamiehen asunto, koska työnantajalla ei ole mahdollisuutta seurata tai valvoa tehdyn työn tai työtuntien määrää ja koska virkamies voi itse päättää so-

pimansa työajan sijoittumisesta. Etätyöpäivänä tehtäväksi suunnitellun työn määrä on mitoitettava siten, ettei sen tekeminen edellytä säännöllisen työajan ylittämistä.

Työnantajan tosiasiallisesti päättäessä virkamiehen työajan sijoittamisesta ja mikäli työnantajalla on tosiasiallinen mahdollisuus valvoa työajan käyttöä työpäivän aikana, sovelletaan etätyössä lisä- ja ylityötä koskevia virkaehtosopimuksen säännöksiä. Lisä- ja ylityöstä on kuitenkin tällöin aina sovittava kirjallisesti etukäteen työnantajan ja työntekijän välillä.

Työstä poissaolot on ilmoitettava voimassaolevien säännösten, määräysten ja ohjeiden mukaisesti.

10. Koulutuksiin ja muihin työantajan järjestämiin tilaisuuksiin osallistuminen

Etätyöntekijällä on yhtäläiset oikeudet osallistua koulutukseen ja työnantajan järjestämiin virkistys- ynnä muihin sellaisiin tapahtumiin kuin mitä hänellä olisi työskennellessään varsinaisessa toimipaikassaan. Työnantajalla on velvollisuus tiedottaa etätyöntekijää etukäteen ennen mainituista tapahtumista.

Työnantajalla ei ole velvollisuutta järjestää etätyöntekijälle kuljetuksia tai muita poikkeusjärjestelyjä tilaisuuksiin osallistumista varten. Etätyöntekijälle ei erikseen järjestetä tai korvata tällaisia palveluja.

11. Etätyöntekijän työterveyshuolto

Etätyöntekijän tulee käyttää organisaation kanssa työterveydenhuollon palveluista sopimuksen tehneen yrityksen palveluja, jos se kohtuudella on mahdollista. Mikäli sopimuskumppanin toimipisteen käyttämisestä aiheutuisi kohtuutonta haittaa, etätyöntekijä voi käyttää julkisia tai yksityisiä terveydenhuoltopalveluja.

Etätyöntekijän käyttäessä muita kuin työnantajan kanssa sopimuksen tehneen yrityksen palveluja hänelle korvataan kustannukset samojen periaatteiden mukaan kuin, jos hän käyttäisi sopimuskumppanin palveluja. Kustannusten korvaamiseen sovelletaan organisaation vahvistamaa työterveyshuoltosuunnitelmaa. Etätyöntekijän hoitojen

maksaessa enemmän kuin organisaation sopimuskumppanin kanssa tehdyssä palvelusopimuksessa on yhtä työntekijää kohden määritelty, etätyöntekijä on velvollinen korvaamaan ylimenevän osan itse.

Suoritetuista hoidoista johtuvista kustannuksista etätyöntekijä on velvollinen toimittamaan laskut tai muut tositteet organisaatiolle, jolloin hänelle maksetaan korvausta edellä kerrottujen periaatteiden mukaisesti.

12. Tietosuoja ja tietoturvallisuus

Työnantajan omistamia ja hallitsemissa tietoja ei saa luovuttaa ulkopuolisille ilman työnantajan erillistä lupaa tai muuta oikeutusta. Tietoliikenneyhteyksien ja tietojärjestelmien käyttämiseen tarvittavia tunnistetietoja ei saa luovuttaa eteenpäin eikä itse avattuja yhteyksiä ja järjestelmiä antaa toisen käyttöön.

Tietoturvallisuudesta annetut ohjeet ovat voimassa myös etätyössä. Etätyöntekijä sitoutuu noudattamaan annettuja ohjeita ja myöhemmin annettavia turvallisuusmääräyksiä ja – ohjeita. Etätyöntekijä sitoutuu käyttämään työnantajan järjestämiä työvälineitä työnantajan tarkoittamalla tavalla.

Etätyö ei rajoita virkamiehen oikeutta lakiin perustuvaan yksityisyyden suojaan. Etätyöntekijäänkin sovelletaan lakia yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759).

13. Ohjaus, valvonta ja palaute

Etätyöntekijän on pystyttävä tekemään suunniteltua työtä itsenäisesti. Etätyöntekijällä tulee olla valmius tehdä päätöksiä toimivaltuksiensa asettamissa rajoissa. Etätyöntekijän huomatessa, ettei jokin järjestely toimi, on asian korjaamiseksi saattaminen hänen vastuullaan. Etätyöntekijän on tällöin tarvittaessa pyydettävä apua esimieheltään.

Työnantajan puolelta esimies ohjaa ja valvoo etätyön suorittamista.

14. Etätyön päättämismenettely

Etätyön lopettamistilanteessa etätyöntekijä sitoutuu palauttamaan kaikki etätyön suorittamiseen liittyneet avaimet, henkilökortit, tallenteet, asiakirjat, käsikirjat, kalusteet, työvälineet, laitteet, ohjelmistot, materiaalit ja muut tarvikkeet sekä mahdollisen muun työnantajalle kuuluvan omaisuuden.

Etätyön päättyessä etätyötä varten rakennetut tietoliikenneyhteydet puretaan niin, ettei työstä jää työnantajalle jatkuvia kustannuksia.

Etätyösopimuksen päättyessä virkamies palaa työskentelemään varsinaiseen työpaikkaansa, ellei muuta sovita.

15. Muut ehdot

Etätyön tekeminen ei vaikuta palkkaukseen, luontoisetuihin, oikeuteen vuosilomaan ja lomarahaan, oikeuteen sairausajan palkkaan, lääkärintarkastuksiin, tilapäisiin poissaoloihin ja perhevapaisiin.

Virkamiehen palvelussuhde voidaan päättää noudattaen normaaleja irtisanomisperusteita ja irtisanomisaikoja myös etätyötä tehtäessä. Muilta osin noudatetaan varsinaisen virkaehtosopimuksen ehtoja.

Tätä sopimusta on tehty kaksi (2) kappaletta, yksi (1) kummallekin sopijapuolelle.

Liitteenä

- Satunnainen etätyö organisaatiossa – ohje

16. Allekirjoitukset

Paikkakunta pp.kk.vvvv

organisaation edustajan (esimies) allekirjoitus

virkamies