

Etätyö Yrityksen Keskitetyssä palvelutuotannossa

Minna-Liisa Antinniemi



Tekijä(t) Minna-Liisa Antinniemi	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Etätyö Yrityksen Keskitetyssä palvelutuotannossa	Sivu- ja liitesivumäärä 60 + 3
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Yrityksen Keskitetyn palvelutuotannon asiantuntijaryhmän kokemuksia nykyisistä etätyökäytännöistä. Tavoitteena oli selvittää etätyökäytäntöjen hyviä ja huonoja puolia. Lisäksi kartoitettiin etätyön vaikutuksia työhyvinvointiin ja selvitettiin miten esimiestyö koetaan etätyössä.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautui etätyötä käsittelevään kirjallisuuteen, lukuisiin etätyötä koskeviin tutkimuksiin ja artikkeleihin. Tutkimuksen kohteena oli Yrityksen Keskitetyn palvelutuotannon 11 vuoropäällikköä. Kaikki haastateltavat työskentelevät eri puolella suomea yrityksen toimipisteissä. Tutkimusaineisto kerättiin kyselynä joka koostui strukturoiduista sekä avoimista kysymyksistä marraskuun 2018 aikana. Haastattelujen teemoina olivat etätyön hyvät ja huonot puolet, työhyvinvointi ja esimiesviestintä.</p> <p>Tutkimustulosten analysoinnin yhteydessä haastattelussa saatuja vastauksia peilattiin teoriapohjaan viittaavina, sekä viitteellisesti Yrityksen Keskitetyssä palvelutuotannossa olevan etäpäiväpilotti-projektin laatimaan haastattelun pohjalta saatuihin vastauksiin.</p> <p>Tutkimuksen perusteella Yrityksen keskitetyn palvelutuotannon nykyiset etätyökäytännöt koettiin hyvin toimiviksi. Organisaatio koettiin etätyömyönteiseksi. Etätyön etuina korostuivat työn ja yksityiselämän joustavampi yhteensovittaminen, työrauha ja työmatkojen vähentyminen. Etätyön haasteina havaittiin työergonomia. Etätyön koettiin lisäävän työn tehokkuutta ja mielekkyyttä sekä motivaatiota. Näillä kaikilla asioilla koettiin olevan vuoropäälliköiden työhyvinvointia lisäävä vaikutus. Etätyön ei koettu vaikuttavan esimiesviestintään ja viestintä koettiin yleisesti onnistuneeksi. Etätyöllä koettiin olevan enemmän myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia vuoropäälliköille. Etätyön tekemistä voidaan edelleen suositella vuoropäälliköille, puutteellisen työergonomian tuomien haasteiden ratkaiseminen tulee lisäämään etätyöpäivien määrää vuoropäälliköiden keskuudessa.</p>	
Asiasanat Etätyö, etäjohtaminen, työhyvinvointi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite	2
1.2	Tutkimusongelma ja rajaus	4
2	Etätyö.....	5
2.1	Etätyön etuja	6
2.2	Etätyönteon haasteita	11
3	Johtaminen	15
3.1	Etäjohtaminen	15
3.2	Työ muuttuu, miten se vaikuttaa johtamiskäytäntöihin.....	17
4	Hyvän etäjohtamisen kulmakivet	19
4.1	Luottamus	19
4.2	Arvostus.....	22
4.3	Avoimuus	23
4.4	Pelissäännöt	23
4.5	Jatkuva vuorovaikutus.....	24
4.6	Yhteisöllisyys	25
5	Etätyön vaikutus työhyvinvointiin	29
6	Etätyö yrityksen Keskitetyssä palvelutuotannossa.....	34
7	Tutkimuksen toteutus	37
7.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	39
7.2	Aineiston kerääminen ja analysointi	40
8	Tutkimuksen tulokset.....	42
8.1	Suhtautuminen etätyöhön	42
8.2	Etätyöskentelyn hyödyt	43
8.3	Etätyöskentelyssä koetut haasteet	46
8.4	Etäjohtaminen ja viestintä	46
9	Johtopäätökset.....	49
10	Tutkimuksen luotettavuus.....	53
11	Oman oppimisprosessin arviointi.....	55
	Lähteet	56
	Liitteet.....	60
	Liite 1. Keskitetyn Palvelutuotannon Vuoropäälliköille lähetetyn kyselyn kysymyksen .	60
	Liite 2 Etäpäivä – pilottihankkeen suorittaman kyselyn kysymykset.....	62

1 Johdanto

Työelämän nopea, jatkuva ja ehkä rajukin muutos laittaa nykypäivänä yritykset miettimään oman työnteon muotojaan. Palvelevatko nykyiset käytännöt yrityksiä parhailla mahdollisilla tavoilla vai voiko niitä mahdollisesti kehittää? Yritykset joutuvat miettimään millaiseksi haluavat uuden digitaalisen ajan työkulttuurinsa muotoutuvan. Nykyisen digitaalisen kehityksen myötä työelämän itseohjautuvuus nousee entistä tärkeämmäksi. Nopeat muutokset työpaikoilla ja työnteossa vaativat ihmisiltä herkkyyttä ja omaksumisnopeutta. Luovuuden ja uuden oppimisen merkitys korostuvat entisestään.

Muutos kohti itseohjautuvaa työkulttuuria ei välttämättä ole helppoa niille jotka ovat tottuneet, ja aina tehneet, päinvastoin. Tästä ”näin on aina tehty” ajattelutavasta tulisi kuitenkin pyrkiä eroon, sillä ajatustavan muuttaminen ja kirkastaminen edistää olennaisesti työyhteisön työkulttuurin siirtymistä kohti uutta työn tekemisen aikaa. Työelämän muutospaineet eivät kuitenkaan kohdistu vain työntekijöihin, sillä työntekijät ovat entistä vaativampia työnantajiaan kohtaan. Yhä useampi työntekijä ja uuden työpaikan hakija, odottaa työnantajalta vapautta ja luottamusta, kohti mutkatonta ja joustavaa työn tekemisen kulttuuria.

Työyhteisön itseohjautuvuus vaatii organisaatioilta tukea ja turvallisuutta, systemaattisuutta sekä selkeyttä. Itsensä johtaminen ei ole aina helppoa, hauskaa ja rentoa työnteoa, jollaiseksi se saatetaan kuitenkin joskus käsittää. Vapaus tuo aina uudenlaisen vastuun, mitä henkilöt eivät aina osaa heti itse kantaa. Alkuun uudenlainen tapa tehdä työtä ja sen tuoma vastuu, kuormittaa varmasti enemmän kuin aiempi entinen tuttu tapa.

Teknologia tarjoaa jatkuvasti uusia mahdollisuuksia liiketoimintaideoiden sekä tuotteiden, palveluiden ja työprosessien kehittämiseen. Digitalisaatio muokkaa aikaisempia työtehtäviä, tekee niistä osan tarpeettomiksi mutta synnyttää samalla uusia. Työn sisällön ja osaamisvaatimusten muutokset sekä nykyteknologia mahdollistavat yhä joustavamman työn tekemisen ajankohdan ja paikan.

Nykyään tehdään paljon asiantuntijatyötä, joka sisältää uusien innovaatioiden tuottamista, tiedon käsittelyä, luovuutta sekä ongelmanratkaisua. Asiantuntijatyössä onkin suuri merkitys käytettävissä olevan tiedon hakemisessa ja etsimisessä, sekä erilaisten ajatusmallien pohjalta kehitettävien ratkaisujen tuottamisesta erilaisissa verkostoissa. Työ on entistä enemmän tieto-, taito- ja vuorovaikutusintensiivistä, joten työntekijän toiminnan kokonaisvaltainen ymmärtäminen on yhä tärkeämpää edistettäessä työhyvinvointia ja työn tulokellisuutta.

Etätyössä korostuu sähköisten tieto- ja viestintätekniiikan keskeinen rooli työn tekemisessä. Työskentely voi tapahtua yhdessä tai useammassa paikassa ja olla kestoaltaan ja säännöllisyydeltään hyvinkin vaihtelevaa. Käytännössä etätyötä voidaan tukea esimerkiksi yhdessä sovituilla tai työnantajan määrittelemillä etätyön teon pelisäännöillä, osa käytänteistä on voinut muodostua ilman muodollisia menettelytapoja. Etäpäivät tulevat luontevasti osaksi työnteon kulttuuria kun kaikki tietävät, millaiset pelisäännöt etätyöntekijöitä koskevat, kuinka usein etänä sopii työskennellä ja miten silloin pidetään yhteyttä kontrollilla oleviin kollegoihin. Onnistuminen uusien työmuotojen soveltamisessa edellyttää työ- kulttuurin muutosta kontrolloivasta luottamukseen perustuvaan.

Työajan kuormittavuuden näkökulmasta varsinkin asiantuntijatyössä työn ja vapaa-ajan raja saattaa helposti hämärtyä. Työtä saatetaan helposti jatkaa kotona normaalin työpäivän jälkeenkin hyödyntäen tietotekniikkaa, jotta saadaan hoidettua päivältä mahdollisesti jääneet tehtävät loppuun. Suomessa on joustavan työajan järjestelmät, joissa normaalin työajan ylittävät tai alittavat tunnit kirjataan ylös, jolloin ne voidaan pitää vapaana tai tehdä puuttuvat työtunnit myöhemmin. Tämä saattaa kuitenkin aiheuttaa itsensä johtamiselle ja rajan vetämiselle työn ja vapaa-ajan välille on suuria haasteita.

Vaikka työ tuntuisikin mielekkäältä ja tärkeältä, tulee kuitenkin välttää useita pitkiä (yli 12 tuntia päivässä) työpäiviä peräkkäin, näin vältetään myös pitkän viikkotyöajan (yli 55 tuntia viikossa) toistuminen. Jotta luovuus ja tuottavuus säilyvät työssä, on riittävällä palautumisella ja levolla siinä tärkeä rooli. (Työterveyslaitos 2018.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, opinnäytetyön aihe valikoitui omasta mielenkiinnosta selvittää etätyön tekemiseen ja johtamiseen liittyviä hyötyjä, haasteita ja edellytyksiä. Tarkoituksena on tutkia opinnäytetyössä tarkemmin millaisia vaikutuksia etätyöllä on nykyiseen työelämään, työntekoon sekä johtamiseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia etätyöntekoa Yrityksen Keskistetyssä palvelutuotannossa. Tutkimuksen kohteena ovat Keskistetyn palvelutuotannon tietty asiantuntijaryhmä, vuoropäälliköt, sekä yhdessä tietyssä Keskistetyn palvelutuotannon liiketoiminnossa etätyöntekoa pilotoiva ryhmä. Asiantuntijaryhmällä on mahdollisuus valita etätyön tekemiseen liittyvät ajankohdat vapaasti, oman työn tekemisen mieltymysten mukaisesti, etätyötä ei myöskään ole pakko tehdä. Liiketoiminnon etäpäiväpilotti-ryhmän tarkoituksena ja tavoitteena on selvittää miten puhelinasiakaspalvelu sekä niin sanottujen taustatöiden tekeminen on mahdollista suorittaa etätyönä.

Liiketoiminnon etäpäivä-pilotissa on mukana useampia eri työtehtäviä tekeviä ryhmiä ja näistä ryhmistä on opinnäytetyöhön valittu mukaan yksi ryhmä, etäpäiväpilotti HA 1, joka on tehnyt etätyötä alle puoli vuotta. Osa etäpäivä-pilotissa mukana olevista ryhmistä on tehnyt etätyötä kokeiluluontoisesti yli puoli vuotta. Näiden eri pilottiryhmien kokemusten perusteella on liiketoiminnon johtoryhmän tarkoituksena tehdä ratkaisu siitä, onko etätyön tekeminen jatkossa mahdollista Keskitetyssä palvelutuotannossa asiakas- sekä taustatyötä tekevien henkilöiden kohdalla.

Asiantuntijaryhmälle, johon myös itse kuulun, lähetettiin oma kysely. Asiantuntijaryhmälle lähetetyn kyselyn kysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteistä (liite 1.). Koska asiantuntijaryhmällä on, oman työnkuvansa johdosta, mahdollisuus tehdä oman valintansa mukaan, joko koko viikko etätyötä tai vain muutama päivä viikossa. On heille lähetetyn kyselyn tavoitteena, etätyön tekemisen hyödyntämisen lisäksi, selvittää etätyön vaikutuksia ja kokemuksia työhyvinvointiin sekä esimiestyöhön.

Opinnäytetyöhöni sattumanvaraisesti valikoitui ryhmä, etäpäivä –pilotti HA 1, sillä perusteella että ryhmän henkilöillä on nyt ollut muutaman kuukauden ajan mahdollisuus tehdä etätyötä kahtena päivän viikossa. Tälle ryhmälle on projektiryhmän toimesta lähetetty erillinen kysely, 6.11.2018, jossa on kartoitettu henkilöiden kokemuksia ja tunteita etätyön tekemiseen liittyen. Olen saanut tämän 6.11.2018 suoritetun kyselyn avoimet vastaukset hyödynnettäväksi tähän opinnäytetyöhön, saatuja vastauksia tullaan käyttämään tässä opinnäytetyössä viitteellisinä sekä teoriapohjaan viittaavina. Etäpäivä -pilottiryhmälle projektin toimesta lähetetyt kysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteistä (liite 2.). Syy miksi tämän opinnäytetyöhön liittyen ei lähetetty kyseiselle etäpäivä -pilottiryhmälle omaa kyselyä, johtui siitä että oletettavasti kyselyn vastausprosentin olisi jäänyt alhaiseksi molempien kyselyiden päällekkäisestä ajankohdasta johtuen. Myös kyselyn kysymysten saamsisältöisyys olisi oletettavasti vähentänyt vastaajien määrää.

Yrityksessä itsessään kannustetaan etätyöskentelyyn niiden tehtävien ja toimien osalta joissa etätyön tekeminen on mahdollista, mutta yrityksessä on myös sellaisia työtehtäviä joita ei voida suorittaa etätyönä. Osa yrityksen palveluista voi olla myös estetty etäkäytössä teknisesti. Rajoituksia palveluihin voidaan tehdä mikäli liiketoiminnot tunnistavat tällaisia vaatimuksia. Etätyössä tulee noudattaa yrityksen turvallisuusohjeita, erityisen tärkeää turvallisten toimintatapojen noudattaminen on etätyössä yrityksen tilojen ulkopuolella.

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli etsiä vastauksia siihen, miten Yrityksen Keskitetyn palvelutuotannon vuoropäälliköt kokevat nykyiset etätyökäytännöt. Tavoitteena oli

selvittää etätöiden hyötyjä, haittoja ja etätöiden edellytyksiä. Tutkimuksen tavoitteena oli lisäksi selvittää etätöiden vaikutuksia työhyvinvointiin ja selvittää miten vuoropäälliköt kokevat esimiestyön etätöissä.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaus

Opinnäytetyön aihe rajattiin etäjohtamiseen, työhyvinvointiin ja esimiesviestintään. Työhyvinvointi rajattiin henkiseen, fyysiseen ja työyhteisön hyvinvointiin. Henkistä hyvinvointia tarkasteltiin työntekijän työ- ja vapaa-ajan tasapainottamisen ja työn mielekkyyden kannalta. Fyysistä työhyvinvointia tarkasteltiin työergonomian kannalta. Työyhteisön hyvinvointia tarkasteltiin esimiestyön ja johtamisen, työnjaon ja sosiaalisen työympäristön kannalta. Vaikka opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, on opinnäytetyössä kerättyä aineistoa tarkoitus hyödyntää vuoropäälliköiden etätöikäytäntöjen kehittämiseen. Myös etäpäiväpilotti hankkeelle on tarkoitus toimittaa tiivistelmä opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista sekä johtopäätöksistä.

Tutkimuksella pyritään vastaamaan seuraavaan pääongelmaan: Millaiset mahdollisuudet asiantuntijoilla on etätönteekoon Yrityksen Keskitetyssä palvelutuotannossa?

Pääkysymyksen lisäksi tutkimuksessa on tarkoitus selvittää seuraavat alaongelmat:

- Mitä tarkoitetaan etäjohtamisella?
- Mitä hyötyä etätöistä on työnantajalle sekä työntekijöille?
- Miten henkilöt kokevat etätöiden vaikuttavan työhyvinvointiin?

Opinnäytetyössä etätöitä ja yhteisöllisyyttä tarkastellaan tietotyössä työskentelevien henkilöiden näkökulmasta. Tutkimus rajoittuu yhden yksikön, Keksitetyn palvelutuotannon, vuoropäälliköiden kokemuksiin. Asiantuntijaryhmä, jolle opinnäytetyöhän liittyy kysely lähetettiin käsitti 11:sta vuoropäällikköä, joiden toimipaikat sijaitsevat eri puolella Suomea. Asiantuntijaryhmälle esitetyt kysymykset koostuivat strukturoiduista sekä avoimista kysymyksistä. Aiheena etätö on laaja ja tutkimuksessa on pyritty huomioimaan olennaisimmat asiat.

2 Etätyö

Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella esimerkiksi kotona, kirjastossa, kesämökillä tai vaikka junassa matkustettaessa. Etätyön teosta on aina sovittu erikseen työnantajan kanssa, joko kirjallisesti tai suullisesti. Etätyön tekemiseen liittyy yleensä olennaisesti tietotekniikan käyttö. Etätyö on kuitenkin sisällöltään ja laadultaan sellaista työtä, jota voidaan sen luonteen puolesta tehdä myös työpaikalla. Esimerkiksi postinjakajan tai sähköasentajan työtä ei voida lukea etätyöksi. Olennaista etätyölle onkin nimenomaan ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt. Myös osittainen etätyö lasketaan etätyöksi. (Tilastokeskus 2018.)

Tulevaisuudessa työntekijät edellyttävät entistä enemmän työnantajilta etätyön tekemiseen liittyviä mahdollisuuksia. Dialogi -hankkeen (Piha & Poussa 2012, 49.) tekemään kyselyyn vastanneista opiskelijoista 82 prosenttia oli sitä mieltä, että etätyön tarjoamia mahdollisuuksia pitää pyrkiä hyödyntämään entistä paremmin. Tämä merkitsee sitä, että työajoissa joustaminen ja etätyömahdollisuuden tarjoaminen, ellei jopa etätyön edellyttäminen ja mainostaminen, on nykyaikana erittäin tärkeää hyvien työntekijöiden houkuttelemiseksi organisaatioon. Työntekijän sitouttamisessa yritykseen ja sen organisaatioihin, on joustavilla työajoilla merkitystä. Ihmisten elämäntilanteet muuttuvat, nämä muutokset luovat erityisen tarpeen joustavammille työajoille ja työntekopaikoille. Huomionarvoinen asia on myös etätyön positiivinen vaikutus liikenteen ympäristöhaittojen vähentämisessä, jota nykyisessä ympäristötietoutta ja ympäristöystävällisyyttä painottavassa yhteiskunnassa arvostetaan. (Piha & Poussa 2012, 49.)

Etätyötä tehdään kuitenkin edelleen suhteellisen vähän, vaikka etätyön tekemisestä on olemassa kirjauksia hallitusohjelmissa, valtioneuvosten periaatepäätöksissä ja työmarkkinajärjestöjen yhteisissä sopimuksissa. Etätyö onkin toteutunut vain asteittain osana yleistä työajan, työpaikkojen ja työn organisoinnin monipuolistumista. (Heinonen 2009.) Vaikka etätyön tekeminen onkin yleistynyt viime vuosina, Työolobarometrin vuoden 2017 ennakkotietojen mukaan säännöllistä etätyötä teki noin viidennes palkansaajista ja satunnaisesti 14 prosenttia. Päivittäin etätyötä tekevien osuus on pieni, vain kolme palkansaajaa sadasta. Tekevät miehet etätyötä yleisemmin kuin naiset, vuonna 2017 miehistä 16 prosenttia ja naisista 9 prosenttia teki etätyötä viikoittain tai päivittäin. Vastaavasti miehistä 60 prosenttia ja naisista 71 prosenttia ei tehnyt lainkaan etätöitä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.) Etätyö ei ole silti edistynyt Suomessa odotetulla tavalla, vaikka sen hyödyt ovat olleet tiedossa jo vuosikymmeniä. Suurimpana esteenä ja pullonkaulana pidetäänkin vanhanaikaisia työelämän rakenteita ja ennakkoluuloisia asenteita etätyötä kohtaan. (Heinonen 2009.)

Työolobarometrin mukaan etätyötä tekevät eniten valtion ja yksityisten palveluiden palkansaajat, kunnissa etätyö on harvinaisempaa. Sosioekonomisen aseman mukaiset erot ovat huimat, etätyötä tekevät pääasiassa ylemmät toimihenkilöt, heistä jopa 29 prosenttia oli etätyössä päivittäin tai viikoittain, kun taas etätyötä tekevien osuus alemmilla toimihenkilöillä on vain kuusi prosenttia ja työntekijöillä kaksi prosenttia. Viime vuosina etätyön tekeminen on voimakkaimmin yleistynyt ylemmillä toimihenkilöillä, vuonna 2012 heistä runsas puolet teki ainakin joskus etätöitä ja vuonna 2017 osuus oli noussut jo 68 prosenttiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.)

2.1 Etätyön etuja

Työntekijöillä on monenlaisia tarpeita etätyöskentelyyn. Yleisimpiä syitä ovat pitkä työmatka, rauhaton työympäristö, ongelmat työpaikan sisäilmassa tai muut työntekijän henkilökohtaiseen elämään liittyvät syyt, jotka tekevät etänä työskentelystä houkuttelevan vaihtoehdon. (Into 18.9.2014) Työntekijöiden mahdollisuus tehdä työtä joustavasti, tuo vastavuoroisesti mukanaan paljon etuja. Kun tehtävä työ organisoidaan virtuaaliseksi, siitä saatavat hyödyt saavat suuremman merkityksen. Valitettavasti ilmeisen monessa organisaatiossa tai työyhteisössä kompastutaan kuitenkin siihen, että vaikka tehtävä työ tehdäänkin etänä, itse työn tekemisessä ei pyritä hyödyntämään mahdollisimman laajasti virtuaalisuuden tuomia etuja, vaan toimintaa jatketaan kuten ennenkin. Seurauksena on se, että yhteistyö työntekijöiden kesken, kuten myös johdon välillä, kärsii ja johtaminen saattaa muuttua haasteelliseksi. (Vilkman 2016, 16.)

Mahdollisuus etätyöhön on tänä päivänä yksi merkittävimmistä tekijöistä työnantajakuvan rakentamisessa, etätyöetu antaa myös organisaatiolle mahdollisuuden entistä paremmin houkutella uusia ammattitaitoisia osaajia. Myös suomessa on työpaikkailmoituksissa näkyvissä trendi, joissa nimenomaan erikseen mainitaan työtehtävän sisältävän mahdollisuuden tehdä etätyötä. (Vilkman 2016, 16–17.)

Vilkmanin (2016, 16.) mukaan Amerikassa tehtyyn tutkimukseen vastanneista henkilöistä 72 prosenttia sanoi valitsevansa kahdesta kiinnostavasta työpaikasta mieluummin sen, jossa joustavan työn tekeminen oli mahdollista. Samaisen Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan, joustavia työskentelymuotoja arvostetaan niin paljon, ettei työpaikkaa haluta vaihtaa yhtä herkästi. Henkilöt joilla on mahdollisuus tehdä etätyötä, pysyvät 60 prosenttia suuremmalla todennäköisyydellä kyseisen yrityksen palveluksessa, verrattuna niihin henkilöihin, joilla etätyömahdollisuutta ei ole.

Puhelinoperaattori Elisan teettämässä tutkimuksessa selvisi, että hieman yli 90 prosenttia tutkimukseen vastanneista elisalaisista tekee viikoittain paikasta riippumatonta työtä. Samaisen tutkimuksen mukaan työn tehokkuus ja tuottavuus olivat parantuneet niissä organisaatioissa, joissa etätöön johtamiseen oli panostettu. Tutkimuksessa selvisi myös, että hyvin johdetun etätöön tehokkuusedut arvioidaan kaksinkertaisesti huonosti johdetun työn etuihin nähden. (Salminen 2014.)

Nykyään työntekijöiden pysyvyydellä on merkittävä taloudellinen merkitys, lähtevä työntekijä aiheuttaa aina laskun työn tuottavuuteen, ennen kuin uusi työntekijä on rekrytoitu ja koulutettu lähteneen henkilön tehtäviin. Uuden henkilön rekrytointi maksaa myös yritykselle ylimääräisiä välillisiä ja välittömiä kustannuksia. (Vilkman 2016, 17.)

Usein työpaikan vaihtamisen syynä voi olla stressi ja työuupumus. Vilkmanin (2016, 17.) mukaan varsinaista tutkimustietoa etätöön vaikutuksista työuupumustapausten määrään, ei ole vielä saatavilla. Mutta moni työyhteisö on itse huomannut, ettei työuupumusten määrä ole lisääntynyt, vaan jopa hienoista vähennystäkin on ollut havaittavissa. Erilaisissa tutkimuksissa on pystytty osoittamaan, että henkilöt jotka työskentelevät virtuaalisesti kokevat työn kuormitusta huomattavasti vähemmän, kuin ne henkilöt joilla ei ole etätömahdollisuutta. Eräässä tutkimuksessa on todettu virtuaalista työtä tekevien henkilöiden voivan tehdä jopa 19 tuntia enemmän töitä viikossa, ilman että he itse kokevat tekemästään työstä kuormittumisen tunnetta. Etätönteon katsotaankin olevan myös huomattavasti tehokkaampi tapa tehdä työtä. Moni etätöitä tekevä kokee saavansa etätöpäivinä huomattavasti enemmän aikaa, kun toimistolla työskennellessään. Tutkimuksissa on voitu todeta, että työstä tuleva aikaansaamisen tunne on suoranaudessa yhteydessä työtyytyväisyyden kokemiseen ja näin ollen sillä on myös työntekijän motivaatiota kasvattava vaikutus. (Vilkman 2016, 17.)

Kuitenkin työajan ja -paikan rajat saattavat hämärtyä, kun vastuu sekä omasta työsuorituksesta että hyvinvoinnista on työntekijällä itsellään. Työterveyslaitoksen tutkija Lotta Harjun mukaan työpäivän mitoittaminen ja aikataulutus on kuitenkin helpompaa silloin kun omat työn tekemisen tavoitteet ovat selkeät. Omien tavoitteiden asettaminen ennakkoon auttaa etätöpäivän käytännön järjestelyissä. (Pynnönen 2014.)

Erilaisten tutkimusten mukaan etätöön etuna on työrauha. Friedin ja Hanssonin (2014, 15) mukaan nykyisistä toimistoista on tullut keskeytystehtaita, joissa henkilöiden työ keskeytyy palaverista sekä muista tarpeettomista keskeytyksistä. Moderneissa toimistoissa, esimerkiksi avokonttoreissa, on vaikea keskittyä pitkissä jaksoissa ja moni kokeekin etätöön hyödylliseksi juuri keskittymistä vaativissa työtehtävissä. Toki etätöissäkin keskeytykset

ovat mahdollisia, mutta niitä henkilö voi pitkälti kontrolloida itse. Mahdollisuus tehdä työtä yksin omien ajatusten kanssa, koetaankin huomattavasti tuottavammaksi tavaksi tehdä työtä. (Fried & Hansson 2014, 15–16.)

San Franciscon julkisen yliopiston professori John Sullivan mukaan etätyön kannattavuus riippuu yhtiön tavoitteista. Jos yritys haluaa innovaatiota, tarvitaan vuorovaikutusta mutta jos halutaan tuottavuutta, ihmisten kannattaa työskennellä kotona (Niskakangas 2013.). Tutkimusten mukaan etätyöllä on vaikutusta työn tuottavuuteen. Erään amerikkalaisen tutkimuksen mukaan, työtehtävissä joissa käydään paljon puhelinneuvotteluita juuri etätyö mahdollistaa paremman tuottavuuden. Samaisen tutkimuksen mukaan yksi kolmasosa vastaajista koki etätyön tehokkaammaksi nimenomaan työrauhan takia ja kaksi kolmasosaa työn tekemiseen käytettyjen työtuntien takia. (Bloom 2014.)

Kansainvälisissä yrityksissä toimeksiantoja voidaan hoitaa etätyönä missä ja milloin vain. Etätyö luo mahdollisuuden myös työaikojen joustavuuteen, jolloin työtä voi tehdä juuri silloin kun etätyöntekijä voi parhaiten hoitaa projektejaan ja työtehtäviään tehokkaasti. Joustavien työaikojen on katsottu sopivat varsinkin luoviin työtehtäviin. (Fried & Hansson 2014, 23.) Tehokkaan etätyön edistämiseksi onkin toivottavaa, että tulevaisuudessa tietoliikenneyhteyksiä pyrittäisiin parantamaan kansallisesti ja yhteydet näin ollen kehittyisivät myös ulkomailla. Näin myös kansainvälisesti toimivat yritykset, organisaatiot ja julkishallinnon toimijat voisivat hyödyntää heille sopivissa tilanteissa yhä useammin nopeiden liittymien tuomia mahdollisuuksia pitää videokonferensseja, ja näin säästää aikaa, rahaa ja ympäristöä. (Etätyöpäivä: Kansallinen etätyöpäivä.)

Vilkmanin (2016, 17) mukaan eräässä toisessa tutkimuksessa on työmatkojen katsottu aiheuttavan työntekijöille merkittävää stressiä, vaikka itse työ ei henkilöitä kuormittaisikaan. Työmatkojen katsotaankin kuormittavan erityisesti silloin, kun henkilöllä itsellään ei ole mahdollisuutta kontrolloida työmatkansa etenemistä ja hän myöhästyy töistä tai työpäivän pituus venyy julkisen liikenteen käytön takia. (Vilkman 2016, 17.)

Etätyön voidaan katsoa myös vähentävän sairauspoissaoloja, esimerkiksi flunssaisena työntekijä jää mieluummin kotiin lepäämään, mutta voi tästä huolimatta tehdä töitä kotoa käsin. Perheellinen työntekijä voi taas etätyön suoman mahdollisuuden kautta yhdistää työnteon kotoa käsin ja samalla huolehtia sairaan lapsen hoidosta. (Vilkman 2016, 18.)

Organisaatioiden kannalta etätyön tekemisen hyödyiksi voidaan katsoa yksilöllisen osaa-mispääoman tehokas hyödyntäminen, kustannussäästöt tilavuokrissa ja

työmatkakustannuksissa sekä yrityksen julkisen kuvan muodostuminen moderniksi ja dynaamiseksi. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 26.)

Etätyöntekijät tarvitsevat tietokoneita, ohjelmistoja, teknistä tukea ja erilaisia toimintaa tukevia välineitä, joten alkuinvestoinneista johtuen voi olla, että yksi päivä etätyötä viikossa tuo nettohyötyä vain suhteellisen pienelle osalle korkeasti palkattuja työntekijöitä. Täyspäiväinen etätyö mahdollistaa kustannusten vähentämisen tilojen osalta, kun toimistotilaa ei tarvita entisessä määrin. Tehtyjen tutkimusten mukaan säästöt tilakustannuksissa ovat kuitenkin suhteessa palkkaan, sillä korkeammin palkatuilla on yleensä isommat tilat. Tästä näkökulmasta tarkasteltaessa etätyöntekoa ei suositella alemmin palkatuille, ainakaan tilakustannusten säästämiseksi. (Vartiainen, ym. 2004, 118.)

Etätyössä korostuu työntekijän mahdollisuus kontrolloida itse omaa työtänsä. Vapaus tehdä omaan työhön liittyviä päätöksiä tuo myös mukanaan vastuuta. Erilaisissa tutkimuksissa onkin todettu virtuaalityöskentelyn lisäävän henkilöiden itsenäisyyttä sekä mahdollistavan paremman keskittymisen työtehtäviin. Virtuaalisessa tiimityössä on voitu havaita, että sen työskentely on usein tehtäväkeskeisempää, suunnitelmallisempaa ja liiketoimintasuuntautuneempaa. On myös voitu todeta, että virtuaalitiimien työ on tasa-arvoisempaa, tämä taas on mahdollistanut tiimin jäsenten asiantuntemuksen ja ideoiden saamisen paremmin työyhteisön käyttöön. Parhaimmillaan ja oikein johdettuna virtuaalitiimi kykenee myös itsenäisesti tekemään tehokkaita päätöksiä. (Vilkman 2016, 18.)

Onkin tärkeää ymmärtää, millainen etätyön teon rytmi sopii itselleen ja missä ajassa saa työpäivän työt tehtyä, silloin kun työ tapahtuu kotona tai vaikka kirjastossa työpaikan sijaan. Usein etänä työskentelevä saa tehtyä työnsä tehokkaammin, kun työpaikan häiriötekijät ovat poissa. Normaalin työpäivän asiat tulee näin ollen hoidettua valmiiksi nopeammin kuin toimistolla ollessa. Joissain ammateissa työ kuitenkin vaatii sen, että ollaan fyysisesti läsnä työpaikalla. Mutta aloilla joissa etätyön tekeminen on mahdollista, on siitä ollut selviä hyötyjä, henkilöiden keskittyminen tehtävään työhön on ollut helpompaa kotona kuin hälyisessä toimistossa, lastenhoitoon liittyvät ongelmat on helpommin soviteltavissa, ympäristö kiittää työmatkaliikenteen vähenemisestä ja kyllähän maisemanvaihdos itsessään jo luo luovuutta. Henkilöstön ollessa tyytyväisiä ja motivoituneita, paranee myös itse työn tuottavuus. (Pynnönen 2014.)

Luottamus, jota henkilö tuntee itseään kohtaan vahvistaa hänen valmiuttaan toistuviin työelämän muutoksiin, sekä vahvistaa epävarmuuden sietokykyä ja riskinottoa. Luottamuksen taustalla on aina henkilön omat kokemukset onnistumisista ja henkilökohtaisista ansioista. Henkilön omaan luottamukseen vaikuttavat myös kokemukset oman työn ja ajan

hallinnasta, kyvystä vetää työnteolle tarvittaessa selvät rajat. Henkilön turvallisuuden tunnetta rakentaa myös tunne siitä, ettei työn ja työpäivän sisältö ole mielivaltaisesti ulkopuolisten tekijöiden hallittavana. (Mattila 2007, 56.)

Työterveyslaitoksen Työ ja terveys 2012 -haastattelututkimuksen mukaan, vähintään satunnaisesti etätöitä tekevien palkansaajien osuus on kasvanut noin 10 prosentista 15 prosenttiin vuodesta 2003 vuoteen 2009. Työolotutkimuksen mukaan etätöitä, josta oli sovittu etukäteen työnantajan kanssa, teki vuonna 2008 vähintäänkin satunnaisesti kahdeksan prosenttia palkansaajista, mutta vuonna 2013 heitä oli jo 16 prosenttia. Osittaisesta kotona työskentelystä oli vuonna 2008 sopinut työnantajan kanssa 14 prosenttia, mutta vuonna 2013 tämä luku oli jo 20 prosenttia palkansaajista. (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin 2016, 63.)

Vuonna 2012 etätöitä tekivät edelleen useammin miehet kuin naiset, ja alle 45-vuotiaat useammin kuin sitä vanhemmat. Etätö on myös yleisempää ylemmillä toimihenkilöillä. Vuonna 2012 korkea-asteen koulutuksen saaneet (31 %), ylemmät toimihenkilöt (44 %), johtajat ja ylimmät virkamiehet (53 %) ja erityisasiantuntijat (44 %) tekivät useammin etätöitä kuin muut ryhmät. Työterveyslaitoksen Työ ja terveys 2012 –haastattelututkimuksen mukaan ylempien toimihenkilöiden sekä erityisasiantuntijoiden joukossa oli etätöiden tekijöiden osuus hieman lisääntynyt (8 % ja 12 %). (Tuomivaara ym., 2016, 63.)

Euroopan työolotutkimuksen mukaan englantilaisista ja ruotsalaisista yrityksistä noin 40 prosenttia tarjoaa työntekijöilleen etätömahdollisuuden. Vastaavasti Suomessa näin tekee 20 prosenttia yrityksistä. Ranskassa, Italiassa ja Puolassa etätömahdollisuuden tarjoaa vain noin joka kymmenes tai harvempi yritys. Suomalaiset ja muut pohjoismaiset palkansaajat työskentelevät osittain kotona useammin kuin muiden Euroopan maiden palkansaajat. (Tuomivaara ym., 2016, 64.) Seuraava kuvio 1. havainnollistaa etätöiden tuomia hyötyjä.



Kuvio 1. Etätöön hyödyt työntekijälle sekä työnantajalle

Etätöön edut ja haitat ovat yhteydessä siihen, millaisesta liiketoiminnasta, työstä ja työtehtävistä on kyse. Etätöön tekemiseen houkuttelevat lähinnä työn luovuuteen, hallintaan ja työn keskittymiseen liittyvät tekijät. Suomessa etätöitä ja sen liikkuvia muotoja, tekevät tällä hetkellä lähinnä ylemmät toimihenkilöryhmät, joiden työmarkkina-asema on myös keskimääräistä parempi. Heille etätö merkitsee lisääntyntä työelämän joustavuutta. Tutkimusten mukaan tällä hetkellä ehkä suurimpia etätöön liittyviä huolenaiheita ovat työajan, paikan ja työn sekä muun elämänpiirin rajojen hämärtyminen. Myös vähäiset mahdollisuudet päästä osallistumaan ja vaikuttamaan työpaikan asioihin ja sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tuen niukkuus koetaan etätönteossa haasteellisiksi. (Työterveyslaitos 2018.)

2.2 Etätönteon haasteita

Virtuaalinen työ tuo mukanaan myös haasteita, joilla on vaikutusta yhteistyön tehokkuuteen ja johtamiseen. Suurimpien haasteiden voidaan katsoa liittyvän vuorovaikutukseen, työskentelytapoihin, luottamukseen ja yhteisöllisyyteen. Kun käytössä oleva teknologiavälikkeinen viestintä on visuaalista, pienenee kasvokkaisen ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ero. Teknologia lisää väärinkäsityksiä, konfliktitilanteita ja epäluottamusta, erityisesti silloin jos johdon toiminnassa on puutteita, kuten selkeän suunnan ja vision näyttämässä tai kiinnostuksessa alaisiin ja heidän työhönsä. (Hokkanen, Savolainen, Nieminen, Niine, Lend, Karhusella, Tirkkonen, Strömberg & Kantanen 2017, 19–21.)

Työnantajat asennoituvat etätööhän varovaisesti, sillä etätöön sisältyviä käytännön järjestelyitä ja riskejä on pidetty siitä saatavia hyötyjä suurempana. Etätöön

tuloksellisuudesta ja etätyöstä saatavien etujen arviointiin kaivataankin kunnan mittareita, etätyön hyödyt kun ovat usein välillisiä ja laadullisia. Esimerkiksi kohonneen työmotivaation tai työssä jaksamisen lisääntymisen mittaaminen on vaikeaa. Kuitenkin omaa, vaikkakin subjektiivista, kieltään puhuvat etätyökyselyt joissa etätyötä tekevät työntekijät kertovat omakohtaisista vaikutuksista. (Heinonen 2009.)

Amerikkalaisen Internet-jätti Yahoos toimitusjohtaja Marissa Mayer linjasi tiukasti vuonna 2013 etätyön tekemisen mahdollisuuden. Yahoos uusi linjaus perustui sen näkemykseen etätyön tehottomuudesta uusia innovaatioita luodessa, mihin vaikuttaa olennaisesti toisten sparraaminen ja luova työympäristö. Business Insider – lehden lähteiden mukaan Yahoosolla olisi ollut valtavasti kotona työskenteleviä työntekijöitä joiden tuottavuus oli ollut lähellä nollaan. (Niskakangas 2013.)

Etätyöhön liittyy teknisiä, sosiaalisia ja ergonomisia haasteita. Seuraava kuvio 2. havainnollistaa millaisia haasteita etätyöhön liittyy.



Kuvio 2. Etätyönteon haasteet työntekijälle sekä työnantajalle

Yksi virtuaalitiimin johtamisen haasteita on toimivan tiimin rakentaminen ja aidon yhteistyön synnyttäminen. Henkilöiden ollessa edes osan ajasta samassa paikassa, on tiimin rakentaminen huomattavasti helpompaa, kuin niissä tilanteissa joissa henkilöt eivät ole samassa paikassa. Täysin virtuaalisen tiimin kohdalla hyvän yhteishengen rakentaminen vaatiikin enemmän suunnitelmallista työtä. Vuorovaikutuksen voidaankin katsoa olevan liima, joka tekee joukosta henkilöitä tiimin. Vuorovaikutus teknologiaa hyväksikäyttäen ja sen välityksellä, ei välttämättä tunnu kaikista kovin luonnolliselta ja luontevalta, tämä onkin seikka joka tulee ottaa huomioon mietittäessä keinoja joilla edistetään tiimin vuorovaikutusta. Onneksi nykypäivänä teknologia tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia

vuorovaikutukseen ja yhteydenpitoon, ja käytettävissä olevien vaihtoehtojen määrä lisääntyy koko ajan. (Vilkman 2016, 19.)

Ihmisellä on luontainen tarve kokea yhteenkuuluvuutta ja näin ollen olla myös osa yhteisöä. Mikäli tiimin jäsenet eivät tunne kuuluvansa joukkoon, viestintää tiimin sisällä on vähemmän eikä ryhmästä näin ollen muodostu kunnollista tiimiä, mikä taas johtaa siihen, että työntekijöiden moraalit ja organisaatioon sitoutuminen on heikompaa. Eristyneisyyden tunne ei kuitenkaan välttämättä aina johdu tiimin jäsenten fyysisestä etäisyydestä, yhteenkuulumisen kannalta tärkeämpää on psyykkisen läheisyyden tunne. (Vilkman 2016, 19.)

Virtuaalisesti työskentelevät saattavat kokea ongelmaksi työyhteisön tuen puutteen, koetaan että ne jotka ovat niin sanotusti poissa silmistä ovat myös poissa mielestä. Työyhteisössä sosiaalisesti tueksi koetaan muun muassa henkinen tuki, välittäminen, arvostus, luottamus, kuuntelu sekä palautteen antaminen, neuvojen ja ohjeiden antaminen. Nämä sosiaaliset tuet ovat työn yksi tärkeimmistä voimavaroista, ehkäisevähän ne työuupumusta, stressin kokemista sekä tyytymättömyyden tunnetta epävarmoissa tilanteissa. Esimiehen näkökulmasta haastavia tekijöitä ovat muun muassa luottamuksen rakentaminen, työntekijöiden riittävä huomioiminen, osallistaminen, valmentaminen ja motivoiminen. (Vilkman 2016, 20.)

London School of Economicsin – yliopiston tutkijan Esther Canonico mukaan yksi etätyön merkittävimmistä pulmista on onnistuneen perehdyttämisen ja yleisen hallinnoinnin puute. Etätyötä tekevät eivät koe saavansa riittävästi ohjausta ja johtamista siihen, miten siirtyminen toimistolta kotikonttorille onnistuu mahdollisimman jouhevasti ja tehokkaasti. Arizonan yliopiston tekemästä tutkimuksesta ilmenee, että jopa 40 prosenttia etätyötä tekevästä henkilöstä tunsivat olonsa irralliseksi yrityksen strategisesta suunnasta. Kolmasosa vastaajista taas koki, etteivät he saa riittävästi tukea esimiehiltään. (Talouselämä 2017.)

Yksi etätyön tekemisen tärkeimpänä edellytyksenä on hyvät tietoliikenneyhteydet, joiden kehittymiseen ja ylläpitämiseen voidaan vaikuttaa tehokkaasti viestintäpolitiikan keinoin. Etätyön teon edistämiseksi ja mahdollistamiseksi, on tieto- ja viestintäteknologia keskeisessä asemassa, sisältäähän suurin osa etätyöstä sähköisten tietoverkkojen hyödyntämistä. Työn saavutettavuudella on perinteisesti viitattu fyysiseen välimatkaan ja liikennejärjestelyihin työpaikan ja kodin välillä, mutta nykyään saavutettavuudella mitataan enenevässä määrin tietoliikenneyhteyksien laatua, sillä jatkuvasti nopeutuvassa ja kansainvälisyydessä työssä kontaktit ja tiedonsiirrot ovat yhä useammin virtuaalisia. Nykyinen tietoliikenneverkko mahdollistaa jo melko tehokkaan etätyön tekemisen, mutta entistä tuloksellisempi etätyö edellyttää vielä nopeampia ja kohtuuhintaisia tietoliikenneyhteyksiä

laajemmalle alueelle. Etätyö edellyttää myös tehokasta tietoturvaa, sillä verkon käyttäjien tulee pystyä luottamaan sen turvallisuuteen ja häiriöttömyyteen. (Etätyöpäivä: Kansallinen etätyöpäivä.)

Etätoita on vaikea rajata ja järjestää siten, ettei niitä tehdessä olisi tarvetta käyttää työnantajan sisäverkkoa ja siellä säilytettäviä tietoja ja tarjottavia palveluita. Etätyöntekijöille tuleekin järjestää turvallinen pääsy työnantajan suojattuihin järjestelmiin. Etäkäyttö luo mahdollisuuksia tietoturvaan, niin etätyön tekijää kuin koko työyhteisöä kohtaan. Etäkäyttömahdollisuus tuleekin järjestää siten, että vain hyväksytyt käyttäjät pääsevät suojattuihin järjestelmiin, etäkäytön toimivuus on oltava varmistettu ja viestiliikenne tulisi olla suojattu salakuuntelulta ja luvattomalta muokkaamiselta. Huomiota tulisi myös kiinnittää siihen, että etäkäytön järjestelmän tulisi olla niin helppokäyttöinen ja varmatoiminen, että työntekijä ei vahingossakaan voi jättää suojeltavaa liikennettä suojaamatta. (Viestintävirasto 2015.)

Työturvallisuuslaki ja Valtioneuvoston päätös näyttöpäätetyöstä sisältävät ergonomiaan liittyviä työnantajaa koskevia velvoitteita, joita on sovellettava mahdollisuuksien mukaan myös etätyössä (Työturvallisuuskeskus 2017). Työterveyshuollon tulisi toimia etätyötä toteuttavien yritysten ja yksittäisten työntekijöiden tukena. Tärkeää on avoin keskustelu yrityksen, työsuojeluorganisaation ja työterveyshuollon välillä heti etätyötä aloitettaessa. Yhdessä laaditut pelisäännöt, toimintatavat ja ongelmatilanteissa ratkaisujen etsiminen ovat onnistuneen toiminnan edellytys ja perusta. Työnantaja voi vaikuttaa hyvään työpiste-ergonomiaan ja työskentelytapoihin neuvomalla ja tukemalla työntekijöitään kaluste-hankinnoissa sekä muissa työskentelyyn liittyvissä kysymyksissä. Ohjeet työpisteiden ergonomiaan tulisi laatia yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. (Etätyöpäivä: Työterveyshuolto etätyöntekijän tukena.)

3 Johtaminen

Luottamuksen syntymisessä tieto on keskeisen tärkeää, mutta niin on myös kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus. Tiedon tulva ja määrä johtaa odotuksiin johtamisen läpinäkyvyydestä. Vaikka tiedon rooli on keskeinen, on persoonalla ja suhteilla edelleen suuri merkitys. Edelleen on esimiesten ansaittava johtajuutensa erilaisin tavoin, teknologisin välinein, sähköisin kanavin sekä erilaisen osaamisen avulla, kun suhteet ja niiden rakentaminen sähköistyvät. Perinteinen esimies-alaissuhde on myös muutoksessa, autoritäärisestä johtamisesta tieto- ja asiantuntijoiden johtamiseen, esimiehen asemavalta on siis murroksessa ja muuttuu. Teknologiavälitteisyyttä perustelevat maantieteelliset, kulttuuriset tai ajalliset syyt. (Hokkanen ym. 2017, 17–19.)

Omalla esimerkillä johtaminen on noussut yhdeksi tärkeimmistä johtajuuspiirteistä nykyisessä työelämässä. Sen kautta luodaan hyvää työilmapiiriä, osoitetaan avoimuutta ja rehellisyyttä sekä ohjataan työtä näyttämällä suuntaa. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus vaikuttaa esimies-alaissuhteeseen, sen luonteeseen sekä taitoihin. Esimiehet kokevat itse oman työnsä olevan pääosin asiantuntija johtajuutta, millä taas on vaikutus heidän asiantuntija-alaiden johtamistapaansa. Nykypäivänä alaisille halutaan antaa valtaa ja vastuuta omasta työstään. Esimiehet näkevätkin oman roolinsa olevan lähinnä koordinoija, konsulttoiva ja ohjaava, he ovat itse kuvanneet olevansa enemmänkin valmentajia. (Hokkanen ym. 2017, 22.)

3.1 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen on uusi laajeneva mutta jo osin arkipäiväistynyt esimiestyön konteksti, joka on mahdollistanut digiaikakauden tuomat muutokset esimiestyöhön. Projekteja johdetaan teknologiavälitteisesti ja esimies-, alais- sekä tiimivuorovaikutus voi toteutua myös täysin teknologian ja elektronisten kommunikaatiovälineiden avulla. Tiedon kerääminen ja välittäminen organisaatiossa toteutuu teknologia avusteisesti. (Hokkanen ym. 2017, 17.)

Vanhojen johtamiskäytäntöjen siirtäminen etäjohtamisen nykytilanteisiin ei yksinkertaisesti toimi, vaan siihen tarvitaan uusia toimintamalleja. Etäjohtajuus edellyttää uusien johtamistapojen löytämistä, uusia tapoja kommunikoida, uusia tapoja motivoida ihmisiä joita ei näe joka päivä ja luoda yhteistä kulttuuria sekä uusia tapoja ajatella, mitä yritys on ja miltä sen tulisi näyttää. (Humala 2007, 21; Vilkmán 2016, 15.)

Johtajuuden haasteena onkin luoda työympäristö, joka rohkaisee uudenlaiseen käyttäytymiseen. Tullakseen tehokkaammaksi ja monipuolisemmaksi johtajaksi verkkoympäristössä, kehittävät johtajat uusia johtamistaitoja, kuten työskentelyä enemmän intuiotensa

mukaisesti tai parantamalla merkittävästi nykyisiä taitojaan. Näitä uusia ja parannettuja johtamistaitoja, he voivat käyttää hyväkseen myös kasvokkain tehtävässä työssä. Ei siis ole olemassa yhtä oikeaa ja suositeltavaa tapaa toimia etätyönteossa ja etätyön johtamisessa. Digitaalinen yhteys esimiesten, alaisten ja asiakkaiden välillä onkin saanut organisaatiot tehostamaan toimintaansa ja rekrytoimaan ammatillisesti oikeanlaista henkilöstöä (Hokkanen ym. 2017, 17, Humala 2007, 21; Vilkmán 2016, 15.)

Terminä etäjohtaminen saattaa herättää jonkin verran keskustelua, sillä onhan monessa organisaatiossa jo ollut tapana tehdä työtä joustavasti kenties jo pidemmän aikaa. Näin ollen siitä on jo tullut yrityksessä arkipäiväinen toimintatapa. Itse asiassa tarpeettoman huomion kiinnittäminen etäisyyteen saattaaakin aiheuttaa sen, että asiaa aletaan käsittelemään työyhteisössä ongelmana vaikka se ei sitä aiemmin ole ollut. Etäisyys ei nykyteknologian aikana ja osin myös sen ansiosta ole kuitenkaan mikään este tai haitta tehokkaalle työnteolle ja yhteistyölle, ei myöskään sen johtamiselle. (Vilkmán 2016, 15.)

Virtuaalijohtaminen on pitkälti osallistavaa johtamista, jossa vastuu ja valta on jakautunut laajemman ryhmän tai tiimin sisällä. Osallistava johtaminen avaa mahdollisuuksia jatkuvasti uusille kilpailukyvyille. Osallistava johtamisjärjestelmä tukeekin avointa tiedonkulkua ja osallistamista, se myös edellyttää tehokasta kommunikaatiota. Avoimella tiedon jakamisella, päätöksiin liittyvien tekijöiden ymmärtämisellä ja omakohtaisella vaikuttamisella on mahdollista saada aikaan voimakas sitoutuminen. Hajallaan etätyötä tekevät työntekijät tulisikin saada osallistumaan yhteistyöhön mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Humala 2007, 23–24.)

Etäjohtajuuden yhdeksi suurimmista haasteista onkin nähty olevan kokonaiskuvan saaminen alaisen arjesta ja sen olosuhteista. Teknologiavälineiden avulla tapahtuvien yhteysketkien avulla on yksinkertaisesti vaikea saada käsitystä vallitsevasta tunnelmasta, saattikka päästä käsiksi ongelmien syihin. Esimiehen apu voi pahimmillaan jäädä vain lyhyeksi yhteydenotoksi. Ongelmien ratkomisissa tämä voi tarkoittaa vain yksittäisen tuen tai avun tilanteita ja hetkiä. (Hokkanen ym. 2017, 22.)

Johtamisen avaintoimintoja tukeva vuorovaikutus on myös etäjohtajuuden haasteita. Etäjohtamisessa edellytetään, esimiesten osaavan käyttää interaktiivisia medioita siten, että heistä välittyy positiivinen kuva. Silloin kun johtajuus välittyy vain teknologian avulla, on esimiesten myös osattava hyödyntää ja käyttää sitä. Etäjohtamisessa esimiehen on yksinkertaisesti ponnistettava enemmän hyvien esimies-alaisuhteiden luomisen eteen, sillä fyysinen läsnäolo ja kehonkieli, eleet ja äänenpainot välittyvät puutteellisemmin tai puuttuvat kokonaan teknologiavälitteisessä viestinnässä. Haasteena onkin läsnäolon ja sen

vaikutelman saavuttaminen teknologisten välineiden kautta, tavoitteena saada alaiset kokemaan johtajan, ei siis pelkästään tiedon ja viestien välittämistä. (Hokkanen ym. 2017, 20.)

Henkilökohtaisilla tapaamisilla on mahdollista vähentää teknologiavälitteisyyden tuomia esteitä esimies -alaissuhteessa, tällä myös edesautetaan luottamuksen rakentamista. Huomionarvoista on kuitenkin se, ettei tapaamisten määrä korvaa niiden laatua. Johtajan viikoittain tavanneet alaiset ovat olleet tyytyväisempiä kuin ne, jotka tapaavat johtajansa useasti viikon aikana tai harvemmin kuin viikon välein. Laadukkaiden viikoittaisten tapaamisten onkin koettu olevan tärkeämpiä kuin useiden vapaamuotoisten tapaamisten. Tapaamiset alentavat huomattavasti väärinymmärrysten riskiä, ja vaikeistakin asioista sekä mielipiteistä kertominen lisääntyy. Usein toistuvat tapaamiset poistavatkin ihmisten välisiä raja-aitoja ja näin lisäävät avoimuutta heidän välillään. (Hokkanen ym. 2017, 21.)

3.2 Työ muuttuu, miten se vaikuttaa johtamiskäytäntöihin

Keskustelu työntekijöiden motivoinnista, sitoutumisesta ja yksilön huomioon ottavista johtamiskäytännöistä on lisääntynyt. Lukuisissa organisaatioissa on herätty huomaamaan esimiesten erilaiset, hyvinkin vaihtelevat tavat ja taidot johtaa ihmisiä ja olla vuorovaikutuksessa erilaisten johdettavien kanssa. Valitettavan usein tästä huolimatta, esimiestehtäviin valitaan yhä edelleen henkilöitä pitkälti asiantuntijatehtävissä menestymisen perusteella. Asiantuntijatehtävissä menestyminen ei kuitenkaan anna minkäänlaista ennustetta siitä, miten henkilö pärjää esimiehenä ja erityisesti ihmisten johtajana. Aito kiinnostus ja halu ihmisten johtamiseen on ensiarvoisen tärkeää, sillä harva on esimiehenä valmis tehtävään ryhtyessään. Oikea motivaatio takaa kuitenkin sen, että henkilöllä on halu kehittyä esimiehenä. (Vilkman 2016, 23.)

Kun etäjohtajan taidoissa korostuu teknologiavälitteisyys, on se huomioitava arjen toiminnoissa. Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot ovat haaste, onhan etäjohtamisessa suhde alaisiin haasteellisempaa luoda teknologian välityksellä, kuin ”face to face” -tapahtuvassa johtamisessa. Etäjohtajien yhteys- ja vaikutusaika on useasti lyhyempi, sillä henkilökohtaisia tapaamisia alaisten kanssa on vähemmän, yksittäin ja ryhmänä. Tämän johdosta mm. etäjohtajan onnistunut ensivaikutelma on tärkeä. Kommunikaatio-ongelmat ja väärinymmärrykset teknologiavälitteisessä viestinnässä nähdäänkin yhtenä ongelmana etäjohtamisessa. Etäällä työskentelevät jäävät helposti vähemmälle huomiolle, esimiehen onkin ensiarvoisen tärkeää huolehtia yhteydenpidosta näiden henkilöiden kanssa. On myös ymmärrettävä etteivät samat käytännöt toimi enää samalla tavalla työntekijöiden sijaintipaikkojen ollessa hajautettuna. Tarvitaan keskusteluja ja yhteisiä sopimuksia siitä, miten

käytettävissä olevia eri teknologiavälineitä hyödynnetään, mikä on henkilöiden välinen rooli yhteistyön mahdollistamisessa ja miten yhteistyötä tehdään. (Hokkanen ym. 2017, 20; Viikman 2016, 23.)

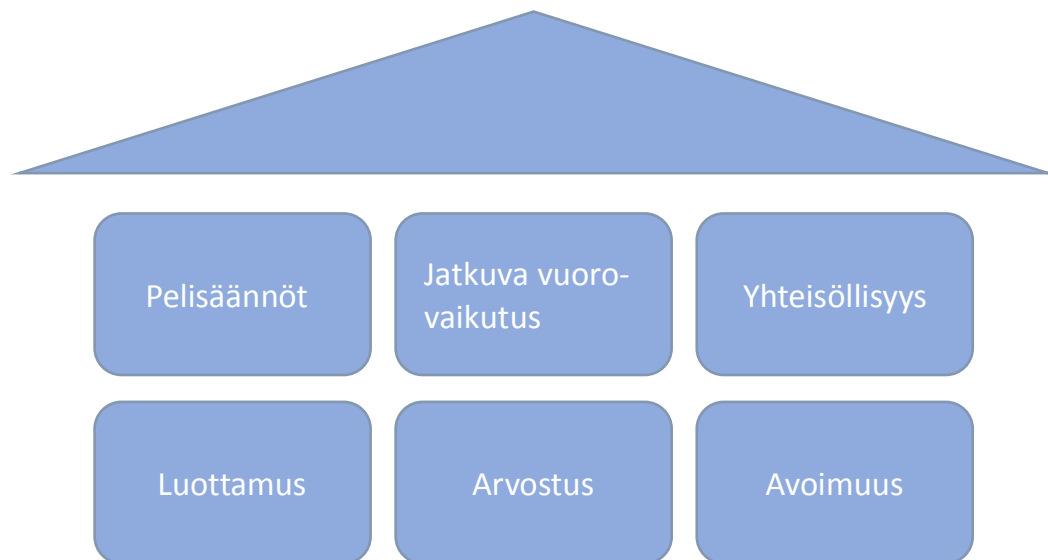
Työnantajan joka mahdollistaa etätyön on myös luotettava työntekijöihinsä, jos työyhteisön ja työntekijöiden halutaan voivan hyvin, aivan kuten missä tahansa työyhteisössä. Ohjelmistokehitysyritys Develores henkilöstöjohtaja Tuula Yoshinari mukaan heillä työnantajan luotto työntekijöihin on johtanut siihen, ettei kukaan käytä etätyömahdollisuutta väärin. Työt ovat tulleet hoidettua kaikkien kohdalla ajallaan. (Pynnönen 2014.)

Etäjohtaminen ei ole vain yksilöiden johtamista, Hyppäsen (21.3.2016) mukaan kyse on asioiden johtamisesta ja samanaikaisesti ihmisten johtamisesta. Etäjohtaminen on kokonaisuuden johtamista, joka on tasapainoilua yhteisten pelisääntöjen ja ohjeistusten noudattamisessa ja toisaalta yksilöllisten ratkaisujen etsimisessä ja soveltamisessa. Esimiehen on johdettava koko tiimiä tai työyhteisöä.

Ihmisillä on uskomaton kyky elää alhaisten odotusten mukaan. Jos esimies olettaa, että kaikki työntekijät ovat laiskureita, nämä tekevät kaikkensa osoittaakseen, että esimiehen olettamus on oikea. Mutta mikäli työntekijöitä kohdellaan aikuisina ja heihin luotetaan, he tekevät kaikkensa ylittääkseen heille asetetut odotukset, jopa silloin kun esimies ei ole hengittämässä niskaan. Sir Richard Branson on kommentoinut etätyötä näin: ” Voidakseen työskennellä muiden ihmisten kanssa, on sinun luotettava toisiin. Iso osa tätä on luottaa siihen, että ihmiset saavat työnsä tehtyä missä tahansa he ovatkin, ilman valvontaa.” (Virgin 2013.)

4 Hyvän etäjohtamisen kulmakivet

Vilkman (2016, 25–26) tuo esille kirjassaan Etäjohtaminen – tulosta joustavalla työllä kuusi tärkeää tekijää, jotka tulisi ottaa huomioon etätyön johtamisessa. Kuviossa 3 on esitetty Vilkmanin näkemys onnistuneen etäjohtamisen tärkeimmistä tekijöistä, hän kutsuu näitä tekijöitä etäjohtamisen kulmakiviksi. Etäjohtamisen kulmakivet ovat vahvasti toisiinsa linkittyviä, minkä johdosta ilman toista voi olla hankala toteuttaa toista. Etäjohtamisen kulmakivien avulla voi tarkastella, ovatko oman työyhteisön perusasiat kunnossa ja mitä ne tarkoittavat virtuaalisen työn näkökulmasta.



Kuvio 3. Etäjohtamisen kulmakivet, onnistuneen etäjohtamisen tärkeimmät tekijät (mukailen Vilkman 2016)

Esimiehen tehtävänä on, luoda merkityksiä ja antaa tiimin jäsenten työlle merkitys, koordinaida ja motivoida ryhmän jäseniä näiden tehtävien hoitamisessa ja näin vähentää toimintaprosessin vaurioita. Luoda työskentelylle sellaiset edellytykset, että virtuaalitiimien ainutlaatuiset vahvuudet tulee hyödynnetyiksi, vähentää työskentelyä haittaavia tekijöitä ja edistää virtuaalitiimien inhimillistä ja sosiaalista pääomaa ja niiden tehokasta käyttöä. Esimiehen on siis kyettävä viestimään asiat alaisilleen niin innostavasti, että kaikki haluavat panostaa kaikkensa työn onnistumiseksi. Tärkeää onkin jatkuva vuorovaikutus ja tiedon jakamisen varmistaminen. (Humala 2007, 33–38.)

4.1 Luottamus

Nykyisen muuttuvan ja uudistuvan esimiestyön yksi avaintaidoista ja painopisteistä on luottamukseen painottava johtajuus, ja se voidaankin katsoa esimiehen strategisesi

taidoksi. Luottamus on osaamisen kehittämiseen ja keino inhimillisen pääoman. Luottamus helpottaa esimiehen kokonaiskuvan muodostumisesta alaisten työn arjesta. Johdettavat rohkaistuvat avoimemmin puhumaan heille tärkeistä asioista, niin työelämään kuin yksityiselämään liittyvistä asioista. Kuuntelemisen tärkeys johtamistyössä sekä lähestyttävyys, ihmissuhdetaidot sekä rehellisyys, tuki ja tasapuolinen kohtelu koetaankin edesauttavan luottamuksen rakentumista alaisiin. Luottamusjohtajuus onkin erittäin ajankohtainen teema työelämän muutosvauhdin yhä kiihtyessä. Johtajuudella ja esimiestyöllä vaikutaankin merkittävästi aineettoman, inhimillisen pääoman säilyttämiseen, kehittämiseen ja uudistamiseen, nykypäiväisessä tietoon pohjaavassa ja teknologiavälitteisessä johtamisessa digiajan työpaikoilla. (Hokkanen ym. 2017, 7-22.)

Luottamuksen rakentuminen on työsuhteen alussa nopeampaa kuin myöhemmin. Siksi luottamuksen uudelleenrakentaminen sen romahdettua on erittäin hidas prosessi. Luottamus rakentuu ihmisten välisten suhteiden kautta ja nämä suhteet muodostavat myös organisaatioon liitettävän luottamuksen. Usein esimiehen on helpompi oppia luottamaan johdettaviinsa kuin näiden esimieheen. Johdettavilla luottamuksen muodostuminen on pidempi prosessi ja esimiehen tuleekin muistaa tämä erityisesti silloin kun aloitetaan yhteistyötä. Esimiehen vaikuttamiskeinosta juuri luottamus on näkymätön resurssi ja voima, sen hyödyt, vaikutukset ja seuraukset konkretisoituvat toimijasuhteissa ja organisaatioissa näkyvästi ja usealla eri tavalla. (Hokkanen ym. 2017, 7; Kallomaa & Kettunen, 2010, 43–44.)

Luottamuksen rakentamiseen esimiehen ja alaisten välillä vaikuttavat säännölliset henkilökohtaiset tapaamiset ja riittävä keskinäinen vuorovaikutus. Yhteisillä kokemuksilla on suuri merkitys, sillä silloin kun esimies ei tapaa alaisiaan riittävästi kahden kesken, synnyttää se epävarmuutta. Tällaisella epävarmuudella on taas vaikutus yhteisen luottamuksen rakentumiseen. Samoin käy niissä tilanteissa, joissa aikaviive keskinäisten asioiden hoitamiseen venyy liian pitkäksi. Luottamus siis rakentuu ja kehittyy parhaiten yhteisissä kohtaamisissa. (Kalliomaa & Kettunen, 41.)

Luottamuksen vastakohta ei suinkaan ole epäluottamus vaan pelko. Luottamuksen puute, eli pelko, vaikuttaa siihen että vielä nykyäänkin löytyy paljon organisaatioita ja esimiehiä, jotka suhteutuvat etätyöhön penseästi. Pelosta suurin näyttää olevan se, tekevätkö ihmiset oikeasti työnsä, toisin sanoen voiko heihin luottaa, kun he eivät ole esimiehen jatkuvan silmälläpidon alaisina. Kyseessä voi siis olla organisaatioiden tai esimiesten kontrollin menettämisen pelosta. Asia on sinänsä mielenkiintoinen, sillä esimerkiksi asiantuntijatyössä on vaikeaa todeta, tekevätkö henkilöt töitä, vaikka olisivatkin fyysisesti paikalla työpaikallaan. Kuitenkin suurin osa työntekijöistä haluaa hoitaa työnsä hyvin ja olla luottamuksen arvoisia, jos siihen heille vain annetaan mahdollisuus. Etätyön johtamisessa kokeneimmat

esimiehet ovatkin jo havainneet, että hyvin harvassa tapauksessa työntekijät käyttävät tätä luottamusta väärin. (Vilkman 2016, 27.)

Luottamuksen rakentaminen edellyttää tiimissä sekä tiimin jäsenten välistä runsasta ja avointa kommunikointia. Virtuaalisessa työympäristössä luottamuksen merkitys ja tärkeys korostuvat entisestään. On todettu, että täysin virtuaalisesti toimivassa tiimissä luottamuksen rakentamiseen menee neljä kertaa enemmän aikaa, kuin perinteisessä ympäristössä. Luottamuksen ilmapiiri synnytetään työyhteisöissä osoittamalla luottamusta sen työntekijöille. Luottamuksen voidaankin katsoa tarkoittavan käytännössä sitä, ettei työyhteisössä ole tarvetta varautua pahimpaan. Luottamus tekee etukäteen laaditut säännöt ja ohjeistukset tarpeettomiksi. Vaikka aina silloin tällöin löytyy niitä, jotka käyttävät annettuja tilaisuuksia omaksi edukseen, ei näiden yksittäisten tapausten takia kannata pilata motivaatiota kaikilta muilta, luomalla määräämätön määrä sääntöjä ja määräyksiä. Loppujen lopuksi näiden tällaisten henkilöiden määrä on organisaatioissa hyvinkin marginaalinen. (Vilkman 2016, 27.)

Paras tulos etätyössä syntyy silloin, kun työyhteisön jäsenet tuntevat kuuluvansa yhteen ja puhaltavat yhteen hiileen. Erityisen tärkeää on se, miltä virtuaalinen johtaminen tuntuu johdettavien mielestä ja minkälainen ilmapiiri työnteossa vallitsee. Tunteella ja ilmapiirillä on tärkeä merkitys, sillä työnteon ilmapiirin ollessa hyvä, empaattisuus ja kuunteleminen näkyvät henkilöiden kaikissa arkisissa tilanteissa. Virtuaalitiimin johdon tuleekin miettiä mitä strategioita ryhmän tulisi kehittää, jotta jokaisesta ryhmän jäsenestä tulisi kiinteä osa ryhmää. Ryhmän me-henki ja yhteisöllisyys syntyvät vain yhteisen tekemisen ja sitä koskevan viestinnän kautta. Osana haasteita, sekä viestinnän että yhteistyön osalta, onkin selvittää, missä määrin on mahdollista korvata kasvokkain tapahtuvat tapaamiset erilaisen sähköisten välineiden avulla. Työyhteisössä yhdessä kärsityt tappiot, selvitettyt vaikeudet ja nautitut voitot vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteishenkeä, joka tilanteesta riippuen voi muodostua joko muutoksia edistäväksi tai estäväksi. (Humala 2007, 43–44; Mattila 2007, 54–55.)

Esimiehillä on organisaatioista riippuen käytössään erilaisia teknisiä välineitä, joiden käyttöön vaikuttaa alaisen tavoitettavuus, viestittävä asia ja esimiehen oma sijainti. Vaikka teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen nähdäänkin nopeuttavan tiedonkulkua ja työntekoa, voivat ne myös aiheuttaa vuorovaikutuksessa virhetulkintoja ja muita ongelmia. Ja vaikka alaiset näkevätkin teknologiavälitteisen johtamisen pääosin toimivana ratkaisuna, ovat he silti sitä mieltä että myös kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia täytyy olla. Käyttämällä pelkkiä teknisiä vuorovaikutusvälineitä, ei ole mahdollista saavuttaa riittävää johtamisen tasoa ja yhteyttä alaisiin. Teknologiavälineiden avulla tapahtuva vuorovaikutus koetaan vielä

toistaiseksi etäisenä, osin tehottomampana, hitaampana ja työläämpänä, kun taas kasvokkain tapaamisessa korostuu vuorovaikutuksen rikkaus tunteineen, ilmeineen ja eleineen sekä tehokkuus asioiden käsittelyn nopeudessa. Varsinkin perehdytys, kehityskeskustelut ja ongelmatilanteiden selvittelyt halutaan tehtävän kasvokkain, suuristakin maantieteellisistä etäisyyksistä huolimatta. Ilman ajoittaisia kasvokkain tapahtuvia tapaamisia, ei saada vahvistettua esimiehen ja alaisten välistä suhdetta. (Hokkanen ym. 2017, 22–23.)

Teknologiavälitteisessä esimies-alaissuhteessa luottamuksen rooli voidaan nähdä jopa vahvemmas kuin perinteisessä esimies-alaissuhteessa. Luottamuksen luomiseen on panostettava, se ei synny itsestään. Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen edellyttääkin organisaatiossa satsausta johtamisosaamisiin. Taidot edellyttävät tietoa ja jatkuvaa valmennusta. Näkymätön varallisuus, kuten tieto ja luottamus, voivat kasvaa tai hävitä yhtä lailla kuin finanssi- tai muu pääoma. (Hokkanen ym. 2017, 23–26.)

4.2 Arvostus

Jokaisen ihmisen perustarve on tulla arvostetuksi. Se, miten muut meitä kohtelevat, kertoo meille meistä itsestämme: Miten minut nähdään? Millainen minä olen? Kunnioittava, ystävällinen kohtelu työpaikalla vahvistaa ja tukee ihmisarvoa. Hyvänä esimiehenä toimimisen ehto on arvostuksen osoittaminen työyhteisön kaikille jäsenille. Vaikka esimiehenä ei olisikaan kaikista asioista alaistensa kanssa samaa mieltä ja joutuisi ottamaan esiin negatiivisiakin asioita tai tekemään epämieluisia päätöksiä, on esimiehen kuitenkin pyrittävä näkemään asiat myös toisten näkökulmasta. Toisten arvostaminen lähtee vuorovaikutuksen perusasioista, asiallisesta työkäyttäytymisestä, kuten tervehtimisestä ja hyvän päivän jutustelusta. (Työ Terveys Turvallisuus 2014.)

Vilkman (2016, 31.) mukaan arvostusta pidetään itsestäänselvytenä, mutta kuitenkin harvoin pysähdymme ajattelemaan, miten arvostaen itse kohtelemme muita ihmisiä. Valitettavan usein on helpompaa arvostella muiden erilaisia mieltymyksiä, mielipiteitä ja tapoja toimia. Arvostelumme tapahtuukin usein huomaamattamme ja nimitämme arvostelua usein asioiden kriittiseksi tarkasteluksi. Mikä sinänsä on ihan tarpeellinen ja tarvittavakin asia, mutta rakentavassa kritiikissä ja arvostelussa on ero. Hajautetusti etätyötä tekevät henkilöt, kokevat helposti saavansa liian vähän sosiaalista tukea työyhteisöltään ja esimieheltään. Sosiaalinen tuki on kuitenkin erittäin tärkeää, sillä se kertoo työntekijälle, että muut työyhteisössä pitävät häntä ja hänen työpanostaan tärkeänä. Sosiaalinen tuki on myös työuupumusta ehkäisevä voimavaratekijä, sillä sen on katsottu vähentävän työn kuormittavuuden kokemusta sekä tyytymättömyyden tunnetta epävarmoissa tilanteissa. Vilkman (2016, 32.)

Palautteella on tärkeä merkitys etä- ja virtuaalityössä, se myös mielletään osaksi hyvää johtamista. Palautteen avulla työntekijällä on mahdollisuus saada arvio omasta työsuorituksestaan sekä työryhmän tilanteesta. Myönteisen palautteen tarkoituksena on kannustaa, rohkaista ja motivoida työntekijää ja se tulisikin antaa työntekijälle kirjoittamalla tai puhelimitse. Säännöllisesti annettu positiivinen palaute vähentää työntekijän epävarmuuden tunnetta. Esimiehen ja alaisen välinen välimatka saattaa vaikeuttaa kommunikointia, jolloin hankalista henkilökohtaisista asioista keskustelu voi olla haasteellista. Henkilökohtaiset ja monimutkaiset asiat tulisikin hoitaa kasvotusten. Sähköpostitse työntekijälle annettua kielteistä palautetta tulisi välttää. (Humala 2007, 46–47)

4.3 Avoimuus

Etäjohtamisessa avoimuus on tärkeää, se liittyy vahvasti vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Ilman avoimuutta työyhteisön yhteisöllisyys kärsii ja ihmisten sitoutuminen organisaatioon vähenee. Avoimuuden puute saattaa jopa hankaloittaa työn tekemistä ja näin heikentää onnistumisen kokemuksia työssä. Myös avoimuuden puutteella katsotaan olevan vaikutus henkilöiden työssä viihtymiseen, työssä viihtymisen laskulla taas on suorainen vaikutus työmotivaatioon. Työyhteisössä avoimuus tarkoittaa läpinäkyvyyttä kaikessa sen toiminnassa: avointa kommunikointia, yhteistyötä sekä päätöksentekoa. Tiedon täytyy siis kulkea mahdollisimman muuttumattomana organisaatiossa joka suuntaan, ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Avoimuutta on myös se, että työyhteisön ihmiset otetaan mukaan työn suunnitteluun ja heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään koskeviin päätöksiin. (Vilkman 2016, 33–34.)

Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna avoimuus tarkoittaa siis sitä, että viestit savuttavat kaikki osapuolet muuntelemattomina ja että heillä on lupa ottaa vaikeanakin pidettävät asiat puheeksi, ilman että henkilö tulee tyrmätyksi tai naurunalaiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikesta työhön liittyvästä pitäisi pystyä puhumaan yhdessä. (Vilkman 2016, 34.)

4.4 Pelisäännöt

Suunnan näyttäminen on esimiehen tehtävistä tärkeimpiä. Mitä selkeämmän kartan esimies saa hahmoteltua ryhmänsä kanssa siitä, mihin ryhmä tai yritys toimintansa suuntaa, sitä paremmin huomio ja aktiivisuus kohdistuvat tärkeimpiin asioihin. Hyvä yhteistyö työyhteisössä mahdollistaa tiimiläisten keskinäisen luottamuksen, tiimin jäsenten välisen arvostuksen sekä avoimen keskustelun. Hyvä yhteistyö on toisia kunnioittava, mutta kuitenkin samalla tehokasta ja työtä eteenpäin vievää, sen lähtökohtana tulee olla toimiva

vuorovaikutus työyhteisön jäsenten kesken. Hyvän yhteistyön luomista helpottaa, kun kaikilla on selkeät pelisäännöt ja toimintatavat. Kun siirrytään ajasta ja paikasta riippumattomaan työskentelymuotoon, on usein tarpeen määritellä olemassa olevat pelisäännöt uudelleen. Yhteinen keskustelu pelisäännöistä ja toimintatavoista antaa hyvän perustan yhteistyölle. Pelisäännöt tuleekin sopia yhdessä, esimies ei voi yksin päättää ja vain tiedottaa niistä tiimille. Mikäli pelisäännöistä ei sovita yhdessä, jää yhteistyöltä tärkeä pohjatyö pois eikä sitoutumista pelisääntöihin tapahdu, varsinkaan jos tiimin jäsenet eivät ole niistä samaa mieltä tai tulkitsevat ne eri tavalla. Kun säännöt ja toimintatavat on sovittu yhdessä, syntyy jokaiselle tunne, että hän on voinut itse vaikuttaa niihin. Yhteisen keskustelun kautta syntyy myös yhteinen näkemys eli tulkinta siitä, mitä säännöillä tarkoitetaan. (Vilkman 2016, 37.)

Vilkmanin (2016, 38) mielestä hyviä etäjohtamisen näkökulmasta tärkeitä yhdessä keskusteltavia pelisääntöjen laatimiseen liittyviä aiheita voisivat olla esimerkiksi:

- Missä tehtävissä ja millä edellytyksillä etätyö / virtuaalityö on mahdollista?
- Milloin ja miten esimiehen tulisi olla tavoitettavissa?
- Milloin ja miten työntekijöiden tulisi olla tavoitettavissa?
- Mitä välineitä (puhelin/sähköposti/virtuaalikokoukset/pikaviestimet/sisäinen sosiaalinen media jne.) käytetään yhteistyön mahdollistamiseen ja miten?
- Miten todetaan, että työ on tehty?
- Miten seurataan työn etenemistä?
- Miten jaetaan yhdessä tietoa ilman, että se kuormittaa liikaa?

Vaikka organisaatioissa olisi jo siirrytty etätyön tekemiseen, saattaa siellä silti olla sekä esimiesten että työntekijöiden keskuudessa hyvin erilaisia asenteita etätyötä kohtaan. Osalle mahdollisuus joustavampaan työskentelyyn on hyvinkin tervetullut vaihtoehto, mutta valitettavasti vieläkin löytyy paljon etätyötä vastustavia asenteita. (Vilkman 2016, 39.)

4.5 Jatkuva vuorovaikutus

Jatkuva vuorovaikutus on kulmakivistä se, joka oikeastaan sitoo kaikki muut kulmakivet yhteen. Sillä jatkuvaa vuorovaikutusta tarvitaan kaikkien edellä mainittujen kohtien toteutumiseen. Vuorovaikutus ei ole vain tiedottamista ja viestintää, vaan sen tulee tapahtua vähintään kahden ihmisen välillä. Siinä on kyse ihmisten välisestä suhteesta ja toiminnasta, jossa jaetaan tietoa, ajatuksia, tunteita ja kokemuksia, joista rakennetaan yhteisiä merkityksiä. (Vilkman 2016, 40.)

Ihmisten tiedetään sitoutuvan asioihin, jotka he kokevat omikseen. Omaksi kokemista ei kuitenkaan synny, elleivät henkilöt saa riittävästi osallistua itseään koskevien asioiden suunnitteluun ja käsittelyyn. Osallistuminen onnistuu ja on myös mahdollista virtuaalisesti.

Virtuaalisten työtapojen ja ryhmätöiden tekeminen tarjoaakin verkostoille tai hajautetuille organisaatioille aivan uudenlaisen ulottuvuuden yhdessä tekemiseen. Kuitenkin kestävän kehityksen ja pitkän tähtäimen suunnitelmien pohjalta paras lopputulos on se, että sekä johtaja että johdettavat kokevat yhteisen työskentelyn hyödyttävän itseään. (Humala 2007, 27.)

Virtuaalityöskentelyyn voi motivoitua jo pelkästään kustannussyistä. Mitä useampia osallistujia tarvitaan ryhmään tai tiimiin mukaan ja mitä etäämmällä he ovat fyysisesti toisistaan, sitä suuremmaksi säästöt kasvavat. Matkustamalla vähemmän, saadaan lisättyä tehokasta työaika sekä käytettävissä olevan vapaa-ajan määrää, tällä voidaan myös edistää organisaation tai verkoston jäsenten hyvinvointia. Virtuaalityöskentelyn voidaan myös katsoa olevan tasa-arvoista työskentelyä, sillä ovathan kaikki ryhmän jäsenet yhtä kaukana tai lähellä toinen toisiaan. Virtuaalisesti tehtyjen ryhmätöiden tulokset ovat osoittaneet vähintäänkin yhtä hyviksi, jos ei jopa paremmiksi, kuin vastaavalla menetelmällä perinteisesti tehtyjen. (Humala 2007, 28.)

Kansainvälisen konsulttiyrityksen Alexander Mann Solutionsissa työskentelevä Tim Cambellin mukaan etätyö tulisi nähdä prosessina, joka rakennetaan. Hän mielestään ensin kannattaisi kokeilla etätyötä kahtena tai kolmena päivän viikossa sen sijaan, että alkaa välittömästi tekemään täyttää viikkoa kotoa käsin. Hän myös kannustaa etätyöntekijöitä analysoimaan jatkuvasti omaa tuotavuuttaan aiempaan verrattuna sekä pitämään itsensä mahdollisimman olennaisena ja tarpeellisenä osana työympäristöä. Tähän auttavat esimerkiksi yhteiset videokonferenssit ja Yammerin kaltaiset sosiaalisen Internetin välineet. (Talouselämä 2017.)

4.6 Yhteisöllisyys

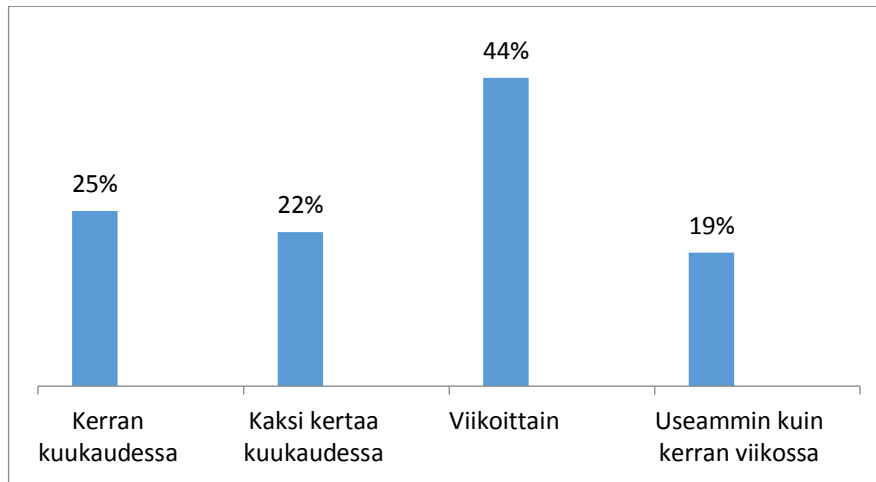
Manka (23.9.2015) mukaan esimies vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja sen saavuttamiseen. Onkin tärkeää että työ organisoidaan reilusti, esimiehen tulee siis olla oikeudenmukainen ja ottaa työntekijät mukaan päätöksiin. Päätöksenteon on oltava läpinäkyvää, hänen on siis toimittava esimerkkinä ja oltava luotettava. Esimiehen tehtävänä onkin toimia valmentajana, antaa palautetta mutta hänen puoleensa on myös voitava kääntyä pahan paikan tullen. Asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen on innostettava mutta myös valtuutettava. Myönteisellä ilmapiirillä on mittava rooli työnteon sujumisessa. Hyvä esimies johtaakin optimismia.

Työyhteisön hyvä ilmapiiri ja me – henki ovat työssä viihtymisen ja työn tulosten kannalta tärkeitä. Yhteisöllisyyden avulla saadaan työyhteisöön luotua hyvä yhteishenki ja

tekemisen meininki, vaikka työyhteisön jäsenet kohtaisivatkin harvoin kasvokkain. Ihmisellä on luontainen tarve tuntee kuuluvansa joukkoon, olla siis osa arvostamaansa ryhmää. Työyhteisöissä yhteisöllisyyden merkitys on tärkeä, koska sen ansiosta syntyy aito ja tuottava yhteistyö. Mitä paremmin työntekijät tulevat toimeen keskenään, sitä paremmin yhteistyö sujuu. (Vilkman 2016, 41.)

Yhteisöllisyyden ylläpitäminen on etäjohtamisessa haasteena, sillä vähäinen vuorovaikutus johtaa helposti eristyneisyyden kokemukseen. Kun työtä tehdään erillään muista työyhteisön jäsenistä, luontainen vuorovaikutus vähenee helposti. Tutkimusten mukaan yhteisöllisyyden puuttuminen vähentää vuorovaikutusta, heikentää työntekijöiden moraalialia ja sitoutumista organisaatioon sekä vähentää tiimin yhtenäisyyttä. Työyhteisön vuorovaikutusten määrään ja laatuun sekä yhteishenkeen tulee siis kiinnittää erityistä huomiota. Hyvän ja tuottavan yhteisöllisyyden syntyminen edellyttää kuitenkin aikaa, organisaation muuttuessa ja eläessä jatkuvasti, ei kunnollista yhteenkuulumisen tunnetta pääse syntymään. (Vilkman 2016, 41–42.)

Yhteisöllisyyden rakentamisen ja ylläpitämisen kannalta erityisen tärkeää on yhteydenpidon määrä ja laatu. Virtuaalisten tapaamisten määrä riippuu työn luonteesta, esimerkiksi siitä, kuinka itsenäistä työ on tai kuinka paljon se edellyttää yhteistyötä. Mercuri Urvalin vuonna 2014 tekemän tutkimuksen mukaan hieman yli puolet virtuaalitiimeistä tapaa toisi-aan vähintään kerran viikossa. Tutkimuksessa tapaamisella tarkoitetaan kaikenlaisia kokouksia, kuten puhelinkokouksia, videokokouksia ja webkonferensseja. Globaalin selvityksen mukaan lähes kaikki tiimit (99 prosenttia) tapaavat virtuaalisesti vähintään kerran kuukaudessa. Säännöllisiä yhteisiä tapaamisia siis tarvitaan. (Vilkman 2016, 42.) Kuvio 4 kuvaa Mercuri Urvalin vuonna 2014 tehdyn tutkimuksessa tuloksia siitä, kuinka usein virtuaalitiimit tapaavat toisiaan, mukaan on laskettu kaikenlaiset tapaamiset, myös puhelinkonferenssit, videokokoukset ja webkonferenssit. (Vilkman 2016, 43.)



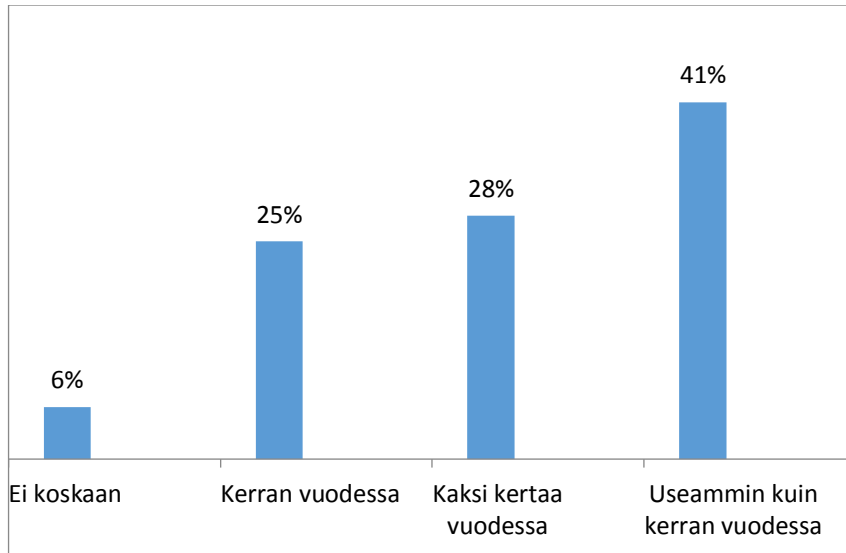
Kuvio 4. Kuinka usein virtuaalitiimit tapaavat toisiaan (Vilkman 2016, 43.)

Vuorovaikutus omaan esimieheen ja muuhun työyhteisöön saattaa muuttua etätyössä. Etätyöstä tekevistä henkilöstä voi tuntua siltä, että hän jää työyhteisön ulkopuolelle eikä näin ollen saa apua samalla tavalla muilta työyhteisön jäseniltä ja omalta esimieheltä. Paljon etätyötä tekevien kannattaakin sopia esimiehen kanssa yhteydenpidon käytännöistä, vaikka sitä ei erikseen sopimuksessa edellytettäisikään. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijän työhyvinvoinnista, siksi onkin erittäin tärkeää sopia yhteydenpidon muodoista. Yhteydenpidon muodoista sopiminen on tärkeää, koska työnantajan velvollisuus huolehtia työntekijän hyvinvoinnista koskee myös etätyöstä. Etätyötä tekevää työntekijää koskevat pääsääntöisesti samat työhön liittyvät oikeudet ja velvollisuudet kuin työpaikalla ollessakin muun muassa työterveyshuolto ja vuosilomien kertyminen. (Toppinen-Tanner, Bergbom, Friman, Ropponen, Toivanen, Uusitalo, Wallin & Vanhala, 2016, 38.)

Yhteisten kokousten osalta tärkeää tiedostaa, mikä on työn tekemisen näkökulmasta järkevää. Yhteisöllisyyden rakentamisen näkökulmasta myös kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset ovat tärkeitä. Mercuri Urvalin tutkimuksessa vain kuusi prosenttia tutkimukseen vastaajista kertoi, ettei tiimi milloinkaan tapaa kasvotusten. Yhteisöllisyys perustuu vuorovaikutukseen ja toisten tuntemiseen, virtuaalinen työkin sujuu paremmin, kun tiimin ihmiset tuntevat toisiinsa paremmin. Nimenomaan kasvotusten järjestettävät tapaamiset mahdollistavat tiimin jäsenten tutustumisen toinen toisiinsa. Sen lisäksi, että näissä tapaamisissa on usein asiasisältöä, panostetaan niissä myös vapaamuotoiseen yhdessä oloon. (Vilkman 2016, 43.)

Nykyisen digitaalisuuden aikakaudella moni sanookin kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten merkityksen kasvaneen. Toisaalta tutkimukset sekä käytäntö ovat osoittaneet, että on mahdollista synnyttää ja ylläpitää hyvää me -henkeä täysin virtuaalisissa tiimissä, jossa

tiimin jäsenet eivät koskaan tapaa toisiaan livenä. Tämä kuitenkin edellyttää esimieheltä sekä tiimin jäseniltä hyvää työvälineiden hallintaa, halua ja kykyä hyvään vuorovaikutukseen sekä taitoa rakentaa tiimihenkeä virtuaalisten työvälineiden avulla. Mikä on huomattavasti vaativampaa, kuin ei virtuaalisesti toimivien tiimien vuorovaikutus tiimin jäsenten kesken. (Vilkman 2016, 44.) Kuvio 5 kuvaa Mercuri Urvalin vuonna 2014 tehdyn tutkimuksessa tuloksia siitä, kuinka usein virtuaalitiimit tapaavat toisiaan kasvotusten. (Vilkman 2016, 44.)



Kuvio 5. Kuinka usein virtuaalitiimit tapaavat toisiaan kasvotusten. (Vilkman 2016, 44.)

5 Etätöiden vaikutus työhyvinvointiin

Työhyvinvointi on kokonaisuus, sen muodostavat työ ja työn mielekkyys, turvallisuus, terveys ja hyvinvointi. Hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työntekijöiden ammattitaito ja työyhteisön ilmapiiri lisäävät työhyvinvointia. Työhyvinvoinnilla on huomattava vaikutus työssä jaksamiseen, hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa, myös sairauspoissaolojen määrä laskee. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu työnantajalle sekä työntekijälle. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2018.)

Työnantajan on huolehdittava työntekijöiden työympäristön työturvallisuudesta, hyvästä johtamisesta sekä työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijällä itsellään on myös suuri vastuu oman työkykensä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. Jokainen meistä voi vaikuttaa myös työpaikan myönteiseen ilmapiiriin. Hyvinvointia työssä voi parantaa kehittämällä työoloja ja henkilöiden ammatillista osaamista, työkykyä ylläpitävillä toiminnoilla sekä työterveyshuoltoa avulla. Hyvinvoinnin, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön tekijät ovat mielekäs ja sujuva työ, reilu johtaminen, kunnan olosuhteet sekä tukea antava työyhteisö. Jotta työyhteisö voi olla hyvinvoinnin, tuottava ja voimaantuva, edellyttää se toimia kaikilla edellä mainituilla osa-alueilla. (Kehusmaa 2011, 112; Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2018.)

Kunnan olosuhteet ovat työhyvinvoinnin ydin. Kunnan olosuhteilla tarkoitetaan työolosuhteiden perusvaatimuksia; turvallista ja terveellistä työympäristöä, sopivaa työn kuormitusta, hyviä työolosuhteita sekä toimivia työvälineitä. Työolosuhteiden perusvaatimusten tulee täytyä, jotta työhyvinvointi on edes mahdollista. Työympäristön ei tule myöskään olla uhkana työntekijän terveydelle. Työn tulee olla mitoitettu fyysisesti ja psyykkisesti oikealle tasolle, ottaen huomioon työntekijät kyvyt. Kunnan työolosuhteiden kautta syntyy mielekkyys työhön. Työntekijän terveydelle vahingollinen, liiallinen työmäärä tai toisaalta liian vähäinen työmäärä ei edistä työn mielekkyyttä. Työn mielekkyys lisääntyy yksilön arvostaessa omaa työtään ja kokiessaan saavansa arvostusta ympäristöltään. Työ on työntekijälle mielekästä silloin, kun hän kokee työllään olevan merkitys. (Kehusmaa 2011, 113.)

Psykologi Abraham Maslowin mukaan ihmistä motivoi erilaiset tarpeet. Kuviossa 6 on esitetty Maslowin tarvehierarkia.



Kuvio 6. Maslowin tarvehierarkia (Robbins & Judge 2015, 217.)

Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisen on ensin tyydytettävä fysiologiset tarpeensa, jotta hän voi siirtyä tarvehierarkiassa seuraavalle tasolle. Työelämässä fysiologisilla tarpeilla tarkoitetaan, lepotaukoja, ruokailua, liikuntaa ja palautumista. Kun fysiologiset tarpeet on tyydytetty, siirytään turvallisuuden tarpeisiin. Turvallisuuden tarpeita työelämässä ovat varma työsuhde, palkkaus, ergonomia ja hyvä työturvallisuus. Sosiaaliin tarpeisiin vaikuttavia tekijöitä työelämässä ovat tiimiin ja ryhmään kuuluminen, hyvä me-henki ja hyvä esimies- alainen – suhde. Arvostuksen tarpeita työelämässä ovat asetetut tavoitteet ja niiden saavuttamisen arviointi, palautekäytännöt ja kehityskeskustelut sekä palkitseminen. Tarvehierarkian huipulla on Maslowin mukaan itsensä toteuttamisen tarpeet. Itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluvat työntekijöiden oma työn ilo, tunne oman työn osaamisesta, urakehitys sekä sitoutuminen. (Lämsä & Hautala 2008, 81–83; Maslow 1943; Robbins & Judge 2015, 216–217.)

Työn mielekkyyttä ja Maslowin tarvehierarkiaa ajatellen tarveportaikolla ei aina välttämättä edetä järjestyksessä. Erilaisia henkilöitä motivoivat erilaiset tarpeet. Yksilön omat kokemukset omasta toimenkuvasta osana työyhteisöä ja organisaation yhteisiä tavoitteita, sekä osana isompaa kokonaisuutta vaikuttavat yksilön kokemuksiin oman työn mielekkyydestä. Sujuvalla ja mielekkäällä työllä tarkoitetaan sitä, että työntekijä on tiedostanut oman työn merkityksen jokapäiväisessä työssään osana organisaation strategiaa. Yksilön mahdollisuudet vaikuttaa oman työn sisältöön ja sujuvuuteen vaikuttavat työn mielekkyyteen ja sujuvuuden kokemiseen, sekä työyhteisön toimintaan. Työn mielekkyys ja sujuvuus liittyvät vankasti toisiinsa. Työn sujuvuutta ja mielekkyyttä lisää myös se, miten työn sisältö

tydyttää yksilön omia tarpeita. Kun työntekijä voi vaikuttaa edellä mainittuihin asioihin, sitä enemmän hän kokee työn mielekkyyttä ja sujuvuutta. (Kehusmaa 2011, 114–116.) Etätyön suosio perustuu pitkälti siihen, että se tarjoaa henkilölle paikan ohella myös ajallista joustoa. Etätyön teolla onkin mahdollista lisätä työntekijän hyvinvointia ja tuottavuutta. Etätyön mahdollistaminen vaatii työnantajalta uudenlaista luottamusta työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja etätyön lisääminen saattaa asettaa paineita työyhteisöissä työn tavoitteiden tarkemmalle määrittelylle ajankäytön seuraamisen sijaan. Työntekijän näkökulmasta etätyö lisää huomattavasti mahdollisuuksia autonomisiin työjärjestelyihin, mikä taas mahdollistaa työn tekemisen oman aikataulun, rytmien ja työjärjestyksen mukaan. Etätyö antaa henkilöille mahdollisuuden hallita paremmin työn ja muun elämän tasapainoa, esimerkiksi työmatkaan käytettävän ajan jäädessä pois työntekijän on mahdollista käyttää enemmän aikaa perheen kanssa olemiseen tai omiin harrastuksiinsa. Henkilöt joilla on mahdollisuus tehdä etätyötä, kokevat usein myös työn keskeytysten vähentyvän verrattuna toimistotyöskentelyyn. Vaikutusmahdollisuus oman työn tekemiseen ja toteuttamiseen on todettu eri tutkimuksissa olevan yksi keskeinen työhyvinvoinnin voimavara. (Toppinen-Tanner, ym., 2016, 36.)

Hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti sekä kehittymään, oppimaan ja luomaan uusi innovatiivisia ratkaisuja. Työhyvinvoinnin kasvaessa vaikuttaa se parhaimmillaan työn tuottavuuteen, työhön sitoutumiseen sekä vähentää sairauspoissaoloja. Työhyvinvoinnin laiminlyönti voi pahimmillaan johtaa yksilötasolla väsymykseen, stressiin ja turhautumisen tunteeseen. Työpahoinvoinnin seurauksena voivat olla muun muassa tuottavuuden aleneminen, luovuuden heikkeneminen, tapaturmariskin kasvaminen sekä lisääntyneet sairauspoissaolot. (Viitala 2013, 212.)

Vaikka työntekijät ja työntekijöiden elämäntilanteet muuttuisivat, henkilöstön muun henkilökohtaisen elämän huomioiva organisaatiokulttuuri turvaa työorganisaation tuottavuuden ja tehokkaan toiminnan. Tällainen työpaikkakulttuuri voi luoda myönteisiä vaikutuksia sekä työntekijöiden että yritysten kehittymiselle, sillä on siis kauaskantoisia vaikutuksia. (Toppinen-Tanner, ym., 2016, 8.)

Vuoden 2018 Tekemättömän työn vuosikatsauksen mukaan työkyvyttömyys maksoi vuonna 2017 suomalaisyrityksille arviolta 6,39 prosenttia palkkasummasta ja henkilötyövuotta kohden puhutaan keskimäärin 2 735 eurosta. Suhteutettuna koko Suomen yritys-sektoriin puhutaan 3,6 miljardin vuosittaisesta kustannuksesta. Tekemättömän työn kustannuksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä yhteissummaa, joka saadaan, kun lasketaan yhteen sairaus- ja tapaturmapoissaolojen palkkakustannukset,

työtapaturmavakuutusmaksut, työeläkevakuutuksen työkyvyttömyysmaksut sekä työterveyshuoltoon panostetut kustannukset. (Tekemättömän työn vuosikatsaus 2018; Terveystalo 2018.)

Motivan (3.3.2017) mukaan etätöiden tekemisellä on tutkimusten mukaan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja työtehoon. Tutkimusten mukaan myös erilaiset joustomahdollisuudet työajassa ja työnteon paikassa näyttävät lisäävän henkilöstön hyvinvointia, riippumatta siitä kuinka paljon työntekijä loppujen lopuksi joustoja tosiasiallisesti käyttää. Erilaiset vaikutusmahdollisuudet oman työn järjestelyihin ja työrytmiin lisäävät tyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön. Henkilöstö on sitoutuneempi yritykseen, mikäli sille tarjotaan mahdollisuus tehdä etätöitä.

Työhyvinvointi on sekä työnantajan että työntekijän vastuulla, heidän tehtävänä on ylläpitää ja kehittää työhyvinvointia yhdessä. Työhyvinvointi on monen eri tekijän summa, ja se syntyykin pääasiassa työn arjessa. Sitä ei voi saavuttaa työstä irrallisilla järjestettävillä terveystempauksilla, vaan henkilöiden työhyvinvointia edistävä toiminta on läpileikkaavaa ja pitkäjänteistä toimintaa. Se kohdistuu esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen. (Työterveyslaitos 2018.)

Kuvioon 7 on kerätty Työterveyslaitoksen listaamia hyvinvoivan työyhteisön ja työntekijän tunnusmerkkejä.

Hyvinvoivassa työyhteisössä	Hyvinvoiva työntekijä
<ul style="list-style-type: none"> • ollaan avoimia ja luotetaan • innostetaan ja kannustetaan • puhalletaan yhteen hiileen • annetaan myönteistä palautetta • pidetään työmäärä aisoissa • uskalletaan puhua ongelmistakin • säilytetään toimintakyky muutostilanteissa. 	<ul style="list-style-type: none"> • on motivoitunut ja vastuuntuntoinen • pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan • tuntee työnsä tavoitteet • saa palautetta työstään • kokee itsensä tarpeelliseksi • kokee työssään riittävästi sekä itsenäisyyttä että yhteenkuuluvuutta • onnistuu ja innostuu työssään, kokee työn imua.

Kuvio 7. Hyvinvoivan työyhteisön ja hyvinvoivan työntekijän tunnusmerkkejä (Työterveyslaitos 2018)

Hankalissakin olosuhteissa on mahdollista innostua ja nauttia työstä, mikä auttaa selviytymään ja saamaan aikaan tuloksia. Kun henkilö kokee saavansa työstään myönteisiä tunne- ja motivaatiotiloja sekä kokee kehittyvänsä siinä, sanotaan tätä työn imuksi. Työn imua kokeva työntekijä lähtee yleensä aamulla mielellään töihin, kokee oman työnsä mielekkääksi ja nauttii tekemästään työstä. Työn imuun liittyykin kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu hyödyntää kaikkia, sillä jo sinällään se on arvokas hyvinvoinnin kokemus. Sillä on monia myönteisiä seurauksia työntekijälle itselleen, hänen muulle henkilökohtaiselle elämälleen sekä organisaatiolle jossa hän työskentelee. Henkilön kokemat myönteiset seuraukset ovat nähtävissä vielä pitkänkin ajan kuluttua. Työn imua kokevat työntekijät ovat aloitteellisia ja uudistushakuisia, he sitoutuvat työhönsä, auttavat työkavereitaan ja tartuttavat työn imua työyhteisöönsä. He myös kokevat työn parantavan elämänsä laatua ja ovat kaiken kaikkiaan onnellisempia kuin muut työntekijät. (Työterveyslaitos 2018; Viitala 2013.)

6 Etätyö yrityksen Keskitetyssä palvelutuotannossa

Usein työpaikalla on sellaisia tehtäviä tai ammattiryhmiä, jossa etätyömahdollisuutta ei ole, vaikka osa henkilöstöstä voi tehdä etätyötä. Jotta työpaikan ja työyhteisön ilmapiiri säilyy hyvänä, onkin tärkeää että asia on perusteltu selvästi henkilöstölle. Työpaikkaan si-
doksissa olevien tehtävien käytännöt on hyvä käydä läpi henkilöille heille sopivien jousto-
mahdollisuuksien tunnistamiseksi, riippumatta ryhmän koosta työpaikalla. Työpaikalla on-
kin hyvä miettiä erilaisia ratkaisuja erityisesti työajaltaan erilaisten ryhmien sisällä, vaikka
enemmistön mukaan luodut toimintatavat tai järjestelmät olisivatkin peruslähtökohta toi-
minnan kehittämiseksi. (Toppinen-Tanner, ym., 2016, 36.)

Yrityksessä on työn tekeminen suurelta osin mahdollista mistä ja milloin tahansa, työnteki-
jän omien preferenssien mukaisesti. Tällöin keskiössä on työntekijän vapaus, joka koros-
taa tekijän vastuuta oman työnsä turvallisesta toteutumisesta ja toisaalta käsiteltävien tie-
tojen asianmukaisesta käsittelystä. Työntekijä siis vastaa siitä, että hän suorittaa työnsä
sellaisessa tilassa, joka soveltuu kyseessä olevan työn tekemiseen ja tietojen käsittelyyn.

Työntekijältä vaaditaan ymmärrystä kunakin hetkenä käsiteltävien työtehtävien luottamuk-
sellisuudesta ja toimimista sen mukaisesti. Vaikka työympäristön haasteiden ja riskien ym-
märtäminen on tärkeää, erityisesti silloin kun työskennellään yrityksen työtilojen ulkopuo-
lella, tulee nämä riskit tiedostaa myös yrityksen omissa tiloissa. Yrityksen kaikilla työnteki-
jöillä on vaatimuksena käsiteltävien asioiden käyttötarkoitussidonnaisuuteen. Myös liike-
salaisuus tai tietojen luokittelu voi vaatia tietojen salassapitoa jopa yrityksen sisäisten lii-
ketoimintojen tai henkilöiden välillä. (Yritys 2018.)

Yritys on laatinut etätyötä tekeville työntekijöilleen selkeät ohjeet etätyön tekemiseen liit-
tyen. Annettuja ohjeistuksia tulee noudattaa ja toimia muutoinkin huolellisesti etätyötä teh-
dessä yrityksen turvallisuusohjeet huomioiden.

Yritys määrittelee etätyön, muualla kuin yrityksen toimipisteissä säännöllisesti suoritetta-
vaksi työksi. Yleensä etätyön määritelmän täyttää lähinnä kotona tehty enemmän tai vä-
hemmän säännöllinen työ, mutta etätyöksi lasketaan myös julkisissa tiloissa tai esimer-
kiksi matkoilla suoritettava työ. Etätyössä, kuten työnteossa muutoinkin, käytetään aina
työnantajan hyväksymiä laitteita, työvälineitä ja ohjelmistoja. Säännöllisessä etätyössä,
esimerkiksi kotona, tulee omat verkot suojata palveluntarjoajan ohjeiden mukaisesti. (Yri-
tys 2018.)

Etätyössä käyttäjän mahdollisuudet vaikuttaa ympäristön turvallisuuteen ovat rajalliset. Tällöin etätyötä tekevän henkilön omilla toimenpiteillä, erityisesti menettelytavoilla on suuri merkitys. Tämän johdosta yrityksen laatimilla etätyötä koskevilla ohjeilla on erittäin suuri merkitys ja niiden noudattamatta jättäminen on vakava asia. Mikäli voidaan todeta henkilön laiminlyöneen laadittuja ohjeita, voidaan henkilön etätyöskentelyoikeus poistaa.

Kaikkea yrityksessä tehtävää työtä ei voida tehdä tietoturvallisesti etätyönä. Osa yrityksen palveluista voi olla estetty etäkäytössä teknisesti. Rajoituksia palveluihin voidaan tehdä mikäli liiketoiminnot tunnistavat tällaisia vaatimuksia. Etätyössä tulee noudattaa yrityksen turvallisuusohjeita, erityisen tärkeää turvallisten toimintatapojen noudattaminen on etätyössä yrityksen tilojen ulkopuolella. (Yritys 2018.)

Epäsäännöllistä etätyötä tehdään julkisissa tai osittain julkisissa tiloissa, kuten kahviloissa tai kirjastoissa. Tällöin vaikutusmahdollisuudet työympäristön turvaamiseen ovat rajalliset. Kuitenkin esimerkiksi työaseman sijoittelulla ja valitsemalla mitä työtä tekee, voi vaikuttaa työn turvallisuuteen merkittävästi. Varsinkin epäsäännöllistä etätyötä tehdessä joudutaan usein turvautumaan ulkopuolisten verkkojen käyttöön. Ulkopuolisten verkkojen käytössä ei täysin aukottomasti voida varmistua verkkojen turvallisuudesta, tämän johdosta on erityisen tärkeää noudattaa yrityksen laatimia ohjeita ulkopuolisia verkkoja käytettäessä.

Yrityksen Keskitetyssä palvelutuotannossa työskentelevillä asiantuntijoilla, vuoropäällikkö, on mahdollisuus tehdä etätyötä vapaasti omien tarpeiden mukaisesti. Vuoropäälliköiden työ ei ole sidottu työn tekemisen paikkaan, ainoastaan työpäivän ajoittuminen ja henkilön saatavuus on suositeltu ajoittuvan, asiakaspalvelun tarpeiden varmistamiseksi, ajalle kello 7.50–15.41. Tarvittaessa ja etukäteen sovittaessa on henkilöllä mahdollisuus poiketa sovittusta työajasta. Esimerkiksi päivystysviikolla vuoropäällikön työaika on kello 12.00–20.00. Vuoropäälliköiden sijoittuminen maantieteellisesti eri puolelle suomea, ei vaikuta palvelun tuottamiseen eikä myöskään rajoita etätyön tekemisen mahdollisuuksia, päinvastoin. Vuoropäälliköt pystyvät etätyön suomin mahdollisuuksin, valitsemaan oman työskentelytapaansa ja –paikkansa omien tarpeidensa mukaisesti. Vuoropäälliköillä on siis mahdollisuus tehdä työnsä kokonaisuudessaan etänä, ilman että he käyvät yrityksen toimitiloissa viikoittain. Vuoropäällikkö voi myös tehdä yksittäisiä etätyöpäiviä viikossa tai hän voi olla tekemättä yhtään etätyöpäivää.

Keskitetyn palvelutuotannon liiketoiminnassa on syksyn 2018 aikana toteutettu etäpäivä – pilottihanketta. Pilotin tarkoituksena on ollut kerätä kokemuksia ja tärkeitä huomioita etätyön teosta pienen ja rajatun henkilökunnan osalta. Etäpäivä – pilotin oli alun perin tarkoitus kestää kevästä 2018 syksyyn 2018. Alkuperäisen pilottijakson aikana pilotin toimivuutta ja etätyön tekemiseen liittyviä kokemuksia, sekä hyviä että huonoja, on seurattu ja

raportoitu koko pilottijakson ajan. Etätyöpäiviä on ollut enintään kaksi päivää viikossa ja ne heidän on pitänyt ilmoittaa etukäteen. Henkilöt ovat kuitenkin pystyneet itse vaikuttamaan siihen, ovatko etätyöpäivät perättäisiä päiviä vai eivät. Tämä valintamahdollisuus on siis ollut henkilöiden omien toiveiden ja tarpeiden mukainen. Kohderyhmänä ovat olleet ennakkoon sovitusta tiimeistä vapaaehtoisiksi hakeutuneet henkilöt, he ovat itse hakenneet osallistumismahdollisuutta etäpäivä- pilottiin kirjallisella hakemuksella.

Pilotissa on pilotoitu puhelimenvälityksellä tapahtuvaa suoraa asiakaspalvelutyötä sekä taustalla tapahtuvaa käsittelytyötä, jossa harvemmin on suoria asiakaskohtauksia. Etäpäiväpilotin yhtenä tavoitteena on ollut työhyvinvoinnin lisääminen ja henkilöiden itsensä johtamisen kehittäminen. Tavoitteena on kartoittaa hyviä etätyön puolia muun muassa työhyvinvointi, työn tehokkuus ja työnteon mielekkyys, sekä pyrkiä laajentamaan etätyön tekemisen mahdollisuutta Yrityksen Keskistetyssä palvelutuotannossa. Pilotin tarkoituksena on myös selvittää mitkä ovat sellaisia töitä, joita ei voida etätyönä tehdä.

Tällä hetkellä etäpäivä – pilotin osalta tilanne on sellainen, että pilotointiaikaa on jatkettu vuoden 2018 loppuun ja kokemusten kerääminen etätyön teosta jatkuu. Saatuja tuloksia, sekä hyviä että huonoja, on tarkoitus esitellä vuoden 2019 alussa Keskitetyn palvelutuotannon johtoryhmälle, joka tekee lopullisen päätöksen siitä, missä muodossa ja millaisilla edellytyksillä etätyön tekeminen jatkossa jatkuu vai jatkuuko se ollenkaan.

7 Tutkimuksen toteutus

Työelämän tutkimuksella pyritään tutkimaan omaan ammatti- tai toimialaan kuuluvia ilmiöitä. Työelämän tutkimukseen liittyy olennaisesti käytännönläheisyys, työelämälähtöisyys sekä ajankohtaisuus. Yleisesti tutkimuskohteina ovat työelämässä esiintyvät käytännön toiminnot, tutkimusten avulla pyritään kehittämään, muuttamaan tai uusimaan kyseisiä työelämään liittyviä toimintoja. Työelämä tutkimuksen tavoitteena on kokemuksen, teorian sekä ammattikäytäntöjen yhdistämisen avulla tuottaa tai kehittää toimi- ja ammattialan käytäntöjä ja palveluita. (Vilkkä 2015, 18–19.)

Tutkimusten tavoitteena on käytännöllisten hyötyjen saavuttaminen, työelämän tutkimuksia voidaan näin ollen pitää soveltavana tutkimuksena. Soveltavan tutkimuksen tarkoituksena onkin tuottaa uutta tietoa, joka auttaa paremmin ymmärtämään ratkaistavana olevien ongelmien luonnetta ja jota hyödyntämällä voidaan löytää soveltavia keinoja näiden ongelmien ratkaisemiseksi. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2009, 19.)

Tutkimuksissa voidaan käyttää erilaisia tiedonkeruumenetelmiä, tietoa kerätään niin kyselyllä, havainnoimalla kuin haastattelemalla. Tutkimusmenetelmä koostuu niistä käytännöistä ja tavoista, joilla havaintoja kerätään. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tutkii yksittäistä tai pienen ja rajatun joukon kokemuksia ja käsityksiä, sillä pyritään ymmärtämään kohderyhmän ilmiöitä, selittämään ilmiön koostumusta, tekijöitä ja niiden välisiä suhteita kaikenkattavasti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle luonteenomaista on kokonaisvaltainen tiedonhankinta ja tarvittavan aineiston kokoaminen luonnollisissa eli todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan tiedon keruun välineenä ihmisiä ja mitausvälineitä tärkeämmässä osassa ovat tutkijan omat havainnot ja keskustelut tutkittavien kanssa. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana ei ole hypoteesin tai teorian testaaminen, vaan käytettävissä olevan aineiston yksityiskohtainen ja monitahoinen ja tarkastelu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan osallistuvaa havainnointia, ryhmä- tai teemahaastatteluita sekä erilaisia dokumentteja, tällöin pääsevät tutkittavien henkilöiden näkökulmat tutkittavasta ilmiöstä paremmin esille. Toteutettaessa kvalitatiivista tutkimusta valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti. Ominaista laadulliselle tutkimukselle on se, että aineistoa tarvitaan vain sen verran kuin aiheen ja tutkimustehtävän kannalta on olennaista. Tutkimussuunnitelma muodostuu kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen edetessä, tämä tarkoittaa tutkimuksen toteutusta joustavasti ja suunnitelmien mahdollisia muutoksia olosuhteiden mukaisesti. Tapauksia käsitellään kvalitatiivisessa tutkimuksessa ainutlaatuisina ja tutkittavaa aineistoa sen mukaisesti. Objektiviivisen kvalitatiivisen tutkimuksen saavuttamiseksi, tutkija ei saa sekoittaa omia asenteitaan tai uskomuksiaan tutkittavan kohteeseen. (Hirsjärvi, ym. 2009, 161–164; Kananen 2008a, 24–25.)

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on tulkita ja kuvata kohdejoukkoa numeroiden ja tilastojen avulla. Kvantitatiivista tutkimusta ohjaavat tarkat säännöt, joten saatuja tutkimustuloksia pidetään objektiivisina. Kvantitatiivinen tutkimus käsittelee lukuja ja niiden välisiä suhteita, määriä ja riippuvuuksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä yleistämään saadut tutkimustulokset. Tiedonkeruumenetelmänä kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään kyselylomaketta, jonka lähtökohtana on tutkimusongelma. Kyselylomakkeen tavoitteena ja tarkoituksena on tutkimusongelman ratkaisu. Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla avoimia tai valmiita vaihtoehtoja, eli strukturoituja kysymyksiä. (Kananen 2008b. 10–12, 51.)

Kvantitatiiviselle tutkimusmenetelmälle on yleistä, että tutkimuksen johtopäätökset perustuvat aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista hypoteesin esittäminen sekä käsiteiden määrittely. Hypoteesilla ennakoitaan selityksiä tai ratkaisuja asetettuihin tutkimusongelmiin ja käsiteiden määrittelyllä on tavoitteena hahmottaa asioita teoreettisella tasolla. Onkin tärkeää huomioida kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston keruussa se, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen ja numeeriseen mittamiseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavista henkilöistä tai koehenkilöistä muodostetaan perusjoukko, johon tutkimuksessa saatujen tulosten tulisi päteä, ja tästä perusjoukosta otetaan otos. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset muutetaan taulukkomuotoon, minkä jälkeen aineisto saatetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Tutkimuksesta saatuja tuloksia kuvataan ja päätelmiä tehdään prosenttitaulukoiden ja tulosten merkitsevyyden tilastollisen testauksen avulla. Päätelmien teko kvantitatiivisessa tutkimuksessa perustuu tilastolliseen analysointiin, tutkimuksen objektiivisuus pyritään saavuttamaan sillä, että tutkija ei ryhdy kysymysten ulkopuoliseen vuorovaikutukseen. (Hirsjärvi, ym. 2009, 139–159.)

Kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää voidaan myös käyttää rinnakkain. Voidaan sanoa että tutkimusongelmasta ja –kohteesta riippuu, mitä tutkimusmenetelmää käytetään. Koska samassa tutkimuksessa voi olla useammantyyppisiä ongelmia, siinä voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä. On siis tilanteita joissa tutkimustulosten varmistamiseksi tarvitaan molempia tutkimusmenetelmiä. Käytettäessä kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää rinnakkain, saadaan aikaan luotettavampaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 26–28.)

Tutkimusta tehdessä tulee noudattaa tutkimuksen eettisiä vaatimuksia eli hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimustulokset pitää pystyä näyttämään toteen aukottomasti. Tutkimuksen kaikki valinnat menetelmien ja tulkintojen osalta on oltava kirjattu ylös ja

perusteluineen. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittuja pelisääntöjä, joita tutkija noudattaa koko tutkimusprosessin ajan. Hyvästä tieteellisestä käytännöstä puhutaan silloin, kun tutkija noudattaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. (Kananen 2014, 60; Vilkkä 2015, 41.)

7.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttivat tutkimuksen päämäärä ja tausta. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Vuoropäälliköiden sekä etäpäivä-pilottiin osallistuneiden henkilöiden kokemuksia etätyön tekemisestä ja sen hyöyistä ja haitoista. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaiset mahdollisuudet henkilöillä on etätyöntekoon, miten henkilöt kokevat etäjohtamisen, kokevatko henkilöt saavansa hyötyä etätyön teosta ja kokevatko he etätyön vaikuttavan työhyvinvointiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada etätyöstä ja sen vaikutuksista syvällisempi näkemys ja kuvaus, tutkimusmenetelmäksi valikoitui näin ollen kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on myös luotettavampi tutkimusmenetelmä silloin, kun tutkittava joukko on pieni.

Kyselylomakkeessa kysymysten muoto on standardoitu eli vakio. Kyselyssä vastaajilta kysytään samat kysymykset samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Kysely soveltuu hajallaan olevalle, vaikkakin pienelle, tutkittavalle vastaajajoukolle Kyselylomake soveltuu myös tilanteisiin kun havaintoyksikkönä on henkilö sekä häntä koskevat mielipiteet, asenteet, ominaisuudet ja käyttäytyminen (Vilkkä 2007, 27–28.) Kyselylomake soveltui parhaiten tähän tutkimukseen, sillä tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan henkilöiden henkilökohtaisia mielipiteitä ja kokemuksia etätyöhön liittyen.

Kyselylomakkeen etuna voidaan pitää sen tehokkuutta ja nopeutta. Kysely mahdollistaa laajan tutkimusaineiston keruun, sen avulla voidaan tavoittaa laaja joukko henkilöitä ja kysyä yhdellä kertaa monia asioita. Tietotekniikan avulla aineisto saadaan nopeasti kerättyä ja käsiteltyä oikeanlaiseen muotoon, sekä analysoida se osittain tai kokonaan tietokoneen avulla. Kyselytutkimukseen liittyy kuitenkin olennaisesti myös heikkouksia, jotka tutkijan on hyvä huomioida tutkimusprosessissaan. Tutkijalla ei ole mahdollisuutta varmistua siitä, miten vakavasti tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat suhtautuneet tutkimukseen tai miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta. Kyselytutkimuksen heikkouksia ovat muun muassa asian väärinymmärryksen riski sekä kyselytutkimuksen kato, eli vastaamattomuus. (Hirsjärvi, ym. 2009, 195.)

Kyselytutkimus toteutettiin Yrityksen Keskitetyn palvelutuotannon 11:lle vuoropäällikölle, jotka ovat tutkimuksen perusjoukko. Perusjoukkoa ei lähdetty rajaamaan näiden työntekijöiden keskuudesta laajempaan, sillä tutkimuksen tavoitteena oli saada nimenomaan vuoropäälliköiden näkemykset ja kokemukset etätöiden teosta. Kyselylomake lähetettiin 11:lle vuoropäällikölle, jotka olivat tutkimuksen toteutushetkellä yrityksessä työsuhteessa. Koska vastaajajoukko on pieni ja rajallinen, oletuksena oli jo kyselyä tehdessä kyselyn vastausasteen jäävän alhaiseksi. Tämän johdosta, on tutkimustulosten analysoinnissa otettu viitteellisesti mukaan myös etäpäivä – pilotti hankkeeseen osallistuneille henkilöille tehdyn kyselyn avoimia vastauksia. Etäpäivä – pilottihankkeen 6.11.2018 lähettämän kyselyn kysymykset löytyvät liitteistä (Liite 2.)

Kanasen (2014, 25) mukaan strukturoitu haastattelu, lomakehaastattelu on haastattelu-muoto, joka vastaa kyselylomakkeen täyttämistä ohjatusti. Vuoropäälliköille lähetetty kyselylomake oli strukturoitu ja kysymykset olivat jaoteltu monivalintakysymyksiin sekä avoimiin kysymyksiin. Tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset laadittiin niin, että ne olisivat mahdollisimman helpot vastata. Kysymyksiä laadittaessa pyrittiin myös ottamaan huomioon tulosten analysoinnin helppous. Taustamuuttujakysymykset olivat kaikille pakolliset, muita pakollisia kysymyksiä kyselyssä ei ollut. Kaikilta vastaajilta kysyttiin myös, tekevätkö he etätöitä vai eivät, ja kuinka usein työskentelevät etänä.

7.2 Aineiston kerääminen ja analysointi

Kysely toteutettiin verkkopohjaisella Microsoft Forms- kyselytyökalulla, tällä kyselytyökalulla käyttäjä voi luoda erilaisia kyselylomakkeita jaettavaksi sekä muodostaa saaduista vastauksista kootusti raportteja. Kyseinen Microsoft Forms -kyselytyökalu mahdollistaa erilaisten kysymysmuotojen ja – vaihtoehtojen luomisen. Kyselylomakkeen valintaan vaikutti se että kyseinen kyselytyökalu on Yrityksen yleisessä käytössä, myös vastaajien pieni joukko vaikutti kyselytyökalun valintaan. Kyselylomakkeen kysymyksiin vastattiin anonyymisti.

Kyselylomakkeen linkki lähetettiin kaikille yhdelletoista vuoropäällikölle sähköpostitse tutkijan toimesta. Vastauksia kyselyyn saatiin 6 kappaletta, joten kyselytutkimuksen vastausprosentti on 55 prosenttia.

Laadullisen tutkimuksen analyysin tarkoituksena on saattaa kerätty aineisto selkeään ja tiivistettyyn muotoon, sekä tuottaa uutta tietoa tutkittavasta kohteesta. Analyysin avulla järjestetään, jäsennellään ja tiivistetään saatu aineisto kadottamatta kuitenkaan aineiston sisältöä. Perehtymällä aineistoon tutkija pyrkii löytämään aineistosta ratkaisun, jolla

tutkimusongelma ratkeaa. Analyysin seurauksena saadun aineiston informaatioarvo kasvaa. Pienissä aineistomäärissä voi lukemalla löytää vastauksen työlle asetetulle tavoitteelle. (Eskola & Suoranta 2000, 137; Kananen, 2014,101.)

Laadullisen aineiston analysointi on prosessina vaihtelevaa ja analyysi tulisikin aloittaa jo aineiston keruun yhteydessä, näin voidaan jo tässä vaiheessa tehdä havaintoja ilmiöistä niiden toistuvuuden ja jakautuvuuden suhteen. Tämän lisäksi voidaan tyypitellä ja hahmotella malleja syntyneistä löydöksistä. Laadullisen aineiston analyysille on tyypillistä se, että tutkittavalta kohteelta kerätty aineisto analysoidaan siinä muodossa kuin haastateltavat ovat avoimiin kysymyksiin vastanneet, eli alkuperäisessä kirjallisessa muodossa. Laadullisessa tutkimuksessa on vain vähän standardoituja tekniikoita, tutkimustekniikoita on useanlaisia ja erilaisia työskentelytapoja on runsaasti. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 136.)

8 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään sekä vastaajien taustatiedot että saadut tutkimustulokset. Kyselyyn vastattiin yhteensä 6 kertaa ja kyselyyn vastanneista 4 vastaaja kertoi tekevänsä etätyötä. Vastaajista 2 vastasi ettei tee etätyötä.

Kyselylomakkeessa oli kaikille pakollisia kysymyksiä, joten vastaajien määrä näiden kysymysten osalta oli sama. Kyselylomakkeen kysymyksistä suurin osa oli kysymyksiä jotka olivat vapaaehtoisia, tästä huolimatta kaikki vastaajat olivat vastanneet myös näihin kysymyksiin. Kaikkiin kyselylomakkeen avoimiin kysymyksiin oli myös vastattu, näitä vastauksia on käytetty tutkimustulosten analysoinnissa, myös etäpäivä – pilotti hankkeen toteuttaman kyselyn (kysely toteutettu 6.11.2018) tuottamia avoimia vastauksia on käytetty viitteellisenä tutkimustulosten analysoinnissa.

Kyselyyn vastanneista 6 vastaajasta 50 prosenttia oli naisia ja 50 prosenttia miehiä. Vastaajista 50 prosenttia oli työskennellyt vuoropäällikkönä alle 1 vuotta ja 50 prosenttia oli työskennellyt vuoropäällikkönä 1-2 vuotta. Kyselyyn vastanneiden joukossa ei ollut yhtään yli 3 vuotta vuoropäällikkönä toiminutta vastaajaa, vaikka vuoropäälliköiden joukossa tällaisiakin henkilöitä on. Vuoropäälliköiden toimipaikat sijaitsevat eripuolella suomea, vastaajista 50 prosenttia kertoi toimipaikakseen Helsingin, 33 prosenttia Joensuun ja 17 prosenttia Tampereen.

Kyselyyn vastanneista 67 prosenttia ilmoitti tekevänsä etätyötä ja 33 prosenttia ilmoitti ettei tee etätyötä. Vastaajista 33 prosenttia teki etätyötä 1 päivän viikossa, 33 prosenttia 2-3 päivää viikossa ja 33 prosenttia ei tehnyt yhtään etäpäivää viikossa. Kyselyn vastausten perusteella voidaan siis päätellä, että vuoropäälliköiden keskuudessa etätyöpäiviä tehdään, mutta viikkotasolla hyvin maltillisesti, etätyöpäiviä näyttää tehtävän keskimäärin vain 1-3 päivää viikossa.

8.1 Suhtautuminen etätyöhön

Kaikilta kyselyssä vastaajilta kysyttiin mitä hyvää etätyössä on, tekivät he etätyötä tai eivät. Vastauksen perusteella etätyöhön suhtauduttiin positiivisesti. Etätyö koettiin mielekkääksi tavaksi tehdä työtä ja vastaajat suhtautuivat hyvin positiivisesti etätyöskentelyyn.

”Päivät tuntuvat monesti tehokkaammilta, mutta siitä huolimatta myös rennommilta. Etäpäivät mahdollistavat myös enemmän vapaa-aikaa, jota pidän tärkeänä tekijänä.”

”Työviikko hurauttaa ohi hetkessä, energiaa on enemmän ja töitä jaksaa tehdä paljon tehokkaammin. Työstä oppiminen on myös ollut tehokasta kun on yksin kotona ope-roimassa, eikä vieressä istu auttavia kollegoita.”

Oman kokemukseni mukaan etätyöpäivä hyödyttää omaa jaksamistani, aamuisin ei tarvitse herätä niin aikaisin (kello 5.00) ja koiran ulkoilutus aamuisin on mielekkäämpää kun siihen on kunnolla aikaa. Myös tyttären vieminen junalle, jotta hän ehtii ajoissa kouluun, on mahdollista etätyöpäivinä. Julkisen liikenteen käyttö huonohkojen liityntäliikenneaika- taulujen johdosta on haasteellista aamupäivän aikana, joskus jopa täysin mahdotonta.

Kyselyyn vastanneilta kysyttiin miksi he tekevät etätyötä tai miksi he eivät tee etätyötä. Vastausten perusteella voidaan päätellä että vastaajat arvostavat enemmän toimipaik- kansa tarjoama parempia työskentelyolosuhteita. Ja tämän johdosta eivät tee töitä etänä.

”Teen todella harvoin, lähinnä vain silloin jos ns. siviilielämä sitä edellyttää. Työsken- tely olosuhteet ovat työpisteellä paremmat: ergonomia, useampi näyttö, ruokailu jne. Tämän vuoksi omalla työpisteellä työskentely on miellyttävämpää.”

Yritys ei tue etätyöntekijöiden kalustehankintoja ergonomisesti oikeanlaisen työpisteen hankkimiseksi, vaan etätyötä tekevät henkilöt joutuvat hankkimaan työergonomiaa paran- tavia laitteita ja välineitä omakustanteisesti.

Etäpäivä-pilotissa mukana oleville henkilöille on, työn tekemisen niin edellyttäessä, kan- nettavan lisäksi hankittu työnantajan toimesta ja kustantamana niin sanottu kakkosnäyttö. Myös etäpäivä – pilotissa mukana oleville henkilöille ei ole työnantajan toimesta järjestetty työergonomiaan liittyviä välineitä.

”Työergonomiasta huolehtiminen. ”Työn imu” ei ole niin suuri, koska selke- ästi osa työhyvinvointia on kollegoiden kanssa kanssakäyminen ja yhteys- henki. Siihen ei pääse kotoa käsin samalla tavalla mukaan.”

8.2 Etätyöskentelyn hyödyt

Toisaalta, myös etätyön mukanaan tuomia etuja, joilla on vaikutus vastaajan omaan hen- kilökohtaiseen elämään arvostetaan.

”Etätyö helpottaa vapaa-ajan ja työn yhteensovittamista. Tämän lisäksi sääs- tän päivän aikana huomattavan määrän työaika, kun minun ei tarvitse liik- kua työpaikalle ja takaisin.”

Kyselyyn vastanneet kokivat että etätyöllä on myös positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Kysymyksiin mitä hyvää etätyössä on ja koetko saavasi enemmän työtä tehtyä etätyönä, haastateltavat vastasivat:

”Tehokkuuteni on parempi kotona, kun saan tehdä töitä rauhassa.”

” oma rauha, ajan säästö (työmatkat)”

”Kyllä koen, koska monesti silloin saa vielä enemmän aikaan. Tämä johtuu varmasti siitä, että työnteko ei keskeydy useinkaan etätöissä niin paljoa kuin toimistolla.”

Myös etäpäivä – pilottiryhmään kuuluvat henkilöt ovat kokeneet työhyvinvoinnin lisääntyneen etätyöpäivien tekemisen myötä.

”Tehokkuuteni on parempi kotona, kun saan tehdä töitä rauhassa.”

”Työympäristö on rauhallinen, pystyy keskittymään paremmin. Tulee tehtyä enemmän itsenäisiä ratkaisuja, kun ei ole kollegaa vieressä, jolta kysyä.”

Oman kokemukseni mukaan etätyötä tehdessäni koen saavani työpäivistä enemmän irti ja se myös näkyy etäpäivänä tehdyn työn määrässä. Päivän töihin keskittyminen on intensiivisempää, ja monesti huomaa unohtaneensa taukojen pidon, kun tehtävä työ on niin sanotusti vienyt mennessään. Töistä irtautuminen etäpäivän jälkeen tapahtuu myös nopeammin, sillä vapaa-ajan pääsee aloittaman samoin tein, eikä työasioita tule mietittyä mahdollisen työmatkan aikana.

Kyselyyn vastaajat kokivat, että etätyö vaatii erilaista itsensä johtamista ja vastausten perusteella se vaikuttaa olevan myös haaste heille.

”Erittäin hyvin ja päivää on monesti helpompi rytmittää, kun katsoo päivän kalenterin ja suunnittelee päivän työnteon sen mukaisesti.”

”Työpäivät jatkuvat helpommin pidemmäksi.”

Myös etäpäivä pilotin kyselyn vastauksista voidaan päätellä, että uusi tapa tehdä työtä vaatii henkilöiltä itseltään johtamista uudella tavalla.

”Oman työn arviointi ja sen kehittäminen on myös noussut omalta osalta esiin etätyöpilotissa. Pilotin aikana on ollut helppo löytää omat ongelmakohtat ja kehityskohdat.”

”Myös itsensä haastaminen oman mukavuusalueen ulkopuolelle työssä, koska kynnyksesi heti pyytää apua muualta on korkeampi. Tämä myös mielestäni kasvattaa omaa ammattitaitoa ja kokemusta lisää ja oppii uutta.”

Oman kokemukseni mukaan juuri etäpäivinä itsensä johtaminen on todella haasteellista. Usein etätyöpäivinä huomaa tekevänsä pidempää työpäivää, eli työn lopettaminen työajan puitteissa ei tahdo onnistua. Rauhallinen työympäristö houkuttelee jatkamaan työpäivää normaalin työajan yli, mikä on huono asia, sillä työpäivän yli tehtävä työaika ei kirjaudu

työajan seurantajärjestelmään. Myös työn- ja vapaa-ajan raja hämärtyy ja omaa vapaa-aikaa tulee näin uhrattua liian helposti työnantajalle.

Vaikka kyselyn kysymyksissä ei erikseen kysytty onko vastaajien työmatkoilla vaikutusta henkilöiden etätönteon mielekkyyteen, oli useassa etätönteon hyötyjä vastauksessa mainittu nimenomaan työmatka tai etätönteon tuoma säästö työmatkoissa.

” ei kulu työmatkoihin aikaa.”

”Saa tehdä ihan rauhassa töitä, ei työmatkoja vaan heti kotona kun päivä loppuu.”

Myös etäpäivä -pilotin kyselyn vastauksista moni vastaaja on nostanut esiin suurimpana hyötynä nimenomaan työmatkojen pois jäämisen etätöypäivinä. Henkilöiden työn ja kodin väliset välimatkat saattavat olla hyvinkin pitkiä ja matka-aikaa saattaa kulua päivässä useampi tunti.

”Työmatkoihin kuluva aika jää pois, eli ehdin tekemään muita asioita 2,5 tuntia päivässä enemmän.”

”Henkilökohtaisesti minulla on pitkä työmatka, joten arvostan todella paljon sitä että vapaa-aikaa jää enemmän.”

”Etäpäivät tuo lisää aikaa vuorokauteen. Kun 2 tunnin päivittäinen työmatka jää pois on aikaa tehdä muuta. Kolmen lapsen perheessä tekemistä, huolehtimista ja kускаamista riittää. Etäpäivinä olen käyttänyt ylimääräisen ajan omaan itseeni.”

Oma kokemukseni etätöypäivien tuomasta ajallisesta sekä rahallisesta säästöstä, on konkretisoitunut kuluneen vuoden aikana. Työmatkani kestää noin 1 tunnin joka päivä suuntaansa, eli työmatkani päivittäin on noin 2 tuntia

- viikossa työmatkaani kuluu keskimäärin 10 tuntia
- kuukaudessa on keskimäärin 20 työpäivää, eli käytän kuukaudessa työmatkaani noin 40 tuntia
- vuodessa on keskimäärin 11 työkuukautta, vuositasolla työmatkoihini käytän siis noin 440 tuntia.

Kun muutetaan tunnit vuorokausiksi, käytän työmatkoihini vuodessa vähintään 18 vuorokautta. Työskennellessäni etänä kotona, säästän siis päivittäin vähintään 2 tuntia, jonka voin käyttää oman hyvinvointini edistämiseen tai perheeni kanssa vietettyyn yhdessäoloon

Myös taloudellinen säästö etätöytä tehdessä on huomattava, Helsingin Seudun Liikenteen lähialue 3 matkalippu maksaa aikuiselta kuukaudessa 158,40 euroa ja vuodessa 1742,40 euroa. Säästyneen ajan ja rahan yhtälö on huomattava houkutin, silloin kun on itse

mietittävä montako työpäivää viikossa teen etätöitä ja kuinka monena päivänä viikossa käyn toimistolla Helsingissä.

8.3 Etätyöskentelyssä koetut haasteet

Etätyötä tekeville vuoropäälliköiltä kysyttiin mitä huonoja puolia etätyössä on, olivat vastaukset samansuuntaisia kuin kysymyksen miksi et tee etätöitä vastaukset.

”Tuen puute, huonompi työergonomia ja välineet, etäyhteyksien epävarmuus esim. palavereissa.”

” Työergonomia on huonompi kuin varsinaisella työpisteellä.”

Etäpäivä – pilotin kyselyssä kysyttiin henkilöiltä mitä haasteita olet kokenut etäpäivinä, kyselyn vastauksista ei itse etätyöhän ja sen tekemiseen löytynyt huonoja puolia lainkaan. Tämä ehkä kuvastaa sitä että työntekijät arvostavat etätyöpäivää enemmän kuin vuoropäälliköt, sillä kyseessä on heille pilottikokeilu jonka perusteella tullaan tekemään päätöksiä tulevaisuuden etätyönteon mahdollisuudesta. Vastaavasti vuoropäälliköillä on jo tällä hetkellä mahdollisuus vapaasti valita tekevätkö he etätyötä vai eivät.

”Haasteita ei ole juurikaan ollut, kaikki on toiminut samoin kuin työpaikalla.”

”Ei haasteita. Kaikki on sujunut yllättävän hyvin.”

Etäpäivä- pilotin haasteina ovat olleet lähinnä sähkönjakeluun liittyvät ongelmat, eli sellaiset joihin henkilöt eivät ole voineet itse millään lailla vaikuttaa.

”Sähkökatko hieman nosti hikeä otsalle, mutta siitäkin selvittiin, eikä tarvinnut lähteä toimistolle, jaoin netin kännykästä ja homma jatkui.”

”Kerran sattui asuinalueelleni laajempi sähkökatko, jonka aikana en pystynyt töitä tekemään. Muuten ei ole ollut haasteita.”

8.4 Etäjohtaminen ja viestintä

Kyselyssä haluttiin myös selvittää miten esimies ja muut vuoropäälliköt tukevat etätyöntekijää ja onko esimies helposti lähestyttävissä ja riittävän usein tavoitettavissa. Kaikki vastaajat kokivat esimiehen ja muiden vuoropäälliköiden tuen kannustavana, eivätkä kokee saavansa etätyötä tehdessään minkäänlaista negatiivista palautetta. Vastajat kokivat myös esimiehen olevan riittävän usein ja helposti lähestyttävissä, vaikka hänen toimipaikkansa on eri paikkakunnalla.

Kyselytutkimuksessa haluttiin myös selittää miten vuorovaikutus ja viestintä toimii henkilön ollessa etätyössä. Tähän oli laadittu kaksi eri kysymystä joiden tarkoituksena oli selvittää vuorovaikutusta ja viestintää yleisesti etätyötä tehdessä ja miten viestintä toimii esimiehen ja muiden vuoropäälliköiden välillä etätyöpäivinä. Saatujen vastusten perusteella viestintä sekä yleisesti etätyötä tehdessä että esimiehen ja vuoropäälliköiden välillä toimii oikein hyvin. Ainoat haasteet mitkä viestinnässä koettiin olevan, koskivat tietoliikennehäiriöitä, joihin taas kyselyyn vastaajilla ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa.

”Apua saa samaan malliin muttei toki niin nopeasti kuin kasvotusten juttelemalla.”

”Hyvin, korkeintaan yhteyden aiheuttamat häiriöt vaikuttavat asiaan.”

”Normaalisti skypein ja sähköpostin kautta, koska kollegat ovat pääsääntöisesti muutenkin etänä.”

Oman kokemukseni mukaan esimieheni on erittäin helposti lähestyttävissä, vaikka työskentelemmekin eri paikkakunnilla ja näemme toisiamme vain muutaman kerran vuodessa. Esimiehen lähestyttävyyttä helpottaa se, että hän on aina tavoitettavissa. Ja vaikka hän olisi varattu, tulee paluuviestissä aina ilmoitus mihin aikana hän on vapaa. Myös vuoropäälliköiden keskinäinen tavoitettavuus ja viestintä on hoidettu erittäin hyvin. Joka aamu avaamme yhteisen Teams – keskustelun, jossa hyvien huomenten toivotusten jälkeen, jaamme työpäivän aikana tulleita hyviä ja myös huonoja kokemuksia toisillemme sekä kysymme ja saamme apua esiin tuleviin ongelmiin. Tämä jokaisena työpäivänä toistuva viestittely luo hyvän yhteishengen vuoropäälliköiden keskuuteen, vaikka pääsääntöisesti näemme toisiamme vain muutaman kerran vuodessa.

Kyselytutkimuksen viimeisenä kysymyksenä haluttiin selvittää kokivatko vastaajat etätyön vaikuttavan heidän sosiaalisten kontaktien määrään tai laatuun. Tämän kysymyksen vastaukset olivat odotusten mukaiset, sillä onhan sosiaalisten kontaktien määrä vähäisempää etätyössä verrattuna toimipaikalla tapahtuvaan sosiaaliseen kanssakäymiseen.

”Vaikuttaa se vähän, koska ei tule tavattua oman työn ulkopuolisia henkilöitä.”

”Sosiaaliset kontaktit vähenevät mielestäni etätyössä, sillä silloin ei näe työkavereita henkilökohtaisesti. Toimistolla kulkiessa tulee vaihdettua muutama sana eri työkavereiden kanssa, joihin en välttämättä koe tarvetta ottaa yhteyttä skypeillä tai muuten. Mielestäni on tärkeää olla myös konttorilla ja yhteydessä siellä toimivien henkilöiden kanssa.”

Virtuaalisesti työskentelevät henkilöt saattavat kokea ongelmaksi työyhteisön tuen puutteen. Työyhteisössä sosiaalisesti tueksi koetaan henkinen tuki, välittäminen, arvostus, luottamus, kuuntelu sekä palautteen antaminen, neuvojen ja ohjeiden antaminen. Nämä

sosiaaliset tuet ovat työn yksi tärkeimmistä voimavaratekijöistä, ehkäiseväthän ne työpumusta, stressin kokemista sekä tyytymättömyyden tunnetta epävarmoissa tilanteissa.

9 Johtopäätökset

Kaikkien haastateltavien kokemukset nykyisistä etätyökäytännöistä olivat enemmän positiivisia kuin negatiivisia, vaikka kyselyyn vastanneiden määrä oli alhainen. Nykyiset vuoropäälliköiden etätyöjärjestelyt koettiin onnistuneiksi etätyöläisten kohdalla, viitteellisenä tutkimustietona käytetyn etäpäivä – pilottiin osallistuneiden henkilöiden kyselyyn antamat palautteet olivat erittäin positiiviset. Mielekkyyks ja ilmapiiri etätyön tekemiseen vuoropäälliköiden osalta voidaan todeta olevan erittäin myönteinen.

Haastateltavat kokivat etätyön itsenäisenä työnä joka vaatii tekijältä itsekurin lisäksi tavoitteellisuutta ja tunnollisuutta. Myös etäpäivä – pilottiin osallistuneet henkilöt kokivat omassa toiminnassaan näitä samoja haasteita. Haastateltavista osa mainitsi, että etätyö vaatii lisäksi työntekijältä itsenäistä, omasta työhyvinvoinnista huolehtimista.

Työ- ja keskittymisrauha oli haastateltavilta saatujen vastausten perusteella etätyössä parempi. Samankaltaisia vastauksia oli myös etäpäivä-pilottiin osallistuneille lähetetyn kyselyn vastauksissa. Työ- ja keskittymisrauhan seurauksena työhön käytetty aika on tehokkaampaa ja työn tuloksia voidaan pitää laadukkaampana. Etätyötä tehdessä on mahdollisuus keskittyä paremmin työntekoon ilman jatkuvia häiriötekijöitä ja työn keskeytyksiä. Etätyö mahdollistaa työntekijöiden työmatkojen vähenemisen. Työmatkojen vähentymisen myötä henkilöiden henkinen kuormitus vähenee ja heille jäi enemmän vapaa-aikaa työmatkoihin käytettävän ajan sijasta. Säästöiksi työmatka-ajan lisäksi voidaan laskea henkilöiden saama taloudellinen hyöty vähentyneinä bensa- ja matkalippukustannuksina, unohtamatta myöskään työmatkojen aiheuttaman ympäristörasitusten vähenemistä. Myös etäpäivä -pilotin kyselyn kohtaan ”Mitä hyviä puolia on ollut etäpäivissä?”, ovat haastateltavat kokeneet juuri säästynyt matka-ajat ja – kustannukset erittäin suureksi ja merkitykselliseksi asiaksi. Työmatkojen vähenemisen myötä myös henkilöiden henkinen kuormitus väheni ja henkilöille jäi enemmän vapaa-aikaa työmatkoihin käytettävän ajan sijasta.

Tutkimus kuitenkin osoitti myös sen, että etätyöntekijöiden työoloissa ja työympäristössä on kehitettävää. Etätyöntekijöiden kodin työergonomiassa on puutteita, minkä johdosta muutama vastaaja ilmoitti tekevänä töitä mieluummin toimipaikallaan kuin kotona, jossa työergonomiaa ei ole järjestetty asianmukaisesti. Kuitenkin etätyöpäivät koettiin huomattavasti tehokkaammaksi tavaksi tehdä työtä ja työtä sai tehtyä huomattavastikin enemmän, kuin vastaavana toimistotyöpäivänä. Päivittäinen työaika ja etäpäivänä tehty työtuntimäärä koettiin haastavaksi, muutamalla vastaajalla työpäivän pituus ei etätyöpäivinä pysy aina sovitussa ja etätyöpäivän pituus on saattanut pidentyä joskus jopa huomattavastikin.

Tieto- ja viestintäteknikka koettiin pääsääntöisesti hyvin toimivaksi. Tieto- ja viestintäteknikan toimivuudella on suuri merkitys etätyön onnistumisen kannalta. Työn tekemisen perusvaatimukset koettiin olevan hyvin kunnossa. Myös etäpäivä -pilotin kyselyyn vastanneet henkilöt kokivat hyvien ja toimivien tietoliikenne- ja viestintäteknikkajärjestelmien olevan etätyön yksi ehdoton ja tärkein edellytys.

Useat etätyöstä tehdyt tutkimukset osoittavat, myös Yritys Keskistetyssä palvelutuotannossa, etätyön lisäävän työn mielekkyyttä, mahdollistaahan etätyö työn organisoinnin joustavasti työn- ja muun elämän kanssa. Työn organisointi ei kuitenkaan ole täysin vuoropäällikön oman rytmin, aikataulujen ja työtapojen mukaan täysin mahdollista, sillä pääsääntöisesti jokaisen vuoropäällikön tulee olla tavoitettavissa kello 7.50–15.41 välisenä aikana. Vuoropäälliköiden toimenkuvaan kuuluu olla toimihenkilöiden tavoitettavissa ennen asiakaspalvelun avautumista kello 8.00, tämä osaltaan rajoittaa vuoropäällikön autonomiaan työn organisoinnin ja aikataulujen suhteen. Vaikka nykyään työtä voidaankin tehdä ajasta ja paikasta riippumattomasti. Tuntuu kuitenkin etätyön mahdollistajilta ja tekijöiltä edelleen puuttuvan tietynlainen rohkeus kyseenalaistaa käytössä olevien, itse työn tekemisten liittyvät mallit.

Etätyötä tekevät haastateltavat kokivat etätyön lisäävän työmotivaatiota ja tehokuutta, sillä heillä oli mahdollisuus vaikuttaa itse omiin työjärjestelyihin. Henkilön voidessa itse vaikuttaa omiin työjärjestelyihinsä ja rauhalliseen työympäristöön, lisää se haastateltavien mukaan työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia.

Tutkimus osoitti, että vaikka etätyö on yleisintä johtajien, ylempien toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden keskuudessa, voidaan etätyötä tehdä toimivasti myös toimihenkilöiden työtehtävissä. Tämä kävi ilmi selkeästi viitteellisinä tutkimustuloksina käytetyn etäpäivä -pilotin haastattelusta saaduista vastauksista.

Etätyössä ongelmaksi voidaan kokea sosiaalisen kanssakäymiseen, yhteisöllisyyteen sekä luottamukseen liittyvät asiat. Yrityksen vuoropäälliköiden osalta sosiaaliseen kanssakäymiseen, yhteisöllisyyteen tai luottamukseen liittyviä ongelmia haastatteluun annettujen vastausten perusteella voidaan todeta olevan. Haastateltavat henkilöt kokivat että työpaikalla tapahtuvat kohtaamiset toisten henkilöiden kanssa ovat arvokkaita ja kokivat etätyöpäivänä jäävänsä tästä heille tärkeästä sosiaalisesta kontaktoinnista paitsi. Muutoin vuoropäälliköt kokivat kollegoiden ja esimiehen välisen kommunikoinnin olevan sopivan aktiivista. Vastaajat mainitsivat käyvänsä keskusteluita päivittäin muiden vuoropäälliköiden sekä yhteistyötahojen kanssa Skype pikaviestimen avulla. Viestintä on toimivaa yhteisen ymmärryksen ja tietämyksen kautta. Virtuaalituotannossa yhteisöllisyyden tunne vaatii

erityshuomiota, sillä yhteisöllisyys syntyy huonommin tai se lähtee murenemaan ihmisten kohdatessa toisiaan yhä harvemmin. Yhteenkuuluvuuden tunteen kokeminen ilmenee meissä eri tavoin ja on voimakkuudeltaan erilaista. Tämän johdosta, toisesta ihmisestä on vaikea sanoa, tunteeko hän kuuluvansa joukkoon. Työhyvinvoinnin haasteet liittyvät työelämän jatkuviin muutoksiin. Eri toimijoiden kesken tarvitaan lisää ja tehokkaampaa yhteistyötä esimerkiksi työterveyshuollon, henkilöstön kehittäjien, työsuojelutarkastajien ja paikallisten terveysviranomaisten välillä.

Luottamus koetaan tärkeäksi asiaksi esimies- alaissuhteessa ja koko työyhteisössä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esimies- alaissuhteessa on havaittavissa molemmin puolta luottamusta, avoimuutta sekä vuorovaikutusta. Etäjohtaminen on etätyötä tekevien henkilöiden johtamista, etäjohtaja ei siis välttämättä näe työntekijää päivittäin tai ehkä ei edes viikoittain toimistossa. On myös tilanteita, joissa tapaaminen kasvotusten etätyötä tekevän henkilön kanssa tapahtuu vain pari kertaa vuodessa. Vaikka kyselyn vastauksista ei tullut erikseen esiin työyhteisön yhteisöllisyys, voi tutkija omasta henkilökohtaisesta kokemuksesta sanoa että se toteutuu vuoropäälliköiden keskuudessa. Työyhteisö ja esimies tukevat etätyöntekijää ja etätyön sujuvaa toteutumista. Myös haasteltavat kokivat kommunikoinnin toimivan hyvin esimies-alaissuhteessa.

Viestintä koettiin pääsääntöisesti hyvin toimivaksi ja siihen käytettiin Skype pikaviestintä sekä sähköpostia, vaikka kollegoiden fyysinen sijainti eri paikkakunnilla koettiin ajoittain haasteelliseksi nimenomaan tiedon välittämisen ollessa kyseessä. Antavat uudet tietotekniset välineet kuitenkin mahdollisuuden monikanavaisen viestintään ja yhteydenpidon hoitamiseen.

Etätyön tekemisestä on aina sovittava etukäteen työpaikalla esimiehen ja työntekijän välillä. Usein käytössä on sopimus, joka määrittelee etätyönä tehtävän työn sijoittumisen työviikkoon, työn määrän, työvälineet ja sen, miten yhteydenpito hoidetaan etätyössä. Työpaikalla on myös hyvä varmistua siitä, että etätyöohjeistukset ja raportointi eivät olisi liian työläitä. Yksiköiden erilaiset etätyökäytännöt herättävät helposti epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia ja närää henkilöstön keskuudessa. Esimiehen onkin tärkeää saada vahvistus johdolta siitä, että etätyön tekemiseen suhtaudutaan myönteisesti tai sitä jopa suositellaan.

Vaikka etätyön tuomista eduista on helppo ajatella euforisesti, tuohan se vapautta, aikaa ja rahaa (säästöinä). Ei etätyönteko kuitenkaan tule ilmaiseksi ilman kompromisseja, on näistä kompromisseista syytä olla tietoinen, tulee siis tiedostaa mihin on ryhtymässä. Alkuun voi tuntua helpottavalta, kun ei tarvitse nähdä työkavereita joka päivä, mutta se

saattaa myös tuntua menetykseltä. Joutuuhan etätyöntekijä luopumaan kasvokkain tapahtuvista, pikaisistakin, ja ennalta suunnittele mattomista juttuhetkistä esimiehen kanssa tai yhteisistä aivoriihistä ja kahvihetkistä työkavereiden kanssa. Vaihtoehtoinen tapa tehdä töitä edellyttää myös uudenlaista henkilökohtaista sitoutumista. Myös perheellisillä on omat haasteensa, rajoja ei ole aina helppo asettaa, lapset ovat lapsia ja vaativat huomiota yleensä heti. Puolison voi olla myös vaikea ymmärtää, että jonkin asian pikainen näyttäminen sinulle keskeyttää työntekosi, jota ei välttämättä olisi ollut toivottavaa juuri sillä hetkellä.

10 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on välttää virheiden syntyminen. Luotettavuuden tarkastelemisessa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen arviointiin liittyviä käsitteitä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan kykyä tutkia sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistuvuutta. Menetelmät ja mittarit eivät kuitenkaan aina vastaa todellisuutta, sitä mitä tutkija on ajatellut tutkia. (Hirsjärvi, ym., 2009, 231.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole yksiselitteistä ohjetta. Luotettavuustarkastelu jää laadullisessa tutkimuksessa arvion varaan, sillä luotettavuutta ei voida arvioida ja laskea samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. Laadullisissa eli kvalitatiivisissa tutkimuksissa ovat tärkeimpiä asioita ihmisten, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Tutkijan tulee antaa lukijalle riittävän tarkasti tietoa. Tutkimuksen luotettavuus kohenee kun siitä on annettu riittävän tarkasti tietoja. Tietoa tulee antaa riittävän tarkasti kaikista tutkimuksen vaiheista. Lukijalla ei ole mahdollisuutta arvioida tutkimuksen tuloksia ilman riittäviä tietoja. (Kananen 2014, 150–151.)

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia vuoropäälliköiden kokemuksia etätyökäytännöistä. Etätyökäytännöt voidaan tässä tutkimuksessa katsoa tarkoittavan kaikkea etätyön tekemiseen liittyviä asioita. Tutkimuksessa haluttiin tutkia millaisia vaikutuksia etätyöllä on vuoropäälliköiden työhyvinvointiin, työn tekemiseen sekä johtamiseen, ja näitä asioita tutkittiin. Vastaukset saatiin oikealta kohderyhmältä, eli vuoropäälliköiltä, henkilöiltä jotka itse tekevät etätyötä. Lisäksi tutkittiin etätyökäytäntöjen vaikutusta etätyöntekijöiden työhyvinvointiin. Fyysistä työhyvinvointia tarkasteltiin työergonomian kannalta. Henkistä hyvinvointia tarkasteltiin työntekijän työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen ja työn mielekkyyden kannalta. Työyhteisön hyvinvointia tarkasteltiin johtamisen ja esimiestyön sekä sosiaalisen työympäristön kannalta. Näitä kaikkia asioita kysyttiin kyselylomakkeella. Validiteetti koettiin toteutuneen.

Tutkimuksen etenemistä on pyritty kuvamaa mahdollisimman tarkasti. Tutkimustuloksia on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti siinä muodossa, kun kyselyyn vastanneet ovat avoimiin kysymyksiin vastauksensa kirjanneet. Tutkittavien vuoropäälliköiden avoimien kysymysten vastausten tukemiseksi ja tarvittavan lisäinformaation saamiseksi, on rinnalla viitteellisesti käytetty Keskitetyn palvelutuotannon etäpäivä – pilotti hankkeen tekemästä kyselyn avointen kysymysten vastauksia. Vaikka kyselyn vastausprosentti oli 55 prosenttia, oli kappalemääräisesti vastausmäärä alhainen, voidaan tutkimusta pitää

kuitenkin luotettavana vastaajien edustaessa luotettavasti kohderyhmää. Aineisto koettiin riittäväksi ja reliabiliteetti koettiin toteutuvan, sillä samoja ilmiöitä oli havaittavissa useasti ja useamman haastateltavan kohdalla.

11 Oman oppimisprosessin arviointi

Opinnäytetyö ja siihen liittyvä prosessi ovat opettaneet minua monella eri tavalla, prosessi oli haastava mutta loppujen lopuksi erittäin palkitseva. Opinnäytetyöprosessin aikana opin uusia asioita tutkimuksen tekemisestä. Prosessi kehitti projekti-, stressi- ja ajanhallintataitojani, vaikka jouduin prosessina aikana miettimään kriittisestikin omaa motivaatiotani ja itsekuria. Ajanhallintaan ja motivaatioon vaikuttivat prosessin aikana tapahtuneet lähiomaisten sairastumiset. Näissä tilanteissa oli vaikea, mutta itsestään selvä ratkaisu se, että opinnäytetyö siirtyi odottamaan parempaa ajankohtaa työn jatkamiselle.

Työn aihe löytyi ja muotoutui suhteellisen nopeasti, sillä etätyö aiheena kiinnosti minua henkilökohtaisesti. Opinnäytetyöni aihe oli ajankohtainen ja mielenkiintoinen, olihan Yrityksen Keskitetyssä palvelutuotannossa menossa etäpäivä –pilottihanke, jonka pohjalta tehdään vuoden 2019 aikana suunnitelmia etätyönteon mahdollisesta laajenemisesta.

Aloitin opinnäytetyöni suunnittelun talvella 2018, opinnäytetyöni suunnitelma on kuitenkin elänyt ja muotoutunut lopulliseen muotoonsa vasta syksyn 2018 aikana. Alusta alkaen oli selvää se, että tutkimustyö toteutetaan kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä ja tutkimuskohteena olisivat Yrityksen Keskitetyn palvelutuotannon vuoropäälliköt. Mielestäni onnistuin hyvin valitsemaan tutkimusmenetelmän ja saavutin kaikki asettamani tutkimustavoitteet. Tutkimusta tehdessä oli myös merkillepantavaa miten kiinnostuneita kollegani ja esimieheni olivat opinnäytetyöni aiheesta.

Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen toimintaani opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyön tekeminen on itsensä kehittämistä ja omien tietotaitojen yhdistämistä yhdeksi kokonaisuudeksi. Ja vaikka prosessiin kului enemmän aikaa kuin olin alun perin suunnitellut, on tutkimuksen ajankohtaisuus edelleen validi. Lähdeaineiston muokkaamisessa ja hankkimisessa meni yllätyksekseni enemmän aikaa kuin olin suunnitellut. Aiheesta ei mielestäni löytynyt niin paljon tuoretta viimeaikaisia teoria- ja tutkimustietoa, kuin olin kuvitellut.

Kehitysehdotuksena itselleni antaisin neuvon selvittää tarkemmin miten paljon opinnäytetyöprosessiin kokonaisuudessa olisi hyvä varata aikaa. Miten varautua aikataulutuksessa siihen, että itsestään riippumattomat ulkopuoliset tekijät viivästyttävät työn etenemistä.

Lähteet

Bloom, N. 2014. To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2014/01/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home>. Luettu: 30.11.2018.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Fried, J. & Hansson, H.D. 2014. Suom. Heiskanen, M. Etänä: Toimistoa ei tarvita. Kauppa-kamari. Viro. Meedia Zone.

Heinonen, S. 2009. Etätyön kolmas aalto liikkeelle. Tieto & trendi 4-5/2009. Tilastokeskus. Luettavissa: https://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-07-15_002.html?s=0. Luettu: 28.11.2018.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Oy Yliopistokustannus. Tallinna.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Hämeenlinna.

Hokkanen, S., Savolainen, T., Nieminen, S., Niine, T., Lend, E., Karhusella, J., Tirkkonen, I., Strömberg, O. & Kantanen, S., 2014, Logistiikan johtamisen tulevaisuuden haasteet. Sho Business Development Oy. Kangasniemi.

Humala, I., 2007, Johda verkossa: Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. WS Bookwell Oy. Juva.

Hyppänen, R. 22.3.2016. Etäjohtaminen on hybridijohtamista. Riitta Hyppänen – blogi. Luettavissa: <http://riittahyppanen.fi/rubiikki-etajohtaminen-hybridijohtamista/>. Luettu: 20.11.2018.

Ilmarinen. 23.9.2015. Monta tapaa tehdä yhteisöllisyyttä. Artikkelit. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2015/yhteisollisyys/>. Luettu: 23.11.2018.

Into K., Etätyötä ei tarvitse kytätä – tulosten tarkastelu riittää. Työpiste verkkolehti 18.9.2014. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/etatyota-ei-tarvitse-kytata-tulosten-tarkastelu-riittaa/>. Luettu: 1.12.2018.

- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WS Bookwell Oy. Juva.
- Kananen, J. 2008a. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2008b. Kvantti- Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2010. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten Kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Suomen Yliopistopaino Oy. Jyväskylä.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Karisto Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Koroma, J. Työterveyshuolto etätyöntekijän tukena. Luettavissa: <http://www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/36>. Luettu: 25.11.2018.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Talentum. Helsinki.
- Motiva 2017. Etätyöstä hyvinvointia ja työtehoa. Luettavissa: https://www.motiva.fi/ajankohtaista/uutiset/uutiset_2017/etatyosta_hyvinvointia_ja_tyotehoa.11026.news. Luettu: 20.11.2018.
- Niskakangas, T. 2013. Yahoo laittoi lopun kotoa työskentelylle. Talous. Helsingin Sanomat 27.2.2013. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000002616571.html>. Luettu: 29.11.2018.
- Piha K., Poussa, L., 2012, Dialogi Paremman työelämän puolesta. Talentum. Helsinki.
- Pynnönen, L. 2014. Etätyössä pitää osata johtaa itseään. Helsingin Sanomat. Ura 14.9.2014. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ura/art-2000002760853.html>. Luettu: 1.12.2018.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2015. Organizational Behavior. Sixteenth edition. Boston. Pearson education limited.

Salminen, M. 2014. Etätyö yleistyy hurjaa vauhtia. Kauppalehti. 27.1.2014. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/etatyo-yleistyy-hurjaa-vauhtia/0d2437d2-58ac-3650-856b-8a60d3aedce3>. Luettu: 25.11.2018.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2018. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu 1.11.2018.

Talouselämä 2017. Kotona vai konttorilla? – Tutkimus: Etätyö voi vahingoittaa uraasi. Työelämä. 20.4.2017. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/kotona-vai-konttorilla-tutkimus-etatyo-voi-vahingoittaa-uraasi/c48916dc-3474-35e1-aebe-9ff53e62f2ac>. Luettu: 29.11.2018.

Terveystalo 2018. Tekemättömän työn vuosikatsaus 2017. Yhteenvedo tuloksista 10.12.2017. Luettavissa <https://www.terveystalo.com/Global/tth/Tekem%c3%a4tt%c3%b6m%c3%a4n%20ty%c3%b6n%20vuosikatsaus%202018%20tulosesitys.pdf>. Luettu: 27.11.2018.

Terveystalo 2018. Tiedätkö mitä tekemätön työ maksaa? Luettavissa: <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Palvelut/Tekemattoman-tyon-kustannukset/>. Luettu: 27.11.2018.

Tilastokeskus 2018. Tietoa tilastoista. Etätyö. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>. Luettu: 1.12.2018.

Toppinen-Tanner, S., Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M. & Vanhala, A., 2016. Työ @ elämä: Opas työpaikoilla työelämän ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/handle/10024/131549>. Luettu: 23.11.2018.

Tuomivaara S., Ropponen A., Kandolin I., 2016, Jousto-opas, sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: <http://www.julkari.fi/handle/10024/131548>. Luettu: 26.10.2018.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Työolobarometri 2017-Ennakkotiedot. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160557>. Luettu: 30.11.2018.

Työterveyslaitos 2018a. Joustava työaika. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija-tyoaika/joustava-tyoaika/>. Luettu: 1.11.2018.

Työterveyslaitos 2018b. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 30.11.2018.

Työterveyslaitos 2018c. Työn imu. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>. Luettu: 30.11.2018.

Työ Terveys Turvallisuus 2014. Esimiehen kolmen suora: Arvostus, luottamus ja oikeudenmukaisuus. 28.12.2014. Luettavissa: <https://www.ttlehti.fi/esimiehen-kolmen-suora-arvostus-luottamus-ja-oikeudenmukaisuus/>. Luettu: 15.11.2018.

Työturvallisuuskeskus 2017. Etätyössä turvallisesti. 6.9.2017. Luettavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti#. Luettu: 23.11.2018.

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

Viestintävirasto 2015. Sähköinen viestintä korostuu etätyössä. Kyberturvallisuus - Tietoturva nyt! Viestintävirasto 18.8.2015. Luettavissa: <https://www.viestintavirasto.fi/kyberturvallisuus/tietoturvanyt/2015/08/ttn201508181055.html>. Luettu: 23.11.2018.

Viitala, R. 2013, Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Juva.

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

Virgin 2013. Give people the freedom of where to work. Luettavissa: <https://www.virgin.com/richard-branson/give-people-the-freedom-of-where-to-work>. Luettu: 2.11.2018.

Wiren, S. Etätyö edellyttää edistyksellistä viestintäpolitiikkaa. Etätyöpäivä. Luettavissa: <http://www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/10>. Luettu: 15.10.2018.

Yritys 2018. Henkilöstön turvallisuusohje. Intranet. Tietoturvallisuus. Etätyö. Luettu: 15.10.2018.

Liitteet

Liite 1. Keskitetyn Palvelutuotannon Vuoropäälliköille lähetetyn kyselyn kysymyksen

Vuoropäälliköiden etätyö

1.Sukupuoli

- Nainen
- Mies

2.Mikä on vastuualueesi?

- Pankkitoiminta
- Rahoituspalvelut
- Vakuutus
- Varallisuudenhoito

3.Kuinka kauan olet toiminut Vuoropäällikön tehtävässä?

- alle 1 vuotta
- 1-2 vuotta
- 3-4 vuotta
- yli 5 vuotta

4.Millä paikkakunnalla työskentelet?

- Helsinki
- Tampere
- Joensuu
- Kuopio
- Vaasa
- Muu

5.Teetkö etätyötä?

- Kyllä
- En

6.Miksi teet / et tee etätyötä?

7. Kuinka monta päivää teet etätöitä viikossa (noin)?

- 1 päivä viikossa
- 2-3 päivää
- 4-5 päivää
- en yhtään päivää

8. Millaisia työtehtäviä teet etätöinä?

9. Mitä hyvää etätöissä on?

10. Mitä huonoja puolia etätöissä on?

11. Miten oma ajankäytön hallinta toteutuu tehdessäsi etätöitä?

12. Koetko saavasi enemmän työtä tehtyä etätöinä? Miksi?

13. Miten esimies ja muut vuoropäälliköt tukevat sinua etätöissä?

14. Ollessasi etätöissä, onko esimies mielestäsi riittävän usein tavoitettavissa ja helposti lähestyttävissä?

15. Miten vuorovaikutus ja viestintä toimivat ollessasi etätöissä?

16. Miten viestintä toimii muiden vuoropäälliköiden ja esimiehen välillä?

17. Onko etätöiden vaikutus sosiaalisten kontaktien määrään tai laatuun?

Liite 2 Etäpäivä – pilottihankkeen suorittaman kyselyn kysymykset

Etäpäiväpilotti- kysely pilottilaisille HA 1 6.11.2018

1. Kuinka tyytyväinen olet ollut etäpäiviin?
 - Erittäin tyytyväinen
 - Tyytyväinen
 - En osaa sanoa
 - Tyytymätön
 - Erittäin tyytymätön
2. Miten etäpäivinä saavutit työssä asetettuja tavoitteita?
 - Erittäin hyvin
 - Melko hyvin
 - En osaa sanoa
 - Melko huonosti
 - En juuri ollenkaan
3. Mitä hyviä puolia on ollut etäpäivissä?
4. Mitä haasteita olet kohdannut etäpäivinä?
5. Mitä töitä et ole voinut tehdä etäpäivien aikana?
6. Miten etäpäivinä huolehdit ergonomiasta ja tauoista?
7. Mitä kehitettävää antaisit etäpäiväpilottiohjeisiin?
8. Kohtasitko järjestelmähäiriöitä ja muita virhetilanteita etäpäivien aikana?
9. Saitko etäpäivänä riittävästi tukea? Keneltä?
10. Mitä muita terveisiä haluaisit lähettää etäpäiväpilotista?