

Anu Hämäläinen

Työtä uudella tyylillä - etätyön kehittäminen HSY:ssä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Hankintatoimen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

9.5.2019

Tekijä(t) Otsikko	Anu Hämäläinen Työtä uudella tyylillä – etätyön kehittäminen HSY:ssä
Sivumäärä Aika	53 sivua + 7 liitettä 9.5.2019
Tutkinto	Tradenomi YAMK
Koulutusohjelma	Hankintatoimen tutkinto-ohjelmat
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Ritva Salmela
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa HSY:n etätyökäytänteiden kehittämismahdollisuuksia ja tuottaa ehdotuksia kehittämiskohteista. Tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia ja odotuksia etätyölle ja koetaanko 1.1.2018 käyttöönotetut etätyöohjeet toimiviksi, millaisia odotuksia etätyöllä on esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta, miten etätyö vaikuttaa työntekijään ja työyhteisöön ja työn tekemiseen, sekä keinoja miten työpaikkakulttuuria voitaisiin muuttaa etätyölle ystävällisempään suuntaan.</p> <p>Tutkimuksen taustalla on HSY:n projekti nimeltä Työtä Uudella Tyylillä. Projektin yhtenä tehtävä oli kerätä työntekijöiden kokemuksia uusien työtapojen ja pelisääntöjen omaksumisesta sähköisen kyselylomakkeen, Fiilismittarin avulla. Fiilismittareita oli toteutettu ennen omaa tutkimustani kaksi kertaa, kesällä 2017 ja keväällä 2018.</p> <p>Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus pyrkii selvittämään ilmiön syitä, eli tuoda näkyväksi mistä ilmiössä on kyse. Tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen ja pyrkimys antaa vastauksia tutkimuskysymyksiin.</p> <p>Tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä käytettiin sähköistä kyselylomaketta, puolistrukturoitua teemahaastattelua sekä tutkijan omaa havainnointia. Sähköinen kysely toteutettiin tutkimuksen alussa ja lopussa HSY:n intranetissä Hessussa. Haastatteluihin valikoitui yhteensä kuusi etätyötä tekevien työntekijöiden esimiestä HSY:n eri toimi- ja tulosalueilta.</p> <p>Kehittämistehtävän tulosten pohjalta voitiin todeta, että työntekijät kaipasivat syksyn 2018 Fiilismittarin tulosten mukaan eniten etäleimausmahdollisuutta ja kokivat epätasa-arvoa etätyöohjeiden tiimikohtaisessa soveltamisessa. Myös tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa oli vaihtelevuutta. Saman suuntaisia tuloksia oli havaittavissa myös esimiesten haastatteluiden tuloksissa, haastatteluissa korostui myös tiimipalavereiden tarpeellisuus.</p> <p>Kehittämistehtävän konkreettisina tuloksina syntyi etätyöaiheinen viestintäkampanja sekä etätyön perehdytysopas, johon on koottu kaikki etätyöhön liittyvä tieto helposti saataville yhteen paikkaan. Konkreettisena kehittämisideana esitetään myös muutoksia etätyöohjeeseen, etätyön kokeilumahdollisuuden käyttöönottoa, esimiehille etäjohtamisen valmennusta tai kertaamista, sekä etätyösopimuksen liitteeksi lisättävää tarkistuslistaa, jonka avulla voidaan huomioida oleelliset työoloihin ja työympäristöön liittyvät asiat työntekijän aloittaessa etätyöt.</p>	
Avainsanat	etätyö

Author(s) Title	Anu Hämäläinen Työtä uudella tyylillä – developing distance work at HSY
Number of Pages Date	53 pages + 7 appendices 9 May 2019
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Supply Chain Management
Instructor(s)	Ritva Salmela, senior lecturer
<p>The aim of this thesis was to identify the development opportunities for HSY's teleworking practices and to make suggestions for development topics. The study explored the teleworking experiences and expectations of teleworkers and supervisors and whether the teleworking instructions introduced on January 1, 2018 are working, how telework affects the employee and the work community and how workplace culture can be changed to welcome possibilities for teleworking.</p> <p>The research was based on two previous electronic surveys that were carried out in a project called Työtä uudella tyylillä in summer 2017 and in spring 2018. The electronic surveys were aimed to finding out how the new working models had been adopted at HSY. Qualitative research methods were applied in the present study. The research material was collected by electronic questionnaires, a semi-structured theme interview and the investigator's own observations. An electronic survey was conducted at the beginning and at the end of the study on HSY's intranet. A total of six managers were selected for the interviews from various operational and revenue areas of HSY.</p> <p>Based on the results of the survey conducted in fall 2018, the employees wished most to have the possibility of punching a time clock remotely and experienced inequalities in the application of teleworking instructions in their own teams. There were also variations in setting and monitoring targets. Similar results were seen in the results of supervisors' interviews, and the interviews also highlighted the need for team meetings.</p> <p>The concrete results of the development task resulted in a teleworking communication campaign and an orientation guide for teleworking. Concrete development ideas include also modifying the teleworking instructions, providing opportunities to try out teleworking and further training in telework management for supervisors and adding a checklist to the telework contract to consider the essential issues relating to the teleworking environment and conditions.</p>	
Keywords	distance work, telework

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämistehtävän tausta	2
2.1	Uusi Ilmala	2
2.2	Työtä uudella tyylillä -projekti ja Fiilismittarit	2
3	Tutkimusasetelma ja kehittämistehtävän tavoite	4
3.1	Tutkimuskohde	4
3.2	Tutkimusongelma	4
3.3	Aiheen rajaus	4
3.4	Tutkimuskysymykset	5
4	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineiston kerääminen	5
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus	5
4.2	Toimintatutkimus	6
4.3	Tiedonkeruumenetelmät	7
4.4	Teemahaastattelut	8
4.5	Kyselytutkimus sähköisellä lomakkeella	9
4.6	Havainnointi	10
5	Teoreettinen viitekehys	10
5.1	Etätyön määritelmä	10
5.2	Uusi työaikalaki ja etätyö	12
5.3	Etätyöhön siirtymisen edellytykset	13
5.4	Etätyöhön soveltuva tehtävät	14
5.5	Etätyöntekijältä ja tietotekniikalta vaadittavat ominaisuudet	16
5.6	Perehdytys etätyöhön	16
5.7	Etätyöskentelypaikka ja yhteydenpito	17
5.8	Etätyön hyödyt työntekijän näkökulmasta	17
5.9	Etätyön haasteet työntekijän näkökulmasta	18
5.10	Etätyön hyödyt ja haasteet organisaation näkökulmasta	20
5.11	Etätyö organisaation kilpailukeinona	21
5.12	Etätyö tiimeissä ja etäjohtaminen	22
5.13	Muutosviestintä ja muutosjohtaminen	24
6	Toteutus	26

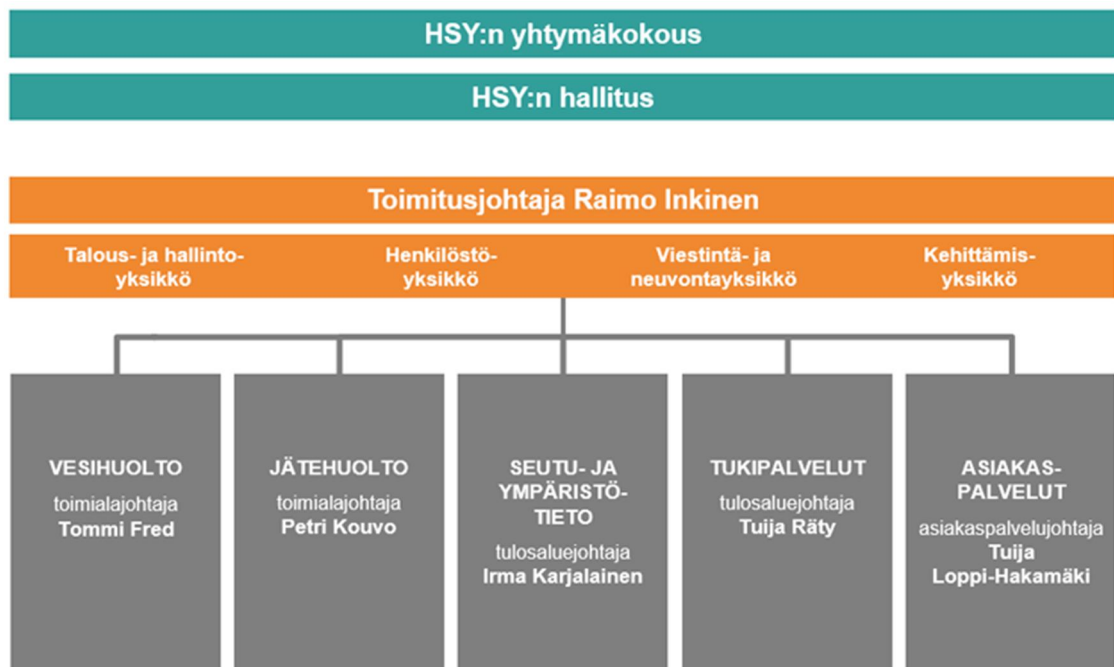
7	Kehittämishankkeen tulokset	31
7.1	Syyskuun 2018 Fiilismittarikyselyn tulokset	31
7.2	Teemahaastattelun tulokset	33
7.3	Perehdytysopas ja lomake riskien kartoitukseen	37
7.4	Etätyöstä kertova viestintäkampanja	38
7.5	Kevään 2019 Fiilismittarin tulokset	40
7.6	Tutkimuskysymykset	43
8	Kehitystehtävän luotettavuus, reliabiliteetti ja validiteetti	46
9	Pohdinta ja ehdotukset jatkotutkimusaiheista	47
	Lähteet	51
	LIITE 1: Työtä uudella tyylillä -malli	
	LIITE 2: Etätyöohje 11.3.2019	
	LIITE 3: Syksyn 2018 Fiilismittarin tulokset	
	LIITE 4: Teemahaastattelujen runko	
	LIITE 5: Etätyöopas	
	LIITE 6: Lomake, Etätyön työolojen ja työympäristön kartoitus	
	LIITE 7: Kevään 2019 Fiilismittarin kysymykset	

1 Johdanto

Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymä HSY:n palveluksessa työskentelee noin 750 henkilöä. HSY toimii 14 toimipisteessä: Ilmalan päätoimipaikan lisäksi henkilöstöä on laitoksilla ja tukikohdissa eri puolella pääkaupunkiseutua.

HSY tuottaa vesihuollon ja jätehuollon palveluja sekä tietoa pääkaupunkiseudusta ja ympäristöstä. HSY toimittaa juomavettä yli miljoonalle pääkaupunkiseudun asukkaalle, sekä puhdistaa kaupunkilaisten ja teollisuuden jätevedet ja rakentaa ja kunnostaa vesijohto- ja viemäriverkostoa. HSY seuraa myös pääkaupunkiseudun ilmanlaatua 11 mitausasemalla, sekä edistää pääkaupunkiseudun ilmastostrategiaa ja pääkaupunkiseudun ilmastomuutokseen sopeutumisen strategian toteuttamista.

HSY:n toimintatuotot olivat vuonna 2017 lähes 370 miljoonaa euroa ja investoinnit noin 140 miljoonaa euroa. HSY:n palveluksessa työskentelee noin 750 henkilöä. HSY toimii 14 toimipisteessä: Ilmalan päätoimipaikan lisäksi henkilöstöä on laitoksilla ja tukikohdissa eri puolella pääkaupunkiseutua.



Kuvio 1. HSY:n organisaatiokaavio.

2 Kehittämistehtävän tausta

2.1 Uusi Ilmala

HSY:llä on takanaan ja tällä hetkellä vielä muotoutumassa oleva iso organisaatiokulttuurin muutos, joka ajoittui vuodenvaihteeseen 2017-2018. Tuolloin HSY:lle valmistui uusi päätoimipiste Helsinkiin Ilmalaan. Uuteen Ilmalan monitilatoimistotaloon muutti alkuvuodesta 2018 n. 310 henkilöä yhteensä viidestä HSY:n toimipisteestä Itä-Pasilasta sekä Espoon ja Vantaan palvelupisteistä. Samalla uuteen pääkonttoriin keskitettiin vesihuollon asiakaspalvelupisteet Pasilasta, Espoon Mikkilänkalliosta sekä Vantaan Hosantiellä. Ilmala valikoitui päätoimipisteen sijoituspaikaksi mm. hyvien julkisten liikenneyhteyksien vuoksi. Uusi Ilmalan päätoimipiste sijaitsee aivan Ilmalan rautatieaseman kyljessä. Tämän opinnäytetyön tekijä on yksi Ilmalaan muuttaneista työntekijöistä.

Uudessa Ilmalassa käyttöön otettavasta työpistepolitiikasta päätettiin HSY:n johtoryhmän kokouksessa kesäkuussa 2017. Johtoryhmän hyväksymässä työpistepolitiikassa määriteltiin muun ohella, että uudessa Ilmalassa ei olisi nimettyjä omia työpisteitä. Tämän ohella työpisteiden määrä olisi pienempi kuin henkilöstömäärä, joten jokaiselle muuttavalle työntekijälle ei riittäisi omaa työpistettä. Etätyön lisääntyminen on siis otettu huomioon jo lähtökohtaisesti HSY:n uusien toimitilojen suunnittelussa.

Työntekijöille muutos omista työhuoneista avaraan monitilatoimistoon on jo sinänsä merkittävä muutos, tämän lisäksi heidän oli sopeuduttava myös muuttuviin toiminta- ja työskentelytapoihin. Sama toiminta- ja työskentelytapojen muutos koskee myös esimiehiä, sillä heidänkin on sopeuduttava muuttuvaan tilanteeseen ja samalla tarkasteltava myös omaa johtamistapaansa.

HSY valmistautui tulevaan muutokseen ottamalla koko henkilöstön mukaan uusien pelisääntöjen suunnitteluun järjestämällä heille työpajoja keväällä 2017. Myös esimiehiä valmennettiin muutokseen loppuvuodesta 2016 järjestetyssä omassa työpajassa, jossa etsittiin työkaluja muutoksen hallintaan sekä ratkaisuja muuton mukanaan tuomiin tuleviin haasteisiin.

2.2 Työtä uudella tyylillä -projekti ja Fiilismittarit

Ilmalaan muutto synnytti myös projektin nimeltä Työtä uudella tyylillä, jonka tehtävänä oli etsiä uusia työnteon malleja koko HSY:lle. Hankkeen tuloksena syntyi muun muassa Työtä uudella tyylillä -malli (Liite 1), sekä uudet etätyöohjeet, jotka otettiin käyttöön

Ilmalaan muuton yhteydessä 1.1.2018. Etätyöohjeet valmisteltiin virkamiestyönä ja hyväksyttiin henkilöstötoimikunnassa joulukuussa 2017.

Tämän opinnäytetyön tekijä kutsuttiin mukaan Työtä uudella tyylillä -projektiin HSY:n johtoryhmän kokouksessa kesäkuussa 2018, sillä projektissa oli tuolloin resurssivajausta henkilöstömuutosten johdosta. Tuolloin tehtäväksi annettiin toteuttaa seuraava Fiilismittarikysely syksyn 2018 aikana osana opinnäytetyötä. Seuraavalta Fiilismittarikyselyltä toivottiin tuolloin tarkempia vastauksia antamalla enemmän avovastausmahdollisuuksia.

Työtä uudella tyylillä -projektin yhtenä tehtävänä oli kerätä työntekijöiden kokemuksia uusien työtapojen ja pelisääntöjen omaksumisesta sähköisen kyselylomakkeen, Fiilismittarin avulla. Työtä uudella tyylillä -projekti oli toteuttanut kyselyn aikaisemmin kahdesti, kesällä 2017 ja keväällä 2018. Vuoden 2017 ja 2018 kyselyjen väliin sijoittuu työntekijöiden muutto Ilmalan uuteen pääkonttoriin.

Viimeisin ja muuton jälkeinen Fiilismittarikysely keväältä 2018 osoitti, että työhyvinvointi ei ole merkittävästi muuttunut, mutta pientä laskua oli silti havaittavissa verrattuna vuoden 2017 kyselyn tuloksiin. Puolet vastaajista oli tyytyväisiä työhyvinvointiinsa. Työntekijöiden aikaansaavuus oli myös hivenen laskenut, omia tavoitteita seurattiin hivenen paremmin, mutta tavoitteiden seurannassa näytti oleva suurta hajontaa. Kyselystä ei tarkemmin ilmene, miten tai millä työvälineillä tavoitteita seurattiin. Työntekijöiden vastauksen perusteella työvälineiden käyttöön saatavan tuen tarve oli lisääntynyt. Keskittymisrauha oli myös laskenut, mutta tässä kohdassa ei ollut voinut tarkemmin määritellä mistä syistä keskittymisrauha oli häiriintynyt. Kyselyyn vastanneet kertoivat viestivänsä aktiivisesti omasta tavoitettavuudestaan, mutta toisen kysymyksen ”Tavoitan tarvittavat henkilöt” vastauksista ilmenee, että tavoitettavuus ei kokonaisuudessaan ole välttämättä paras mahdollinen. Jälkimmäiseen kysymykseen kannattaisi lisätä mahdollisuus avovastaukselle tavoitettavuusongelmien syiden selvittämiseksi.

Etätyöohjeisiin oltiin tyytyväisempiä, vaikkakin hajontaa vastauksissa oli silti. Erittäin tyytyväisten ja tyytyväisten osuus oli noussut useammalla prosentilla, mutta samaan aikaan myös erittäin tyytymättömien osuus oli kasvanut. Avovastauksista ilmenee, että osa työntekijöistä koki etätyömahdollisuudet epäoikeudenmukaisiksi tai epätasa-arvoisiksi, toiset saavat tehdä etätöitä joustavammin kuin toiset.

Huolestuttava piirre oli se, että kyselyn tulosten perusteella esimiesten kokema luottamus työntekijöitä kohtaan oli notkahtanut vuoden 2017 tuloksista. Maaliskuussa 2018

tehtyyn fiilismittariin vastasi reilut 160 henkilöä, joka on noin puolet vähemmän kuin edelliseen kyselyyn vastanneet v. 2017.

Ilmalaan muuton lisäksi HSY:n organisaatiokulttuuriin vaikuttaa tällä hetkellä myös toinen iso muutos, sillä joulukuussa 2018 valmistui HSY:n uusi strategia. Strategia 2025:een sisältyvän erään mahdollistajapäämäärän tavoitteena on hyvän työelämän kehittäminen ja tähän liittyen työnantajamielikuvan parantaminen. Etätyöhön sisältyy juuri näitä asioita. Organisaatiossa yleissuuntaus vaikuttaisikin olevan etätyölle suosiollinen.

3 Tutkimusasetelma ja kehittämistehtävän tavoite

3.1 Tutkimuskohde

Edellisten Fiilismittarikyselyjen tulosten analysointi auttoi hahmottamaan omalle tutkimukselleni suuntaviivat ja kehittämistyölle tavoitteet. Yhtenä kehittämiskohteena oli Fiilismittarikyselyn kehittäminen.

Opinnäytetyöhöni kuuluu uuden sähköisen Fiilismittarikyselyn laatiminen ja teemahaastattelujen pitäminen esimiehille heidän etätyökokemuksistaan. Tarkoituksena on löytää keinoja, miten etätyötä voitaisiin HSY:ssä edistää. Tärkeänä tavoitteena on myös tuoda etätyö näkyvämmiin myönteisenä ja modernina työn tekemisen muotona vaihtoehdoksi toimistotyölle. Etätyö tulisi nähdä myös myönteisenä osana työnantajaimagoa.

3.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia etätyön hyötyjä ja riskejä sekä kehittämismahdollisuuksia työntekijöiden ja esimiesten näkökulmista ja samalla selvittää miten etätyötä voitaisiin HSY:ssä edistää.

3.3 Aiheen rajaus

Fiilismittarikyselyjen pohjalta löytyisi muitakin kiinnostavia tutkimuskohteita, kuten esimerkiksi työviihtyvyys ja keskittymisrauha monitilatoimistossa. Monitilatoimistoon liittyvä problematiikka kuitenkin laajentaisi tutkittavaa aihetta liaksi, joten päädyin valitsemaan tutkimuskohteeksi etätyöhön liittyvät käytännöt. Luottamus ja vuorovaikutus, tavoitteellisuuden toteutuminen, yhteydenpito ja työn tulosten seuranta kaikki sisältyvät tähän aiheeseen.

3.4 Tutkimuskysymykset

- Koetaanko 1.1.2018 käyttöön otetut etätyöohjeet toimiviksi ja miten niitä parannettaisiin?
- Millaisia odotuksia etätyöllä on esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta?
- Miten etätyö vaikuttaa työntekijään ja työyhteisöön ja työn tekemiseen? (tuottaako lisäarvoa työlle?)
- Miten työpaikkakulttuuria saataisiin muutettua etätyölle ystävällisempään suuntaan?

4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineiston kerääminen

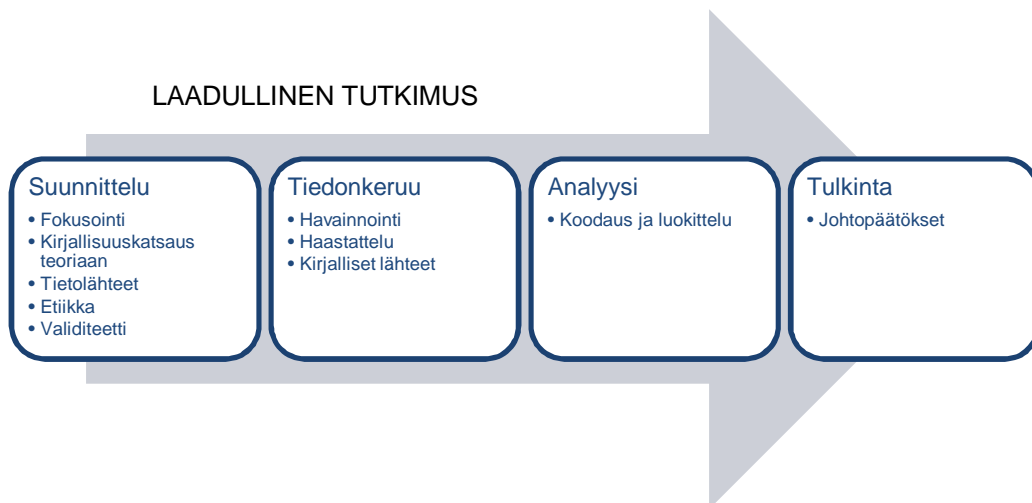
4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimukseni on kvalitatiivinen tutkimus, eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus pyrkii selvittämään ilmiön syitä, eli tuo näkyväksi mistä ilmiössä on kyse. Tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen ja pyrkimys antaa vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen analysointivaihe on syklinen prosessi, joka seuraa mukana koko tutkimusprosessin eri vaiheissa.

(Kananen, 2014. s 16, 18.)

Laadullinen tutkimus sisältää monia erilaisia lähestymistapoja- ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä ihmisten elämään sisältyvien asioiden tutkimiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006). Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, elämäkerrat, kirjeet, havainnointi ja päiväkirjat. Laadullisessa tutkimuksessa huomioidaan myös tutkittavien näkökulmia. Tutkimuksessa käytetään harkinnanvaraista tai teoreettista otantaa ja aineistokoot ovat suhteellisen pieniä, tutkimuksella tutkitaan näytteitä sosiaalisesta todellisuudesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006)

Laadullista tutkimusta kuvaa usein myös aineistolähtöisyys, jolloin teoria rakentuu aineistosta käsin. Tutkimusprosessin edetessä tutkija joutuu aktiivisesti miettimään mihin suuntaan tutkimusta kuljettaa ja mitä merkityksiä päätöksillä ja valinnoilla on. Tutkijan on pystyttävä tiedostamaan omat asenteensa ja uskomuksensa ja koettaa parhaansa mukaan olla liiaksi vaikuttamasta tutkimukseen, täydellinen objektiivisuus ei kuitenkaan voi olla mahdollista. Keskeisintä tutkijan asemassa on luottamus, tutkittavien on voitava luottaa anonymiteetin säilymiseen ja että tutkimuksen tarkoitus ja mahdolliset vaikutukset kerrotaan heille rehellisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006)

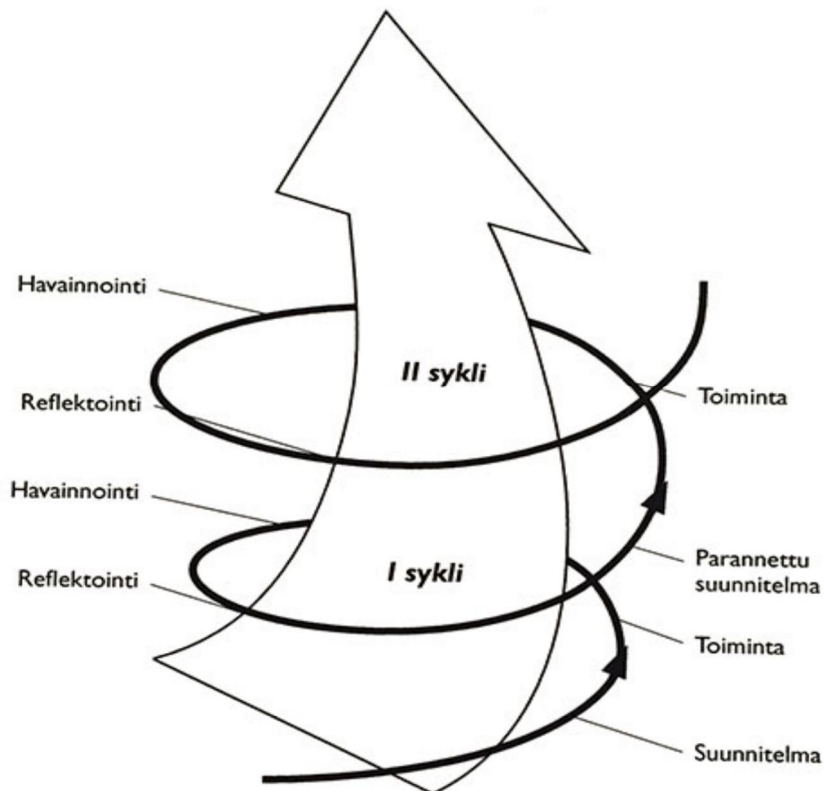


Kuvio 2. Laadullisen tutkimuksen prosessi. (Kananen 2010, 36).

4.2 Toimintatutkimus

Tutkimukseni on myös toimintatutkimusta, sillä toimintatutkimuksen määritelmän mukaan toimintatutkimuksen avulla on mahdollista etsiä ratkaisuja ongelmiin, jotka voivat olla teknisiä, yhteiskunnallisia, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006)

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on muuttaa ja kehittää tutkittavaa kohdetta entistä paremmaksi. Toimintatutkimukselle on ominaista tutkimuksen jäsenten aktiivinen osallistuminen tutkimusprosessin vaiheisiin. Toimintatutkimusta kuvataan usein spiraalimaisena syklinä, jonka vaiheiksi luetaan **suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi**. Syklimäisiä kierroksia on useita ja niiden aikana toimintaa pyritään kehittämään paremmaksi ja paremmaksi. Toiminnan kehittäminen on kuitenkin päättymätön prosessi ja se jatkuu myös tutkimuksen päättymisen jälkeen. Toimintatutkimuksella pyritään mahdollisimman reaaliaikaisesti erilaisten asiointilojen muutokseen edistämällä tai parantamalla niitä jollakin tavalla. Toimintatutkimus sopii hyvin tilanteisiin, missä pyritään samanaikaisesti muuttamaan jotakin sekä lisäämään tietoa tapahtuvasta muutoksesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006; Heikkinen, Rovio & Syrjälä, 81.)



Kuvio 3. Toiminnan kehittämisen spiraali (Heikkinen, Rovio & Syrjälä, 81)

4.3 Tiedonkeruumenetelmät

Keräsin tutkimuksen alussa aineistoa koko henkilöstölle suunnatulla sähköisellä kyselylomakkeella. Sähköisen lomakkeen pohjalla käytin aikaisempaa kyselypohjaa, johon lisäsin etätyöaiheisia kysymyksiä saadakseni tarkempia vastauksia etätyöhön liittyvistä havainnoista ja kokemuksista. Kyselyn pohjalla käytin aikaisempien Fiilismittarikyselyiden kysymyksiä, mutta lisäsin siihen enemmän avovastausvaihtoehtoja lomakkeen kohtuullinen pituus ja selkeys kuitenkin huomioiden. Julkaisin kyselyn HSY:n intranetissä etusivulla.

Tiedonkeruun seuraavassa vaiheessa järjestin yhteensä kuusi teemahaastatteluja esimiehille. Kyselyyn valitsin harkinnanvaraisen otoksen eri toimi- ja talousalueiden esimiehiä, joiden alaiset ovat olleet etätöissä. Haastateltavat esimiehet valikoituivat omien havaintojeni ja työyhteisöltä saatujen suositusten perusteella. Teemahaastatteluilta pyrin selvittämään tarkemmin esimiesten kokemuksia nykyisten etäjohtamisen ja etätyökäytänteiden toimivuudesta, etätyön hyödyistä ja haitoista sekä mitä kehitettävää nousee

esille. Haastattelussa käyttämiäni teemoja esimiehille olivat etätöiden ja etäjohtamisen **nykytilanteen arviointi**, heidän kokemuksensa etätöiden **mahdollisuuksista ja haitoista** ja mitä **kehitettävää** etätöissä tai etätöiden johtamisessa löytyy.

Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa keväällä 2019 toteutin vielä yhden sähköisen kyselyn, jolla kerättiin tietoa muiden kysymysten ohella ja edellisen kyselyn tapaan etätökokemuksista.

Tutkimuksen aikana tein myös omia havaintoja etätöihin liittyvissä kysymyksissä osallistuvana havainnoitsijana.

4.4 Teemahaastattelut

Teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu eroaa lomakehaastattelusta ja avoimesta haastattelusta sijoittumalla ominaisuuksiltaan näiden väliin. Teemahaastattelussa ei ole tarkkoja ja valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä vaan haastattelu etenee omalla painollaan tietyn ennalta ilmoitetun teeman mukaan. Teeman aihepiiri on kaikille haastateltaville sama, mutta vapaalle keskustelevalle puheelle annetaan tilaa.

Haastattelun tavoitteena on saada selville haastateltavien omat näkemykset tai kokemukset aiheen merkityksistä ja saamaan ymmärrystä ilmiölle. Jos teemahaastattelu on laadittu tarpeeksi kattavaksi ja eri näkökulmia tarkastellen, on sen tuloksista mahdollista nostaa esille ratkaisu ongelmaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006; Kananen 2010, 60.)

Teemahaastattelun ominaispiirteisiin kuuluu myös se, että kaikki haastateltavat ovat kokeneet saman asian ja tutkija on ennalta perehtynyt aiheen tärkeisiin osa-alueisiin, joiden perusteella haastattelurunko on mahdollista muodostaa. (Hirsjärvi, Hurme, 2008, 47.)

Tutkija valmistautuu haastatteluun lyhyillä muistiinpanoilla, sillä teemahaastattelun ei tulisi pitää sisällään pikkutarkkoja kysymyksiä, joita käydään yhdessä lomakkeelta läpi. Teemahaastattelua pidetään sopivana haastattelu keinona, kun halutaan selvittää vähemmän tunnettuja ilmiöitä tai asioita. Tutkijan onkin syytä perehtyä perusteellisesti teeman aihepiiriin ja haastateltavien omaan tilanteeseen, jotta oikea teema ja haastateltava kohtaisivat. Myös haastateltavat on valikoitava harkiten, heidän ei tule olla sattumanvaraisia vaan henkilöitä, joiden arvellaan parhaiten soveltuvan teeman mukaiseen haastatteluun. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Paras keino teemahaastatteluiden tulosten tallentamiseen on digitaalinen taltiointi, jolloin haastattelijalle jää aikaa keskittyä itse haastattelutilanteeseen. Tallennetut haastattelut puretaan jälkepäin kirjalliseen muotoon, eli litteroidaan. Digitaaliseen tallenteeseen voidaan palata myöhemmin tarkistamaan asioita. Kun haastattelut on kirjoitettu auki, on seuraava työvaihe asiakokonaisuuksien erottaminen tekstistä eli tekstien aihepiirit segmentoidaan itsenäisiksi kokonaisuuksiksi. Viimeisessä litteroinnin vaiheessa aineisto viedään taulukkoon ja tulkitaan segmenttien sisältö viereisiin sarakkeisiin. (Kananen 2010, 58, 60-61.)

Tämän toimintatutkimuksena tehtävän kehittämishankkeen haastatteluista sovin lähettämällä Skype -linkit sisältävä kalenterikutsu Outlookin kalenterikutsuna. Kutsun viestikentässä kerrottiin tarkemmin haastattelun tarkoituksesta ja sen teemasta ja että osallistuminen on täysin vapaaehtoista, mutta tarkempia kysymyksiä ei annettu etukäteen. Nauhoitin haastattelut Skypen tallennusominaisuudella myöhempää analysointia varten ja tein keskustelun aikana myös omia muistiinpanoja tulosten analysoinnin helpottamiseksi. Haastattelun tuloksia käytin myös henkilökunnalle suunnatun etätöystä kertovan kampanjan materiaaleina.

4.5 Kyselytutkimus sähköisellä lomakkeella

Kyselytutkimus aloitetaan aikaisempiin tutkimuksiin perehtymällä. Perehtymällä aiheeseen avautuvat tutkimuksen ongelma sekä asetettavat kysymykset helpommin. Mielekkäiden uusien tutkimuskysymysten asettaminen saattaa vaatia pidempää puntaointia. Tutkimuksen alussa kannattaa jo miettiä miten tutkimusaineistoa hallitaan sen käsittelyn eri vaiheissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Lomakkeen laajuus ja ulkoasu ovat tärkeitä huomioitavia asioita sekä vastaajien, että myöhemmin kerätyn tiedon käsittelijöille. Kysely ei saa olla liian pitkä, jotta vastaajat eivät lannistuisi heti aluksi, ihanteellinen vastausaika on 15-20 minuuttia. Kysymysten pitää erottua selkeästi toisistaan, joko erottavalla viivalla tai sijoittamalla ne laatikoihin ja niiden olisi hyvä olla loogisessa järjestyksessä. Kyselyn alkuun kannattaa myös sijoittaa helpoja kysymyksiä ja vastaavasti laajempaa pohdintaa vaativat kysymykset sijoitetaan loppuun. Myös vastausohjeet on syytä olla mahdollisimman yksityiskohtaiset. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Myös avoimet kysymykset voidaan tallentaa sekä tekstinä, että esimerkiksi numeroiksi koodattuna. Kysymysten vastausskaaloissa kannattaa pysytellä entuudestaan tutuissa

asteikoissa, jolloin ne voivat olla vastaajille jo entuudestaan tuttuja ja helpottavat vastaamista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

4.6 Havainnointi

Havainnointia on perusteltua käyttää tilanteissa, joissa ilmiöistä ei ole tarkkaa tietoa tai tietoa on vähän ja keskusteltavia teemoja ei voida rajata tarkkaan. Menetelmän etuna on tilanteen autenttisuus, jossa tutkittava aihe tapahtuu luonnollisessa ympäristössä. Ilmiön pitää kuitenkin olla havaittavissa. (Kananen 2010, 49, 50.)

Havainnoinnin asteita on erilaisia, havainnointi voi olla suoraa havainnointia, piilohavainnointia, epäsuoraa havainnointia sen mukaan kuinka läsnä tutkija on havaittavien joukossa. Havainnointi voi olla myös strukturoitua havainnointia, jossa tutkija tietää mitä hän havainnoitavassa seuraa. Hänellä voi olla apunaan esimerkiksi lomake. Sen sijaan strukturoimattomassa havainnoinnissa ei ole valmista listaa havainnoitavista asioista, jolloin tutkija kirjaa ilmiöstä ylös mahdollisimman paljon asioita. (Kananen 2010, 49, 50.)

Havainnointi voi olla myös osallistavaa tai osallistuvaa havainnointia riippuen tutkijan roolista. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu itse toimintaan tai on pelkääntään läsnä. Etuna on, että tutkijan on mahdollista päästä syvälle tutkittavaan ilmiöön. Haittana voi olla tutkijan liiallinen tuttuus tai mukana olo, jos pyritään mahdollisimman objektiiviseen tietoon, pyritään tutkijan vaikuttavuus minimoimaan. Jos tutkija vaikuttaa tutkimustuloksiin, kutsutaan ilmiötä reaktiivisuudeksi. Reaktiivisuutta halutaan välttää, jos tarkoituksena on saada mahdollisimman objektiivinen tutkimustulos. (Kananen 2010, 49, 50.)

5 Teoreettinen viitekehys

5.1 Etätyön määritelmä

Minna Helteen mukaan etätyö tarjoaa työntekijöille ja työnantajille mahdollisuuden tehokkaaseen ja joustavaan työn tekemiseen, jolloin painopiste läsnäolon valvonnasta siirtyy työn tulosten seurantaan. (Helle 2004, 3, 13, 16.)

Jukka Ahtela painottaa tietotyön tulosten mittaamisessa siirtymistä ajan mittaamisesta työn tulosten mittaamiseen, eli laadulliseen arviointiin. Reunaehdot työhön käytetylle

ajalle muodostuvat työlle asetetusta aikataulutavoitteesta, jotka määrittelee asiakas. Asiakas voi luonnollisesti olla joko sisäinen ulkoinen. (Ahtela 2016, 17.)

Etätyön yleisistä ehdoista on sovittu Euroopan unionissa solmitussa etätyön puitesopimuksessa (Framework Agreement On Telework, 16.7.2002). Puitesopimus luo raamit, jolla työnantaja ja etätyöntekijät voivat sopia etätyön tekemisestä sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Etätyön puitesopimuksen voimaan saattamisesta vastaavat työmarkkinakeskusjärjestöt EU-maissa. Puitesopimus ohjaa mitä etätyöstä sovitaan työ- ja virkaehtosopimuksissa. (Kuntatyönantajat, 22.3.2017, Helle, 70.)

Eurooppalainen puitesopimus määrittelee etätyön työksi, jota tehdään säännöllisesti muualla kuin työnantajan tiloissa, vaikka sitä voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa. Puitesopimuksessa lisäedellytyksenä etätyölle mainitaan myös tietotekniikan hyödyntäminen joko työn tekemisessä tai sen organisoimisessa. Suomessa tietotekniikan hyödyntämistä etätyön määritelmässä ei ole nähty tarpeellisena, vaikkakin lähes kaikki etätyöntekijät käyttävätkin tietotekniikkaa työvälineenään. Etätyön määritelmää ei ole haluttu sitoa tiettyyn määritelmään, sillä etätyötä voi tehdä muutoinkin kuin tietotekniikkaa hyödyntäen. (Helle 2004, 41, 45.)

Suomessa työlainsäädäntö ei tällä hetkellä tunne etätyön määritelmää, Suomessa etätyöntekijään sovelletaan normaalisti yleistä työlainsäädäntöä. Tähän on kuitenkin tulossa muutos uuden työaikalain astuessa voimaan 1.1.2020 (Kts. kappale 5.2).

Etätyöllä tarkoitetaan vakiintuneen käsityksen mukaan yleisimmin kotona tehtävää tai muussa työntekijän itse valitsemassa paikassa tapahtuvaa työtä, joko kokoaikaisesti tai silloin tällöin ja jossa työt voidaan järjestää ajasta tai paikasta riippumattomaksi ja tietotekniikkaa hyväksi käyttäen. Etätyöntekijän työtehtävät ovatkin lähes aina ns. tietotyötä. Etätyölle rinnasteisia käsitteitä ovat esimerkiksi e-työ, jolla tarkoitetaan työtä tietoverkossa, sekä hajautettu työ, jolla tarkoitetaan työn joustavaa organisointia muualla kuin työnantajan tiloissa ja johon sisältyy ryhmätyötä organisaation eri toimipisteistä käsin tietotekniikkaa apuna käyttäen. Lisäksi etätyölle rinnasteisena käsitteenä pidetään myös joustotyötä, jota voidaan pitää paremmin kuvaavana sanan kotona tehtävälle työlle kuin etätyö. Joustotyön yleisen määritelmän mukaan työn tekemisen paikka valitaan tilanteen mukaan ja siihen vaikuttaa työn kiireellisyys ja määrä. (Helle 2004, 42-44.)

Minna Helteen mukaan etätyötä koskevan puitesopimuksen yhteiskunnalliset tavoitteet liittyvät EU:n työllisyysstrategiaan ja sen myötä tietopohjaisen yhteiskunnan luomiseen. Työn uusi organisoititapa mahdollistaa parhaan hyödyn saavuttamisen tietopohjaisesta

yhteiskunnasta, työn joustavuus ja turvallisuus saman aikaisesti huomioiden. Sopimuksen eräs tavoite on myös vajaakuntoisten työskentelymahdollisuuksien lisääminen etätömahdollisuuksia lisäämällä. (Helle 2004, 83, 84.)

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman vuoden 2017 työolobarometrin mukaan etätö on yleistynyt Suomessa rivakasti viimevuosien aikana. Vuonna 2017 palkansaajista jo viidennes teki etätöitä säännöllisesti, kun vielä vuonna 2012 heitä oli n. 12%. Useimmat etätöntekijät työskentelevät etänä joitakin päiviä viikossa tai kuukaudessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, 69.)

5.2 Uusi työaikalaki ja etätö

Etätö tulee varmasti yleistymään edelleenkin kaikilla toimialoilla Suomessa, sillä Eduskunta on hyväksynyt uudet työaikalain maaliskuussa 2019. Uusi työaikalaki korvaa vuonna 1996 säädetyn lain ja se astuu voimaan 1.1.2020. Uuden lain kokonaisuutos koskee nimenomaan etätöitä, joka luetaan jatkossa virallisesti osaksi työaikaa ja mahdollistaa näin ollen työnteon siellä missä se parhaiten sujuu ja työpäivän voi myös jakaa osiin siten, että päivän lopuksi tunnit lasketaan yhteen ja niistä kertynyt saldo joko vähenee tai pienenee. (Väisänen 2018; Voutilainen 2018.)

Keskeisimmät muutokset koskevat laissa ennen täysin tuntematonta uutta joustotyöaikaa ajasta ja paikasta riippumattomassa työssä. Se on tarkoitettu nimenomaan kiinteän työpisteen ulkopuolella tapahtuvaan työntekoon esim. kahviloissa, mökillä tai kotitoimistossa. Joustotyöajan käyttöönotto edellyttää työnantajan ja työntekijän yhteistä kirjallista sopimusta, joka on kummankin osapuolen toimesta irtisanottavissa. Joustotyössä painotetaan enemmän työn tulosten seuranta, ei niinkään nykyisen käytännön mukaista työajan seuranta. (Väisänen 2018; Voutilainen 2018.)

Joustotyöaikaa noudattaessa työnantaja voi työajan tarkan asettamisen sijaan määritellä tehtävät, tavoitteet ja tehtävien kokonaisaikataulun. Työajasta kuitenkin vähintään puolet on sellaista, jossa työntekijä voi itse määrätä milloin ja missä hän työn tekee. (Väisänen 2018; Voutilainen 2018.)

Lisäksi uusi työaikalaki mahdollistaa muun muassa työaikapankin käyttömahdollisuuden kaikille yrityksille ja ylitöille asetetaan uudet rajat - uudessa laissa rajoitetaan kokonais työaikaa 4 kuukauden jaksoissa ja vuosittainen ylityöraja poistuu. (Väisänen 2018; Voutilainen 2018.)

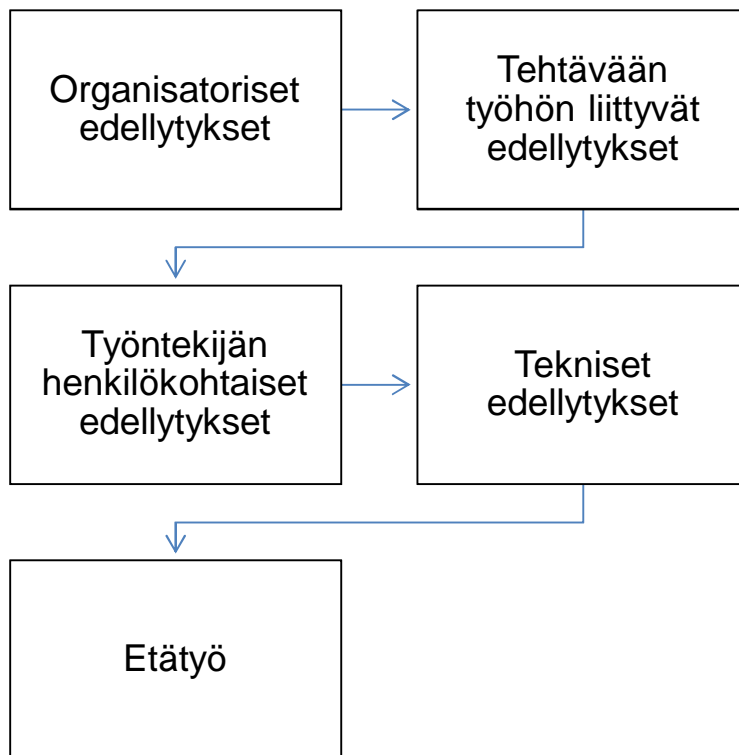
Uusi työaikalaki tuo todennäköisesti mukanaan muutostarpeita yritysten etätyöhöihin ja tämä kannattaa varmasti huomioida myös HSY:ssä, kun etätyöhjetta seuraavan keran päivitetään.

5.3 Etätyöhön siirtymisen edellytykset

Etätyö perustuu yleensä joko työntekijän tai työnantajan tarpeisiin, tai molempien. Yleensä etätyöaloitteen tekee työntekijä. Työlainsäädännöstä ei löydy etätyölle esteitä. Ennen etätyöhön siirtymistä on organisaatiossa punnittava muutamia edellytyksiä. (Helle 2004, 89,90.)

Helteen mukaan etätyöhön siirtyminen edellyttää organisaatiolta ennen kaikkea ennakkoluulotonta suhtautumistapaa työn uudelleen organisointiin ja luottamusta työntekijöihin. Myös organisaatio- ja johtamiskulttuurin on tuettava etätyöhön siirtymistä. Etätyöhön liittyvistä asenteista, motivaatiosta ja peloista voi löytyä syitä etätyön odotettua hitaammin tapahtuvaan yleistymiseen. (Helle 2004, 90.)

Etätyötä tukevalta organisaatiolta edellytetään ainakin seuraavia ominaisuuksia; ”ennakkoluulotonta suhtautumista siihen missä työ sujuu parhaiten, uusia ajattelutapoja työn tulosten arviointiin, organisointiin ja valvontaan, luottamusta työntekijöiden ja esimiesten välillä, avointa vuorovaikutusta, riittäviä tietoteknisiä resursseja ja työntekijöiden tietoteknistä osaamista, toimivia tiedonhallintajärjestelmiä, sekä läpinäkyvyyttä henkilöstöjohtamisen ja etätyön periaatteisiin.” (Helle 2004, 91.)



Kuvio 4. Etätyöhön siirtymisen edellytykset. (Helle 2004, 89.)

Etätyötä ei voida johtaa samalla tavalla kuin perinteistä toimistossa läsnäoloon perustuva työtä, valvonnan tulisi perustua työ tulosten seurantaan, ei työajan seurantaan. Myös etätyöntekijän työtiimin muilta jäseniltä vaaditaan myönteistä suhtautumista etätyöhön ja uusien tiimityötapojen hallintaa. (Helle 2004, 91.)

Etätyön yleistymisen yksi merkittävimmistä hidastajista arvellaan olevan työpaikan ns. hiljaiseen tiedon siirtymiseen liittyvät ongelmat. Etätyöntekijä jäävät paitsi esimerkiksi työpaikan kahvi- ja käytäväkeskusteluista, sekä yhteisistä ruokatauoista. Organisaation tulisikin punnita tietoverkolle asetettavia vaatimuksia ja tähän liittyviä uusia käytänteitä, vaikkakaan tietoverkot eivät voi vielä täysin korvata kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta. (Helle 2004, 92.)

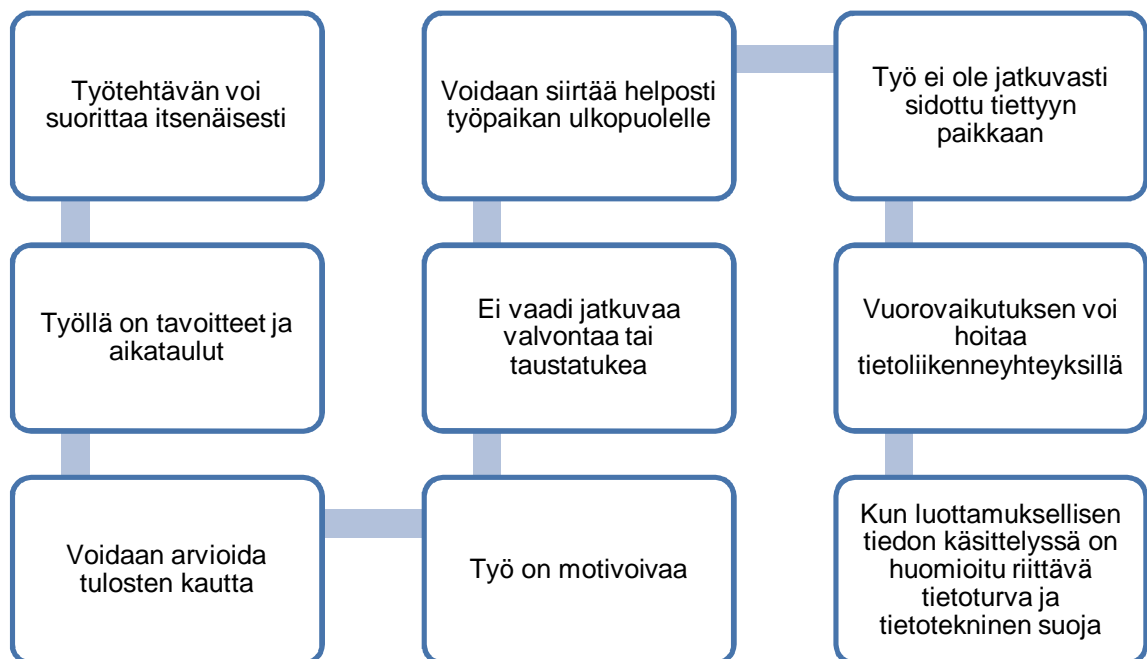
5.4 Etätyöhön soveltuva tehtävät

Etätyömahdollisuus määrittyy työntekijän tehtävien mukaan. Etätyöhön soveltuvia tehtäviä on yhä enemmän. Vaikka työ ei kokonaan soveltuisi etätyöksi, on siitä usein erotettavissa osia, joiden tekeminen onnistuu myös kotoa tai työntekijän muussa valitsemassa paikassa. (Helle 2004, 93, 94.)

Tyypillisin etätyönä tehtävä työ on tietotyötä, jonka suorittaminen ei vaadi henkilökohtaista läsnäoloa ja joka on helposti siirrettävissä työnantajan tilojen ulkopuolelle. Etätyötä pidetään perinteisesti itsenäiseen asiantuntijatyöhön soveltuvaksi, mutta nykyään etätyötä tehdään yhä useammin myös asiakaspalvelutyössä. (Helle 2004, 93, 94.)

Etätyöksi soveltuu erityisen hyvin keskittymistä vaativat suunnittelu- tai kirjoitustehtävät ja työt, joita voidaan luonnehtia yhden henkilön itsenäisesti tehtäviksi, joilla on selkeät tavoitteet ja aikataulut, työtä voidaan arvioida tulosten kautta, työ on helposti siirrettävissä työpaikan ulkopuolelle ja ei vaadi erityisiä välineitä tai materiaaleja, työ ei vaadi jatkuvaa opastusta tai valvontaa, työ on motivoivaa ja siitä saatu tyydytys perustuu muuhunkin kuin siitä saatuun palautteeseen, työ ei ole sidottu jatkuvasti tiettyyn paikkaan, työhön kuuluvan vuorovaikuttamisen voi hoitaa tietoliikenneyhteyksien avulla. (Helle 2004, 93, 94; Ahtela 2016, 21.)

Käsittävän tiedon luottamuksellisuus saattaa asettaa rajoituksia etätyölle. Tietoturvasuudesta huolehtiminen ja riittävä muu tekninen suojaaminen kuitenkin mahdollistavat useimmissa tapauksissa myös luottamuksellisen tiedon käsittelyn etätyössä. (Helle 2004, 94.)



Kuvio 5. Etätyöhön soveltuva tehtävät. (Helle 2004, 94.)

5.5 Etätyöntekijältä ja tietotekniikalta vaadittavat ominaisuudet

Kaikki työ ei kuitenkaan sovellu etätönnä tehtäväksi ja myöskään etätööhön liittyvät vaatimukset ja vastuut eivät sovellu kaikille työntekijöille. Etätyöntekijältä vaadittavia ominaisuuksia edellytetään usein myös työpaikalla tehtävässä työssä, mutta kotona työskennellä vaatimukset korostuvat. Työn tai työntekijän soveltumista etätööhön voidaan kokeille ja päättää tämän jälkeen siirtääkö etätööhön pysyvästi. (Helle 2004, 94.)

Etätö työntekijältä vaatimat taidot ja ominaisuudet ovat kyky itsenäiseen päätöksentekoon ja ongelmanratkaisukykyyn, ajankäytön hallintaa, hyviä organisointitaitoja, vastuuntuntoisuutta ja kurinalaisuutta, motivaatiota ja keskittymiskykyä, hyviä tietoteknisiä valmiuksia ja vuorovaikutustaitoja, työkokemusta ja kykyä sietää sosiaalisten kontaktien vähenemistä. (Helle 2004, 94, 95.)

Etätönn tekeminen edellyttää hyviä tietoteknisiä taitoja työntekijältä, mutta myös organisaation tietoteknisten valmiuksien on oltava kunnossa. Työntekijällä on oltava etätöpaikassaan riittävät tietoliikenneyhteydet ja työvälineet. Pääsy etätöpaikasta työpaikan tietoverkkoihin helpottaa työn järjestämistä. Tietotekninen tuki ei ole useinkaan yhtä nopeasti saatavilla kuin toimistolla tapahtuvassa työssä, joten tämäkin asettaa omat vaatimuksensa etätyöntekijälle. On myös huomioitava, että työtä tehdään usein tiimeissä, joten pelkästään etätyöntekijän tekninen osaaminen ei riitä. Myös etätyöntekijän tiimin jäsenten ja esimiehen on osattava käyttää sähköisiä vuorovaikutusvälineitä. (Helle 2004, 97.)

5.6 Perehdytys etätööhön

Etätööhön liittyvät työn järjestelyjen muutokset liittyvät paitsi etätyöntekijään, myös hänen esimieheensä ja työtovereihin, jotka myöskin saattavat tarvita koulutusta ennen etätööhön siirtymistä. Suurimmat haasteet liittyvät etätönn johtamiseen. Ennen etätööhön siirtymistä on oleellista sopia niistä toimintatavoista, joita esimerkiksi etätönn johtamisessa ja valvonnassa käytetään. Yhdeksi etätööhön siirtymisen edellytykseksi mainitaan myös koko työyhteisön tuki. On tärkeää, että koko työyhteisö on tietoinen etätönnjärjestelyistä ja työtoverit hyväksyvät kollegan etätönnkentelyn ja etätönnnteolla on myös esimiesten tuki. Etätönnstä ei saa muodostua vain harvojen ja valittujen yksinoikeus, työjärjestelyjen ja sääntöjen on perustuttava läpinäkyvyyteen, jotta negatiivilta käsityksiltä työyhteisössä vältyttäisiin. (Helle 2004, 125.)

Etätyöjärjestelyt voivat toimia vain, jos sekä työntekijällä, että työnantajalla on yhtenevä käsitys etätöiden tekemisen ehdoista ja periaatteista (Pekkola, Uskelin, 2007, 30). Työpaikalle voidaan laatia kirjallinen etätöohjeistus, josta etätöissä noudatettavat tarpeelliset pelisäännöt tulevat ilmi. Ohjeistus on käsiteltävä henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa yhteistoimintamenettelyssä, niillä työpaikoilla, joita tämä tai muu sitova yhteistoimintamenettely koskee. Ohje on syytä käydä henkilöstön kanssa läpi myös muillakin työpaikoilla. (Pekkola, Uskelin, 2007, 27).

5.7 Etätyöskentelypaikka ja yhteydenpito

Etätyöskentelyn paikasta tai työskentelypaikkaan liittyvistä reunaehdoista tulisi sopia etätöösopimuksessa. Ennen etätööhön siirtymistä olisi varmistettava, että työntekijällä on käytössään etätööhön soveltuva rauhallinen tila ja välineet. Erillistä työhuonetta ei välttämättä tarvita, mutta on hyvä huomioida, että etätö ei välttämättä onnistu tavoitteiden mukaan, jos kotona on liikaa häiriötekijöitä. Etätöpaikan olosuhteilla on merkitystä työn laatuun ja työviihtyvyyteen. (Helle 2004, 126, 127.)

Myös etätöpäivän aikaisesta yhteydenpidosta, sen määrästä ja tavoista kannattaa sopia etukäteen. Yhteydenpidon tärkeys korostuu, kun etätö on kokoaikaista tai etätöissä ollaan pidempiä jaksoja kerrallaan. Yhteydenpidolla on työntekijälle kahdenlaista merkitystä: yhteydenpito on puhtaasti työasioista johtuvaa, mutta samalla se ehkäisee etätötyöntekijän eristäytymistä työyhteisöstä. Se, että yhteydenpitotavoista tai määrästä sovietaan erikseen, ei tarkoita, että etätötyöntekijää haluttaisiin kontrolloida enemmän kuin työnantajan tiloissa työskenteleviä kollegoita. (Helle 2004, 132.)

Myös säännöllisten läsnäpalaverien pitäminen ehkäisee syrjäytymistä ja ennen etätööhön siirtymistä olisikin määriteltävä mihin kokouksiin etätötyöntekijät osallistuvat paikan päällä. (Helle 2004, 133.)

5.8 Etätöiden hyödyt työntekijän näkökulmasta

Keskeisimpiä etätöihin liittyviä hyötyjä työntekijöille ovat mm. työaikaan ja työjärjestelyihin liittyvä joustaminen sekä työrauha ja sen tuoma parempi keskittyminen. Toimistossa keskeytyksiä ja häiriöitä voi syntyä taukoamatta ja ajatuksia voi olla vaikea pitää koossa. (Helle 2004, 17.)

Etätyö mahdollistaa myös työn ja työaikojen itsenäisen suunnittelun. Usein työntekijät voivat ajoittaa omat työn alkamis- ja päättymisaikansa ajankohtiin, joissa työn tekeminen sujuu parhaiten ja he ovat virkeimmillään. (Helle 2004, 18.)

Myös hyvin toteutetun jouston tutkimuksissa todettu lisäävän työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta sillä työajoilla on vaikutusta työntekijöiden terveyteen, turvallisuuteen ja työelämän ja muun ajan yhteensovittamiseen. (Tuomivaara et al. 2016.)

Toisaalta etätyön mukanaan tuomaksi hyödyksi voidaan ehdottomasti lukea myös työn ja muun elämän parempi yhteensovittaminen. Työpaikalle suuntautuvan matkan jäädessä pois jää työntekijälle myös enemmän elämän muilla osa-alueilla käytettäväksi. Työmatkaliikenteen väheneminen ei ole huono asia myöskään ympäristön kannalta, tämä on seikka joka työnantajankin kannattaa hyödyntää työnantajaimagoa suunnitellessaan. (Työturvallisuuskeskus. 2017, 4.)

Työmatkaliikenteen vähentymisellä on suotuisa vaikutus myös työntekijän terveyteen ja työhyvinvointiin. Pitkien työmatkojen on todettu aiheuttavat stressiä ja tekevät ihmiset onnettomiksi ja aiheuttavat muitakin terveysongelmia. 90 minuuttia on kynnyks, jonka ylityttyä terveydelle aiheutuu jo pysyvää haittaa, näin todetaan Theresa Krinnigerin kirjoittamassa asiantuntija Steffen Häfnerin haastattelussa. Häfnerin mukaan työpäivän aiheuttamista rasituksista ei myöskään ehdi kunnolla palautua pitkän työmatkan lyhenteessä palautumisaikaa. (Krinniger, 2017.)

Työmatkat ovat pääkaupunkiseudulla keskimäärin muuta maata pidempiä. Tilastokeskuksen (2015) mukaan julkisilla liikennevälineillä kulkevan pääkaupunkiseutulaisen matka taittuu töihin keskimäärin puolessa tunnissa.

Etätyö mahdollistaa työn tekemisen myös tilanteissa, jolloin se ei olisi muutoin mahdollista, esimerkiksi liikenteen esteisiin ja poikkeustilanteisiin liittyvien syiden vuoksi tai kun työntekijä on vajaakuntoinen. (Työturvallisuuskeskus. 2017.)

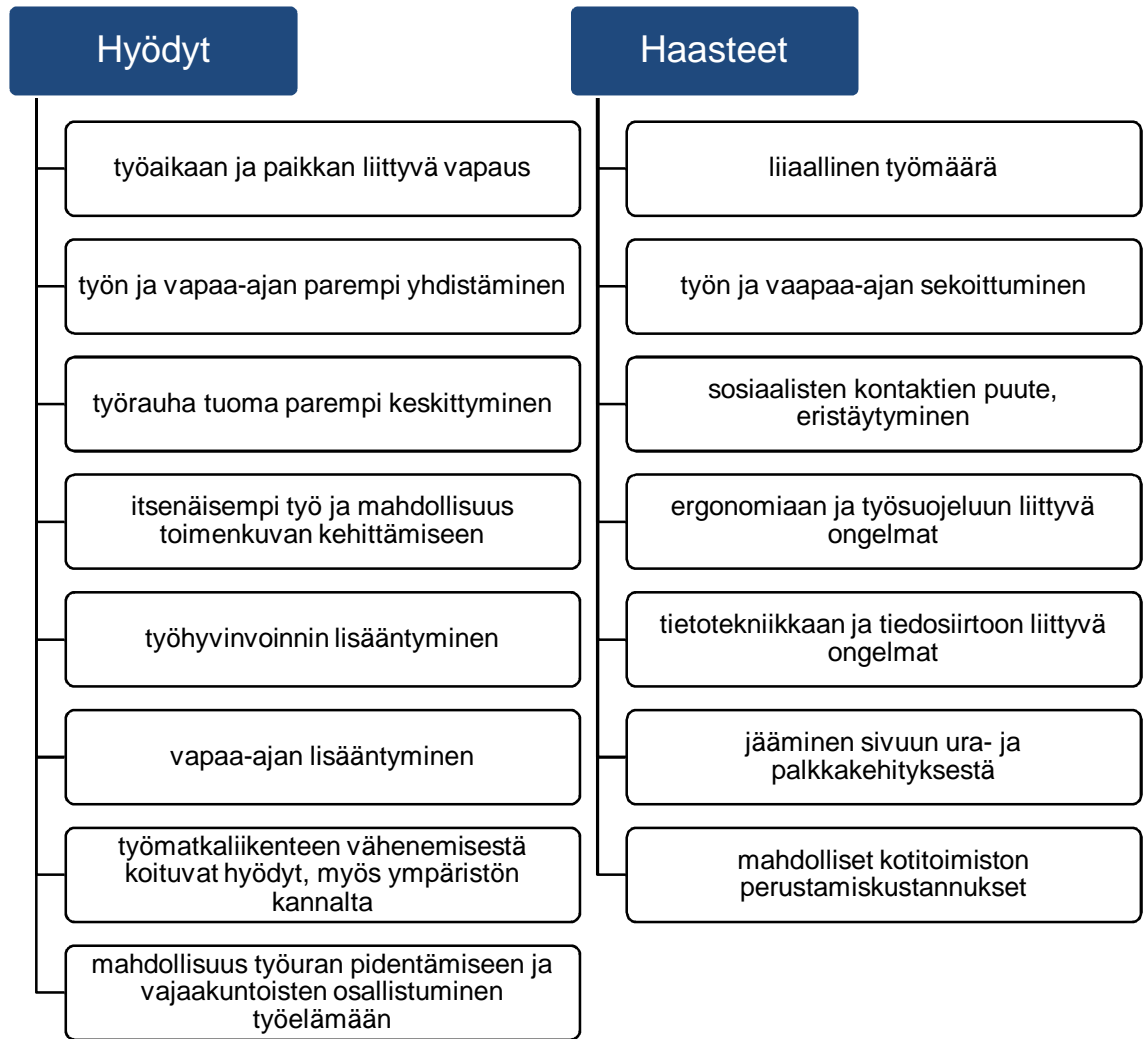
5.9 Etätyön haasteet työntekijän näkökulmasta

Etätyön suurimmat riskit liittyvät henkiseen kuormitukseen ja etätyöpisteen ergonomiaan, mutta myös tavallisempiin työsuojeluun sisältyviin asioihin, kuten näyttöpäätetyöskentelyyn liittyviin vaatimuksiin tai työpisteen valaistukseen. (Helle 2004, 218).

Työnantajalla on työturvallisuuslain mukaisesti velvollisuus riittävän järjestelmällisesti selvittää työstä työajoista, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät. Jos haitta- tai vaaratekijöiden poistaminen ei ole mahdollista on voitava arvioitava niiden merkitys työturvallisuudelle ja –terveydelle. Työoloja selvittäessä on otettava huomioon esimerkiksi ergonomiaan, fyysiseen, henkiseen ja sosiaaliseen kuormittavuuteen liittyviä seikkoja. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 5§, 10§).

Muita etätyöhön liittyviä riskejä voivat olla sosiaalisten kontaktien puute, työn ja vapaaajan sekoittuminen, liiallinen työmäärä, pelko ura- ja palkkakehityksestä sivuun jäämisestä, tietotekniikkaan tai tiedonsiirtoon liittyvät ongelmat. (Helle 2004, 20.)

Ahtela mainitsee etätyön varjopuoliksi paljon matkustavien osalta myös sen, että matka-aikaa ei lasketa työaikaan, erityisesti tietotyötä saatetaan tehdä kuitenkin matkallakin, jolloin tämä jää työntekijän tappioksi (Ahtela 2016, 21). Uusi työaikalakiaan ei tuo tähän muutosta, sillä matka-aikaa ei edelleenkään lasketa työaikaan kuuluvaksi. (Työaikalaki HE158/2018 2 L, § 3).



Kuvio 6. Etätöön mahdollisia haittoja ja hyötyjä työntekijän näkökulmasta.

5.10 Etätöön hyödyt ja haasteet organisaation näkökulmasta

Etätyöstä on paljon hyötyjä myös työnantajalle. Työntekijälle koituva hyödyt ovat eduksi myös työnantajalle, esimerkiksi työn organisointi paranee, työntekijän työhyvinvointi lisääntyy ja toimenkuva kehittyy. Samalla myös organisaation johtamistavat kehittyvät. Organisaatiolle syntyy myös kustannussäästöjä työtiloista, mikäli etätöitä tehdään niin paljon, että työtiloja voidaan vähentää, lisäksi työmatkaliikenteen väheneminen tuottaa myös yritykselle positiivista imagoarvoa organisaation hiilijalanjäljen pienentyessä. (Vilkman 2016, 4)

Ulla Vilkmán mainitsee etätöön haasteiksi etätöön johtamisen ja tiimityön tehokkuuden. Haasteista merkittävimmät liittyvät vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, työskentelytapoihin ja luottamukseen. Toimivan tiimityön avainsana on vuorovaikutus. Jos tiimin jäsenet kokevat itsensä ulkopuolisiksi, on viestintää vähemmän ja ryhmän muodostuminen ei onnistu kunnolla. Tällä on myös vaikutus työntekijän moraalisiin ja organisaatioon sitoutumiseen. (Vilkmán 2016, 4.)

Vilkmán kuitenkin toteaa, että yhteenkuulumisen kannalta psyykinen läsnäolo on usein fyysistä läsnäoloa tärkeämpi, sillä etätöntyöntekijät kokevat helposti ryhmän sosiaalisen, eli henkisen tuen puuttumisen ongelmalliseksi. Henkinen tuki, arvostus, välittäminen, luottamus, sekä palautteen, neuvojen ja ohjeiden antaminen ovat työn voimavara, joiden puuttuminen voi johtaa työuupumukseen, stressaantumiseen ja tyytymättömyyden tunteeseen epävakaisissa tilanteissa. (Vilkmán 2016, 4.)

Edellisten ohella myös luottamuksen rakentaminen on yksi etätöön kompastuskivistä sekä puutteet työntekijöiden riittävässä huomioimisessa, motivoimisessa, osallistamisessa ja valmentamisessa. (Vilkmán 2016, 5.)

Myös Ahtela mainitsee käytännön esimiestyön yhdeksi etätööhön liittyvistä organisaation haasteista. Työn tulosten seurannan tulisi olla oleellisempaa kuin työajan seuranta. Myös realististen etätöön tavoitteiden asettaminen ja työntekoa tukeva jatkuva vuoropuhelu asettavat johtamiselle uusia vaatimuksia. Ahtela myös muistuttaa, että jos tuloseurannan perusteella ilmenee, että etätö ei toimi, voidaan aina palata takaisin työnantajan tiloissa tehtävään työhön. (Ahtela 2016, 22.)

5.11 Etätö organisaation kilpailukeinona

Etätö mahdollistaa myös sitoutuneen työvoiman helpomman saatavuuden ja mahdollistaa rekrytoinnit laajemmalla alueella, etätö on työnantajalle kilpailuvaltti lisäten työnantajan houkuttelevuutta (Helle 2004, 22).

Myös Pekkolan ja Uskelinin (2007, 17) mukaan yrityksen tuottavuuteen on mahdollista vaikuttaa työelämän laatua parantavilla toimenpiteillä. Tuottavuutta aikaansaaviksi tekijöiksi mainitaan työyhteisön henkiseen kehitykseen vaikuttavat tekijät, kuten työhyvinvointi, työssä jaksaminen ja elinikäinen oppiminen, sekä myös työyhteisön prosessien kehittäminen.

Etätyöllä ei ole vain yhtä toteutusmuotoa, omaan organisaatioon parhaiten soveltuvat käytännöt löytyvät kokeilemalla ja pikkuhiljaa vakiinnuttamalla.

Omaan organisaatioon parhaiten soveltuvia käytäntöjä pohdittaessa, olisi hyvä punnita, mitä hyötyjä etätyöstä ensisijaisesti halutaan. Vasta sitten lähdettäisiin muotoilemaan ja räätälöimään käytäntöjä sellaisiin muotoihin, joissa edellytykset näiden hyötyjen toteutumisesta ovat suotuisia. Ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista tavoitella kaikkia hyötyjä yhtä aikaa. (Pekkola, Uskelin, 2007, 17.)

5.12 Etätyö tiimeissä ja etäjohtaminen

Virtuaalitiimien rakentamisessa on haastavinta aidon yhteistyön rakentaminen, mutta tiimin muodostuminen kuitenkin helpottuu mikä osallistuja viettävä osan ajasta samassa paikassa. (Vilkman 2016, 4.)

Huipputiimi muodostuu, kun työ sujuu ja ihmissuhteet toimivat jouhevasti ja kun työllä merkitys, tiimin jäsenten välillä luottamusta ja rohkeutta. Huipputiimi tarvitsee myös johtajuutta, tötaitoja ja -välineitä sekä käytöstapoja toisiaan kohtaan. (Tavaila 2019).

Monipaikkaisen tiimiin kohdalla hyvän yhteishengen rakentaminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Vuorovaikutus on tässäkin tilanteessa kaiken perusta ja on tiimin yhteenhitaava voima. Uusi teknologia antaa uusille vuorovaikutustavoille monia keinoja. Erityisesti uusilla pikaviestimien etuna on, että ne koetaan usein epäviralliseksi ja vapaamuotoisemmiksi kommunikointikanaviksi, joten ne soveltuvat hyvin tiimityöhön. Yhteinen keskusteluryhmä lisää myös avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, kaikilla on pääsy tietoon ja osallistua ryhmä keskusteluihin. Ryhmäkeskustelussa pääsevät myös hiljaisemmat ryhmän jäsenet helpommin ääneen. (Vilkman 2016, 4; Vilkman 2019.)

Hajautetun tiimin työntekijöiden välisissä ongelmatilanteissa apu löytyy usein paremmin kysymällä kuin ohjeistamalla. Olisi selvitettävä yhdessä mitä työntekijät tarvitsevat, jotta työ sujuu ja varmistettava, että tavoite on kaikille kirkas. Perusasioiden kertaaminen saattaa selventää tilannetta jo paljon. (Tavaila 2019.)

Etätyön yleistyessä myös etäjohtaminen yleistyy. Onnistunut etätyön johtaminen ja yhteistyön sujuminen perustuvat Ulla Vilkmanin mukaan etäjohtamisen kulmakiviin.

Ilman kulmakiviä yhteistyö on harvoin sujuvaa ja erilaisia ongelmia voi syntyä. Etäjohtamisen kulmakivet ovat Vilkmanin mukaan **Luottamus, Arvostus, Avoimuus, Pelisäännöt, Jatkuva dialogi** ja **Yhteisöllisyys**. (Vilkman 2018.)

Esimiehen luottamus alaiseen on yksi etätyön edellytyksistä, mutta kyse on myös alaisen kokemasta luottamuksesta esimieheen ja siitä pitääkö esimies alaisen puolia ja onko hän kiinnostunut työntekijän kehittämisestä. Näiden lisäksi luottamuksen kulmakiveen sisältyy myös kollegoiden välinen luottamus. Vilkmanin mukaan luottamus saattaa etätyössä olla häilyvämpää ja vaativan näin enemmän ponnistuksia sen ylläpitämiseksi ja selkeitä pelisääntöjä (Vilkman 2018.)

Arvostamiseen sisältyy kollegoiden tunteminen ja se että ollaan tietoisia heidän osaamisestaan, vahvuuksista ja vuorovaikutus- ja toimintatavoista. Mitä paremmin tiimin jäsenet tuntevat toisensa, sitä paremmin erilaisuutta siedetään. Arvostuksen kokemukseen liittyy myös tunne siitä, että työntekijä kokee olevansa työyhteisölle tärkeä ja hänen työpanostaan arvostetaan. (Vilkman 2018.)

Tiedon jakamiseen liittyvä ongelmat ovat yleisiä miltei jokaisessa organisaatiossa. Avoinuus helpottaa tiedon jakamiseen liittyviä ongelmia, mutta ei yksin ratkaise niitä. Kun ryhmässä vallitsee luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiri, ovat ihmiset halukkaampia jakamaan omia ajatuksiaan ja välittämään tietoa muille. Hyvän tiimihengen myötä ihmiset ajattelevat muutakin kuin omaa etuaan ja edistävät mieluummin yhteisiä asioita. (Vilkman 2018.)

Yhteistyön onnistuminen vaatii myös yhteisten pelisääntöjen sopimista. Pelisääntöjen sopiminen edellyttää yhteistä keskustelua odotuksista, toimintavoista ja hyvistä käytännöistä. (Vilkman 2018.)

Etätyössä vuorovaikutuksen merkitys korostuu, sillä etäisyys vähentää helposti etätyöpäivän aikaisia yhteydenottoja. Yhteydenottokynnys kollegaan tai esimieheen saattaa etätyön johdosta nousta korkeaksi ja koetaan, että pikkuasioiden vuoksi ei viitsitä häiritä. Läsnäolo ja saavutettavuus on esimiehelle etätyössä tärkeää. Pelkästään tiimipalaverit ja sähköposti eivät riitä etätyön johtamiseen, tarvitaan myös kasvotusten ja puhelimitse tapahtuvia keskusteluja unohtamatta uusia sähköisiä viestintävälineitä kuten Skype tai Taems. (Vilkman 2018.)

Vilkman mainitsee yhteisöllisyyden olevan tärkeä motivaatio ja voimatekijä etäisyyden lisääntyessä. Erityisen tärkeää se on silloin, kun yhteistyön sujuvuutta rakennetaan tiimeissä. (Vilkman 2018.)

5.13 Muutosviestintä ja muutosjohtaminen

Työyhteisön isot muutokset ovat haasteellisia aina koko organisaatiolle, jolloin luottamus, motivaatio ja työilmapiiri joutuvat koetukselle. Muutoksessa viestinnän merkitys korostuu muutoksen tulkinnassa ja toteuttamisessa ja organisaation sitoutumisessa muutokseen. Muutostilanteissa johdon keskeisimpiä tehtäviä on säilyttää organisaation luottamus ja tavoitteiden jatkuva kirkastaminen on tärkeää. Nämä onnistuvat viestintää apua käyttäen. On myös huomattava, että aito muutos toteutuu vasta, kun uudet tavoitteet ja toimintatavat ovat riittävän yhtenäisesti ymmärrettyjä ja hyväksytyjä. (Heiskanen, Lehkoinen. 2010, 20,21.)

Muutoksessa yleensä viestintä saa eniten kriittistä palautetta, henkilöstö voi kokea, että viestintä ei ole avointa tai tietoa ei anneta tarpeeksi. Viestintä voidaan nähdä tässä ennen kaikkea yhteisen ymmärryksen luomisen välineenä, jossa esimiehellä on aktiivinen rooli. Kun asioista keskustellaan riittävän yksityiskohtaisella tasolla, muodostuu lopulta yhteinen ymmärrys muutoksen tavoitteista ja päämääristä. Viestintä mahdollistaa asioiden ymmärtämisen, kokemusten jakamisen ja yhteenkuuluvuuden tunteen. Yhteenkuuluvuutta lisäävät yhteiset positiiviset muutosuutiset. (Pirinen. 2014, 116.)

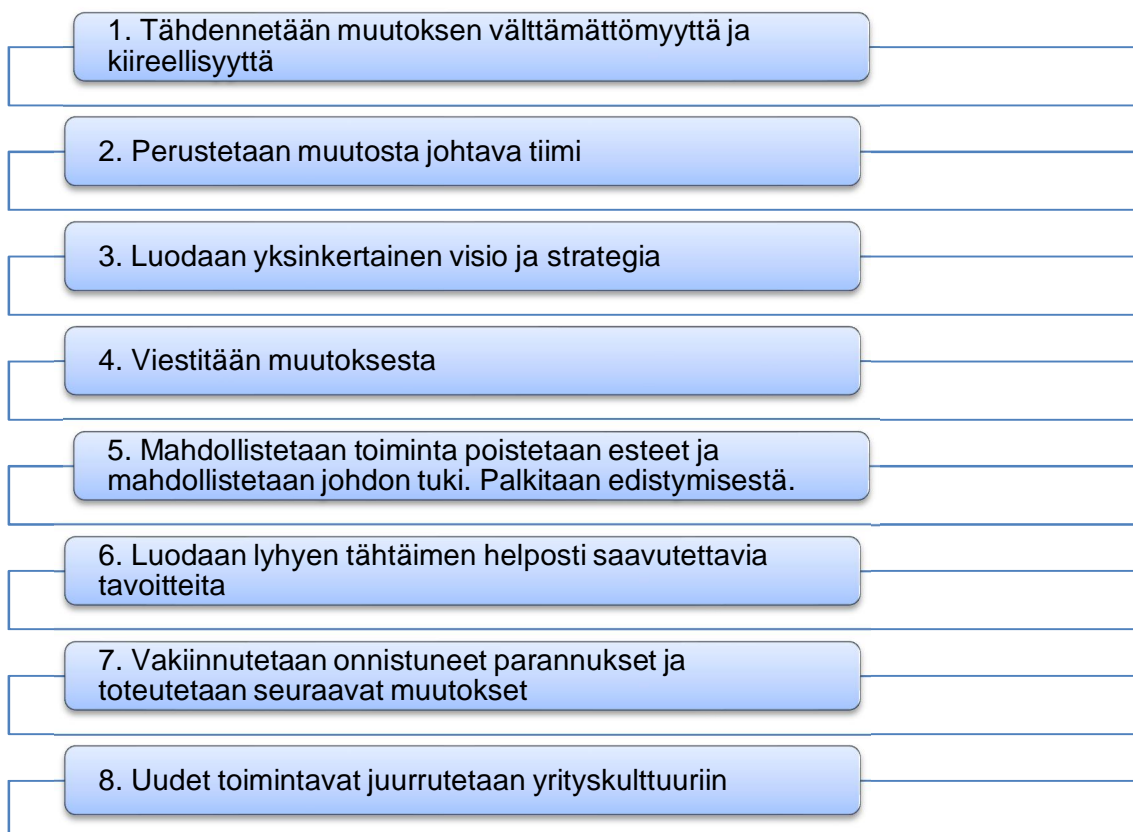
Muutoksen tavoitteista kertova viestintä voi olla joskus liian pelkistetyllä tasolla, jolloin esimiehen tehtävänä on luoda muutoksen tavoitteista konkreettisia ja muokata viestit työntekijöille ymmärrettävään muotoon ja miten muutos vaikuttaa työntekijöihin. Muutosviestinnän tulisi olla myös jatkuvaa ja jatkua koko prosessin ajan. Muutoksessa työntekijöitä kiinnostaa eniten itseen vaikuttavat asiat, mitä tapahtuu seuraavaksi ja mitä ei tapahdu, myös esimiehille tulee viestiä mikä pysyy ennallaan tai ei muutu. (Pirinen. 2014, 117, 121.)

Muutosprosessiin kuuluu kolme perusvaihetta; taakse jättäminen, välivaihe ja kaaos, sekä uuden alkaminen, mutta eivät välttämättä tässä järjestyksessä. Muutosprosessin elementtejä voi olla läsnä miltei jokaisessa hetkessä. Ennen kuin uusi muutos voi vakiintua, on vanhasta ensin opittava pois, luopuminen vanhasta voi olla vaikeaa. (Heiskanen, Lehkoinen. 2010, 50-51.)

Muutosvastarinnan käsittelyn on todettu olevan muutosprosessin kriittisimpiä vaiheita. Ruohonjuuritason muutosvastarintaa syytetään usein, kun muutos ei etene suunnitelmien mukaan tai epäonnistuu. Tutkimusten mukaan suurin muutoksen este löytyy kuitenkin useimmiten läheltä ylempää johtotasoa, jossa omaa asemaa halutaan suojata.

Suurin osa vastarinnasta on silti lähtöisin alemman tason henkilöstöstä, jotka ovat myös vähiten osallistuneet muutoksen valmisteluun. (Heiskanen, Lehikoinen. 2010, 50-51.)

Professori John P Kotter on kehittänyt kahdeksanportaisen mallin työkaluksi muutoksen läpiviennin ja muutoksen eri vaiheiden ymmärtämiseen:



Kuvio 7. Kotterin malli muutoksen läpiviennin tärkeimmistä vaiheista. (Kotter. 1996, 21).

Kotterin mallin ensimmäisessä vaiheessa luodaan muutoksesta välttämätön ja kiireellisen tuntu, muutos on ennemmin tai myöhemmin pakko tehdä. Kiireellisyyden korostamisella asia saadaan liikkeelle. (Kotter, 1996, 36). Muutoksen johtamiseen on tarpeen perustaa ryhmä, jolta löytyy tarpeeksi voimaa muutoksen eteenpäin viemiseksi. (Kotter, 1996, 52). Tavoitteisiin on helpompi päästä, kun kaikki ymmärtävät mistä on kyse. Hyvä visio selkeyttää yhteistä tavoitetta ja motivoi ihmisiä toimimaan oikeaan suuntaan. (Kotter, 1996, 69). Muutoksesta viestimiseen tulisi osallistaa mahdollisimman paljon ihmisiä, ja viestien tulisi olla yksinkertaisesti esitettyjä ja käyttää mahdollisimman montaa viestintäkanavaa. Jatkuva muutosvisiosta viestiminen on tärkeää. (Kotter, 1996, 89, 93, 94.) Muutos tulee myös mahdollistaa poistamalla siltä kaikki esteet, joita voivat olla

esimerkiksi osaamisen puutteet ja liian kankeat järjestelmät sekä mahdollistamalla johdon tuki. (Kotter, 1996,102.) Muutoksen edetessä mahdollistetaan lyhyen tähtäimen onnistumiset ja kerrotaan niistä muille. Suuret muutokset vaativat aikaa ja muutosta epäilevät tahot haluavat nähdä selviä todisteista siitä, että muutoksella ollaan viemässä organisaatiota oikeaan suuntaan. (Kotter, 1996, 119.) Kotterin mallin seitsemännellä portaalla saavutukset pyritään vakiinnuttamaan ja johto sitouttamaan muutokseen. Muutos pitää viedä loppuun asti. Kotterin sanoin:” Whenever you let up before the job is done, critical momentum can be lost and regression may follow”. (Kotter, 1996, 133). Mallin viimeisessä vaiheessa saavutettuja muutoksia vaalitaan ja tehdään niistä normi, muutos juurruttamaan osaksi organisaatiokulttuuria. (Kotter, 1996, 148.)

6 Toteutus

Tulin Työtä uudella tyylillä -projektiryhmän jäseneksi kesäkuussa 2018. Tuolloin tehtäväkseni ehdotettiin projektin lanseeraaman Fiilismittarikyselyn toteuttamista osana opinäytetyötäni. Fiilismittarikyselyn tarkoituksena oli kerätä tietoa työntekijöiden ja esimiesten tunnelmista ja toimintatapojen kehittymisestä, sekä Työtä uudella tyylillä -mallin toimivuudesta tai muutostarpeista. Edellisen kerran kysely on toteutettu kesällä 2017 ja keväällä 2018.

Aloitin kehittämistehtävän analysoimalla edellisten Fiilismittarikyselyjen tuloksia ja päätin näiden tulosten perusteella mielestäni tärkeimmät ja kiinnostavimmat aiheet, joita haluaisin omassa tutkimuksessani selvittää. Edelliset kyselyt oli toteutettu QuestBackin sähköisellä lomaketyökalulla. Työkalu oli minulle entuudestaan tuttu, joten edellisen kyselyn pohjalta oli helppo työstää uusi kysely.

Kesäkuussa 2018 HSY:n uudet etätyöohjeet olivat olleet käytössä puoli vuotta, samoin Ilmalan uusi monitilatoimisto. Oman tutkimukseni rajaaminen etätyökäytänteiden kehittämiseen alkoi tuntua kiinnostavalta valinnalta omien kokemusteni ja työympäristössä tehtyjen havaintojeni perusteella. Ryhdyin myös tukimaan aihetta käsittelevää kirjallisuutta, artikkeleita, blogeja ja aikaisempia opinäytetöitä kuinka etätyö onnistuu parhaiten ja millaisia etuja ja heikkouksia sillä voi olla. Näin Fiilismittarikyselyyn lisättiin uusina aiheina kysymykset henkilökohtaisten tavoitteiden motivoivuudesta, kuinka tavoitettavuudesta viestitään, millaisia kokemuksia etätyöskentelystä on syntynyt, kuinka tyytyväisiä etätyöskentelyyn ollaan ja pelkästään esimiehille suunnattuina kysymyksinä etäjohtamisen toimivuudesta tällä hetkellä ja kuinka säännöllisesti tiimipalavereita järjestetään.

HSY:n koko henkilöstölle suunnattu Fiilismittarikysely oli avoinna HSY:n intranetissä Hessussa etusivupaikalla ajalla 13.-28.9.2018. Kyselystä tiedotettiin myös HSY:n johtoryhmässä 25.9.2018 ja kannustettiin henkilökuntaa vastaamaan. Kyselyyn vastanneiden kesken arvottiin palkintona myös 5 kpl Finnkinon elokuvalippuja.

Ryhdyin analysoimaan Fiilismittarikyselyn tuloksia heti kyselyn päättymisen jälkeen. Edellisistä kyselyiden tuloksista oli käytettävissä valmiit pylväskaaviot. Päätin yhdistää kaikkien kolmen kyselyn tulokset samaan kaavioon vertailun helpottamiseksi, sillä kysymykset olivat suurelta osin pysyneet samoina. Syksyn 2018 uusista kysymyksistä muodostin omat kaaviot, jotta ne erottuisivat visuaaliselta ilmeeltään vanhoihin kysymyksiin verrattuna.

Syksyn 2018 kyselyssä avovastausmahdollisuuksia oli enemmän kuin aikaisemmillä keroilla, joten aineistoakin kertyi runsaasti ja niiden käsittely oli aikaa vievää, sillä halusin muodostaa myös avovastauksien sisällöistä graafisen kaavion tulosten esittelyä varten. Punnitsin avovastausten käsittelyssä ensin kahta vaihtoehtoa, jossa luokittelisin ensin kaikki saman sisältöiset vastaukset omiin ryhmiinsä ja muodostaisin niistä kaaviot vastaus sisältöjen mukaan. Toisena vaihtoehtona harkitsin kaavion muodostamista sen perusteella, miten vastauksen jättänyt henkilö oli vastannut kysymykseen tyytyväisyysasteikolla 1-5.

Päädyn valitsemaan jälkimmäisen vaihtoehdon, sillä näin saisin selville myös miten esimerkiksi tyytymättömät tai vastaavasti tyytyväiset vastaajat ovat perustelleet vastauksiaan. Kaikki kysymyksiin vastanneet eivät jättäneet avovastausta. Koostin kaaviot yhdistämällä avovastauksen ja siihen liittyvän tyytyväisyysvastauksen (1-5) ja muodostin näiden vastausten lukumäärään perustuvat piirakkakaaviot. Jokaisen kaavion kohdalle nostin myös esille sisällöltään saman tyyppiset ja eniten vastatut mielipiteet. (Liite 3)

Tulosten esittely tapahtui ensin projektiryhmän sisäisesti lokakuussa 2018. Tuolloin pohdimme jo mahdollisia muutosehdotuksia etätyöohjeeseen ja Työtä Uudella Tyylillä -malliin. Oma ehdotukseni etätyöohjeeseen koski etätyön sopimiseen liittyvän kappaleen otosikon muotoilua jossa ”Etätyöstä sopiminen” muutettaisiin muotoon ”Etätyösopimus”, sillä kappale käsittelee etätyösopimuksen solmimista, ei yksittäisen etätyöpäivien pitämistä. Lisäksi ehdotin etätyön päättämistä koskevaan kohtaan lisäystä, jossa työntekijällä on mahdollisuus tulla kuulluksi ennen etätyösopimuksen irtisanomista. Tämä kohta lisättiin kappaleeseen 8. ja hyväksyttiin johtoryhmä kokouksessa, mutta etätyön

sopimista koskeva muotoilu ei päätenyt Työtä uudella tyyllillä -tiimin tekemiin ehdotuksiin johtoryhmälle ja etätöohjeeseen.

Esittelin Fiilismittaritulokset HSY:n johtoryhmälle 30.10.2018 kokouksessa. Samassa kokouksessa oli Työtä uudella tyyllillä projektin toimesta myös uudelleen käsiteltävän ja päätettävänä asiana etätöön tarkoitettun etäleimauksen käyttöönotto ja tähän liittyvän työaikaliikuman käyttö etätöössä. Etäleimauksen käyttöönottoa johtoryhmä käsittelee edellisen kerran 25.9.2018 kokouksessa, mutta tuolloin asia jätettiin vielä hautumaan ja haluttiin edelleen selvittää etätöön työaikojen reunaehdot. HSY:n johtoryhmä linjasi lopulta 30.10.2018 kokouksessaan, että etäleimauksen käyttöönotolle ei ole esteitä nykyisten työaikaliikumien puitteissa.

30.10.2018 johtoryhmäesittelyn jälkeen tulokset esitettiin koko henkilöstölle HSY:n intranetissä Hessussa. Hessu-esittelyä varten laadin tuloksista artikkelin, sekä erillisen pelkistetympään PowerPoint -esityksen. Juttu ja PowerPoint -diat julkaistiin Hessussa 7.11.2018 ja se oli lopulta Hessun marraskuun kolmen luetuimman artikkelin joukossa.

Heti tammikuun alussa 4.1.2019 HSY:n johtoryhmän päätettäväksi olivat tulossa päivitetty Työtä uudella tyyllillä -malli ja etätöohje. Myös henkilöstöyksikön laatima toimenpidesuunnitelma Fiilismittaritulosten perusteella esitettiin samassa kokouksessa. Työtä uudella tyyllillä malliin tehdyt lisäykset koskivat uutta etäleimausohjetta ja uuteen strategiaan liittyvää mainintaa: ”Johdamme tavoitteita strategiasta ja tiekartan toimenpiteistä”. Etätöohjeen merkittävimmät lisäykset, jotka syntyivät HSY:n johtoryhmän jäsenten ehdotuksesta, olivat; ”Mikäli sovittu etätöötapa haittaa tai hankaloittaa yksikön toimintaa tai tuloksiin pääsemistä, tai työntekijän työn suorittamista esimiehellä on velvollisuus korjata työntekijän kanssa sovittua etätöskentelytapaa tai -määrää.” ja ”Esimies tekee päätöksen alaisensa etätöön tekemisen edellytyksistä alaisen tehtäväkuvauksen perusteella. Epäselvissä tilanteissa työntekijällä on oikeus saada ylemmän esimiehen arvio etätöskentelyn edellytyksille”. Ohjeeseen päivitettiin myös työaikaä käsittelevä kappale vastamaan uutta etäleimauskäytäntöä.

Ehdotin tässä yhteydessä henkilöstöyksikön toimenpidesuunnitelmaan lisättäväksi jatko toimenpiteinä etäjohtamisen koulutuksen lisäämistä esimiehille, sekä etätöä tekeville ja etätöläisen tiimijäsenille suunnattua viestintäkampanjaa, jossa kerrotaan mitä etätö on ja mitä se ei ole. Tutkimusten mukaan isot organisaatiomuutokset ovat haasteellisia niin johdolle kuin työntekijöillekin. Muutosviestinnällä on suuri merkitys muutoksen tulokinnassa ja sen toteuttamisessa ja se auttaa organisaatiota sitoutumaan muutokseen.

Etätyön yksi onnistumisen edellytys on koko tiimin tuki etätyölle ja myös ei etätyötä tekevien kollegoiden tietoteknisen osaamisen tukeminen ja perehdyttäminen esimerkiksi uusien viestintävälineiden käyttöön.

Viestintäkampanja päättyi lopulta henkilöstöyksikön toimenpidesuunnitelmaan ja ensimmäinen kampanjan suunnittelupalaveri pidettiin 16.1.2019. Kampanja toteutettiin henkilöstöyksikön, viestintäosaston ja Työtä uudella tyylillä -tiimin yhteistyönä ajalla 4.3.-29.3.2019 ja sen artikkeleita olivat;

Etätyöpäivä on tavallinen työpäivä	4.3.
Näin järjestän Skype- tai (Teams) -kokouksen	6.3.
Etätyöpäivään valmistautuminen	11.3.
Etäleimaus tulee!	11.3.
Joustavalla työllä monia etuja	18.3.
HSY:n esimiehiltä vinkkejä etätyöskentelyyn	18.3.
Etätyön tietoturvasuus	25.3.
Etätyöhön ergonomiaa - älä jämähdä!	25.3.

Etätyön viestintäkampanjaan sisältyi myös koko kampanjan ajan jatkunut Yammerissa toteutettu #etätyöhaaste, jonka tarkoituksena oli aktivoita etätyötä tekeviä työntekijöitä kertomaan omista hyvistä etätyökokemuksistaan tai jakaa hyviksi havaitsemiaan etätyövinkkejä muille.

Kaikki kampanjan artikkelit koottiin myös talteen HSY:n intranetissä Hessussa sijaitsevalle Työtä uudella tyylillä -sivustolle. Etätyökampanjan jälkimmäisissä alkoi myös uusi Fiilismittarikysely, jolla kartoitettiin edellisten kysymysten lisäksi myös viestintäkampanjan onnistumista. Kevään 2019 Fiilismittari toteutettiin edellisten tapaan QuestBack lomakkeella HSY:n intranetissä Hessussa ajalla 8.-30.4.2019. (Liite 5)

Etätyökampanjan artikkelit synnyttivät Yammer -keskusteluja HSY:n intranetissä, joissa pohdittiin yhteisesti artikkelien aihepiirien asioita. Erityisesti esimiesten haastattelun synnyttämässä keskustelussa puntarointiin hyviä kokouskäytäntöjä ja ratkottiin kokouksien tietoliikenneyhteyksissä esiintyviä teknisiä pulmia. Myös etätyöohjeeseen annettiin hyviä parannusehdotuksia etätyöpäivän viestintään liittyen. Joissakin artikkeleissa keskustelu oli välillä jopa kriittistä ja tuotiin esille asioita, jotka eivät nyt HSY:n etätyökulttuurissa vielä kokonaan toimi, esimerkiksi etätyötä tekevien tiimeissä saattaa esiintyä turhaan korkea yhteydenottokynnys etätyötä tekevään kollegaan, jolloin työnteko voi hidastua.

Tiimijäsenet saattavat kokea yhteydenoton häirinnäksi tai uudet viestintävälineet eivät välttämättä ole vielä täysin tuttuja, jolloin yhteydenotto siirtyy myöhempään. Korkea yhteydenottokynnys nousi esille myös esimiesten haastatteluissa, joissa eräs esimies kannusti tarttumaan rohkeasti puhelimeen, sillä sen käyttöä tunnutaan arasteltavan täysin turhaan.

Omaan tutkimukseeni liittyen haastattelin yhteensä kuusi esimiestä etätöiden kehittämissä mahdollisuuksista HSY:ssä. Haastatteluissa esille nousseita hyviä kokemuksia ja vinkkejä hyödynsin etätöiden kampanjan artikkelissa ”HSY:n esimiehiltä vinkkejä etätöiden kehittämiseen”. Haastattelut toteutin helmi-maaliskuun vaihteessa 2019, jolloin myös etätöiden kampanja käynnistyi intranetissä.

Valitsin haastateltaviksi yhteensä kuusi etätöiden tekvien työntekijöiden esimiestä HSY:n eri tulos- ja toimialuilta. Haastateltavat valikoituivat omien havaintojeni ja sekä ympäristöstä saatujen hyvien suositusten perusteella. Toteutin haastattelut puolistrukturoituina teemahaastatteluina Skypellä, sekä osin paikan päällä neuvotteluhuoneessa. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Käytin haastattelujen tallentamiseen Skypen tallennusominaisuutta, jotta voisin palata haastatteluun myöhemmin. Tein haastattelun aikana myös omia muistiinpanoja, eli litteroin keskusteluita samalla jo valmiiksi, jotta tulosten käsittely olisi nopeampaa. Viimeisestä haastattelusta oli vain n. 1,5 viikkoa aikaa etätöiden kampanjaan tarkoitetun artikkelin julkaisuajankohtaan. (liite 4)

Kehittämistutkimuksen vaiheet olivat;

1. Aloitin edellisten Fiilismittareiden tuloksien analysoinnin kesäkuussa 2018. Rajasin tulosten perusteella oman kehittämistehtäväni aiheen etätöihin
2. Suunnittelin syksyn 2018 Fiilismittarin QuestBack -kyselytyökalulla ja lisäsin kyselyyn etätöiden aiheisiä kysymyksiä. Kysely oli avoinna HSY:n intranetissä ajalla 13.-28.9.2018.
3. Analysoin syksyn 2018 Fiilismittarin tulokset ja esitin ne Työtä uudella tyylillä -projektiryhmässä. Esitin omat muutosehdotukset etätöiden ohjeeseen. Laadin Fiilismittarin tuloksista diaesityksen HSY:n johtoryhmälle.
4. Esittelin Fiilismittarin tulokset HSY:n johtoryhmässä 30.10.2018 (kokouksessa päätettiin hyväksyä myös etätoiminnan käyttöönotto Työtä uudella tyylillä -projektiryhmän ehdotuksen mukaisesti).
5. Laadin Fiilismittarin tuloksista artikkelin ja pelkistetyimmän diaesityksen HSY:n intranettiin, artikkelin julkaisu oli 7.11.2018.

6. Joulukuussa 2018 ehdotin henkilöstöyksikön Fiilismittarin tuloksiin perustuvaan toimenpidesuunnitelmaan lisättäväksi etätyöstä kertovaa viestintäkampanjaa ja esimiehille lisäkoulututusta etätyön johtamisesta. Ehdotuksista etätyökampanja päättyi henkilöstöyksikön toimenpidesuunnitelmaan.
7. 4.1. HSY:n johtoryhmä hyväksyi Työtä uudella tyylillä -projektiryhmän laatimat lisäykset etätyöohjeeseen ja Työtä uudella tyylillä -malliin, sekä henkilöstöyksikön laatiman toimenpidesuunnitelman Fiilismittaritulosten perusteella.
8. Etätyökampanjan suunnittelu alkoi 16.1.2019. Kampanjan suunnittelu- ja toteutusryhmän kokoonpanoon kuului itseni lisäksi edustajia henkilöstö- ja viestintäyksiköistä ja Työtä uudella tyylillä -projektiryhmän toinen edustaja.
9. Viestintäkampanjan artikkelit julkaistiin ajalla 4.3.-28.3.2019. Kirjoitin artikkelit; "HSY:n esimiehiltä vinkkejä etätyöskentelyyn", "Etätyöhön ergonomiaa - älä jämähdä!", "Joustavalla työllä monia etuja", "Etätyöpäivään valmistautuminen" ja osallistuin artikkelin "Näin järjestän Skype- tai (Teams) -kokouksen" kirjoittamiseen. Henkilöstöjohtaja hyväksyi kaikki artikkelit ennen niiden julkaisua.
10. Suunnittelin ja pidin teemahaastattelut kuudelle esimiehelle ajalla 28.2.-4.3.2019.
11. Analysoin teemahaastattelut ja kirjoitin niiden pohjalta viestintäkampanjan tarkoituksiin esimiesaiheisen artikkelin ajalla 5.3.-15.3.2019.
12. Ehdotin henkilöstöjohtajalle etätyökampanjan jälkeen huhtikuussa etätyöoppaan laatimista ja etätyösopimuksen liitteeksi tulevaa työolojen kartoituslomaketta. Etätyöoppaassa käytin apuna viestintäkampanjan artikkeleita ja HSY:n intranetistä löytyvää etätyöaiheista tietoa ja ohjeita.
13. Laadin kevään 2019 Fiilismittarin QuestBack -kyselytyökalulla edellisen kyselyn kysymyksiä käyttäen. Lisäsin lomakkeelle kysymysosion myös etätyökampanjan vaikuttavuudesta. Fiilismittari oli avoinna 8.-30.4.2019.
14. Analysoin kevään 2019 Fiilismittarin tuloksia 3.-10.5.2019 ja laadin niistä vertailun syksyn 2018 tuloksiin.

7 Kehittämishankkeen tulokset

7.1 Syyskuun 2018 Fiilismittarikyselyn tulokset

Syksyn 2018 kysely oli avoinna koko HSY:n henkilöstölle ja oman kantansa kävi kertomassa 138 henkilöä. Luku on hivenen vähemmän kuin edellisessä kyselyssä keväällä 2018 (160).

Lisäsin syyskuun 2018 Fiilismittariin uusia kysymyksiä etätyöskentelyyn ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin liittyen. Muutoin kysymykset pysyivät täysin samoina tai osittain samoina kuin edellisillä kerroilla. Tällä kertaa vastaajilla oli myös mahdollisuus perustella vastauksensa tai antaa lisätietoja kysymysten avovastausosioissa. Ylivoimaisesti eniten palautetta saatiin keskittymisrauhaan liittyvässä kysymyksessä, sekä etätyöhjeen toimivuudesta ja etätyökokemuksista. Fiilismittarikyselyn tulokset olivat pitkälti samansuuntaiset kevään 2018 lukuihin verrattuna, mutta jonkin verran muutosta oli silti havaittavissa aikaansaavuuteen ja etätyöhjeisiin liittyvissä kysymyksissä.

Aikaansaavuuteensa tyytyväisten osuus oli ennestään parantunut kevään 2018 tilanteeseen verrattuna. Saman suuntainen tulos oli havaittavissa myös pelkästään esimiehille suunnatussa kysymyksessä työntekijöiden aikaansaavuudesta. Enemmistö tyytyväisistä vastaajista kertoi saavansa etätyöpäivinä enemmän aikaa verrattuna työpaikalla tehtyyn työpäivään. Tyytymättömien vastaajien joukossa kritisoitiin eniten uusien toimitilojen heikentävän keskittymistä.

Uusi kysymys, ovatko tavoitteesi olleet motivoivia? osoitti, että melkein puolet (48%) vastaajista koki tavoitteensa motivoiviksi. Tavoitteiden asettamisessa saattaa silti olla parantamisen varaa, sillä "En osaa sanoa" -vastaajien osuus oli 41%.

Kevään 2018 kyselyyn verrattuna myös etätyöhjeisiin oltiin selvästi tyytyväisempiä, kuin edellisissä kyselyissä. Eniten palautetta saatiin tässä kysymyksessä työaikoihin ja etätyöhjeiden omiin tiimikohtaiseen soveltamisiin liittyen. "En osaa sanoa" ja "Tyytymätön" avovastauksen perusteella ilmeni lisäksi, että samat säännöt eivät tunnu pätevän kaikille, koettiin kurjana, että eri yksiköt tai esimiehet suhtautuvat etätyöhjeeseen kovin erilaisilla tavoilla. Kaikille etätyöpäivän saaminen ei ollut yhtä joustavaa, vaikka etätyösopi-
mus olikin allekirjoitettu. Myös etäleimausta toivottiin useassa palautteessa.

Vastausten perusteella etätyöpäivien määrään toivottiin selvyyttä. Yhdessä palautteessa toiveena oli mahdollisuus useampaan etätyöpäivään viikossa, kun taas toisessa vastauksessa toivottiin selkeää rajausta, kuinka monta päivää viikossa etätöitä voi tehdä.

Syksyn kyselyssä uutena kysymyksenä kysyttiin myös etätyöskentelyyn liittyvistä kokemuksista. Vastaajista 61% oli joko erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä kokemuksiinsa. 28% kertoi, että ei ole ollut etätöissä. Myös tässä kysymyksessä perusteltiin vastauksia paremmalla aikaansaavuudella ja keskittymiskyvyllä. Kriittistä palautetta saatiin joidenkin järjestelmien tai verkkoyhteyksien toimimattomuudesta sekä työajan seurannasta.

Esimiehille suunnattuun kysymykseen etäjohtamisen toimivuudesta vastasi 60 esimiestä. Heistä lähes puolet oli etäjohtamiseen tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä. Myös etäjohtamisen toimivuudesta epävarmoja vastaajia oli, sillä en osaa sanoa -vastaajien joukko oli 35% kaikista kysymykseen vastanneista.

7.2 Teemahaastattelun tulokset

Mikä toimii etäjohtamisessa ja etätyökäytänteissä ja mikä ei

Lähes kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että etätyö toimii tällä hetkellä hyvin. Kolme esimiestä kertoi, että työn johtamisessa ei ole ongelmia ja työntekijät ovat hyvin itseohjautuvia. Kahdella esimiehellä oli ollut aikaisemmin haastavia tilanteita, jolloin etätyö oli jouduttu ottamaan puheeksi työntekijöiden kanssa ja rauhoittamaan tilannetta. Yksi esimies kertoi olevansa hieman huolissaan etäjohtamisen tilanteesta ja esimiesten selviytymisestä yleisesti koko HSY:ssä. Etätyön johtamisesta on ollut koulutusta, mutta ovatko kaikki siihen osallistuneet, on toinen asia.

Kaksi esimiestä mainitsi yhdeksi etätyöhön motivoivaksi seikaksi sen, että Ilmalasta ei tahdo löytyä vapaita vetäytymistiloja keskittymistä vaativien tehtävien hoitamisen. Myös puheluita on hankala hoitaa samasta syystä. Yksi esimies kuitenkin muistutti, että on myös niitä työntekijöitä, jotka eivät halua tehdä etätöitä.

Kaikki esimiehet kertoivat myös pitävänsä tiimipalavereja läsnäkokouksina joko viikoittain tai 1-2 kertaa kuukaudessa, jolloin työtilanteesta ja tehtävistä on mahdollista keskustella ja seurata tilannetta. Myös tiettyjen muun tyyppisten kokousten pitämisestä läsnä oli sovittu selkeästi yhden haastatellun esimiehen tiimissä. Samalla kuitenkin pyrittiin ottamaan huomioon työntekijöiden mahdollisuudet etäpäivän pitämiseen.

Myös kesken työpäivä tapahtuvista oman asian hoitamisista oli sovittu selkeästi. Eräs esimies pohti myös, miten toteutuu etätyöpäivän aikaisten siirtymien poissulkeminen tuntikirjapidosta, sillä HSY:n etätyöohjeen mukaan matka siirtymien välillä ei ole työaikaa, vaikka se tapahtuisi kesken työpäivän.

Etätyöohjeeseen oltiin melko tyytyväisiä. Yksi esimies näki hyvänä asiana, että etätyöohjeesta ei ollut rajattu mitään työntekijäryhmiä pois. Kritiikkiäkin kuitenkin löytyi, sillä yksi esimies piti etätyöohjetta liian väljänä ja antavan liikaa vapauksia. Yksi esimies piti epäonnistuneena etätyöohjeen lisäystä työntekijän oikeudesta epäselvissä tilanteissa saada

ylemmän esimiehen arvio etätyöskentelyn edellytyksille. Tilanteen ratkaisuun pitäisi saada riippumattoman tahon arvio.

Lisäksi toivottiin ohjeistusta työntekijöiden käytössä olevien laitteiden käyttämisestä omiin tarkoituksiin ja olisiko tässä esim. verotuksen näkökulmasta jotain pohdittavaa.

Etätyön tuloksia myös seurattiin säännöllisesti jollakin sähköisellä työvälineellä, ilmeni kolmen esimiehen vastauksista. Yksi esimies kuitenkin toivoi työn suunnitteluun uusia ja ketterämpiä työkaluja, sillä HSY:n Työtä uudella tyylillä -mallissa mainittu Planner koettiin tähän tarkoitukseen soveltumattomaksi työkaluksi.

Kaksi esimiestä mainitsi yhdeksi huolenaiheeksi ja eron päästäväksi seikaksi muiden työntekijöiden, vielä melko yleisesti ilmenevän kynnyksen ottaa etätyöntekijään yhteyttä etätyöpäivän aikana, jolloin työasioiden hoitaminen voi hidastua.

Kaksi esimiestä mainitsi lisäksi, että etätyöpäivän kalenteriin merkitsemisen tavasta on epäselvyyttä ja asia pitäisi saada kaikille selväksi.

Etätyön hyödyt ja haitat esimiesten näkökulmasta

Lähes kaikki esimiehet ajattelivat etäleimaamisen tuovan lisää joustoa ja poistavan etätyöltä viimeisenkin epävarmuuden ja helpottavan työajan ilmoittamista ja seurantaan. Kriittikiäkin kuitenkin oli, sillä eräs esimies arveli etäleimaamisen saattavan johtaa jopa liialliseen työntekijän seurantaan. Myös toinen esimies mainitsi liian työn seuraamisen voivan tuntua työntekijästä häiritsevältä.

Etätyön mukanaan tuomiksi hyödyiksi mainitsi kolme esimiestä työntekijän paremman keskittymisen ja sen myötä tehokkaamman työskentelyn. Etätyön nähtiin myös tukevan työssä jaksamista, sillä etätyöpäivä keskellä viikkoa antaa pienen hengähdystauon ja mahdollisuuden paneutua keskittymistä vaativiin tehtäviin ilman jatkuvia keskeytyksiä.

Yksi esimies kertoi havainneensa etätyön johtavan työntekijän oman työn parempaan suunnitelmallisuuteen, sillä etätyöpäivää varten etänä tehtävät työt oli joka tapauksessa valittava etukäteen. Etätyön mainittiin myös tuovan työntekijälle helpotusta työn ja muun elämän yhteensovittamisessa, sillä päivästä jää enemmän aikaa muille asioille, kun työmatkat jäävät pois. Myös osapäiväinen etätyö oli kokemusten mukaan tuonut lisää joustoa työ- ja kotielämän välille.

Kaksi esimiestä totesi työmatkaliikenteen vähentymisen tuovan myös pientä positiivista vaikutusta ympäristön kannalta, kun sekä työnantajan, että työntekijän oma hiilijalanjälki pienenevät.

Etätyön hyötynä mainitsi yksi esimies toimitilojen tarpeen vähenemisen, sillä toimistotiloista voitaisiin Ilmalassa jopa osittain luopua, kun etätyö edelleen yleistyy. Tälläkin hetkellä on jo havaittavissa, että työpisteitä saattaa työviikon aikana olla useita tyhjillään.

Etätyön tuomana haittana mainitsi kaksi esimiestä etätyöpäivän aikaansaaman jopa liian intensiivisen keskittymisen, joka voi johtaa jopa liialliseen työntekoon ja vaikuttaa näin työssä jaksamiseen.

Kotitoimistojen ergonomia tai niiden rauhallisuus olivat myös huolenaiheena kolmella esimiehellä.

Yksi esimies koki lisäksi haasteelliseksi tiimin yhteishengen ylläpitämisen tilanteessa, jossa osa työntekijöistä työskentelee paljolti etänä. Tuolloin tiimin muodostuminen voi olla paljon hitaampaa, etenkin jos osa jäsenistä on uusia.

Esimiesten kehittämissuhteita etätyökäytänteisiin ja –johtamiseen

Eräs esimies toivoi, että etätyöskentelyn yhteiset linjaukset pitäisi jotenkin saada aikaa, sillä nyt käytännöt vaihtelevat. Myös kolme muuta esimiestä arvioi, että etätyömahdollisuuksissa on ollut epätasa-arvoa eri toimi- ja tulosalueilla.

Kaksi esimiestä myös toivoi, että organisaatiossa päästäisiin vihdoinkin eroon vielä yleisesti vallitsevasta ajatusmaailmasta, että ei olla töissä, kun ollaan etätöissä.

Kolmen esimiehen haastattelussa nousi esille luottamuksen merkitys etätyössä. Luottamus on kaiken lähtökohta puolin ja toisin. Luottamus synnyttää luottamusta, joten sitä pitäisi ylläpitää ja rakentaa.

Neljä esimiestä myös mainitsi, että esimiesten pitää olla kiinnostunut siitä mitä työntekijä tekee, hänen työtilanteestaan ja miten etätyö on sujunut. Tällä on merkitystä myös luottamuksen ylläpitämisessä ja synnyssä.

Kaksi esimiestä toivoi vuoropuhelua ja ymmärrystä työntekijöiltä miksi etätyötä voidaan joskus rajoittaa ja miksi kaikki tehtävät eivät sovellut etätyöhön. Kaksi esimiestä toivoi esimiesten myös valvovan tiiminsä tilannetta ja tarvittaessa puuttumaan, jos etätyöstä koituu yhteiselle työskentelylle hankaluuksia. Yksi esimies pohti, että etätyötä voisi myös kokeilla ja katsoa miten se sujuu ja palata sitten vanhaan, jos se ei ollutkaan hyvä vaihtoehto. Toinen esimies toi esille, että ennen etätyöhön ryhtymistä pitäisi myös jotenkin varmistaa työntekijän itseohjautuvuus tai soveltuvuus etätyöhön. Liiallinenkaan itseohjautuvuus ei ole hyväksi.

Yksi esimies oli havainnut viikoittaisten läsnäoloa edellyttävien tiimipalaverien helpottavan omaa johtamistaan ja rauhoittaneen tiiminsä tilannetta, sillä etätyöstä oli aiemmin koitunut hänen tiimissään hankalia tilanteita. Viikoittaisessa palaverissa sovittiin tulevat etäpäivät ja muiden tiimin jäsenten kesken kuka on paikan päällä toimistolla. Myös kaksi muuta esimiestä mainitsi etätyöpäivien liittyvän tehtävien rytmittämisen olevan hyväksi havaittu keino.

Yksi esimies toivoi, että tiimien vähintään kuukausittaisista yhteisistä läsnäpalavereista tulisi vakiintunut käytäntö koko talossa, riippumatta siitä ovatko työntekijät etätöissä vai

ei. Samalla seurattaisiin työntekijöiden työtilannetta ja työssä jaksamista. Eräs esimies pohti myös, että etätyön tavoitteiden seuranta voi olla haasteellista, mutta kuitenkin välttämätöntä. Tavoitteiden seuranta pitäisi kehittää.

Kaksi esimiestä toivoi kiinnitettävän huomiota etätyöpäivien aikaiseen yhteydenpitoon, etenkin uusien työntekijöiden kohdalla. Sosiaalisella kanssakäymisellä mainittiin myös oleva suuri merkitys ja myös siihen pitäisi kiinnittää huomiota, etenkin jos etätyötä tehdään paljon. Yhteiset lounastauot mainittiin yhdeksi hyvin toimivaksi ratkaisuksi. Haastatteluissa nousi esille myös puhelimen käytön muistaminen etätyöpäivien aikana. Esimieheen voi ja on suotavaa olla yhteydessä puhelimella, eikä sen käyttöä pidä arastella. Puhelin voi olla monessa tilanteessa jopa tehokkaampi viestintäväline, kuin esimerkiksi sähköposti.

Kolmessa haastattelussa toivottiin etäkokouskäytäntöjen kehittymistä edelleen, sillä teknisessä osaamisessa on vielä parannettavaa samoin tietoliikenneyhteyksissä.

7.3 Pehdytysopas ja lomake riskien kartoitukseen

Etätyönkampanjan tuloksena syntyi myös idea etätyöntekijöille suunnatusta pehdytysoppaasta ja etätyöhön sisältyvien riskien arviointilomakkeesta. Havaintojeni mukaan etätyökäytänteistä ilmeni etätyökampanjan aikana epäselvyyksiä mm. kuinka etätyö merkitään kalenteriin tai millaista tietoliikenneyhteyttä käytetään etätyössä tai kuinka tietokone liitetään matkapuhelimen mobiiliyhteyteen. Myös se miten menetellään, jos kesken etätyöpäivän täytyy hoitaa omia asioita, oli epäselvää. Syksyn Fiilismittarin tulosten perusteella kaikille ei ollut myöskään täysin selvää, ovatko työaikaliikumukset käytössä etätyössä vai ei. Näihin asioihin ja muihin etätyöasioihin liittyvä tieto löytyy intranetistä Hesusta hajanaisesti, joten tiedon löytäminen ei ole välttämättä kovin yksinkertaista. Kaikki tieto olisi siis hyvä olla yhdessä paikassa kootusti ja opas sopisi hyvin esimerkiksi uusien työntekijöiden etätyöhön pehdytyksessä. Etätyökampanjan aikana syntynyt materiaali koottiin Työtä uudella tyylillä sivulle, mutta ajan saatossa ja uusien päivitysten myötä tieto saattaa kadota. Oppaalla varmistettaisiin näin myös kampanjalla kootun tiedon tallessa pysyminen. Opas on julkaistu intranetissä toukokuussa 2019 Työtä uudella tyylillä -sivulla. (Liite 5)

Työnantajalla on velvollisuus riittävän järjestelmällisesti selvittää työstä, työajoista, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät,

todetaan työturvallisuuslaissa. Työoloja selvittäessä on otettava huomioon esimerkiksi ergonomiaan, fyysiseen, henkiseen ja sosiaaliseen kuormittavuuteen liittyviä seikkoja.

Esimiesten haastatteluista nousi esille myös huoli etätyöläisten kotitoimiston ergonomiasta. Ergonomian puutteellisuus on mainittu myös tutkimusten mukaan yhdeksi etätyöhön liittyvistä riskeistä.

Omien havaintojeni ja kokemusten perusteella näiden seikkojen selvittäminen ei välttämättä tällä hetkellä toteudu riittävän järjestelmällisesti koko HSY tasolla. Uuden työaikalain myötä etätyö tulee varmasti yleistymään jatkossa myös HSY:ssä, joten etätyön työolojen ja riskien kartoittaminen voisi olla järjestelmällisempää.

Tutkiessani aihetta huomasin, että vastaavien lomakkeita olivat laatineet esimerkiksi vakuutusyhtiöt ja myös Työturvallisuuskeskus, jonka laatiman lomakkeen pohjalta kehitin HSY:n käyttöön soveltuvan oman lomakkeen. Lomakkeen voisi liittää HSY:n henkilöstöjärjestelmään Herttaan esimerkiksi etätyösopimuksen liitteeksi. (Liite 6) (Työturvallisuuskeskus. 2015; lf. 2012).

7.4 Etätyöstä kertova viestintäkampanja

Etätyöstä kertovan viestintäkampanja lisäsi kiinnostusta etätyöhön ja aiheutti paljon keskustelua työyhteisössä. Viestintäkampanjan seurantapalaverissa 10.4.2019 todettiin, että kampanjan artikkeleita luettiin seuranta-ajalla 4.3.-1.4. alla olevan mukaisesti:

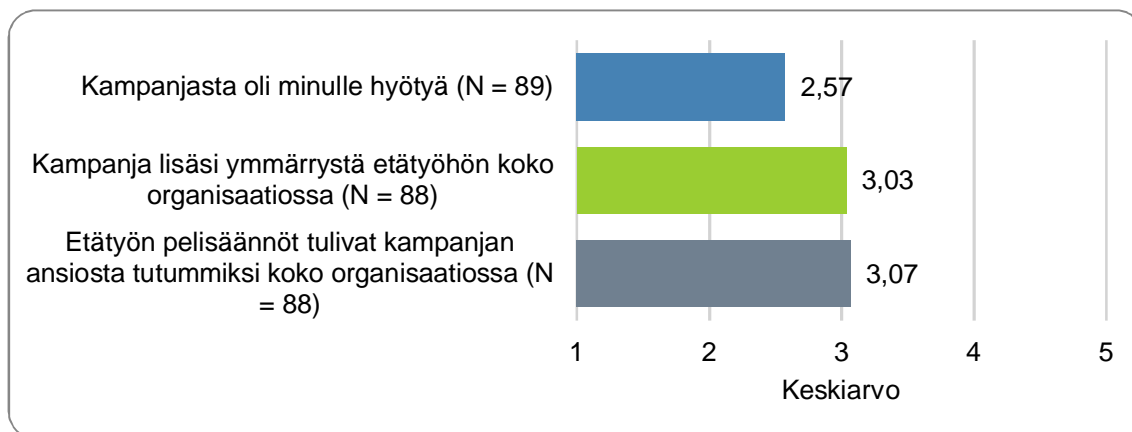
Artikkeli	lukukerrat
Etätyöhön ergonomiaa – älä jämähdä!	55
Etätyön tietoturvariski	119
HSY:n esimiehiltä vinkkejä etätyöskentelyyn	158
Etäleimaus tulee!	491
Joustavalla työllä monia etuja	194
Etätyöpäivään valmistautuminen	103
Etätyöpäivä on tavallinen työpäivä	177

Etätyökampanja lisäsi myös Työtä uudella tyyllillä -intranetsivujen kävijämääriä maaliskuussa moninkertaiseksi, sillä maaliskuussa 2019 sivuja luettiin yhteensä 251 kertaa. Vastaava lukema oli tammikuussa 28 ja helmikuussa 32 lukukertaa. Työtä uudella tyyllillä sivulta löytyy tietoa etätyöskentelystä HSY:ssä ja Työtä uudella tyyllillä -malli.

Myös artikkeleihin liittyvä Yammer –keskustelua syntyi yhteensä 8 kpl ja tunniste #etätyöhaaste käytettiin 17 kertaa. 10 henkilö esitti haasteen kollegalle ja 8 henkilöä vastasi siihen. Yammer-haaste vilkastui kampanjan loppua kohden ja jatkui vielä kampanjan päättymisenkin jälkeen. Kampanjan artikkeleista myös puhuttiin käytävillä.

Voidaan näin ollen todeta, että kampanja onnistui saamaan aikaan keskustelua etätyöstä. Kampanjan ansiosta syntyi myös keskustelua lounasliukuman käytöstä etätyöpäivän aikana. Lounasliukuman käytöstä ilmeni epäselvyyttä ja ohjeet olivat epätarkat. Lounasliukuman käytöstä onkin tulossa tarkemmat ohjeistukset henkilöstötoimikunnan käsittelyn jälkeen. Myös etätyöpäivän aikaisen siirtymän matka -leimaukset tarkentuivat ja ne lisättiin Työtä uudella tyylillä -sivulle etäleimausohjeeseen.

Selvitin kevään Fiilismittarilla myös maaliskuussa 2019 toteutetun etätyöaiheisen viestintäkampanjan onnistumista. Kysymyksessä pyydettiin arvioimaan kampanjan hyötyjä itselle ja koko organisaatiolle, mikäli vastaaja oli huomannut kampanjan Hessussa. Kysymysosioon vastasi 88 henkilöä, joista 11 henkilöä jätti avovastauksen. Vastauksista ilmenee, että kampanjasta ei niinkään koettu olleen itselle kovin suurta hyötyä, mutta toisaalta sen nähtiin olevan hyödyllinen koko organisaation kannalta ja lisänneen ymmärrystä etätyöhön koko organisaatiossa. Eniten hajontaa oli kysymysosion viimeisessä kysymyksessä, jossa pyydettiin arvioimaan viestintäkampanjan vaikutus etätyön pelisääntöjen omaksumisessa koko organisaation tasolla. Kampanjan nähtiin vaikuttaneen eniten juuri pelisääntöjen tutummaksi tulemiseen. Tältä osin voitaneen arvioida, että viestintäkampanja oli onnistunut tehtävässään tuoda etätyötä tutummaksi koko organisaatiossa.



Kysymys	N	Keskiarvo	Keskihajonta
Kampanjasta oli minulle hyötyä	89	2,57	1,08
Kampanja lisäsi ymmärrystä etätyöhön koko organisaatiossa	88	3,03	1,15
Etätyön pelisäännöt tulivat kampanjan ansiosta tutummiksi koko organisaatiossa	88	3,07	1,16

Kuvio 8. Kevään Fiilismittarikyselyyn vastanneiden arvio etätyöaiheisen viestintäkampanjan onnistumisesta, (1=en ollenkaan samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, N=88-89).

7.5 Kevään 2019 Fiilismittarin tulokset

Kevään 2019 Fiilismittari toteutettiin QuestBack lomakkeella HSY:n intranetissä Hesusassa ajalla 8.-30.4.2019. Vastauksia kertyi yhteensä 124 kpl, joka on hivenen vähemmän kuin syksyn 2018 kyselyssä (138 kpl). (Liite 7)

Kyselyllä seurattiin edellisten kyselyjen tapaan Työtä uudella tyylillä –mallin omaksuamista koko HSY:ssä. Kysymykset olivat osittain samoja kuin edelliselläkin keralla, mutta tällä kertaa mukaan oli lisätty kysymysosio etätyöaiheisen viestintäkampanjan vaikuttavuudesta. (Kuvio 8)

Kevään kyselyn mukaan etätyöohjeeseen tyytyväisiä oli jälleen enin osa vastanneista (kuvio 9.), mutta syksyn kyselyyn verrattuna tyytyväisyys on kuitenkin hivenen laskenut. (kuvio 10). Etätyöohjetta koskevaan kysymykseen jätti avovastauksen vain 16 henkilöä, joten tältä osin aineisto jää suppeaksi, eikä tulos välttämättä edusta koko joukon mielipidettä. Vastauksissa esiintyi yleisimmin kritiikki etätyöohjetta kohtaan. Kritiikkiä antoi seitsemän vastaaja; ohje on sekava, se ei tue tasapuolisuutta, ristiriitatilanteiden

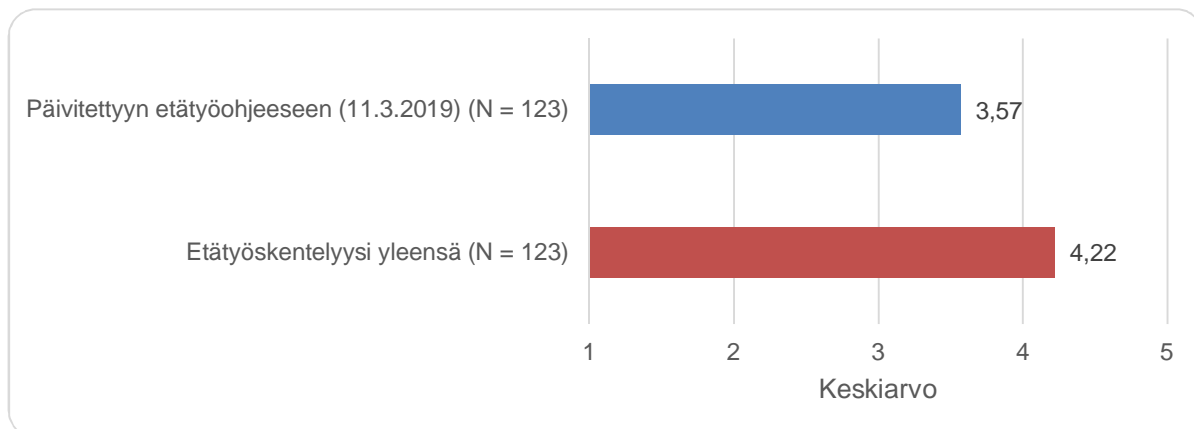
ratkaiseminen ei toimi, ohjeen toteuttaminen ontuu, esimiehet keksivät omia sääntöjään. Kolme vastaajaa kertoi lisäksi, että ei tee vielä etätöitä, kolme vastaajaa ei ollut vielä lukenut ohjetta tai huomannut, että se oli uudistunut. Eräässä palautteessa toivottiin myös laajempaa jousto työaikaan, jotta työt voisi aloittaa esimerkiksi aikaisemmin aamulla tai vastaavasti lopettaa myöhemmin illalla. Yksi palautteen antanut henkilö toivoi etätö-päivien rajaamista maksimissaan kahteen päivään viikossa.

Etätöskentelyynsä tyytyväisten osuus oli pysynyt samana kuin syksyn 2018 kyselyssä (kuvio 10). Avovastauksen tähän kysymykseen jätti 24 henkilöä. Tässäkään kyselyssä avovastauksista saatua aineistoa ei voida pitää kovin kattavana. Vastauksissa esiintyi yleisimmin (10) kommentti, että etätöihin ei ole ollut mahdollisuutta joko työtilanteen tai tehtävänkuvan vuoksi tai etätöpäivää ei uskallettu pyytää, vaikka sopimus oli tehty. Kolme vastaajaa toivoi voivansa pitää enemmän etätöpäiviä. Viisi vastaajaa kertoi etätöpäivän lisänneen heidän työhyvinvointiaan ja työn tekeminen oli tehokkaampaa. Kahdessa vastauksessa esitettiin mahdollisuutta saada kotiin irrallinen näyttö ja näppäimistö, jotta kotona työskentely olisi sujuvampaa. Myös taukojen pitämisen tärkeydestä ja niiden unohtumisen helppoudesta mainittiin eräässä vastauksessa.

Tässäkin kyselyssä esitettiin toive työaikajoustojen laajentamisesta työpäivän molemmista päistä, mutta myös siitä, että työpäivän voisi jakaa osiin, jotta esimerkiksi oman asian hoitaminen keskellä työpäivää voisi sujua paremmin. Uusi etäleimausohje sai myös yhden negatiivisen palautteen, sen ei koettu olevan vielä ajan tasalla.

Eräässä palautteessa todettiin etätöikäytänteiden menevän koko ajan parempaan suuntaan.

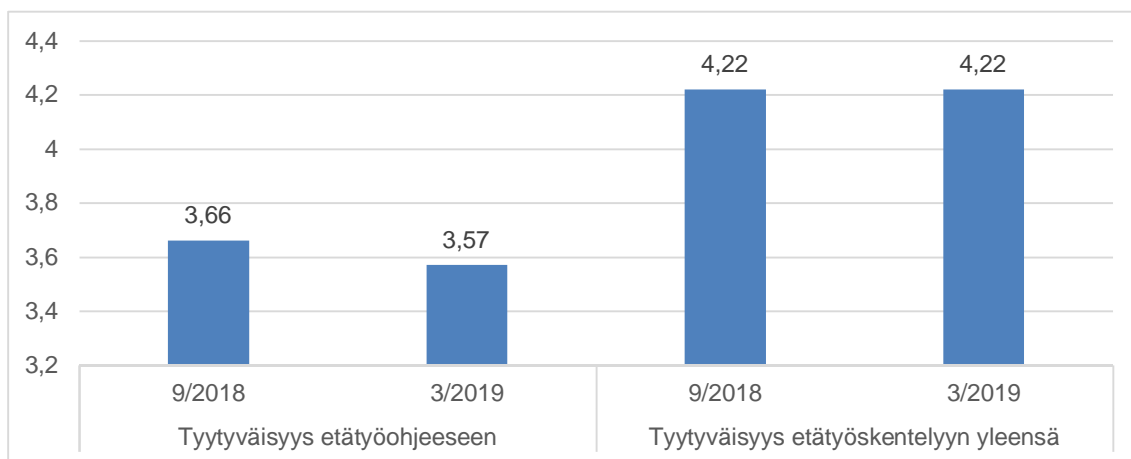
Tyytyväisyys



Kysymys	N	Keskiarvo	Keskihajonta
Päivitettyyn etätyöohjeeseen (11.3.2019)	123	3,57	1,03
Etätyöskentelyysi yleensä	123	4,22	0,94

Kuvio 9. Tyytyväisten osuus päivitettyyn etätyöohjeeseen (11.3.2019) ja tyytyväisyys etätyöskentelyyn yleensä. (1=erittäin tyytymätön, 5=erittäin tyytyväinen, N=124). Kevät 2019.

Tyytyväisyys



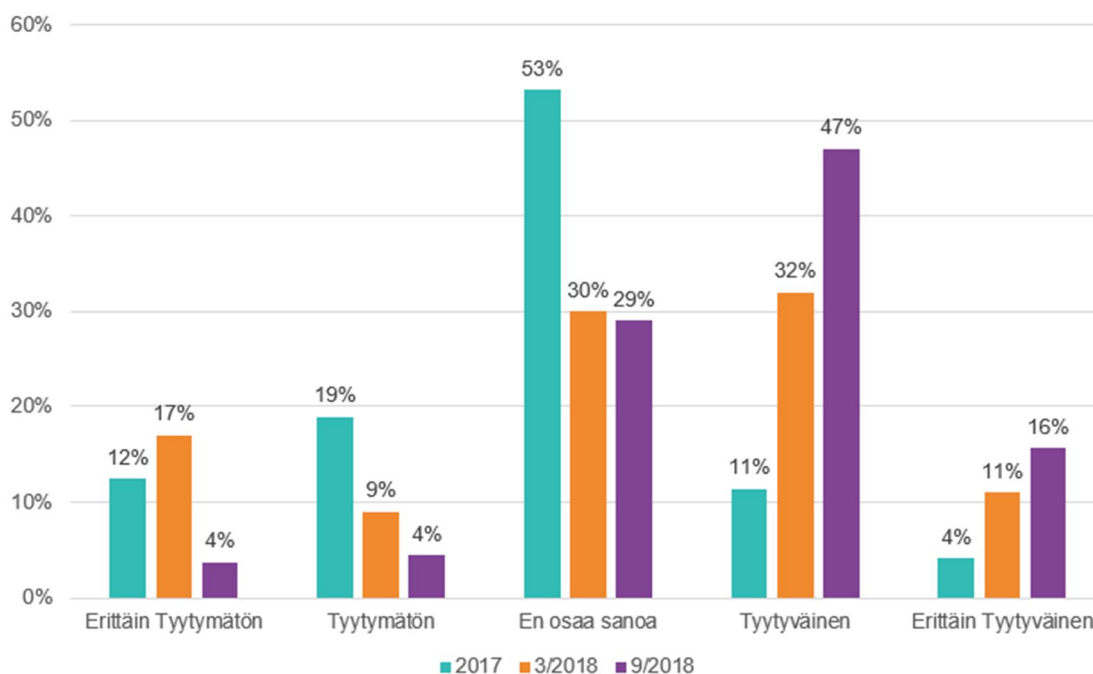
Kuvio 10. Tyytyväisyys etätyöohjeeseen syksyllä 2018 ja keväällä 2019 sekä tyytyväisyys etätyöskentelyyn yleensä syksyllä 2018 ja keväällä 2019. (1=erittäin tyytymätön, 5=erittäin tyytyväinen, N=124). Syksy 2018 N=138, kevät 2019 N=124)

7.6 Tutkimuskysymykset

Koetaanko 1.1.2018 käyttöön otetut etätyöohjeet toimiviksi ja miten niitä parannettaisiin?

Syksyn 2018 kyselyssä oltiin selvästi tyytyväisempiä etätyöohjeisiin verrattuna kevään 2018 kyselyn tuloksiin.

Eniten palautetta saatiin tässä kysymyksessä työaikoihin ja etätyöohjeiden omiin tiimi-kohtaiseen soveltamisiin liittyen. Myös etäleimausta toivottiin useassa palautteessa. Avovastauksen jätti 36 henkilöä 138:sta kysymykseen vastanneesta, joten avovastauksen otantaa ei voida pitää kovin luotettavana.



Kuvio 11. Tyytyväisyys etätyöohjeeseen 1.1.2018. Syksyn 2018 tulokset.

Esimiesten haastatteluissa ilmeni myöskin, että etätyöohjeeseen oltiin melko tyytyväisiä. Yksi esimies näki hyvänä asiana, että etätyöohjeesta ei oltu rajattu mitään työntekijäryhmiä pois. Kritiikkiäkin kuitenkin löytyi, sillä yksi esimies piti etätyöohjetta liian väljänä ja antavan liikaa vapauksia.

Syksyn 2018 (ja myös kevään 2019) Fiilismittarin vastauksien perusteella joissakin yksiköissä tai tiimeissä etätyöpäivä ei ole niin itsestään selvyys kuin toisissa. Myös omien havaintojeni perusteella on ollut tilanteita, joissa työntekijää on moitittu liian usein

pidetyistä etätyöpäivistä. HSY:n etätyöohjeessa ei ole haluttu rajata etätyöpäivien määrää, vaan tästä sanotaan yleisesti: “Etätöitä voi tehdä niin usein kuin tehtäviin sopii.” Myöhemmin ohjeessa kuitenkin todetaan, että “esimiehellä on velvollisuus korjata työntekijän kanssa sovittua etätyöskentelytapaa tai -määrää.”, mikäli sovittu etätyötapa haittaa tehtävien hoitamista. Oma näkemykseni on, että “Niin usein kuin tehtäviin sopii” voi antaa mielikuvan, että etätöitä voi tehdä niin usein kuin haluaa. Mielestäni HSY:n etätyöohjeeseen pitäisikin vähintään epäselvyyksien välttämiseksi lisätä kohta: “Etätyöpäivien määrästä sovitaan esimiehen kanssa”, sillä nyt tämä seikka ei aivan selkeästi ohjeesta ilmene.

Työtä uudella tyylillä -mallissa on lausuttu toiminnan vastuullisuudesta näin; “Työntekijä luottaa siihen, että esimies kohtelee oikeudenmukaisesti ja auttaa tarvittaessa” ja “Avoimuus päätöksenteon perusteissa ja tasapuolinen kohtelu rakentavat luottamusta”. Fiilismittarikyselyn perusteella nämä seikat eivät kaikilta osin tunnu toteutuvan. Etätyöohjeessa mainitaan esimiehen oikeudesta rajoittaa etätyöpäivien työskentelytapaa tai -määrää, mutta ohjeessa ei mainita työntekijän oikeutta avoimeen päätöksentekoon. Ohjeeseen olisi hyvä tämä asia muotoilla Työtä uudella tyylillä -mallin hengen mukaisesti. Tuon kohdan voisi lisätä samaan kappaleeseen, jossa esimiehen oikeuksista kerrotaan. Esimerkiksi näin “Esimies perustelee työntekijälle etätyön rajoittamisen syyn päätöksenteon yhteydessä”. Etätyöohjeeseen tosin lisättiin kevään 2019 päivityksen yhteydessä kohta, jossa “Epäselvissä tilanteissa työntekijällä on oikeus saada ylemmän esimiehen arvioi etätyöskentelyn edellytyksille.”. Tämä lisäys viittaa suoraan etätyösopimuksen solmimiseen, mutta ei suoranaisesti tilanteeseen, jossa etätyöstä on jo sopimus olemassa ja sen ehtoja lähdetään rajoittamaan. Ylempää esimiestä koskevaa lisäystä etätyöohjeeseen on jo omienkin havaintojeni mukaan kritisoitu, sillä hänen arvionsa tilanteesta ei välttämättä auta työntekijää. Työntekijällä pitäisi olla oikeus saada tilanteestaan puolueeton arvio. Näin todetaan myös HSY:n työsuojeluvaltuutetun lähettämässä kommentissa HSY:n henkilöstötoimikunnalle 11.2.2019. Puolueettoman arvion voisi antaa esimerkiksi raati, jonka jäsenet koostuvat eri toimialojen ja henkilöstöyksikön edustajista.

Millaisia odotuksia etätyöllä on esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta?

Syksyn Fiilismittarikyselyssä korostui eniten toive etäleimaamisen käyttöönotosta ja paremmasta työajan seurannasta, sekä joustoa etätyöpäivien pituuksissa suuntaan ja toiseen.

Työntekijät toivoivat etätyömahdollisuuksien tasa-arvoisuutta, sillä nyt tilanne vaihtelee. Osa työntekijöistä joutui myös perustelemaan erikseen tarvettaan etätyöpäivälle ja

heidän etätyöpäiviensä määrää oli rajoitettu. Toivottiin yhdenmukaisuutta etätyösääntöjen noudattamiseen.

Saaduissa palautteissa toivottiin myös työnantajan kustantamaan verkkoyhteyttä, yhteyden kotona eivät ole aina parhaat mahdolliset. Toivottiin myös mahdollisuutta hankkia työnantajan kautta edullisemmin irrallinen näyttö ja näppäimistö. Myös HelpDeskiltä toivottiin parempaa tukea etätyöpäiviin, nyt monessa palautteessa HelpDeskin apu todettiin lähes olemattomaksi.

Esimiehet korostivat säännöllisten tiimipalaverien tärkeyttä ja että niitä tulisi pitää vähintään 1-2 kertaa kuukaudessa. Toivottiin myös ymmärrystä sille, että joissakin tilanteissa etätyötä voidaan joutua rajoittamaan pakottavista syistä.

Miten etätyö vaikuttaa työntekijään ja työyhteisöön ja työn tekemiseen? (tuottaako lisäarvoa työlle?)

Syksyn Fiilismittarin mukaan etätyöpäivät ovat tukeneet hyvin työntekijöiden jaksamista töissä. Ne ovat olleet hyviä hengähdystaukoja muutoin kiireiseen työarkeen. Useassa palautteessa kerrottiin etätyön tehostavan työntekoa, aikaansaavuutta ja töitä saa tehtyä enemmän kuin hälinän keskellä toimistossa. Työhön on tullut uutta potkua.

Muutamissa palautteissa mainittiin myös Ilmalan päätoimiston sisäilmaongelmat, joiden seurauksena työntekijät valitsivat mieluummin tai pakon edestä etätyön.

Joissakin palautteissa todettiin kollegoiden tai esimiehen olevan etätyöpäivän aikana jopa paremmin tavoitettavissa kuin toimistopäivän aikana.

Palautteissa oli myös toiveita saada työnantajalta tukea kotitoimiston ergonomian järjestämiseen.

Miten työpaikkakulttuuria saataisiin muutettua etätyölle ystävällisempään suuntaan?

Esimiesten haastatteluissa toivottiin muutosta ajattelutapaan, että kun ollaan etätöissä, ei olla töissä. Muilla voi olla korkea riski ottaa etätyöntekijään yhteyttä, koska yhteydenotto voi tuntua häirinnältä. Myös etätyöohjeistuksen yhdenmukaiseen noudattamiseen pitäisi saada järjestykseen.

Syksyn Fiilismittarin esimiehille suunnatussa kysymyksessä tiimin työhyvinvoinnista nousi esille tiimi- tai me –hengen kariseminen. Etätöön yhtenä mahdollistajana on tutkimuksissa todettu olevan juuri koko tiimin tuki etätöölle.

Työpaikkakulttuuriin ja etätööhön suhtautumiseen pyrittiin vaikuttamaan keväällä toteutetussa etätöölaiheisessa viestintäkampanjassa. Etätöä pyrittiin tuomaan myönteisesti esille ja kertomaan mitä se on ja ei ole. Kevään Fiilismittarin vastausten perusteella viestintäkampanja onnistui tehtävässään.

8 Kehitystehtävän luotettavuus, reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisessa tutkimuksessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksen luotettavuutta todennetaan hieman eri tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, eli määrällisessä tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä käytetään, kun tutkitaan ihmisiä ja heidän elämäänsä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään täsmällisiä ja laskettavissa olevia menetelmiä, esimerkiksi tutkimuslomakkeita. Kahden tutkimusmenetelmän yhdistäminen, eli triangulaatio antaa paremman ja monipuolisemman kuvan tutkimuksesta ja lisää sen luotettavuutta, eli reliabiliteettia.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko osattu tutkia oikeita asioita. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksien luotettavuutta todennetaan tutkimuksen pätevyydellä toisin sanoen tutkimuksen vaiheiden yksityiskohtaisella dokumentoinnilla, sekä sillä vastaavatko saadut tulokset tutkimusongelmaan ja onko tutkimustuloksia osattu tulkita oikein (Kananen 2010, 68-69, 73; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Syksyn Fiilismittarikysely oli avoinna koko HSY:n henkilöstölle, eli sillä oli mahdollisuus tavoittaa n. 750 henkilö. Vastauksia saatiin 138 kpl, mutta täytyy muistaa, että HSY:n koko henkilöstöön kuuluu myös paljon tuotannollista työtä tekeviä työntekijöitä, joita Fiilismittarissa esitetyt kaikki kysymykset eivät suoranaisesti koske. Jos kyselyn vastausprosentti johdetaan Ilmalan päätoimipisteen työntekijöiden määrästä (n. 310), on vastausprosentti 44,5%, joten vastaustulosta voidaan pitää melko kohtuullisena.

Kyselyn vastaajista 28% ei ollut tehnyt etätöitä, mutta jäljelle jäävä 72% vastaajista (N=135), edustaa varmasti melko kattavasti HSY:n kaikkia etätöntyöntekijäitä, joten tässä mielessä voidaan todeta, että otanta saavutti halutun joukon ja kyselytutkimus saavutti sille asetetut tavoitteet ja tutkimusongelmiin löytyi vastaukset.

Teemahaastattelu on eräs laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmästä. Teemahaastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina, joiden etuna on mm. haastattelun nopeampi eteneminen ja välttyminen ryhmän mukanaan tuomalta paineelta. Haastattelututkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa mm. se, että haastateltavat valitaan oikein, siten että tutkittava ilmiö liittyy heihin. Haastateltavista kaikilla oli etätyötä tekeviä alaisia, joten otannan voidaan tässäkin olettaa saavuttaneen halutun joukon. (Kananen 2010, 53.)

9 Pohdinta ja ehdotukset jatkotutkimusaiheista

Etätyön on todettu yleistyvän niin maailmalla kuin Suomessakin rivakkaa vauhtia. Sen nähdään olevan yksi tulevaisuuden yritysten kilpailukeinoista ja rekrytointivaltti. Myös työaikalaki muuttuu 1.1.2020 lähtien etätyölle suotuistaan suuntaan, joten etätyön mahdollisuudet tulevat tämänkin muutoksen myötä edelleen parantumaan ja teknologian edelleen kehittyessä työn on entistä helpompi tehdä siellä missä se parhaiten sujuu. Etätyö yleistyy varmasti yhä edelleen myös HSY:ssä, jossa etätyölle onkin jo luotu hyvät edellytykset. Etätyökäytänteet ovat vielä HSY:ssä muotoutumassa ja vakiintuvat pikkuhiljaa muutosprosessin edetessä. Fiilismittarikyselyjen perusteella etätyömahdollisuutta on arvostettu suuresti ja etätyön koettiin antavan voimaa työssä jaksamiseen. Etätyö ei saisi kuitenkaan olla vain harvojen ja valittujen oikeus, jos tehtäväkuva muuten etätyöhön sopisi, jotta suuremmilta erimielisyyksiltä työyhteisössä välttyttäisiin. Tyytyväisyyttä etätyöhjeisiin ja -käytänteisiin olisi hyvä edelleen seurata säännöllisesti esimerkiksi Fiilismittarikyselyillä.

1.1.2018 käyttöön otettu etätyöhje syntyi aikanaan virkamiesvalmisteluna ja hyväksyttiin HSY:n henkilöstötoimikunnassa, mutta työntekijöitä ei tuolloin laajemmin sen valmistelussa osallistettu. Kirjallisuudessa etätyön pelisäännöt kuitenkin suositellaan käsiteltäväksi yhdessä henkilöstön kanssa, joten tämä on hyvä huomioida ohjeen seuraavissa päivityksissä. Etätyöhjeeseen saatiin myös kevään Fiilismittarikyselyssä työntekijöiden parannusehdotuksia ja näihin tulisikin henkilöstöyksikön seuraavaksi vastata.

On myös muistettava, että esimiehillä on tärkeä rooli muutoksessa ja on tärkeää, että koko muutosprosessin aikana tuetaan myös heidän työtään ja taitojaan etätyön johtamisessa.

Viestintäkampanjan aikana jouduin pohtimaan omaa asemaani tutkimuksen tekijänä ja samalla yhtenä organisaation jäsenenä. Kampanjan artikkelien aiheita pohtiessa oli

valittava kultainen keskitie ja pysyteltävä puolueettomalla maaperällä ja yritettävä pitää mielessä kokonaiskuva. Tehtävä ei välttämättä ollut helppo – itseään ei voi kokonaan ulkoistaa.

Jatkokehitysehdotuksia etätyöohjeeseen

Etätyön kokeilumahdollisuus olisi hyvä ottaa käyttöön. Etätyötä kokeilemalla, tietyn ajanjakson verran, voivat työntekijä ja esimies pohtia, miten työ onnistuu etänä. Aina voi palata vanhaan, jos etätyö ei ole toimiva ratkaisu. Syksyn 2018 Fiilismittarin mukaan työntekijöillä oli ollut tilanteita, joissa esimies oli evännyt etätyömahdollisuuden, vaikka henkilön oman kokemuksen mukaan tehtävät olisivat etätyöhön soveltuneet.

Etätyöohjeen maininta ”Työmatkaan käytetty aika ei ole työaika, vaikka se tapahtuisi keskellä päivää.”. Tämä kohta tulee varmasti aiheuttamaan hämmennystä ja hajauttaa rivejä entuudestaan. Etätyöohjeeseen olisi hyvä täydentää etäleimausohjeeseen lisätty maininta työpäivän aikaisesta siirtymästä: ”Siirtyminen etätöistä työhön liittyvään tilaisuuteen, kuten kokoukseen tai koulutukseen, on työaika. Käytä ”Matka ulos” -leimausta.”

Etätyöohjeessa kerrotaan, että ”Etätyön tuloksellisuutta ei seurata erikseen vaan se sisältyy normaaliin tulosten seurantaan”. Jos normaali tulosten seuranta on kerran vuodessa kehityskeskustelussa, ei tämä ole riittävä määrä. Myös Fiilismittareiden vastauksista ilmenee, että tavoitteiden seuranta ei välttämättä ole kovin riittävää. Etätyön tuloksien seuranta on tutkimusten mukaan etäjohtamisen yksi keskeisimmistä kulmakivistä. Työn seurannan ei tulisi perustua käytetyn ajan seurantaan.

11.3.2019 voimaantulleen etätyöohjeen lisäys työntekijän oikeudesta epäselvissä tilanteissa saada ylemmän esimiehen arvio etätyöskentelyn edellytyksille on koettu epäonnistuneeksi sekä kevään 2019 Fiilismittarin tulosten perusteella, että esimiesten haastatteluissa ja myös HSY:n työsuojeluvaltuutetun kannanotossa.

Lisäyksen periaatteellinen ajatus on ollut hyvä, mutta sen toteutustapa ei välttämättä toimi. Ylemmän esimiehen arvion sijaan tulisi olla jokin ulkopuolinen taho, jonka puoleen työntekijä voisi etätyösopimuksen solmimista koskevissa epäselvissä tilanteissa kääntyä. Sama menettely voisi koskea myös muita etätyötilanteissa syntyviä epäselviä tilanteita. Ulkopuolinen taho voisi olla esimerkiksi eri toimi- ja tulosalueiden ja henkilöstöyksikön edustajista koostuva raati.

Kehittämisehdotuksia etätyösopimukseen:

Etätyösopimuksen liitteeksi ehdottaisin etätyön riskejä kartoittavaa lomaketta (Liite 6). Lomakkeella kartoitetaan mm. etätyöntekijän työoloja ja työympäristöä, esimerkiksi koti-toimiston ergonomiaan liittyviä asioita. Vastaavien lomakkeiden käyttöä suosittelevat niin monet vakuutusyhtiöt kuin Työturvallisuuskeskuskin. Asioiden läpikäynti sujuvoittaa etätyöhön siirtymistä ja auttaa etätyöhön liittyvien riskien ehkäisyssä ja selkeyttää pelisääntöjä puolin ja toisin.

Etätyösopimuksessa mainitaan seuraavasti: ”Työn tulosten seuranta etätyössä ei poikkea normaalista seurannasta. Työntekijä tekee suunnitelman työtehtävistä yksikössä sovitulla tavalla esim. O365 Planneriin. Esimies ja työntekijä asettavat tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamista seurataan yksikössä sovitun tavan mukaisesti.”.

Tavoitteiden seuranta on mainittu etätyösopimuksessa melko yleisellä tasolla – seuranta perustuu yksikössä sovittuihin tapoihin. Olisi hyvä, jos tavoitteiden seurannan välineet ja tiheys todettaisiin myös etätyösopimuksella aivan kirjaimellisesti. Tämä saattaisi helpottaa tavoitteiden seurantaa puolin ja toisin. Tavoitteiden seuranta voidaan liittää myös etätyön työoloja ja työympäristöä kartoittavalle lomakkeelle (Liite 6).

Etätyön johtamiseen tukea:

Syksyn Fiilismittarin mukaan etäjohtamisesta epävarmojakin esimiehiä on, sillä kysymyksessä ”Millaiseksi koet etäjohtamisen toimivuuden tällä hetkellä? oli 35% esimiehistä (N=60) vastannut ”En osaa sanoa”, lisäksi etäjohtamisen toimivuuteen tyytymättömiäkin oli (7%, N=60).

Myös esimiesten haastatteluissa nousi esille huoli esimiesten selviytymisestä etätyön johtamisessa. Etätyön johtamisen taitoja olisi hyvä vahvistaa lisäämällä aihe yhdeksi HSY:ssä järjestettävien päällikkö ja –esimiespäivien teemaksi. Esimies- ja päällikköpäiviä järjestetään HSY:ssä säännöllisesti, joten kovin suuria lisäponnistuksia aiheen mukaan ottaminen ei todennäköisesti aiheuttaisi. Kyse on enemmän tahtotilasta. Uskoisin koulutuksen lisäämisellä olevan positiivista vaikutusta myös etätyökäytänteiden yhtenäistymiseen ja organisaatiokulttuurin muutoksessa etätyölle myönteisemmäksi koko HSY:n tasolla, sillä etätyötä tukeva johtamiskulttuuri on myös tutkimuksissa todettu olevan eräs etätyön mahdollistavista tekijöistä.

Fiilismittareissa ja esimieshaastatteluissa nousi esille myös tiimihengen merkitys ja sen koettiin etätöiden myötä hivenen kärsineen. Koko tiimin tuki etätöille on yksi sen onnistumisen edellytyksistä. HSY:n etätöitä tekevien tiimeissä kannattaisi yhdessä pohtia, miten tiimien yhteishenkeä saadaan kehitettyä ja ylläpidettyä.

Lähteet

Ahtela Jukka 25.10.2016. Työaika, tietotyö ja tulevaisuus: esimerkkinä ohjelmistoala. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, TEM raportteja 34/2016: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-132-6> (Viitattu 28.4.2019)

Finlex. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P10> (luettu 1.3.2019)

Finlex. Hallituksen esitys eduskunnalle työaikalaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. HE 158/2018. <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2018/20180158#idp446571248>

Forbes. Benefits Of Telecommuting For The Future Of Work. 20.7.2017. <https://www.forbes.com/sites/andrealoubier/2017/07/20/benefits-of-telecommuting-for-the-future-of-work/#160dcab16c65> (luettu 1.3.2019)

Harvard Business Review. 23.1.2015. A Working from Home Experiment Shows High Performers Like It Better <https://hbr.org/2015/01/a-working-from-home-experiment-shows-high-performers-like-it-better> (luettu 20.1.2019)

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2008. Toiminnasta tietoon. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heiskanen, Mia, Lehikoinen Sari. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Talentum. Helsinki.

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

If. 2012. Etätyön riskikartoitus. https://www.if.fi/web/fi/sitecollectiondocuments/commercial/henkilovakuutukset/1201472_63009_etatyon_riskikartoitus.pdf (luettu 3.4.2019)

Kuntatyönantajat 22.3.2017. Etätyössä tarvitaan työn hyvää organisointia. <https://www.kt.fi/palvelussuhde/tyoelaman-kaytannot/etatyo> (luettu 24.2.2019)

Kuntatyönantajat. 22.3.2017. Etätyötä koskeva puitesopimus. <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/etatyota-koskeva-puitesopimus.pdf> (luettu 24.2.2019)

Koroma, J., Anttola, M., Hyrkkänen, U. & Rauramo, P. 2011. Mobiili työ: työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Työturvallisuuskeskus.

Pekkola Juhani, Uskelin Leena (toim.) 2007. Motiva. Etätyöopas työnantajille. https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyoopas_tyonantajille.pdf

Krinninger, Theresa. 14.8.2017. Wie Pendeln die Gesundheit gefährdet. <https://www.sueddeutsche.de/bayern/mobilitaet-wie-pendeln-die-gesundheit-gefaehrdet-1.3626582> (luettu 1.3.2019)

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 18.8.2018.)

Hirsjärvi Sirkka, Hurme Helena. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Kananen Jorma. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kotter, John P. 1996. Leading Change. Harvard Business School Press. Boston.

Pirinen, Helka. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Helsinki.

Tilastokeskus. 29.4.2015. Pääkaupunkiseudulla työmatka taittuu julkisilla puolella tunnissa. https://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/2015/uutinen_015_2015-04-29.html

Tuomivaara Seppo, Ropponen Annina, Irja Kandolin. 2016. Jousto-opas – Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ratkaisuilla. Helsinki. Työterveyslaitos. Verkkojulkaisu: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-683-8> (pdf)

Työturvallisuuskeskus. Digijulkaisut; Etätyössä turvallisesti. 6.9.2017 https://ttk.fi/koulu-tus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti (luettu 24.2.2019)

Työturvallisuuskeskus. 2015. Etätyön työolojen ja työympäristön kartoitus. <https://ttk.fi/files/4181/etatyon-riskienkartoitus-29102016.pdf>. (luettu 3.4.2019)

Vartiainen, M., Lönnblad, J. Balk, A & Jalonen, K. 2005. Mobiilistyön haasteet. Työpoliittinen tutkimus 269. Helsinki: Työministeriö. <https://docplayer.fi/1621837-Mobiiliin-tyon-haasteet.html> (Viitattu 22.4.2019)

Vesterinen, Pirkko, 2006, Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Vilkman Ulla. 2016, Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä, Talentum Pro

Vilkman, Ulla. 15.8.2018. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet. <https://etajohtaminen.fi/hyvan-etajohtamisen-kulmakivet/> (luettu 10.5.2019)

Vilkman, Ulla. 13.3.2019, Tiimin jäsenten osallistaminen ja aktivointi etätiimissä (viitattu 28.4.2019)

Tavaila Pirkko. 30.9.2019, Seitsemän tarkastuspistettä etätiimin sujuvampaan arkeen: <https://etajohtaminen.fi/tag/hajautettu-tiimi/> (viitattu 30.4.2019)

Åberg L. 2006, Johtamisviestintää!: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Voutilainen Timo. 13.9.2018. Työaikalaki uudistuu: <https://www.ekonomilehti.fi/tyoaikalaki-uudistuu/> (Viitattu 29.4.2019)

Väisänen Kirsti. 2018. Mitä muutoksia toisi esitetty työaikalaki: <https://www.ttlehti.fi/mita-muutoksia-toisi-esitetty-tyoaikalaki/> (Viitattu 29.4.2019)



Työtä
uudella
tyylillä




Malli 1.0
Hyväksytty otettavaksi käyttöön 1.1.2018

Kahdeksan periaatetta

Työntekoa HSY:ssä ohjaa

Luottamus ja vuorovaikutus	Tavoitteellisuus	
Yhteydenpito	Työn tulosten seuranta	Työturvallisuus
Joustavat käytännöt	Työaika	Tietosuoja ja tietoturva



2

Luottamus ja vuorovaikutus

Toimimme vastuullisesti

- Esimies luottaa siihen, että **työntekijä tietää**, miten työ tulee parhaiten tehdyksi.
- Työntekijä luottaa siihen, että **esimies kohtelee oikeudenmukaisesti ja auttaa** tarvittaessa.
- **Avoimuus** päätöksenteon perusteista ja **tasapuolinen kohtelu** rakentavat luottamusta.



3

Tavoitteellisuus

Tavoittelemme yhdessä entistä parempia tuloksia

- Johdamme **tavoitteet strategiasta** ja muotoilemme ne tuloskortteihin siten, että niistä muodostuu konkreettiset tavoitteet tiimeille. Tiimit osallistuvat tavoitteiden muotoiluun ja päälliköt harmonisoivat niitä toimialan/osaston tasolla.
- Näiden lisäksi määrittelemme **henkilökohtaisia tavoitteita** mm. kehityskeskusteluissa.
- **Seuraamme tavoitteiden toteutumista** tiimipalavereissa ja esimiehen kanssa keskustellen ja jaamme tarvittaessa resursseja uudelleen.
- **Rohkenemme** myös muuttaa tavoitteita kesken kauden, jos toteamme, etteivät ne vastaa tarkoitustaan.



4

Työn tulosten seuranta

Tuloksilla on väliä, ei sillä, kuinka työntekijä aikansa käyttää

- **Seuraamme tuloksia** tiimipalavereissa ja esimiehen kanssa keskustellen
- Operatiivisen työn suunnittelussa ja tulosten seurannassa käytämme mahdollisuuksien mukaan jo **olemassa olevia suoriteseurannan järjestelmiä**. Yksityiskohdista sovimme yksiköittäin.
- Asiantuntijatyössä työn suunnittelun ja seurannan välineenä käytämme esimerkiksi **Planner-työkalua** (Office 365).



Työaika ja joustavat käytännöt

Teemme työtä joustavammin

- Toimistolla ja etätöissä työajan **liukumat säilyvät entisellään.**
 - aamuliukuma 7.00–9.00
 - lounasliukuma 10.30–13.00
 - iltaliukuma 15.00–18.00
- Kokoukset sijoitamme ensisijaisesti klo 9–15 välille.
- Operatiivisessa työssä joustokäytännöistä **sovitaan työntekijäryhmittäin.**
- Etätyöpäivä on **keskimäärin normaalin työpäivän mittainen**, mutta esimiehen kanssa voi sopia tuntien tasaamisesta päivien välillä. Myös **osittaiset etätyöpäivät** ovat mahdollisia.
- Selvitämme etäleimausmahdollisuutta
- Mallia tarkennetaan näiltä osin viimeistään **uuden työaikalainsäädännön** tultua voimaan.



Joustavat käytännöt: Etätyö

Teemme työtä siellä, missä se parhaiten sujuu

- Teemme työtä **tehtävät edellä**: jotkin hommat edellyttävät fyysistä läsnäoloa, toiset sujuvat paremmin muualla.
- Etätyö auttaa sovittamaan työtä ja vapaa-aikaa **joustavammin** yhteen.
- Etätyötä voi tehdä **niin usein kuin tehtäviin sopii**, lukuun ottamatta tiimipalaveria, jossa kaikki ovat paikalla fyysisesti.
- Noudatamme etätyössä voimassa olevaa **HSY:n etätyöohjetta**.
- **Etätyösopimus** tehdään Hertassa olevalla lomakkeella.



7

Yhteydenpito

Viestimme kollegoille töistä ja tavoitettavuudesta

- **Käytämme Skypeä** töissä ollessa ja kerromme, miten olemme tavoitettavissa.
- Pidämme **kalenterit ajan tasalla** ja avaamme ne kollegoille. Merkitsemme myös matka-ajat siirryttäessä työpisteiden välillä.
- Kaikki tiimit pitävät **yhteisen palaverin vähintään joka neljäs viikko**. Palaveriin on valmis muistipohja, mutta sen luonne ja käsiteltävät asiat riippuvat tiimistä.



8

Tietosuoja ja tietoturva

Käsitlemme HSY:n, asiakkaan ja kumppanin tietoja huolella

- Puhumme työasioista julkisissa tiloissa vain **harkiten**. Käytämme Skype-puheluissa **kuulokkeita ja näytönsuojia** aina, kun työskentelemme muualla kuin HSY:n tiloissa.
- Käytämme työntekoon **vain työnantajan tarjoamaa konetta**.
- Käytämme **puhelimesta jaettavaa wifi-yhteyttä** HSY:n toimipisteiden ja kodin ulkopuolella.
- Emme lähetä **luottamuksellista tietoa** sähköpostitse.
- Lisää **ohjeita Hessussa** [tietoturvaan](#) ja [tietosuojaan](#) liittyen.



Työturvallisuus

Pidämme huolta omasta hyvinvoinnistamme

- Toimipisteissä noudatamme **sovittuja työturvallisuusohjeita**.
- Ymmärrämme, mitä tapaturmia työnantajan **vakuutus kattaa etätöissä** ([linkki ohjeeseen](#))
- Työnantaja ei järjestä etätyöskentelyä varten kotiin työergonomiaa, mutta **ohjeita ja tukea** saa työterveydestä.
- Huolehdimme omasta **työhyvinvoinnistamme** paikasta riippumatta mm. huolehtimalla riittävistä tauoista.



4.1.2019

HELSINGIN SEUDUN YMPÄRISTÖPALVELUT -KUNTAYHTYMÄN ETÄTYÖOHJE

1 Etätyön määrittely ja tavoitteet

Etätyö tarkoittaa, että työntekijä tekee normaaliin työhönsä kuuluvia tehtäviä etätyösopimuksen mukaisesti. Etätyöksi ei lueta kotona illalla tai viikonloppuna tehtävää työtä eikä työtä, jota tehdään siirryttäessä töihin tai töistä pois. Etätyöohjetta ei myöskään sovelleta työhön kuuluviin matkoihin.

Etätyön tavoitteena on työn tuottavuuden ja laadun sekä työhyvinvoinnin edistäminen. mm. matka-aikojen vähentymisenä ja antamalla mahdollisuuden keskittyä rauhallista työympäristöä ja keskittymistä vaativiin työtehtäviin. Etätyö edistää myös ympäristövastuun toteutumista, kun työmatkaliikkuminen vähentyy.

Etätyö korostaa työntekijän vastuuta ja antaa mahdollisuuden jaksottaa ja järjestää työ joustavasti. Etätyö myös mahdollistaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista erilaisissa elämäntilanteissa.

2 Etätyöhön soveltuvat työtehtävät

Etätyöksi soveltuvat parhaiten työt, joiden tekeminen ei ole nimenomaisesti työnantajan työpaikkaan sidottua ja jossa tarve henkilökohtaiseen kanssakäymiseen on vähäinen, huomioiden työyhteisön työn sujumuuden tarpeet. Etätyönä voidaan tehdä sellaista työtä, jonka tekemiseen tarvittavan materiaalin voi helposti ottaa mukaansa tai saada tiedot tietokoneelta kotoa käsin. Työn edellyttämä vuorovaikutus pitää voida toteuttaa etätyön aikana puhelimen, sähköpostin, Skypen ja/tai Teamsin avulla.

3 Etätyöstä sopiminen

Työntekijän tehtäväkuvaus määrittää etätyön tekemisen edellytykset. Esimies tekee päätöksen alaisensa etätyön tekemisen edellytyksistä alaisen tehtäväkuvauksen perusteella. Epäselvissä tilanteissa työntekijällä on oikeus saada ylemmän esimiehen arvio etätyöskentelyn edellytyksille. Tehtäväkuvaus voi rajoittaa esimerkiksi etätyönä tehtävän työn ajankohtia, määrittää enimmäisvasteajan työpaikalle kutsuttaessa tai asettaa erillisiä tavoitettavuusvaatimuksia.

Etätyöstä tehdään etätyösopimus käyttäen Hertassa olevaa HSY:n etätyösopimuslomaketta. Etätyösopimus tehdään, vaikka etätyötä tehtäisiin ainoastaan satunnaisesti.

Etätyötä voi tehdä niin usein kuin tehtäviin sopii, lukuun ottamatta tiimipalavereja, joissa kaikki ovat paikalla fyysisesti.

Etätyötä tekevällä työntekijällä on velvollisuus osallistua työtehtäviin liittyviin kokouksiin ja muihin tilaisuuksiin. Esimies ja työntekijät sopivat, osallistuuko työntekijä kokoukseen paikan päällä vai etäyhteydellä, esimerkiksi Skypellä. Mikäli sovittu etätyötapa haittaa tai hankaloittaa yksikön toimintaa tai tuloksiin pääsemistä, tai työntekijän työn suorittamista

esimiehellä on velvollisuus korjata työntekijän kanssa sovittua etätyöskentelytapaa tai määrää.

4 Etätyön seuranta ja arviointi

Etätyöpäivät merkitään sähköiseen kalenteriin viimeistään edellisenä päivänä Outlookin ”Työssä muualla”-merkinnällä, eli siten, ettei kalenteri tulkitse henkilöä varatuksi kyseisenä ajankohtana. Etätyön tuloksellisuutta ei seurata erikseen vaan se sisältyy normaaliin tulosten seurantaan. Etätyön vaikutuksia työmatkaliikkumiseen tarkastellaan osana kuntayhtymän työmatkaliikkumissuunnitelmaa.

5 Palvelussuhteen ehdot etätyön aikana

5.1 Yleistä

Etätyötä tekevä henkilö on normaalissa palvelussuhteessa kuntayhtymään ja häneen sovelletaan samoja palvelussuhteen ehtoja kuin työpaikalla työskenneltäessä. Etätyö ei muuta henkilön työ sopimuksessa määritettyä työpistettä.

Etätyön järjestämisestä ei ole annettu virka- ja työehtoja koskevia säädöksiä eikä virka- ja työehtosopimusmääräyksiä. Etätyön tekeminen ei vaikuta viranhaltijan tai työntekijän palkkaukseen eikä muihinkaan palvelussuhteen ehtoihin.

Työtä on tehtävä Suomen rajojen sisällä, paikassa, jossa on työnteon edellyttämät tietoliikenneyhteydet ja työnteon välineet. Työntekijän on työn teon paikka valitessaan huomioitava, että esimiehellä on oikeus peruuttaa etätyöpäivä perustellusta syystä ja työntekijä on tällöin veloitettu saapumaan työpaikalle omalla kustannuksellaan. Työntekijä kertoo esimiehelleen aikoessaan tehdä etätöitä poikkeuksellisen kaukana normaalista työpisteestä.

5.2 Työaika etätyössä

Etätyössä noudatetaan työ sopimuksessa sovittua työaika ja siihen mahdollisesti sisältyvää normaalia liukumaa. Työaika seurataan etäleimuksella. Työmatkaan käytetty aika ei ole työaika, vaikka se tapahtuisi kesken työpäivän.

5.3 Vakuutukset

Lakisääteinen tapaturmavakuutus on voimassa myös etätyössä. Sen vakuutusturva on korvauskäytännön mukaan suppeampi kuin varsinaisella työpaikalla tehdystä työstä. HSY:llä on etätyövakuutus, joka laajentaa lakisääteisen tapaturmavakuutuksen korvauspiiriä jonkin verran. Etätyövakuutuksen vakuutusmäärien ylärajat ovat pienemmät kuin lakisääteisen tapaturmavakuutuksen piiriin kuluva etätyössä. Työntekijällä on selvitysvelvollisuus niistä olosuhteista, joissa tapaturma sattui.

5.4 Työterveyshuolto

Etätyöntekijällä on oikeus käyttää samoja työterveyshuollon palveluja kuin tehdessään työtä työnantajan tiloissa.

5.5 Sairausloma ja tilapäinen hoitovapaa

Sairausloma ja tilapäinen hoitovapaa määräytyvät etätyössä kuten tehtäessä työtä työnantajan tiloissa. Mikäli työntekijä tai hänen alle 12-vuotias lapsensa sairastuu, kyseessä ei ole etätyöpäivä vaan sairausloma tai tilapäinen hoitovapaa.

Sairaustapauksissa toimitaan HSY:n yleisten ohjeiden mukaisesti. Sairastumisesta pitää ilmoittaa puhelimitse esimiehelle.

5.6 Työvälineet ja tietoturvallisuus

Etätöihin käytetään samaa kannettavaa tietokonetta, jonka työnantaja on hankkinut työntekijälle toimistokäyttöön. Tietokoneen käytössä noudatetaan HSY:n ohjeita. Etätöissä käytetään työntekijän omia tietoliikenneyhteyksiä ja työntekijän vastuulla on huolehtia, että ne ovat riittävän turvallisia. HSY:n toimipisteiden ja kodin ulkopuolella käytetään tietoturvasyistä työpuhelimesta jaettavaa wifi-yhteyttä. Etäyhteys HSY:n tietojärjestelmiin määritellään yksilöllisesti työtehtävien vaatimalla ja IT-yksikön kanssa sovittavalla tavalla.

Skype-puheluissa käytetään kuulokkeita ja kannettavassa tietokoneessa näytönsuojia aina, kun työskennellään muualla kuin HSY:n tiloissa. Etätöissä käytettävien tietojen, asiakirjojen ja tallenteiden käsittelyä, säilyttämistä ja hävittämistä koskevat samat periaatteet kuin työskenneltäessä HSY:n toimitiloissa. Etätyöntekijällä on erityinen vastuu tietosuojan säilymisestä salassa pidettävien ja luottamuksellisten aineistojen osalta.

6 Työturvallisuus ja ergonomia

Työntekijän tulee itse huolehtia siitä, että työturvallisuus ja ergonomia ovat kunnossa etätöitä tehtäessä.

Etätyöpisteen tilojen ja kalustuksen järjestäminen on etätyöntekijän vastuulla eikä työnantaja osallistu niiden kustannuksiin.

7 Matkakustannusten korvaaminen

Etätyöntekijän matkat etätyöpisteen, kodin ja työpaikan välillä ovat normaaleja työmatkoja ja niiden osalta matkakustannuksia ei korvata. Etätöissä koti tai muu sovittu etätyöpiste on työmatkan lähtöpiste.

8 Etätyösopimuksen päätyminen

Sekä asianomaisella työntekijällä että työnantajalla on oikeus irtisanoa etätyösopimus perustellusta syystä.

Mikäli työntekijän laiminlyö etätöistä annettuja ohjeita, työnantaja voi päättää etätyösopimuksen kuultuaan työntekijää.

9 Ohjeen voimassaolo

Tämä ohje on voimassa 11.3.2019 alkaen toistaiseksi. Tarkistukset ja korjaukset tähän ohjeeseen hyväksytään HSY:n johtoryhmässä.

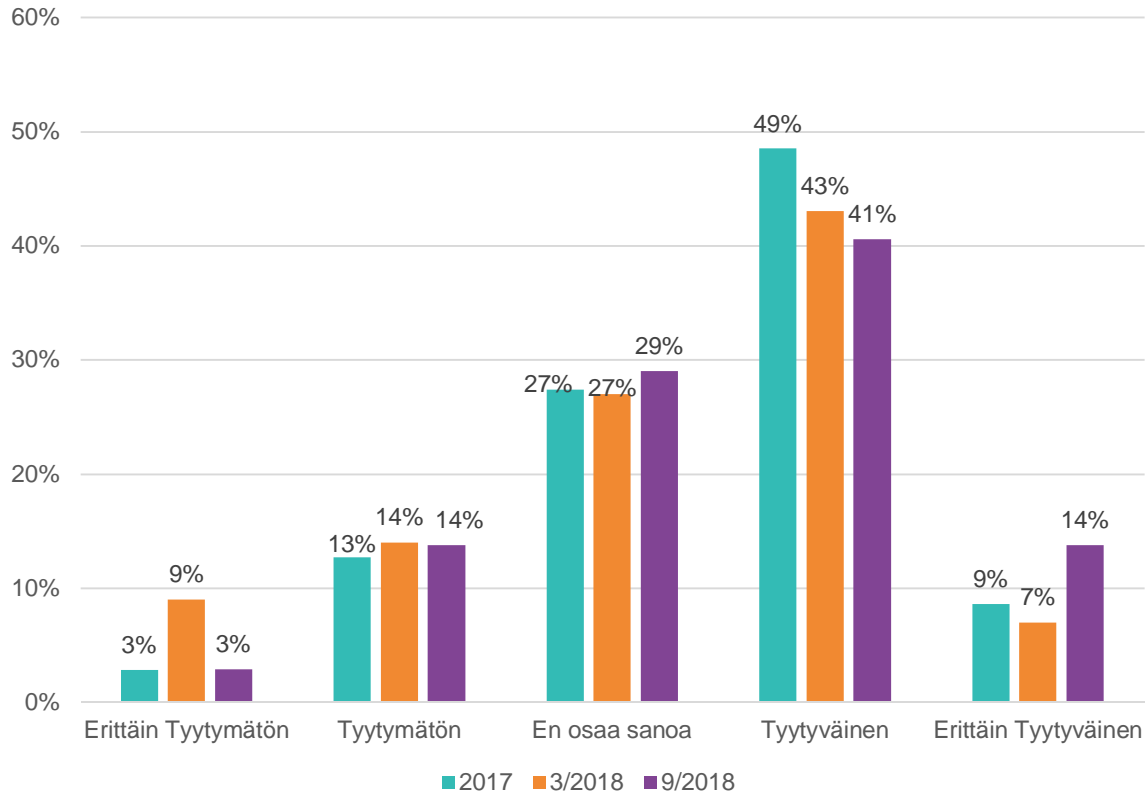


Fiilismittarikysely 9/2018

13.-28.9.2018

Johtoryhmä 30.10.2018

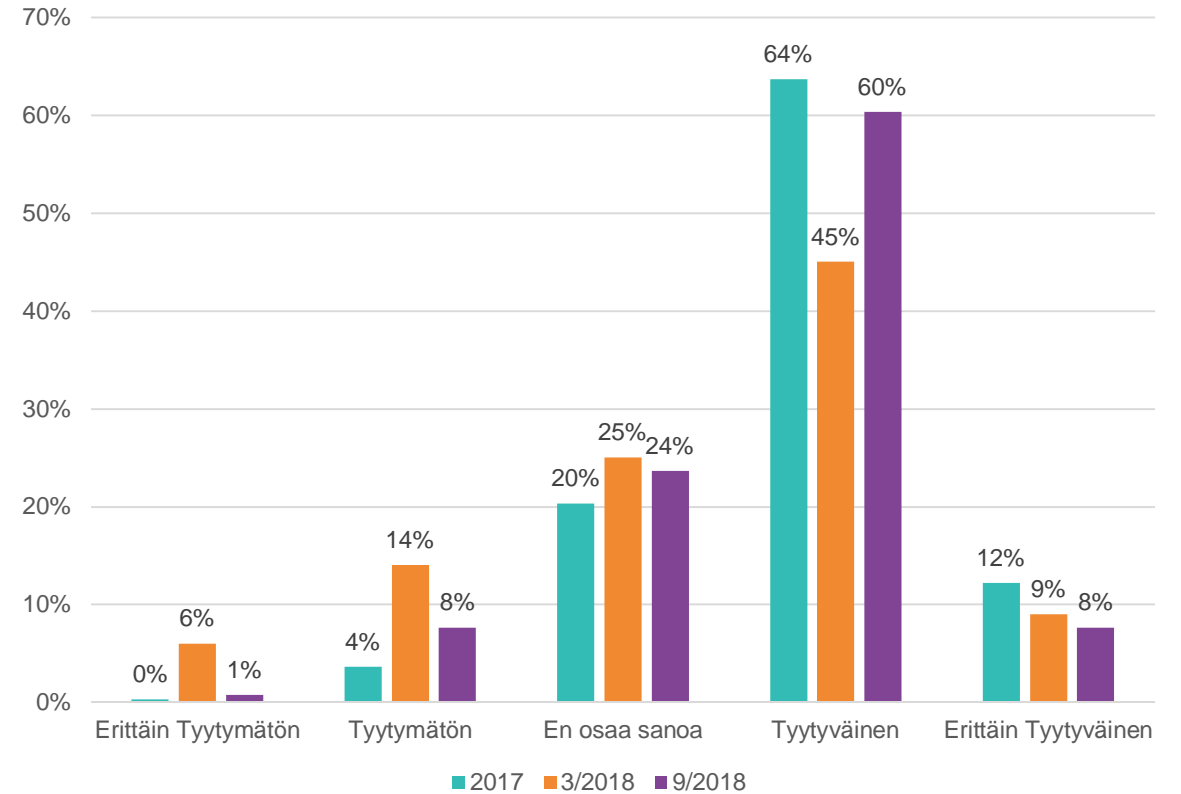
Työhyvinvointini nyt



9/2018 N=138
 3/2018 N=162
 2017 N=394

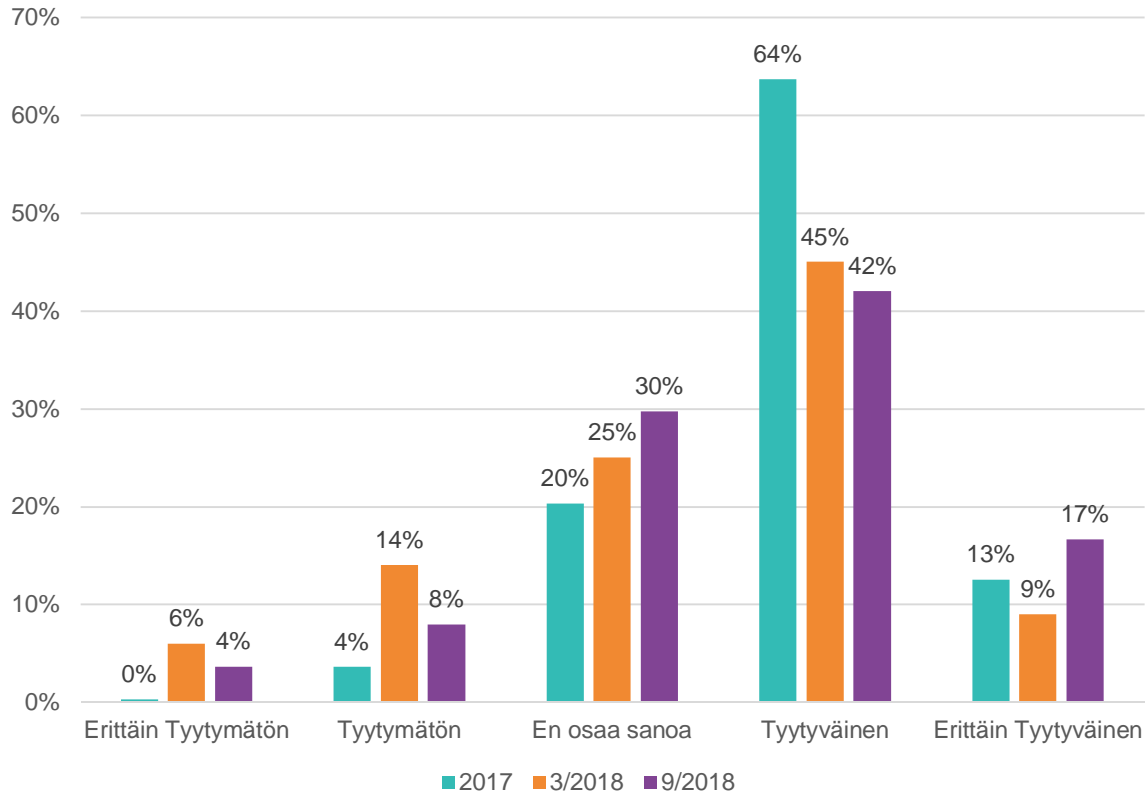


Aikaansaavuuteni nyt



9/2018 N=131
 3/2018 N=162
 2017 N=394

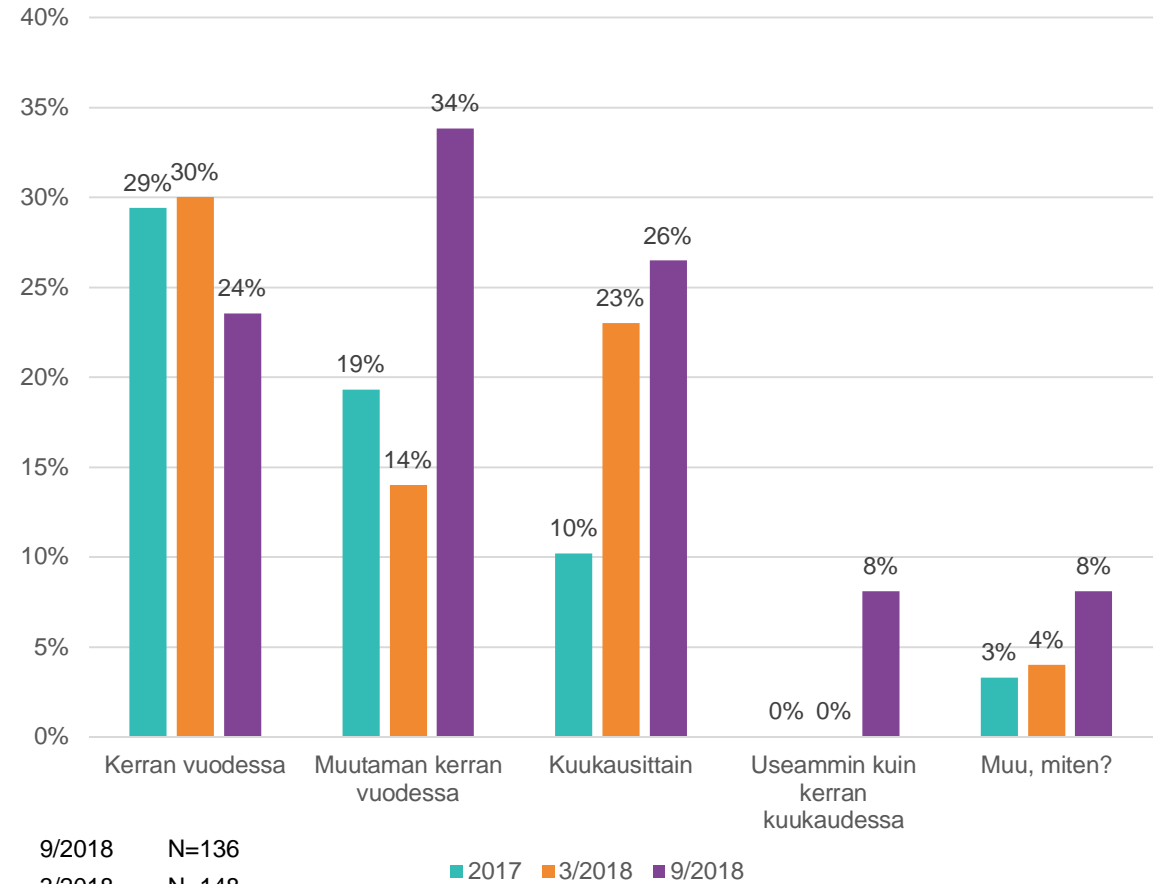
Saan tarvittavasti tukea työhöni esimieheltäni



9/2018 N=138
 3/2018 N=162
 2017 N=394



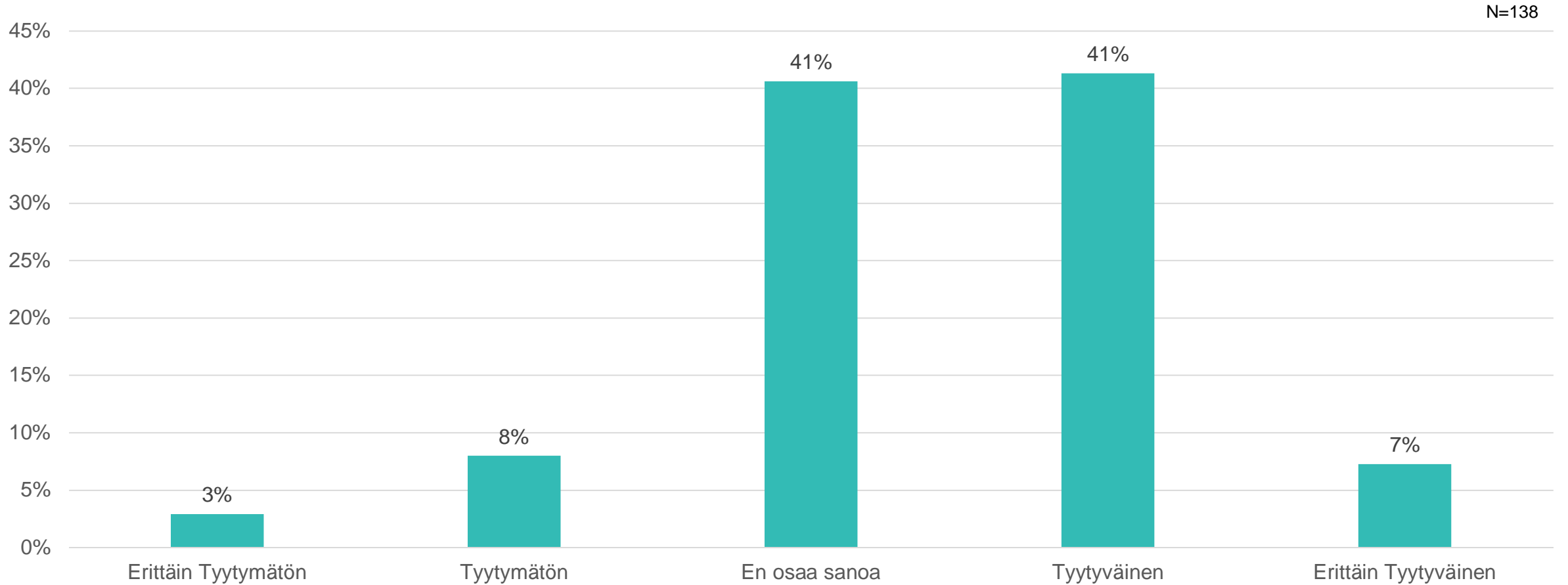
Kuinka usein seuraat esimiehesi kanssa tavoitteiden saavuttamista?



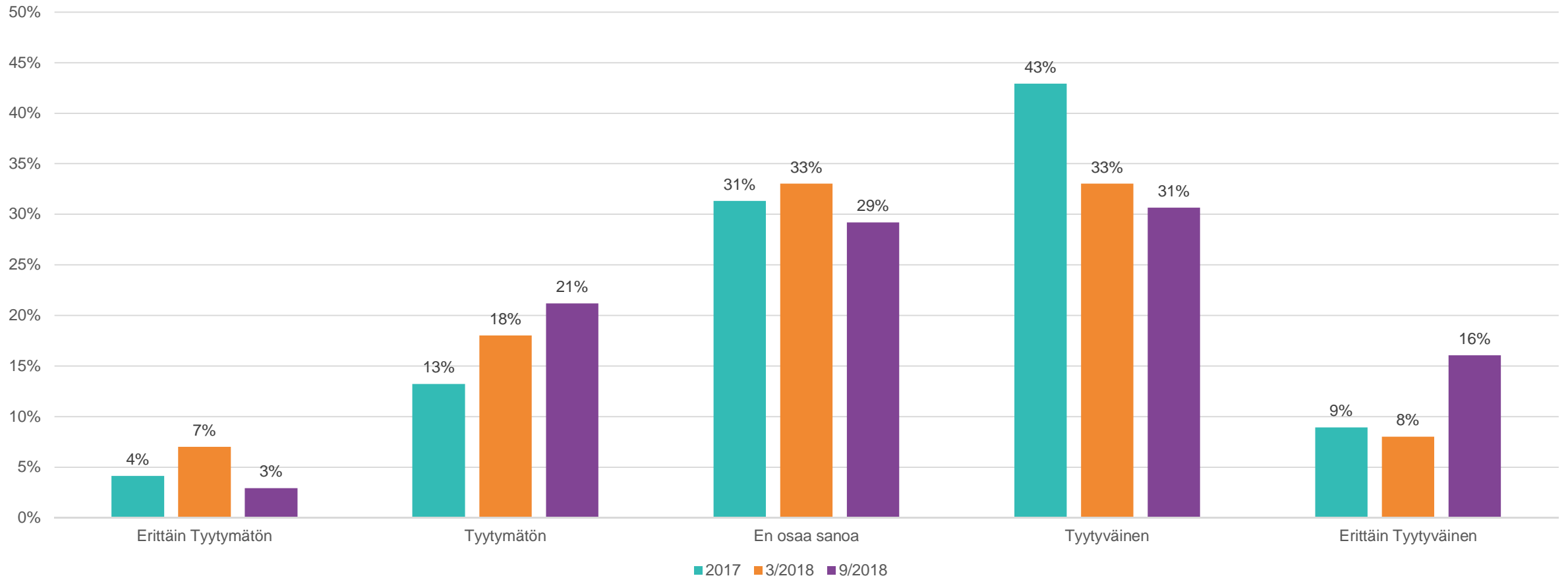
9/2018 N=136
 3/2018 N=148
 2017 N=394

■ 2017 ■ 3/2018 ■ 9/2018

Ovatko tavoitteesi olleet motivoivia? 9/2018

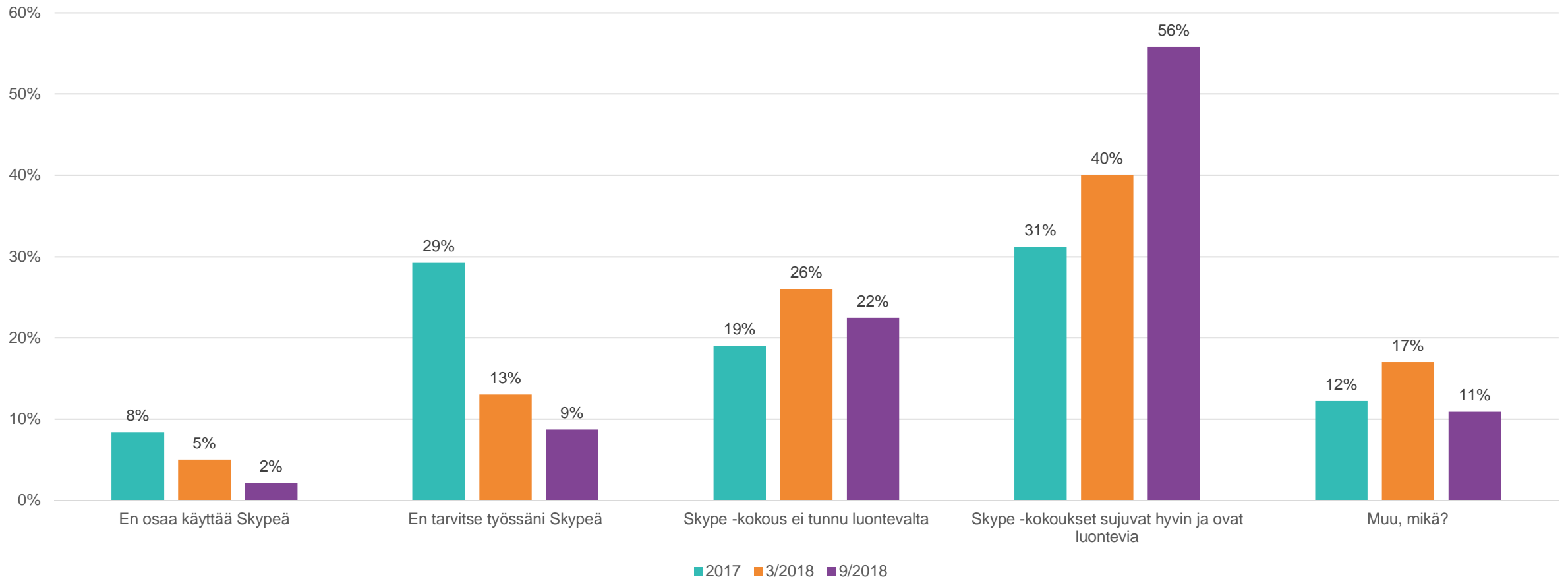


Saan nopeasti tukea työvälineitteni käyttöön



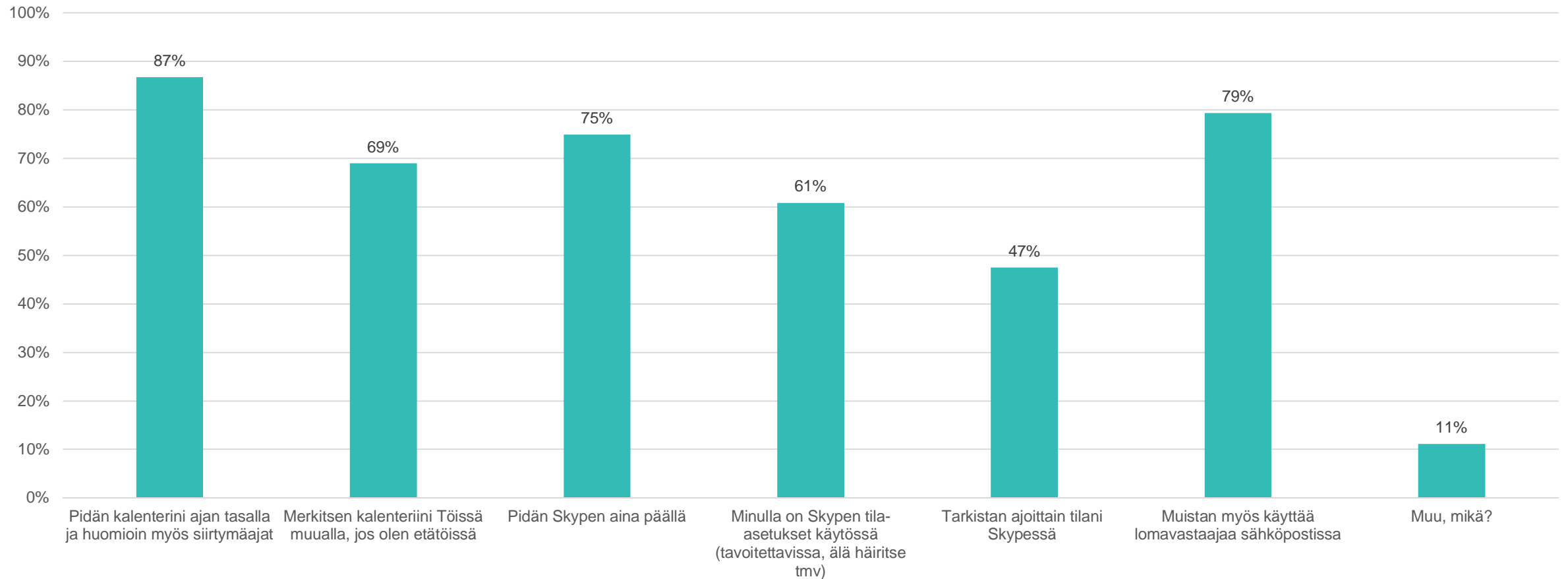
9/2018 N=138
3/2018 N=162
2017 N=394

Skype -kokoukset tuntuvat yhtä luontevilta kuin kasvokkain pidettävät kokoukset



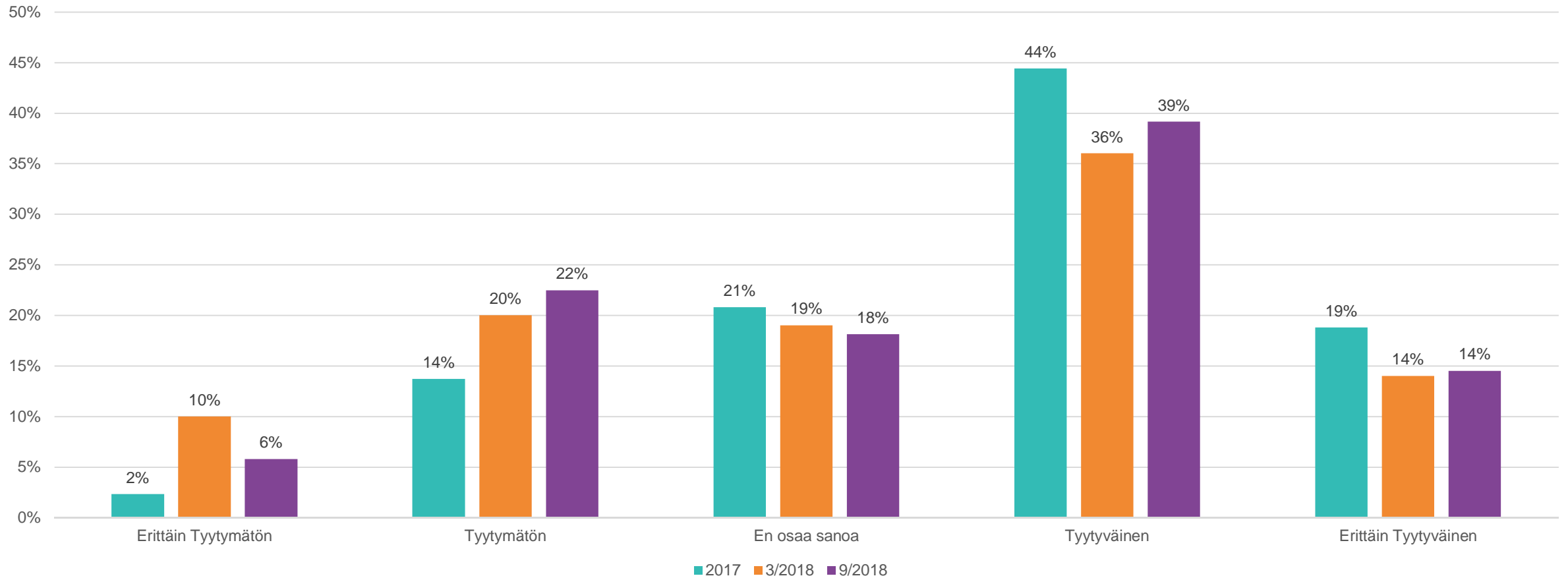
9/2018 N=138
3/2018 N=162
2017 N=394

Viestitkö aktiivisesti siitä, miten olet tavoitettavissa? Voit valita useamman vaihtoehdon 9/2018



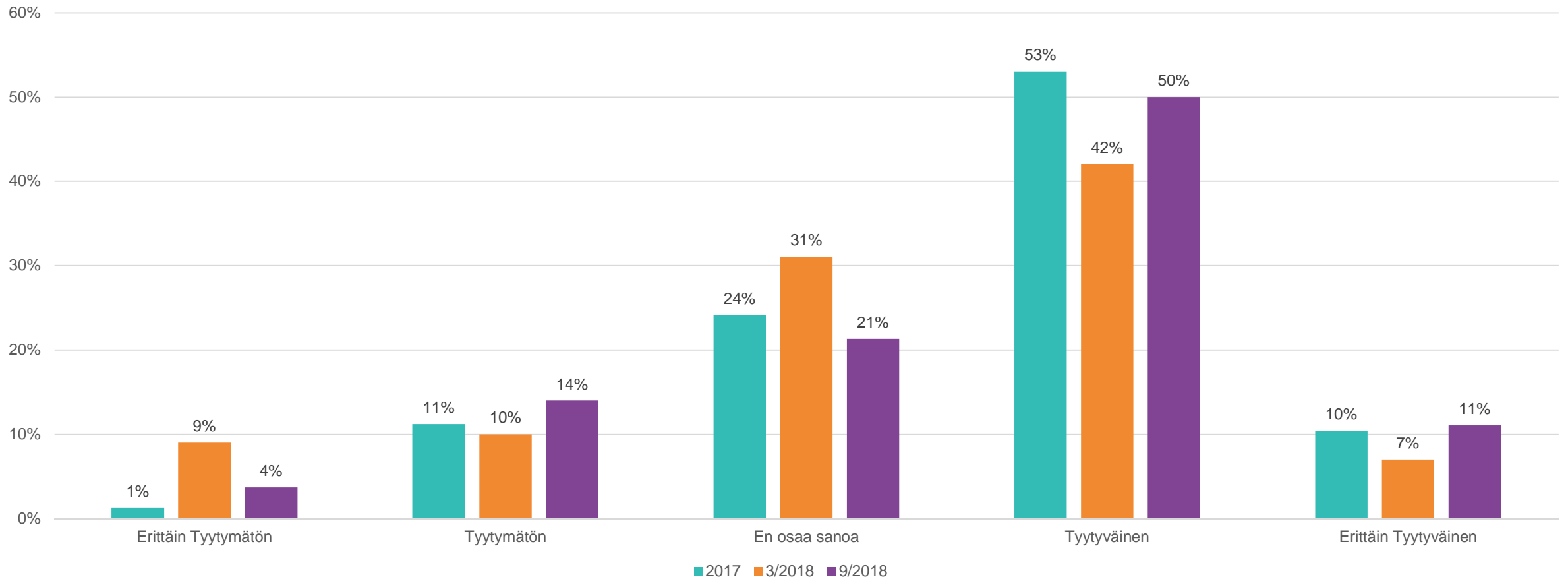
N=135

Saan tarvittaessa keskittymisrauhan



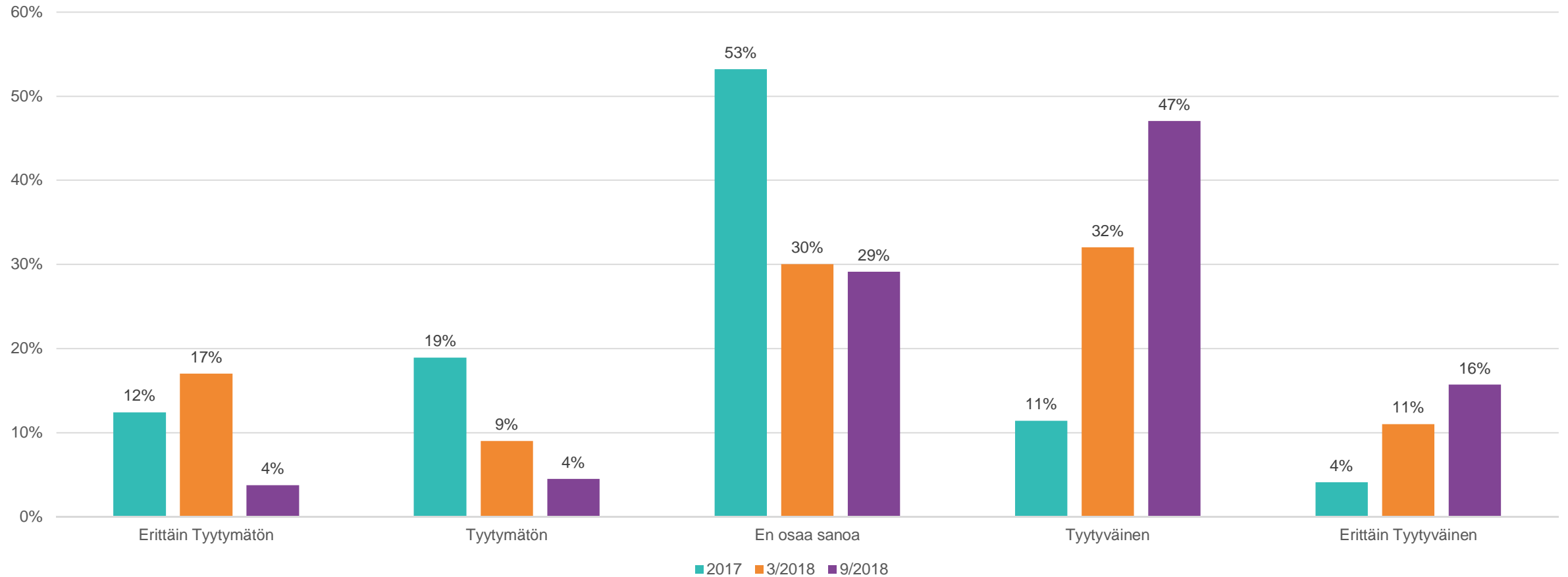
9/2018 N=138
3/2018 N=162
2017 N=394

Tavoitan tarvittavat henkilöt



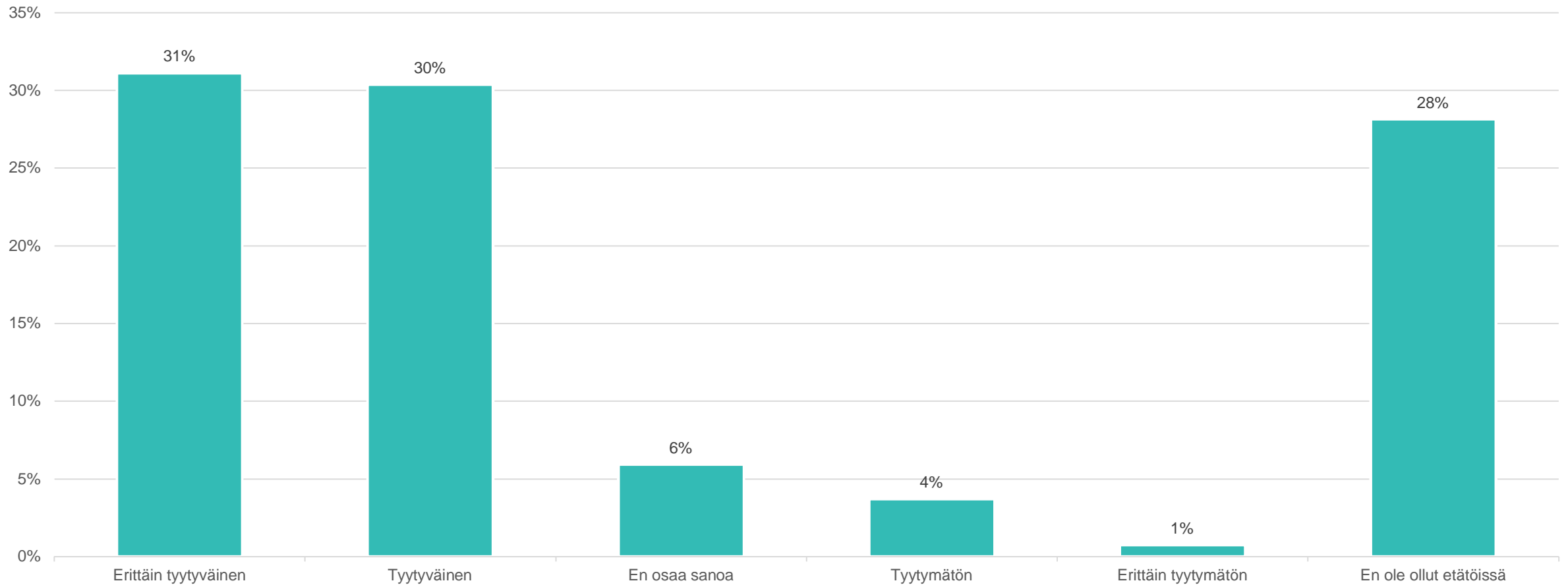
9/2018 N=138
3/2018 N=162
2017 N=394

Etätyöohjeet ovat tällä hetkellä toimivat



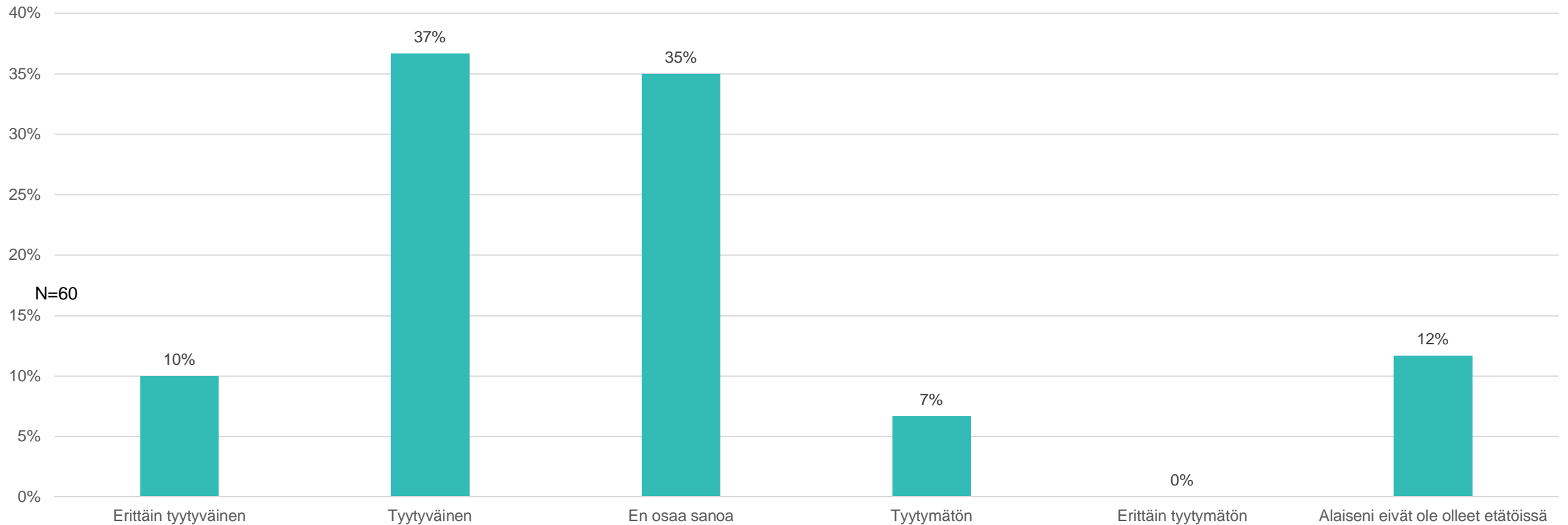
9/2018 N=138
3/2018 N=162
2017 N=394

Millaisia kokemuksia sinulla on tällä hetkellä etätyöskentelystä? Oletko tyytyväinen etätyöskentelyyn? 9/2018

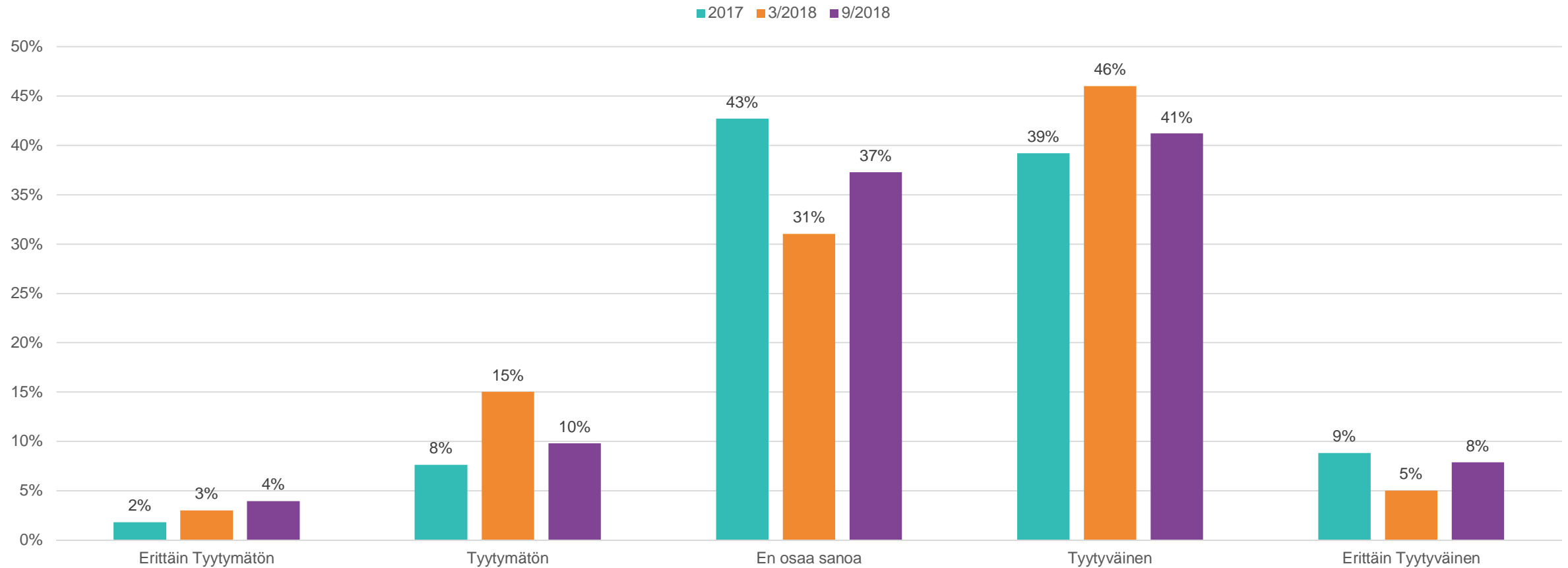


N=135

Esimiehille: Millaiseksi koet etäjohtamisen toimivuuden tällä hetkellä? 9/2018

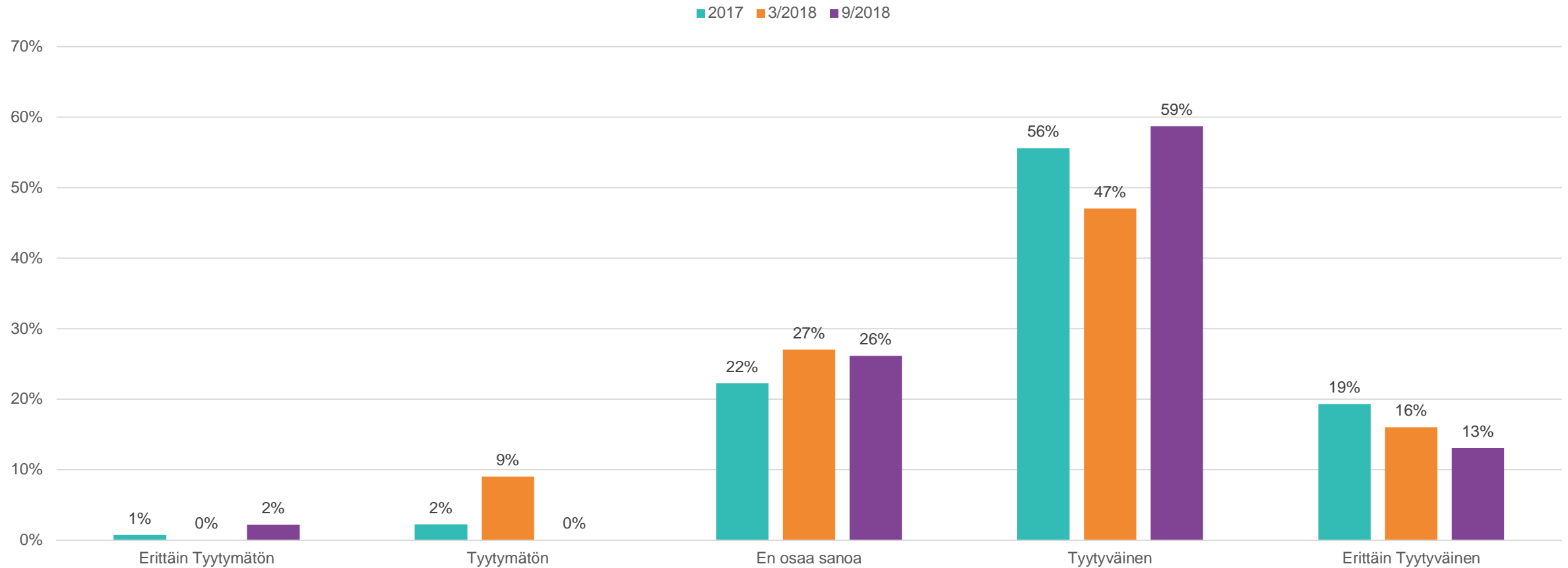


Esimiehille: arvioi oman tiimisi hyvinvointia



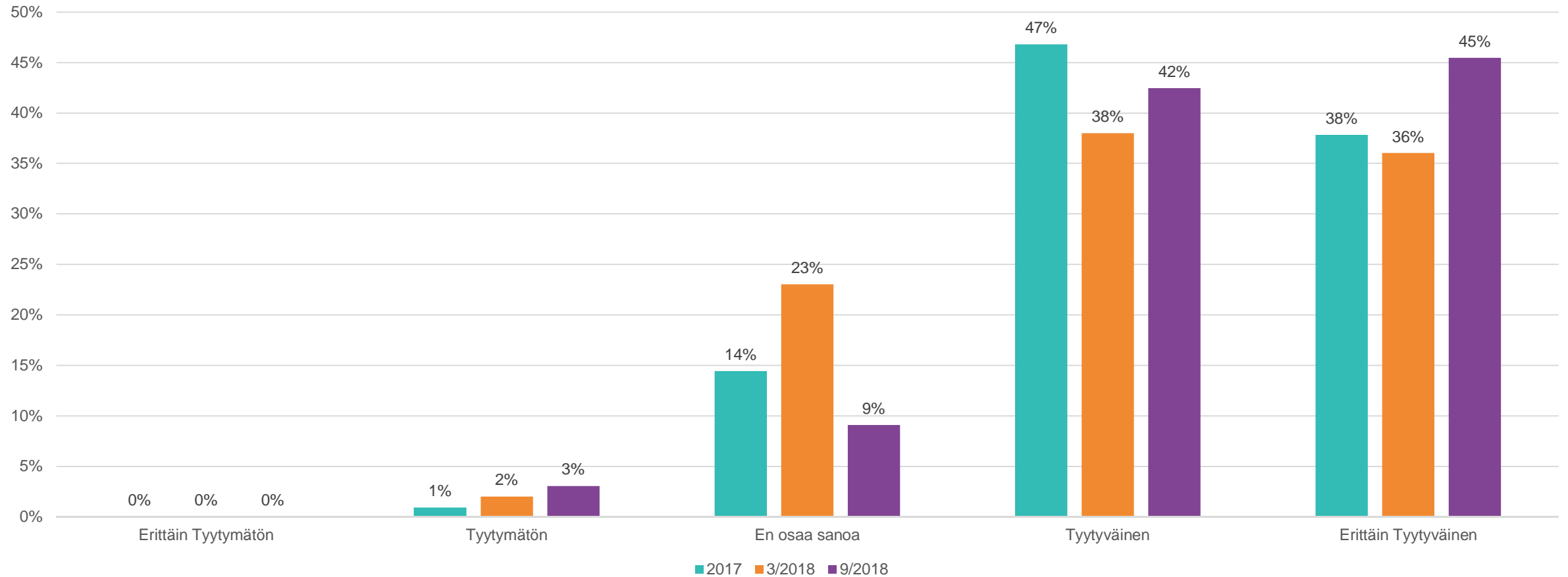
9/2018 N=51
3/2018 N=65
2017 N=171

Esimiehille: arvioi oman tiimisi aikaansaavuutta



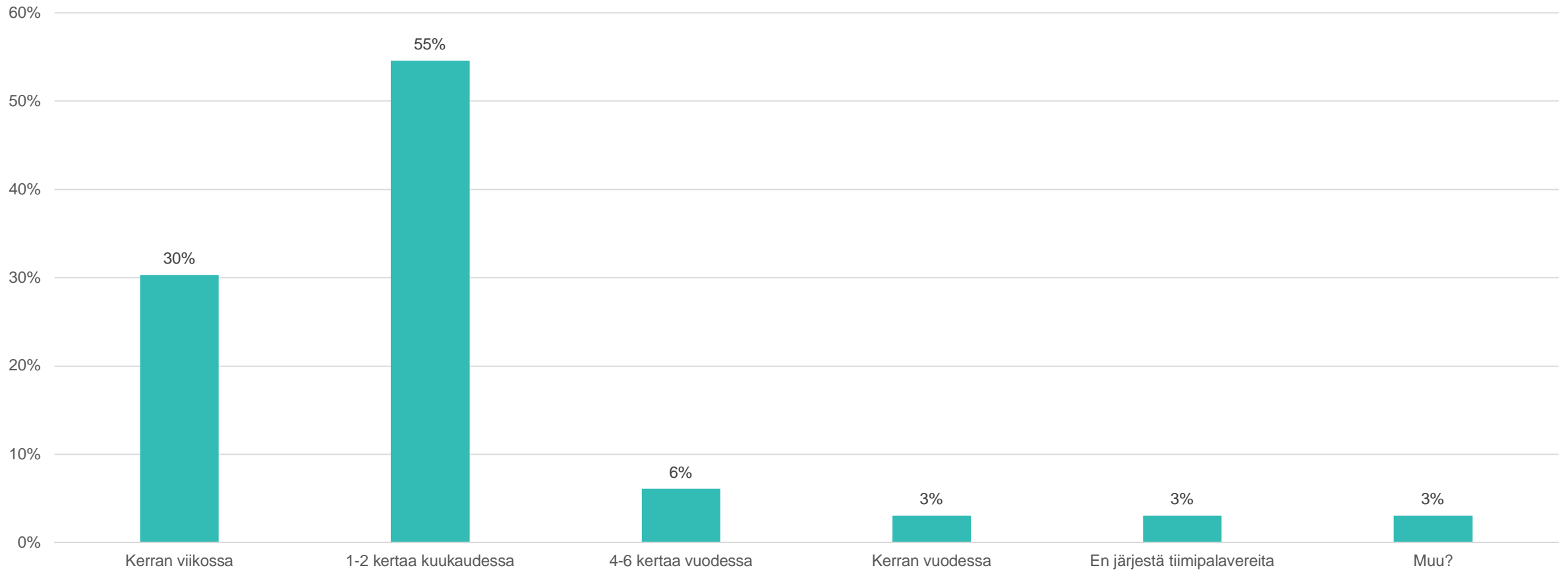
9/2018 N=46
3/2018 N=55
2017 N=135

Esimiehille: luotan työntekijöihini



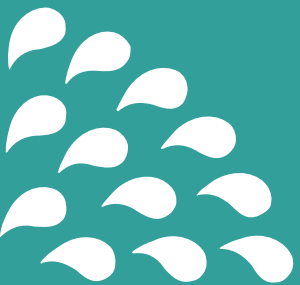
9/2018 N=33
3/2018 N=47
2017 N=111

Esimiehille: järjestän säännöllisesti tiimipalavereita 9/2018



Puhtaasti parempaa arkea | En rent bättre vardag | Purely better, every day

Kiitos!



Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymä
Samkommunen Helsingforsregionens miljöjänster
Helsinki Region Environmental Services Authority

Teemahaastattelu: Etätyön kehittämismahdollisuudet HSY:ssä

Haastateltava: Etunimi, Sukunimi, asema organisaatiossa

Aika: xx.xx.2019, klo 00.00, Skype / kokoustila

Haastattelun teemat:

1. Etäjohtamisen/etätyön nykytilan arviointi (mikä toimii, ei toimi)
 - § etätyöohjeet
 - § tuloksellisuuden arviointi, tavoitteiden selkeys, seuranta
 - § etätyön vaikutukset työyhteisöön, työn tekemiseen
 - § toimintaympäristö, tietoliikenneyhteydet
2. Etätyön hyödyt ja haitat (omasta ja/tai työntekijän näkökulmasta)
3. Etäjohtamisen/etätyökäytänteiden kehittäminen (mitä kehitettävää)
 - § vinkkejä erityistilanteisiin

Esim. Läpinäkyvyys ja avoimuus, luottamuksen rakentaminen, ongelmatilanteisiin tarttuminen, esim. luottamuspuolan syntyminen ehkäisy, tunneälyllä johtaminen (kyky asettua toisen asemaan), tiimipalaverit, työntekijöiden sparraaminen

Lopetus: jotain muuta mielessä?

Muistiinpanot:

1. Etäjohtamisen nykytilan arviointi (mikä toimii, ei toimi)

-

2. Etätyön hyödyt ja haitat (työntekijä esimies)

-

3. Etäjohtamisen kehittäminen (mitä kehitettävää), koko HSY -tasolla tai omassa yksikössä

-

LIITE 5: Etätyöopas



Etätyöopas

Etätyöllä tarkoitetaan joustavaa, vapaaehtoisuuteen, sopimukseen ja sääntöihin perustuvaa työn tekemistä muualla kuin työnantajan tiloissa. Etätyö on tapa organisoida työntekoa, työ tehdään...

[Siirry tähän Swayhin](#)

<https://sway.office.com/Gh93zVDkPknxENfy?ref=Link>

	Kunnossa	Kehitettävää	Huomio, toimenpide
Työtila ja ympäristö			
Työtilan sopivuus työhön, riittävä tila, häiriötön ympäristö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työympäristön turvallisuus, tapaturmavaarat, ensiapuvälineet, paloturvallisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ergonomia-asiat tuttuja: työasento, kalusteet ja niiden säädöt, työ- ja apuvälineet, näköergonomia,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työympäristötekijät: valaistus, lämpöolot, sisäilma, melu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muuta:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vuorovaikutus ja yhteistyö			
Yhteistyön toimivuus ja yhteydenpitokäytännöt; esimiestyö, tiedonkulku, häiriöt, ristiriidat ja epäasiallinen kohtelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tiimityön toimivuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tietotekniikka ja ohjelmistot			
Työhön soveltuvat laitteet ja työvälineet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Toimivat ja soveltuvat ohjelmat ja yhteydet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tietotekninen osaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tekninen tuki ongelmatilanteissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muuta:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Perehdyttäminen etätööhön			
Etätöösopimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Etätööhön liittyvät periaatteet, etätööhje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Etätööhön liittyvät vakuutukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Toiminta ongelma- ja hätätilanteissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tietoturvasuosioihin perehtyminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muuta:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työaika			
Työajan ilmoittaminen ja seuranta, etäleimaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vaikutusmahdollisuudet työaikaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työaikajousten käyttö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, liukumat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Palautumisajan riittävyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kuormittuminen, seuranta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muuta:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Työtä uudella tyylillä - Fiilismittari, kevät 2019

Keräämme tietoa työntekijöiden ja esimiesten tunnelmista ja toimintatapojen kehittymisestä Työtä uudella tyylillä -fiilismittarilla. Fiilismittarikysely tehtiin viimeksi syyskuussa 2018.

Kyselyllä pyrimme selvittämään Työtä uudella tyylillä -mallissa käyttöönotettuja toimintatapoja HSY:ssä.

Uusilla toimintatavoille tavoitellaan tuloksellisuutta tavoitteiden asettamisen ja seurannan kautta, parempaa työhyvinvointia sekä joustavampia työskentelytapoja tehtäväkuvat huomioiden.

[Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan 5 kpl Finnkinon elokuvalippuja. Voit osallistua arvontaan jättämällä yhteystietosi kyselyn lopussa.](#)

Arvontaan osallistuminen on vapaaehtoista.

Fiilismittarin vastaukset käsitellään anonyymisti. Henkilötietoja käsitellään ainoastaan arvonnin suorittamiseen ja palkintojen jakamiseen. Voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Henkilötietojen käsittelyn perusteena on henkilön antama suostumus.

Vastaathan kyselyyn viimeistään 30.4.2019 mennessä.

(1=erittäin tyytymätön, 5=erittäin tyytyväinen)

1) Kuinka tyytyväinen olet

						Avoim vastaus
	1	2	3	4	5	
Työhyvinvointiisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Aikaansaavuuteesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Keskittymisrauhaan toimistolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Esimiehen antamaan tukeen työssäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

Avoim vastaus

1 2 3 4 5

Työvälineiden
ongelmatilanteissa tuen
saannin nopeuteen





(1=erittäin tyytymätön, 5=erittäin tyytyväinen)

2) Kuinka tyytyväinen olet

	1	2	3	4	5	Avoim vastaus
Tavoitteisiisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Esimiehen antamaan palautteeseen tavoitteiden toteutumisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Tavoitteiden seurantaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

3) Kuinka usein seuraat esimiehesi kanssa tavoitteiden saavuttamista?

- Seuranta tehdään kerran vuodessa
- Seuranta tehdään muutaman kerran vuodessa
- Kuukausittain
- Useammin kuin kerran kuukaudessa
- Muu, miten?



(1=erittäin tyytymätön, 5=erittäin tyytyväinen)

4) Kuinka tyytyväinen olet

Avoim vastaus

1 2 3 4 5

Skype -kokousten sujuvuuteen

Kollegoiden tavoitettavuuteen

5) Viestitkö aktiivisesti siitä, miten olet tavoitettavissa? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Pidän kalenterini ajan tasalla ja huomioin myös siirtymäajat
- Merkitsen kalenteriini "Töissä muualla", jos olen etätöissä
- Kun olen etätöissä, etäleimaan itseni "Etäsisään", jotta myös HelpNet pysyys ajan tasalla
- Pidän Skypea aina päällä
- Minulla on Skypea tila-asetukset käytössä (tavoitettavissa, älä häiritse tmv)
- Tarkistan ajoittain tilani Skypessä
- Muistan myös käyttää lomavastaaajaa sähköpostissa
- Muu, mikä?



(1=erittäin tyytymätön, 5=erittäin tyytyväinen)

6) Kuinka tyytyväinen olet

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa	Avoim vastaus
Päivitettyyn etätyöohjeeseen (11.3.2019)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Etätyöskentelyysi yleensä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>



7) Maaliskuussa 4.-29.3.2019 toteutettiin Hessussa ja Yammerissa etätyöaiheinen kampanja. Arvioi kampanjaa: (jos kampanja ei tavoittanut sinua, voit siirtyä seuraavaan kysymykseen)

	1	2	3	4	5	Avoim vastaus
(1=en ollenkaan samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)						
Kampanjasta oli minulle hyötyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Kampanja lisäsi ymmärrystä etätyöhön koko organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

(1=en
ollenkaan
samaa mieltä,
5=täysin
samaa mieltä)
1 2 3 4 5

Avoim vastaus

Etätyön pelisäännöt tulivat
kampanjan ansiosta
tutummiksi koko
organisaatiossa





(1=erittäin tyymätön, 5=erittäin tyytyväinen)

8) Esimiehille: Kuinka tyytyväinen olet

	1	2	3	4	5	Avoim vastaus
Taitoihisi etätyön johtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Oman tiimisi hyvinvointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Työntekijöidesi luotettavuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Tiimisi sisäiseen vuorovaikutukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

9) Esimiehille: järjestän säännöllisesti tiimipalavereita

- Kerran viikossa
- 1-2 kertaa kuukaudessa
- 4-6 kertaa vuodessa
- Kerran vuodessa
- En järjestä tiimipalavereita
- Muu?



10) Kaikkien yhteystietojen jättäneiden kesken arvotaan 5 kpl elokuvalippuja. Voit osallistua arvontaan jättämällä yhteystietosi alle. Henkilötietoja käsitellään ainoastaan arvonnin suorittamiseen ja palkintojen jakamiseen. Jos et halua osallistua arvontaan, paina vain lähetä -nappia.

Nimi

Sähköpostiosoite

Lähetä

100 % valmis

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.