

## Etätyö ja itseohjautuvuus etätyössä Helsingin kaupungin Taloushallintopalveluliikelaitoksessa

Pia Signell



<b>Tekijä(t)</b> Pia Signell	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen, Johtajuus ja henkilöstövoimavarat	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Etätyö ja itseohjautuvuus etätyössä Helsingin kaupungin Taloushallinto- palveluliikelaitoksessa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 71 + 14
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, millainen on Helsingin kaupungin Taloushallintopalveluliikelaitoksen (Talpa) etätyön nykytila ja miten itseohjautuvia työntekijät etätyössä ovat sekä millaista tukea henkilöstö tarvitsee etätyöskentelyyn. Lisäksi kartoitettiin esimiesten näkemys työntekijöiden itseohjautuvuudesta ja millaista tukea esimiehet itse tarvitsevat etätyön johtamiseen. Tutkimuksella haluttiin selvittää työntekijöiden kokemukset etätyöstä ja toiveet etätyön jatkokehitykselle Talpassa. Kehittämistyön tavoitteena oli luoda etätyön opas, joka tehtiin tutkimuksessa ilmenneiden kokemusten ja toiveiden perusteella. Tutkimus rajattiin siten, että etätyöllä oli pääpaino ja itseohjautuvuus sekä valmentava johtaminen yleisellä tasolla.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Työntekijöitä koskeva aineisto kerättiin yhdellä sähköisellä kyselyllä Talpan koko henkilöstöltä (n=375) toukokuun lopussa 2020. Samaan aikaan lähetettiin toinen eri kysymyspatteriston omaava kysely esimiehille (n=36).</p> <p>Vastauksista ilmeni, että suurin osa työntekijöistä tekee jo etätyötä (90 %) ja henkilöstö haluaa lisätä etäpäivien määrän 3–4 päivää/viikko nykyisen 2 päivää/viikko tilalle ja osa haluaisi tehdä etätyötä jopa päivittäin. Etätyön todettiin vähentävän stressiä, parantavan elämänlaatua, työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista, säästävän aikaa sekä rahaa. Negatiivisena nähtiin lähinnä hyvän ergonomian ja kollegojen läsnäolon puute. Esimiehet kokivat, että ne työntekijät, jotka ovat itseohjautuvia toimistolla ovat sitä myös etätyössä. Työntekijät toivoivat lisää koulutusta ja perehdytystä etätyöhön sekä ergonomian parantamista. Esimiehet kaipaivat valmentavan johtamisen taitoja ja lisäkoulutusta tähän. Työntekijöille he toivoivat osaamisen kehittämistä ja toimintatapojen muutosmyönteisyyttä.</p> <p>Kehittämistyönä saatiin tutkimuksen perusteella tehtyä etätyön opas, joka oli asetettu opinnäytetyön tavoitteeksi. Opas sisältää etätyöprosessin ja onnistuneelle etätyölle vinkkejä, mm. töiden priorisointiin, ajankäytön hallintaan, työergonomiaan, työhyvinvoinnista huolehtimiseen, esimiehille etäjohtamiseen.</p> <p>Johtopäätöksenä on etätyön erinomaisen positiivinen vaikutus työntekijöiden elämänlaatuun. Etätyön mahdollistaminen työntekijöiden omaehtoisuuden mukaisesti tulee myös vähentämään sairauspoissaoloja tulevaisuudessa. Hyvällä valmentavalla johtamisella saadaan itseohjautuvuutta organisaatioon ja se mahdollistaa huipputiimien syntymisen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Etätyö, etätyön johtaminen, itseohjautuvuus, valmentava johtaminen	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Kehittämistyön lähtökohdat ja toimeksiantajan esittely .....	2
1.2	Tavoitteet ja rajausta.....	3
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	4
1.4	Opinnäytetyön aikataulu ja eteneminen.....	5
1.5	Keskeiset käsitteet .....	6
2	Etätyö.....	8
2.1	Etäjohtaminen .....	11
2.1.1	Etäjohtamisen kulmakivet.....	12
2.1.2	Etäjohtajan osaamisalueet .....	14
2.2	Etätyön nykytila kuntaorganisaatioissa.....	15
2.3	Etätyön nykytila Helsingin kaupungilla.....	21
2.4	Etätyön nykytila Talpassa.....	23
2.5	Etätyö haltuun .....	24
3	Itseohjautuvuus .....	27
4	Valmentava johtaminen .....	32
4.1	Valmentava johtaminen Helsingin kaupungilla .....	34
4.2	Valmentava johtaminen Talpassa .....	35
5	Kehittämistyöprosessi .....	37
5.1	Tutkimusongelma.....	37
5.2	Tutkimusmenetelmä.....	38
5.3	Aineiston analysointi ja tulokset.....	39
5.3.1	Työntekijöiden väittämien vastaukset .....	39
5.3.2	Väittämien korrelaatiot.....	43
5.3.3	Työntekijöiden avointen kysymysten vastaukset .....	44
5.3.4	Esihenkilöiden vastaukset .....	50
6	Kehittämistyö.....	59
6.1	Etätyön opas .....	59
6.2	Koulutus esimiehille .....	59
7	Johtopäätökset.....	61
7.1	Jatkokehitysehdotukset .....	65
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	65
7.3	Oma pohdinta .....	66
	Lähteet .....	68
	Liitteet.....	72
	Liite 1. Saatekirje työntekijöille .....	72
	Liite 2. Saatekirje esihenkilöille.....	73

Liite 3. Kyselyrunko esihenkilöille .....	74
Liite 4. Kyselyrunko työntekijöille .....	76
Liite 5. Kehittämistyö .....	78
Liite 6. Korrelaatiot .....	83
Liite 7. Keskiarvot.....	84
Liite 8. Hypoteesit.....	85

# 1 Johdanto

Etätyö ja itseohjautuvuus sekä valmentava johtaminen ovat jo nykypäivää. Etätyöskentely on lisääntynyt merkittävästi ja Pekkolan (2002, 2–3) mukaan tutkimukset viittaavat sen yleistymiseen ja etätyöstä onkin keskusteltu jo peräti noin 30 vuoden ajan. Tietotekniikan nopea kehittyminen näkyy myös organisaatioiden työskentelytavoissa, mm. etätyön mahdollisuutena. Etätyön huomioiminen ympäristöasioissa ja sen vaikutus liikennemääriin on ollut myös keskusteluissa mukana aluepolitiikan ja työorganisoinnin lisäksi. Etätyö kuuluu työn organisointiin, ja tästä syystä sen tutkiminen on tärkeää, koska IT-asiantuntijoiden työn vaikutusta organisaatioissa ja sen teknisiin mahdollisuuksiin ei tunneta tarpeeksi eikä humanisuutta ja tekniikkaa ole osattu hyödyntää resursseissa tarpeeksi. Työntekijöiden osaamista ei myöskään hyödynnetä tarpeeksi. Pätevyys ja osaaminen ovat parantuneet nopeammin kuin työtehtävien laaja-alaisuus ja haastavuus. Tästä syystä työntekijöiden kaikkia potentiaalisia voimavaroja ei osata hyödyntää. Onko näin myös etätyössä vai voikaanko etätyössä työntekijöiden osaamista hyödyntää syvällisemmin?

Vuosi 2020 on Koronaepidemian vuoksi mullistanut etätyöskentelyn periaatteet ja lisännyt sen käyttöä myös kunta-alalla. Keväällä valmiuslaki määräsi julkisen sektorin työntekijät etätyöhön kaikkien niiden osalta, joille se oli mahdollista ja elokuun alussa oli tarkoitus päästä palaamaan lähityöhön. Elokuussa kuitenkin koronaepidemian jälleen kasvaessa hallitus antoi periaatepäätöksen siitä, että julkisen sektorin työntekijöiden, joille etätyön tekeminen on mahdollista, tulisi työskennellä etätyössä mahdollisimman laajasti. (Valtioneuvoston tiedote 13.8.2020.) Pantsun (2020) artikkelissa Ylen teettämän kyselyn mukaan jo yli miljoona suomalaista työntekijää tekee etätyötä ja puolet heistä haluaa tehdä sitä myös jatkossa. Etätyö on suosituimpaa naisten keskuudessa, 30–44-vuotiaiden ikäluokassa ja pääkaupunkiseudulla, Turussa sekä Tampereella.

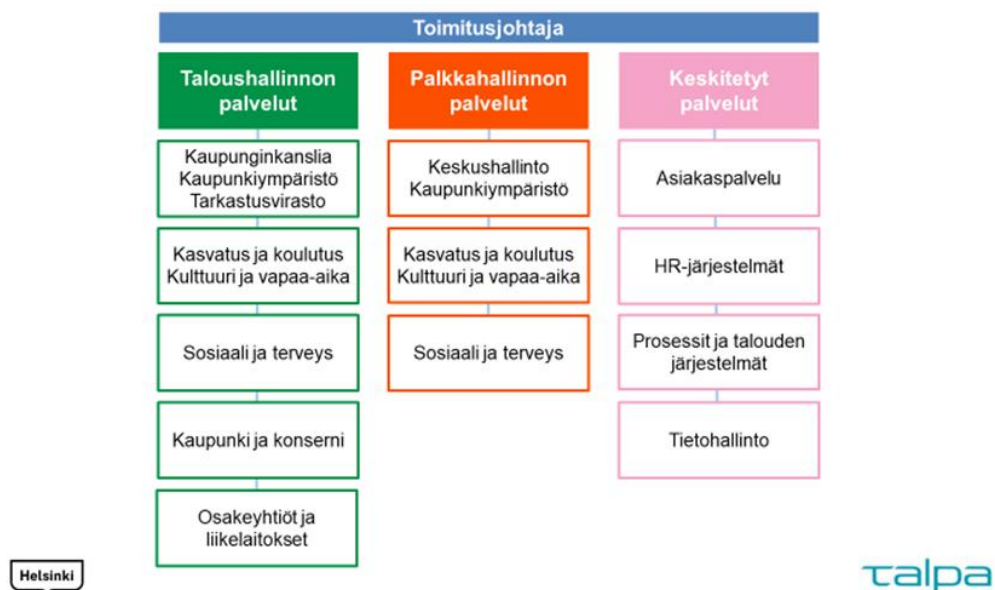
Itseohjautuvuudelle on tarvetta uudistuneessa työelämässä, koska johtajat eivät yksinään pysty ideoimaan palveluja asiakkaille tarpeeksi nopeasti. Itseohjautuvuus kasvattaa työntekijöiden motivaatiota ja työn mielekkyyttä ja tästä on osoituksena se, että tähän panostavat yritykset ovat parhaiden työpaikkojen listalla vuodesta toiseen. Lisäksi itseohjautuvuus vaikuttaa tehokkuuden kasvuun, kun sen avulla pystytään korvaamaan mm. raportointia ja esimiesten määrää. (Martela & Jarenko 2017, 311–312.)

Valmentava johtaminen on eettisesti kestävä, ihmisarvoon perustuva ja oppimiskykyyn uskova johtamistyyli, jossa yhdistyvät aitous, persoonallisuus ja joustavuus (Carlsson & Forssell 2008, 22–23). Valmentava johtaja keskittyy ihmiseen eikä asioihin ja työntekijät ovat kumppaneita, joiden kanssa jaetaan avoimesti kokemuksia ja tietoja. Valmentavan

johtamisen ykköstavoite on osaamisen ja itseohjautuvuuden kehittäminen. (Moksi 2016, 10–11.)

## 1.1 Kehittämistyön lähtökohdat ja toimeksiantajan esittely

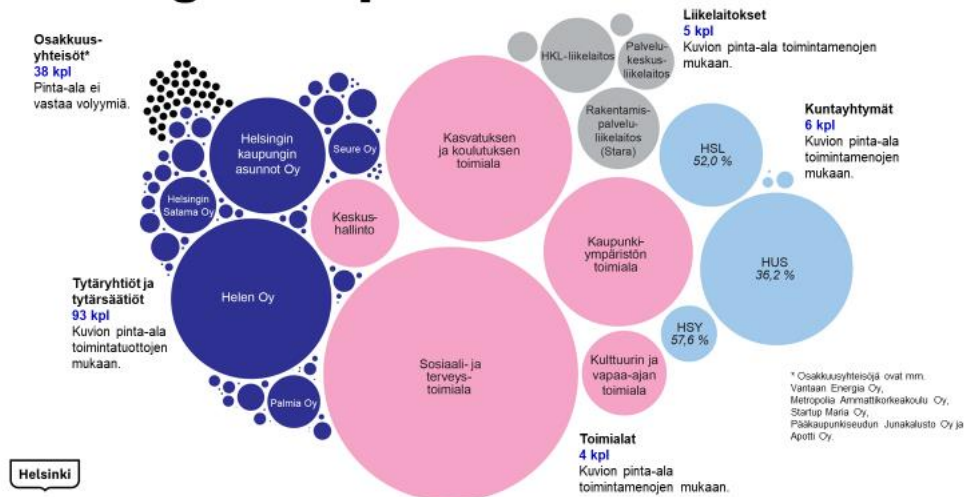
Tämän kehittämistyön kohdeorganisaatio on Helsingin kaupungin Taloushallintopalveluliikelaitos (kuva 1) ja kehittämistyön tarkoituksena on tutkia Talpan etätyön nykytilaa ja miten itseohjautuvasti henkilöstö pystyy etäpäivän aikana työskentelemään sekä miten valmentava johtaminen mahdollisesti näkyy esihenkilöiden työssä. Tämän tutkimuksen perusteella on mahdollista tulevaisuudessa laajentaa ja helpottaa etätyöskentelyn mahdollisuuksia Talpassa, koska henkilöstö on jo pidempään toivonut pystyvänsä tekemään etäpäiviä enemmän kuin 2 päivää/viikko. Tutkimus osuu juuri Korona-epidemian ajankohtaan, jolloin Talpan henkilöstö on työskennellyt pääsääntöisesti etänä ja tästä syystä tutkimus on erittäin ajankohtainen. Tutkimus on suunnattu koko henkilöstölle, joten sillä on erinomaiset mahdollisuudet vaikuttaa onnistuneeseen etätyöskentelyyn Talpassa.



Kuva 1. Talpan organisaatio (Talpa 2020a)

Taloushallintopalveluliikelaitos on kuntalain tarkoittama kunnallinen liikelaitos, joita Helsingin kaupungilla on viisi (kuva 2), ja joka toimii johtokunnan alaisuudessa. Liikelaitos käyttää toiminnassaan nimeä Talpa. Talpan perustehtävänä on tuottaa talous-, palkka- ja henkilöstöhallinnon palveluja Helsingin kaupunkikonsernille. Talpa osallistuu myös kaupunkiyhteisten talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien kehittämiseen ja ylläpitoon. Talpan organisaatiohierarkia on matala: toimitusjohtaja -> osastopäälliköt -> palvelupäälliköt -> palvelukoordinaattorit. (Talpa 2020a.)

# Helsingin kaupunkikonserni



Kuva 2. Helsingin kaupunkikonserni (Talpa 2020a)

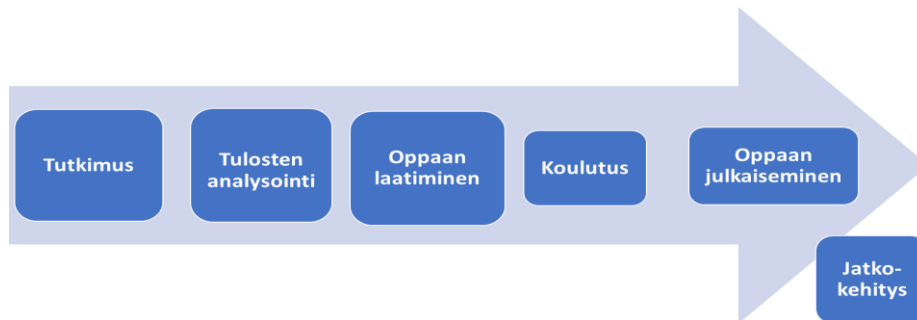
Talpan asiakkaita ovat Helsingin kaupungin toimialat ja liikelaitokset, kaupungin johto sekä kaupungin henkilöstö. Tärkeitä sidosryhmiä ovat myös laskuja saavat kuntalaiset ja kaupungille ostolaskuja lähettävät tavarantoimittajat ja palvelujen toimittajat sekä kaupunkikonsernin osakeyhtiöt, Helsingin kaupunkikonserniin kuuluvat yhteisöt ja säätiöt (kuva 2). Talpa tekee yhteistyötä myös valtion viranomaisten, Suomen Kuntaliiton, eläkelaitosten, tilintarkastajien, rahoituslaitosten, työttömyyskassojen, vakuutusyhtiöiden ja perintätoimistojen kanssa. Talpa on toiminut kunnallisena liikelaitoksena vuodesta 2009 lähtien. Talpa on auktorisoitu Taloushallintoliiton jäsen. (Talpa 2020a.)

## 1.2 Tavoitteet ja rajaus

Tutkimusprosessilla (kuvio 1) selvitetään, miten Helsingin kaupungilla mahdollistetaan henkilöstölle etätyön tarkoituksenmukaisuus ja mitä se edellyttää organisaatiolta onnistuakseen. Tutkimuskohteeksi on rajattu Talpa ja tarkoituksena on tutkia kyselyn avulla sitä, miten Talpassa etätyöskennellään ja miten se on onnistunut sekä miten itseohjautuvia työntekijät ovat ja ovatko esimiehet pystyneet hyödyntämään valmentavaa johtamista etätyössä. Lisäksi halutaan tietää millaista tukea henkilöstö, niin työntekijät kuin esimiehetkin tarvitsevat etätyön onnistumiselle. Tutkimustulosten perusteella pyritään koulutusten kautta yhdessä oppaan kanssa henkilöstöä etätyöskentelemään itseohjautuvasti ja esimiehet onnistumaan etäjohtamisessa.

Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa tulosten analysoinnin perusteella Talpalle etätyön opas, joka palvelee koko Talpan henkilöstöä ja auttaa työntekijöitä onnistumaan etätyössä. Oppaassa on tarkoitus olla selkeä ohjeistus, miten tulee toimia, kun halutaan aloittaa etätyöskentely. Lisäksi se sisältää tietoa ja ohjeistusta mitä etäpäivän aikana tulee ottaa huomioon ja miten etätyöskennellään. Kehittämistyössä hyödynnetään ja noudatetaan Helsingin kaupungin yhteistä etätyöohjetta. Kehittämistyöstä rajataan pois jatkokehittäminen, jota tullaan tekemään tutkimuksen perusteella myöhemmässä vaiheessa.

Alla kuvattuna kyseinen prosessi.



Kuvio 1. Tutkimusprosessi

Teoriaosuuden tavoitteena on kertoa, mitä etätyö on ja mitä etätyössä tulee ottaa huomioon sekä millainen on kuntapuolen, Helsingin kaupungin ja Talpan etätyön nykytila. Teoriassa on myös mukana mitä itseohjautuvuus on ja miten valmentava johtaminen linkittyy itseohjautuvuuteen. Teoriaosuus rajataan siten, että etätyö on ykkösprioriteettina ja sitä kuvataan opinnäytetyössä tarkemmalla tasolla. Etätyön teoriassa otetaan myös tarkemmin huomioon kuntapuolen, Helsingin kaupungin ja Talpan etätyön nykytila, koska kehittämistyön tarkoitus on tehdä etätyön opas Talpalle, joka on Helsingin kaupungin keskushallintoon kuuluva liikelaitos. Itseohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista käsitellään yleisemmällä tasolla, lähinnä sitä mitä ne tarkoittavat ja miten niitä toteutetaan. Valmentavan johtajan osiossa käsitellään lisäksi sitä, miten se on otettu käyttöön ja miten sitä on mitattu Helsingin kaupungilla ja Talpassa. Itseohjautuvuus ja valmentava johtaminen ovat myös olennainen osa etätyön onnistumiselle.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukset jaotellaan kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. Samassa tutkimuksessa voidaan käyttää myös molempia menetelmiä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 21.) Tutkimukseksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen, koska sen avulla Talpan johto haluaa selvittää henkilöstönsä kokemuksia etätyöstä ja itseohjautuvuudesta etätyössä sekä esimiesten kykyä valmentavaan etäjohtamiseen.

Laadullisessa tutkimuksessa etsitään ja kerrotaan faktaa todellisesta elämästä, kohdejoukko valitaan itse eikä käytetä satunnaisotantaa, tutkimuksessa edetään joustavasti ja se voi muuttua työn aikana (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 160). Tässä tutkimuksessa halutaan saada enemmän sanallista tietoa etenkin esimiehiltä ja omia mielipiteitä etätyön nykytilasta sekä työntekijöiden itseohjautuvuudesta. Lisäksi on tärkeää saada työntekijöiden mielipiteet siitä, miten etätyö tulee mahdollistaa heille ja miten he kokevat sen henkilökohtaisesti sekä millaisia toiveita heillä on hyvään etätyöhön.

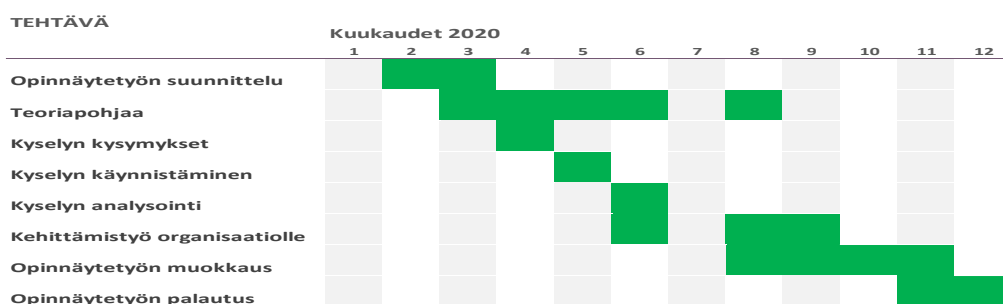
Tämän tutkimuksen tutkimusstrategia on tapaustutkimus ja tässä on tutkittu yhtä organisaatiota ja kahta henkilöstöryhmää, esimiehiä sekä työntekijöitä ja heidän kokemuksiaan etätyöstä ja itseohjautuvuudesta. Tapaustutkimukseen sisältyy useita alalajeja: kuvaileva, selittävä, eksploratiivinen ja uutta teoriaa kehittävä, itsessään arvokas, välineellinen ja kollektiivinen sekä intensiivinen ja ekstensiivinen tapaustutkimustyyppi (Eriksson & Koistinen 2014, 12–18). Vaikka tutkimuksella onkin eri tapaustutkimustyyppin ominaisuuksia, niin se on selkeästi selittävä tapaustutkimus. Selittävässä tapaustutkimuksessa pyritään selittämään, miksi tapaus on juuri se mikä se on ja tutkimuksessani se on kokemukset ja käytännöt etätyössä. Tapaustutkimuksessa teorian hyödyntäminen auttaa tutkijaa saamaan riittävän tulkinnan todetulle tavalle. (Eriksson & Koistinen 2014, 13).

Tutkimus tehdään sähköisesti ja tutkimustulokset esitetään anonymisti. Kysely lähetetään koko henkilöstölle 375, jossa on mukana myös esimiehet. Lisäksi lähetetään toinen oma kysely 36 esimiehelle. Taustatiedoissa kysytään ainoastaan osasto, palvelualue ja tiimi, jos Talpan johto ja esimiehet haluavat tulevaisuudessa hyödyntää tiimiensä vastauksia ja saada vinkkejä niistä omaan esimiestyöhönsä ja valmentavaan johtamiseen. Tutkija työskentelee esimiesten HR-neuvonnassa, jossa etätyöhön liittyvät kysymykset ovat yleisiä ja tästä syystä tutkija on kiinnostunut etätyön ymmärtämisestä lausein ja sanoin (Kananen 2008, 24), johon kvalitatiivinen tutkimus perustuu.

## 1.4 Opinnäytetyön aikataulu ja eteneminen

Taulukko 1. Opinnäytetyön aikataulu

### Työsuunnitelma



Taulukossa 1 on kuvattu tämän opinnäytetyön työsuunnitelma ja aikataulu. Opinnäytetyön aihealueen ja sen teoriapohjan suunnittelu aloitetaan helmi-maaliskuun vaihteessa. Huhti-kuussa mietitään kyselyn taustatekijät ja kysymykset, joiden suunnittelua tehdään yhteistyössä Talpan henkilöstöpäällikön kanssa. Kysely tehdään toukokuun lopussa ja materiaalin analysointiin keskitytään kesäkuussa. Kehittämistyön työstäminen aloitetaan kesäkuussa ja jatketaan syksyn loppuun asti. Sitä muokataan vielä tarvittaessa opinnäytetyön kirjoittamisen yhteydessä ennen opinnäytetyön arvioitua palautusaikaa marras-joulukuussa.

## **1.5 Keskeiset käsitteet**

### **Esihenkilö ja esimies**

Kaupunginhallituksen hyväksymän tasa-arvosuunnitelman ehdotuksen mukaisesti Helsingin kaupungin ylin johto linjasi maaliskuussa 2020, että jatkossa käytetään kaikilla toimialoilla, liikelaitoksissa ja virastoissa yhdenmukaisesti sukupuolineutraalia esihenkilötermiä esimiehen sijaan. Linjaus koski kaikkia kaupungin materiaaleja, tekstejä ja tietojärjestelmiä. (Helsingin kaupunki 2020c.) Tästä syystä tutkimuksessa olevien Helsingin kaupungin, Talpan ja Tyhen tekstilähteissä sekä kyselyssä ja vastausten analysoinnissa on käytetty esihenkilötermiä ja muussa tekstissä yleisesti käytössä olevaa esimiestä.

### **Etätyö**

Etätyö on työnantajan kanssa sovittu tapa työskennellä joko osin tai kokonaan kotona tai työnantajan eri toimipisteissä, työkohteissa, asiakkaan luona, kahvilassa tai matkoilla ja se soveltuu myös liikkuvaan tai monipaikkaiseen työhön. Näille kaikille on yhteistä sähköisen viestinnän toimintatapa työn tekemiselle, jota voidaan tehdä yhdessä tai useassa eri paikassa ja sen kesto sekä säännöllisyys vaihtelevat. Etätyöstä sovitaan työnantajan ja työntekijän välillä ja työyhteisön tulee luoda luottamuksen ilmapiiri valvovan sijaan. (Työterveyslaitos 2020.)

### **Itseohjautuvuus**

Martela (15.5.2017) mainitsee blogissaan, ettei itseohjautuvuus ole anarkiaa tai kaaosta. Se on byrokratiasta poikkeava organisoitumisen tapa, jossa luotetaan ihmisiin eikä byrokratian tapaan kontrolloida työntekijöitä, vaan heillä on mahdollisuus tehdä päätöksiä ilman johdon lupaa.

Itseohjautuvuudella on kolme periaatetta: 1. Oma-aloitteisuudella halutaan ja osataan toimia organisaation hyväksi. 2. Parhaiten toiminta emergoituu, kun henkilöstö on vastuullista ja pystyy sosiaaliseen kanssakäymiseen. 3. Päätökset tehdään hajautetusti ja henkilöstö voi työskennellä vapaasti. (Martela 15.5.2017.)

Itseohjautuvuudella saadaan päätökset tehtyä nopeasti muuttuvassa työyhteiskunnassa versus byrokraattinen organisaatio, jossa päätösten teko on hidasta. Kokeileva henkilöstö omaksuu herkästi ja nopeasti uusi toimintatapoja. Digitalisaatio vaatii luovuutta ja nopeita itsenäisiä päätöksiä asiantuntijoilta, joiden tulee saada tehdä työnsä vapaasti. Kontrollidussa organisaatiossa ykköstyöntekijät turhautuvat ja hakeutuvat muualle töihin, joten itseohjautuvuus tulee olemaan tulevaisuuden kilpailuetu, ellei jopa elinehto. (Martela 15.5.2017.)

### **Valmentava johtaminen**

Kankaisen (26.3.2018) blogissa valmentava johtaminen on arvostava, osallistava ja tavoitteellinen vaikutustapa, jonka avulla yksittäisen työntekijän kyvyt vapautuvat mm. koko tiimin tai organisaation käyttöön. Siitä on hyötyä tiedon ja osaamisen kehittämiseksi, koska nykymaailman muuttuessa nopeasti, niin myös näitä tulee kehittää jatkuvasti ja esimiehillä on oltava kykyä valmentaa työntekijöitä tähän. Uusi sukupolvi taas kyseenalaistaa byrokraattisuutta ja se haluaa johdon olevan oikeudenmukainen ja yhteistyökykyinen. Heitä innostaakseen on johtamiskulttuurin mentävä valmentavaan johtajuuteen, mm. keskustelemalla, kuuntelemalla, kannustamalla ja antamalla palautetta. Lisäksi yhteisökeskeinen ajattelu ja tarve kuulua ryhmään lisääntyvät, joten vuorovaikutusosaaminen ja yhteistyötaidot korostuvat tulevaisuuden johtamisessa. Fiilis yhteisöllisyydestä kasvaa, jos valmentava johtaja huomioi kaikkien ihmisten ja tiimien ominaisuudet sekä mahdollistaa osallistavan prosessin. (Kankainen 26.3.2018.)

## 2 Etätyö

Etätyö on eurooppalaisen puitesopimuksen mukainen organisointitapa työsuhteessa tehtävään työhön, jota tehdään tietotekniikkaa hyväksikäyttäen ja vaikka työ olisi mahdollista tehdä työnantajan tiloissa, se tehdään työnantajan tilojen ulkopuolella (Helle 2004, 45). Pekkola määrittelee etätyön (2002, 39) tavaksi, jolla voidaan organisoida omaa työtä ja sitä voidaan tehdä fyysisissä, virtuaalisissa tai sosiaalisissa tiloissa. Näiden avulla tuetaan yksilöiden sekä ryhmien tiedon luomisprosesseja ja ne laitetaan sellaisiin suhteisiin, joilla voidaan parantaa ajattelun ja innovaatioiden mahdollisuuksia.

Etätyö ja joustavuus työelämässä on viime vuosikymmenien työelämän murroksen aikaansaannos. Etätyöllä voidaan sopia joustavasti työajoista ja työtekopaikasta, häiriötekijät saadaan minimoitua ja työhyvinvointi kasvaa. Tämä nähdään pääsääntöisesti positiivisena asiana, mutta sillä voi olla myös negatiivinen kaiku, jos jousto tapahtuu ainoastaan organisaation etuna. Jouston vuoksi ovat työsuhteet yleistyneet määräaikaisiksi sekä osa-aikaisiksi ja nämä yhdistetään usein työttömyyteen, ne ovat luoneet epävarmuutta työmarkkinoille, mm. vuokratyövoiman yleistymisellä. (Julkunen 2008, 106–110.)

Friedin & Heinemeier Hanssonin (2014, 15–16) mukaan ihmiset eivät halua työskennellä fyysisesti työpaikallaan toimistolla, jossa on jatkuvasti häiriötekijöitä. Toimistolla häiriötekijät keskeyttävät jatkuvasti työnteon ja keskittymisen etenkin vaativissa ajatustöissä. Jotta työtehtävät saadaan hoidettua moitteettomasti, niin mieluummin työskennellään jossakin muualla kuin meluisassa toimistossa. Tästä syystä etätyötä juuri halutaan tehdä mm. kotona, koska tällöin voi itse säädellä häiriötekijöitä ja näin saadaan työt tehtyä.

Meneekö ihmisten vapaa-aika nyt työmatkoihin, eikä ehditä harrastaa tai viettää aikaa perheen kanssa? Tutkimukset osoittavat, että aikaa vievät työmatkat vaikuttavat ihmisten lihomiseen ja sairastumisriskeihin. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 17–18.)

Tarvitseeko työtä tehdä kaikkien samaan aikaan? Työtä voidaan tehdä joustavasti päivän mittaan esimerkiksi aamuvirkut aloittavat työpäivänsä aikaisin klo 7, lopettaa jo klo 15 ja aamu-uniset aloittavat klo 10 ja lopettavat klo 18. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 23.) Talpassa kaikilla ei ole tähän kuitenkaan mahdollisuutta, koska asiakaspalvelussa työskentelevien kiinteä työaika on 9–15 ja tällöin on oltava tavoitettavissa. Etätyö vaatii näin ollen myös uhrauksia, mutta se on pientä verrattuna etätyön antamalle muulle hyödyille (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 65, 67).

Etätöiden ansiosta työntekijöiden ei tarvitse asua samalla paikkakunnalla eikä edes samassa maassa. Tämä tuo säästöjä yrityksen talouteen, mm. tilavuokrat. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 41–42.) Helle (2004, 16) mainitsee etätöiden syntyneen ajatuksesta, että sen ansiosta työmatkaliikenne vähenee ja tämän myötä myös ilmansaasteet.

Nykyisen digiajan myötä tämä on mahdollista ja ihmiset voivat tehdä työtä etänä ja näin myös valita oman elämäntilanteensa mukaan asuinpaikkansa. Työntekijöiden ei tarvitse asua suurten kaupunkien keskittymissä, joissa asuntojen hinnat ovat korkeat eikä myöskään työmatkoihin mene kuluja. Tämän mahdollistaa Hellen mukaan (2004, 17) etätöissä hyödynnettävät sekä kehittyneet tietojärjestelmät ja tästä syystä etätöitä voidaan tehdä nykyisin kaikkialla missä vaan on nettiyhteys. Myös tietoturvaan liittyvät riskit pystytään eliminoimaan. Nupposen (2002, 190) mukaan etätöiden pointti onkin, ettei ihmisten tarvitse liikkua vaan tiedon ja näin ollen aikaisempi työpaikan merkityskin muuttuu.

Luottamus on etätöissä kitkittävä alun alkaen pois ja esimiehen tulee luottaa työntekijöihinsä, että he tekevät työnsä eivätkä vetelehti tai surffaa netissä kaiket päivät. Vetelehtiminen onnistuu myös työpaikalla, joten tuottavuutta ei lähityöskentelykään takaa. Työntekijöiden kanssa, jotka eivät tuota tuloksia ja ole luottamuksen arvoisia, tulee miettiä yhteistyön jatkamista. Esimiehien ei tule olla työntekijöiden lastenvahteja ja heidän tulee palkata henkilöitä, jotka ovat luotettavia ja ammattitaitoisia 100 prosentin työpanoksen antavia aikuisia. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 55, 57.) Roineen & Anttilan (2017, 16–17) mukaan yleisin syy etätöiden kritiikille on, ettei pelisääntöjä ole sovittu.

Miksi etätöitä ei ole yleistynyt, vaikka halukkuutta olisi? Syitä tähän voi olla asenteissa, sekä työntekijöiden että työnantajien ja kustannuksissa sekä teknologian asettamissa rajoituksissa. Johtamiskuluttuuri nähdään kuitenkin suurimpana syynä etätöiden laajenemisen hitaudelle ja sen tulee muuttua luottamuksen kulttuuriksi, joka perustuu henkilöstön vastuullisuuteen ja organisaatioon sitoutumisena. (Uhmavaara, Niemelä, Melin, Mamia, Malo, Koivumäki & Blom 2005, 62–63.)

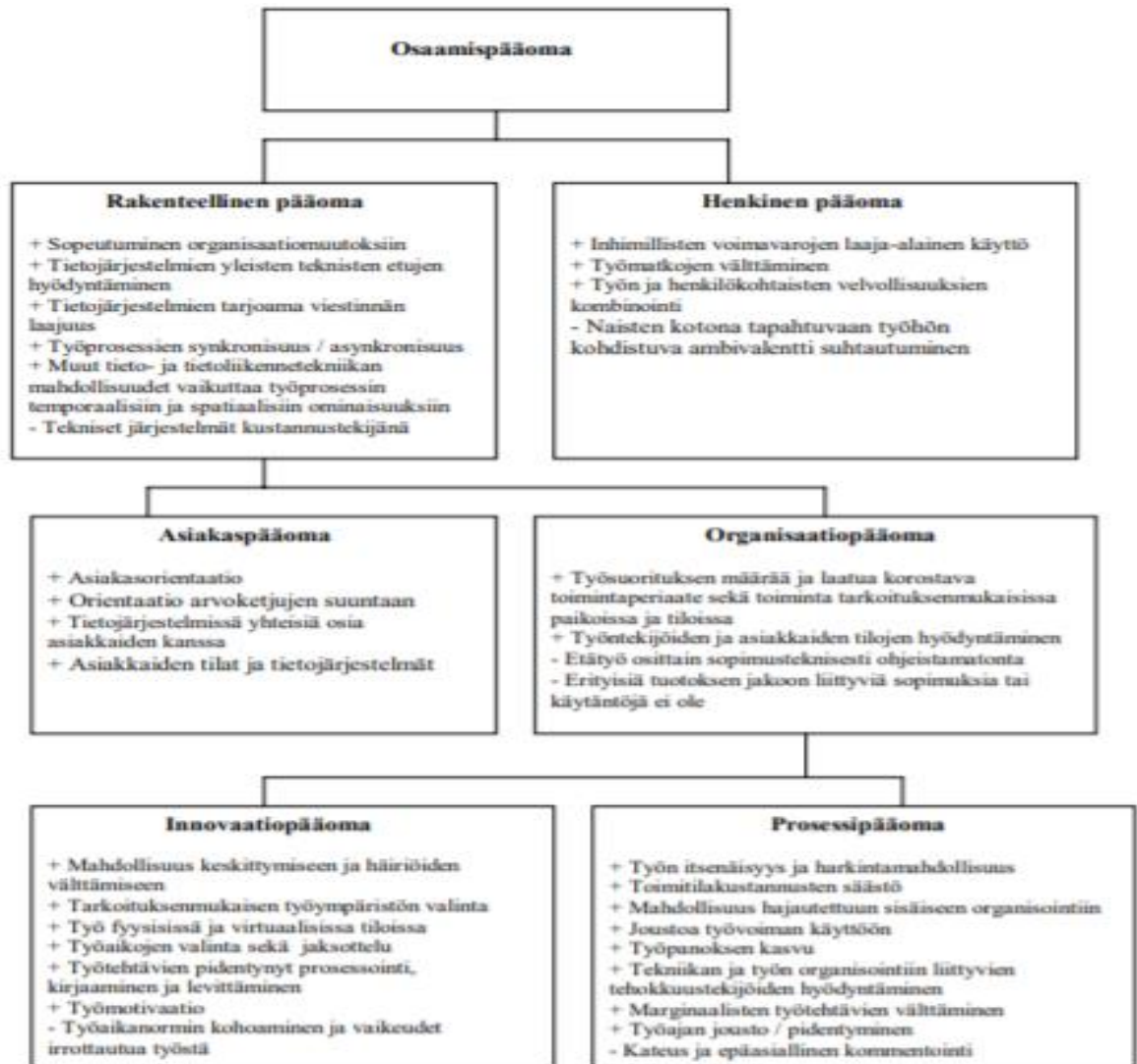
Kustannukset ovat itsestänselvyyttä ja niitä aiheutuu niin etätöissä kuin toimistolla tehdystä työstäkin. Toimistotiloista on maksettava vuokraa, mutta niiden tyhjänä pito ei ole kannattavaa, jos henkilöstöstä suurin osa työskentelee etänä. Myöskään kaikkea työtä ei ole mahdollista tehdä etänä, tästä esimerkkinä asiakaspalvelutyö. Koska kaikki työntekijät eivät voi tehdä etätöitä, mm. asiakas- tai puhelinpalvelussa, niin työnantaja voi oikeudenmukaisuuden puitteissa kieltää etätöiden kaikilta työntekijöiltä ja näin välttää erimielisyyk-

siltä. Koska nettiyhteydet oltava suojattuja ja työpapereiden vieminen kotiin aiheuttaa riskejä tietoturvaan, niin tämäkin aiheuttaa etätöiden yleistymisen hitautta. (Uhmavaara ym. 2005, 64.)

Työelämässä on tapahtunut muutoksia viime vuosikymmeninä ja nykyisessä työelämässä on uusia ilmiöitä kuten etätö. Richard Sennettin mukaan (2002, 150) modernin kapitalismin tahaton seuraus on, mm. työskentelypaikan tärkeys ja kaipuu yhteisöllisyyteen. Kaipuuteen innostavat työelämän emotionaalisuus, mm. epäily joustavuuteen, luottamuksen ja sitoumuksen puute, tiimityön pintapuolisuus ja epäonnistumisen pelko sille, ettei löydä työn kautta elämää. Voimme kuitenkin nähdä merkkejä yhteisöllisyyden ja lojaalisuuden kulta-ajan päättymisestä. Ei enää sitouduta ja me-yhdessä on vaihtunut minäyksin moodiin, oman itsensä markkinointi on tärkeintä. Työntekijä voi neuvotella itselleen hyödyllisimmät sopimusehdot, mm. etätöiden, perhe-elämän yhdistämisen työhön. (Julkunen 2008, 65–66.) Sennettin mukaan (2007, 78) työelämässä nähdään henkilökohtainen työskentely edelleen tärkeänä, mm. IT-työntekijät käyvät erilaisissa tapahtumissa tavatakseen muita alan osaajia ja tästä syystä ainoastaan kotona työskentelevät etätöntyöntekijät jäävät paitsi epävirallisista neuvotteluista ja ratkaisuista.

Pekkolan mukaan (2002, 232) etätöiden hyötynä on työntekijän mahdollisuus omaehtoisin valintoihin, mm. miten, milloin ja missä hän työskentelee sekä työn sovittaminen henkilökohtaisiin asioihin kuten vapaa-aikaan ja perhe-elämään. Suurimpana haittana Pekkola näkee (2002, 232) sen, että etätöissä tehdään työtä enemmän ja työntekijöiden työaika pitenee huomattavasti.

Pekkola on kuvannut selkeästi (kuvio 2) etätöiden hyötyjen ja haittojen sijoittumista osaa-mispääomaan, esimerkiksi rakenteellinen pääoma tietoliikennejärjestelmien osalta osaa-mispääomaan nähdään lähinnä positiivisena, ainoastaan niiden kustannukset nähdään negatiivisena. Kuvion perusteella tehokkuustekijöitä on huomattavasti enemmän kuin haittatekijöitä, joten etätöillä nähdään sen perusteella olevan positiivisemmat vaikutukset työelämässä kuin negatiiviset.



Kuvio 2. Etätyön tehokkuus- ja haittatekijät sekä osaamispääoma (Pekola 2002, 237)

## 2.1 Etäjohtaminen

Esimiehellä on mahdollisuus saada enemmän irti tiimistään, vaikka työntekijät työskentelisivät etänä. Etäjohtaminen ei ole uusi asia ja etätyötä tehdään myös kuntasektorilla yhä enenemissä määrin. Etäjohtamisessa työntekijöitä nähdään harvoin ja siinä hyödynnetään teknologiaa, mm. IT:n ja viestinnän osalta. Etäjohtajalla on oltava hyvät taidot työntekijöiden johtamiselle. (Vilkman 2016a, 9, 11,15.) Viestintä nähdään yhtenä suurimpana haasteena etäjohtamisessa ja esimiehen viestinnän tuleekin olla helposti ymmärrettävää ja asianmukaista. Esimiehen pitää pystyä valitsemaan eri tilanteisiin oikea viestintätapa ja -kanava. Lisäksi esimiehen on oltava tarvittaessa tavoitettavissa ja luotava läsnäolon tuntua vastaamalla puheluihin ja sähköposteihin mahdollisimman pian. (Surakka & Laine 2011, 196–198.)

Etätyö on haasteellista, koska ihmiset haluavat kuulua joukkoon ja olla läsnä fyysisesti toistensa kanssa, joka virtuaalisesti ei onnistu. Etäjohtaminen on tulevaisuutta, mutta haasteellista. Työn muuttuessa myös johtaminen muuttuu ja esimiesten valmiudet ja motivaatio esimiestyöhön tulisi varmistaa, koska ne vaikuttavat organisaation tulokseen. (Vilkman 2016a, 19–20, 23.)

Etäjohtamisessa esimiehen on löydettävä uusia johtamistapoja ja hylättävä vanhat tehotomat toimintamallit sekä uskaltaa rikkoa vanhoja sääntöjä ja uudistaa niitä. Hänen tulee innostaa työntekijät puhaltamaan yhteen hiileen ja saada heidät tavoittelemaan samoja asioita, joka myös motivoi työntekijöitä. Etäjohtamisessa tulee keskittyä ihmisten johtamiseen eikä asioiden ja vastuu työtehtävistä ja tuloksista on työntekijöillä itsellään. Esimiehen on ensisijaisesti muistettava ihmiset eikä teknologiaa, heidän on myös haastettava itseänsä ja omia tapojansa toimia sekä yhteishengessä haastaa työntekijöiden käsityksiä etätyöstä. (Vilkman, 16.2.2016b.)

#### **Vinkit onnistuneeseen ja menestyksekkääseen etäjohtamiseen:**

1. Rakenna avoin kommunikaatiokulttuuri, luo yhteiset toimintaprosessit ja ohjaukselliset mallit.
2. Anna työntekijöille palautetta säännöllisesti.
3. Käytä aikaa vision välittämiseen ja tee tavoitteista läpinäkyvät.
4. Rakenna luottamus ja tue ryhmän yhteishengen onnistumista.
5. Tiedosta ja huomioi eripaikkaisten työntekijöiden erilaiset tarpeet.
6. Ota käyttöön valmentava johtaminen ja kysy hyviä kysymyksiä valmiiden vastausten sijaan.
7. Jaa johtajuutta työntekijöillesi, koska vapaus tuo myös vastuuta ja selvennä missä asioissa he voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä.
8. Ota itsellesi avoin, positiivinen ja ratkaisukeskeinen asenne.
9. Ole empaattinen, jämäkkä, tavoitteellinen ja keskity tuloksiin.
10. Huolehdi tiimisi toiminnasta ja viestinnästä riittävästi.
11. Edistä tiimin toimintaa löytämällä menetelmiä viestinnän lisäämiseen, inhimillisyyden huomioimiseen ja sosiaalisten suhteiden lisäämiseen. (Vilkman, 16.2.2016b.)

#### **2.1.1 Etäjohtamisen kulmakivet**

Vilkman (2016a, 26) mukaan (kuvio 3) etäjohtamisen kulmakivet ovat pelisäännöt, jatkuva dialogi, yhteisöllisyys, luottamus, arvostus ja avoimuus. Etäjohtamisessa onnistuminen lähtee siitä, että hyvän etäjohtamisen kulmakivet ovat kunnossa.



Kuvio 3. Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016a, 26)

Luottamus on etäjohtamisessa haasteellista, mutta sen luominen työntekijän ja esimiehen välille on tärkeää etenkin virtuaalisessa työssä. Esimiehen tulee päättää ja uskoa, että työntekijöihin voi luottaa ja vähentää kontrollointia, koska avoimuus ja vilpittömyys lisää luottamusta. (Vilkman 2016a, 26–29.)

Ilman arvostusta taas ei pystytä tekemään yhteistyötä työyhteisössä ja arvostuksen voi osoittaa pienillä tekemisillä, mm. tervehtimällä, empaattisuudella, ystävällisyydellä, olemalla läsnä, kuuntelemalla, osallistamalla, kiitoksella, avun antamisella ja rehellisellä palautteella (Vilkman 2016a, 31–33).

Organisaation avoimen ilmapiirin luominen etäjohtamisessa vaikuttaa työhyvinvointiin ja -motivaatioon. Ilman avoimuutta sitoutuminen organisaatioon ja yhteisöllisyys heikkenee. Esimiehen tulee luoda läpinäkyvä työyhteisö, jossa viestintä pelaa ylätasolta alatasolle ja päinvastoin. Henkilöstö on otettava mukaan toimintaan ja antaa sille mahdollisuus vaikuttaa työhön liittyviin päätöksiin. (Vilkman 2016a, 33–34.)

Vilkmanin (2016a, 37) mukaan esimiehen on mahdollistettava pelisääntöjen teko yhteistyössä henkilöstön kanssa ja näin saadaan henkilöstölle fiilis vaikuttamismahdollisuuksista. Jos esimiehen päättää pelisäännöistä itse, niin henkilöstö ei sitoudu niihin.

Lisäksi Vilkman (2016a, 40) mainitsee vuorovaikutuksen olevan kaiken perusta, koska se sitoo kaikki kulmakivet yhteen ja sen avulla ne toteutuvat. Vuorovaikutuksella jaetaan mm. kokemuksia ja ajatuksia sekä informaatiota ja tunteita, jotta päästään yhteiseen päämäärään.

Vilkman (2016a, 41) peräänkuuluttaa hyvän ilmapiirin luomista ja yhteisöllisyyttä, joiden luominen ja ylläpitäminen etäjohtamisessa on myös vaikeaa. Ihmiset näkevät toisiaan harvoin ja tästä syystä yhteisöllisyys saattaa heiketä. Tällä on taasen vaikutusta tiimin yhteistyöhön, organisaatioon sitoutumisella ja työntekijöiden työmoraaliin. Jotta yhteisöllisyys ei heikkenisi, niin säännöllinen yhteydenpito ja säännölliset kokoukset ovat tärkeitä myös virtuaalisyössä unohtamatta face-to-face kohtaamisia aika-ajoin.

### 2.1.2 Etäjohtajan osaamisalueet



Kuvio 4. Etäjohtajan osaamisalueet (Vilkman 2016a, 139)

Vilkmanin (2016a, 139–144) mukaan etäjohtamisessa tulee keskittyä ihmisten johtamiseen, vaikka työntekijät eivät fyysisesti olekaan samoissa tiloissa. Etäjohtajalla tulee olla tietynlaisia osaamisalueita (kuvio 4). Koska työ on muuttunut nykyään virtuaaliseksi, niin johtaminen ei voi olla enää pelkästään työaikaleimausten seuraamista, koska tämä on vanhanaikaista ja tärkeintä on keskittyä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Etäjohtamisessa tehdään yhteistyötä ja rakennetaan luottamusta esimiehen ja henkilöstön välille. Esimiehen on oltava sosiaaliseen kanssakäymiseen kykenevä, läsnä oleva, kuunteleva ja viestintätaitoinen. Esimiehen on mahdollistettava etätyössä avoin ja keskusteleva ilmapiiri sekä läpinäkyvyys ja tasapuolisuus. Jotta työt tulee tehtyä etäpäivien aikana, niin esimiehen pitää pystyä motivoimaan henkilöstö saavuttamaan tiimille asetetut yhteiset tavoitteet ja jakamaan tehtävät selkeästi, jotta ne saadaan tehtyä oikea-aikaisesti sopivilla käytännöillä. Hyvä etäjohtaja innostaa ja sitouttaa henkilöstöään valmentavalla otteella ja fasilitoimalla yhteistyöhön. Hänen on kyettävä tekemään päätöksiä ja omata hyvät taidot suunnittelussa ja organisoinnissa, niin omissa kuin tiimin työtehtävissä. Etäjohtajan on kyettävä

tunnistamaan jatkuvat muutokset, jotka vaikuttavat myös johtamistapaan ja työntekijöiden johtamiseen. Häneltä odotetaan joustavuutta olla tietoinen muutoksista ja mukautua niihin.

## 2.2 Etätyön nykytila kuntaorganisaatioissa

Kuntatyönantaja määrittelee etätyön julkaisussaan 2020 siten, että etätyössä organisoidaan omaa työtä ja sitä tehdään muualla kuin työnantajan tiloissa. Etätyöllä saavutetaan monia hyötyjä, mutta on huomioitava se tosiasia, ettei se sovellu kaikkiin työtehtäviin eikä työskentelytapoihin. Työntekijöiden ei ole pakko tehdä etätöitä eikä työnantajan sitä tarvitse teettää eli se on molemmille osapuolille vapaaehtoista eikä se vaikuta työntekijän asemaan. Etätyössä voidaan työskennellä joko säännöllisesti tai satunnaisesti. (Kuntatyönantajat 2020.)

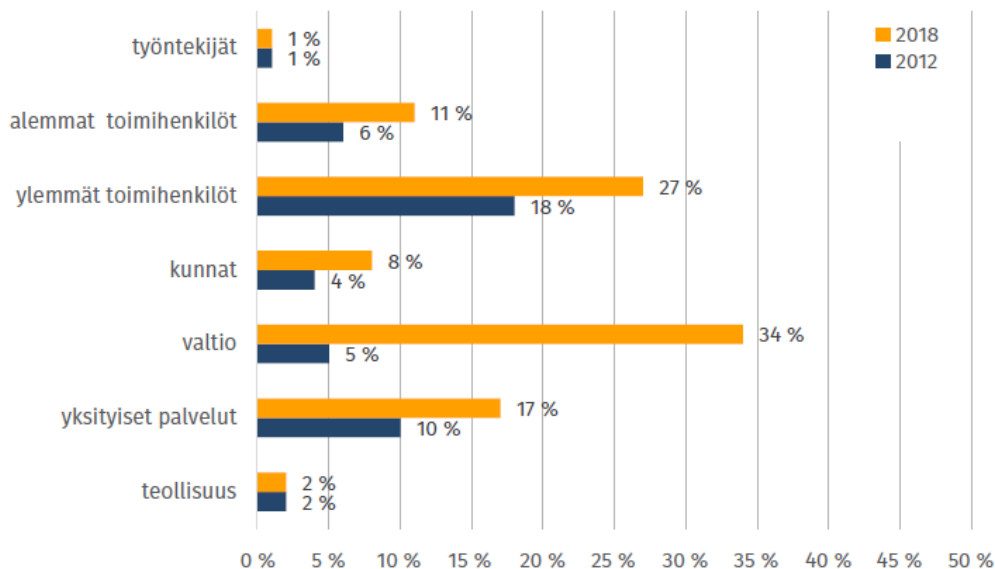
Etätyöstä laadittiin puitesopimukset 2000-luvun vaihteessa eikä sen määritelmä ole sen jälkeen muuttunut. Tämän jälkeen etätyöstä on saatu hyviä kokemuksia eikä sen tekemistä enää pelätä kuten alkuvuosina. (Kuntatyönantajat 2020.)

Talpassa on käynnissä laajat muutokset työnteon osalta kuten kunta-alalla yleensäkin digitalisaation, tekoälyn ja robotiikan myötä. Töiden toimintatavat ja työn organisointi tulevat muuttumaan näiden ansiosta yhä enenevässä määrissä. Kokoukset voidaan pitää etänä ja työkavereihin voidaan olla yhteydessä esimerkiksi Teamsillä. Kannettavan tietokoneen ja pilvipalvelun avulla on helppo työskennellä lähes missä tahansa. Kehittynyt tekniikka mahdollistaa myös työajanseurannan mobiilisovelluksella.

KT:n tutkimus osoittaa, että etätyö lisää tuottavuutta, koska häiriötekijöitä on vähemmän ja työhön on helpompi keskittyä. Etätyö ei toki sovi kaikkiin tehtäviin ja uusien projektien alussa tai uuden työntekijän aloittaessa on hyvää olla aluksi työpaikalla ja tutustua niin talon tapoihin kuin työkavereihin. Etätyö edistää työhyvinvointia ja vähentää uupumusta, koska sen avulla pystyy paremmin yhdistämään työn ja muun elämän, säästää työmatkoihin käytetyn ajan ja voidaan paremmin päättää omasta aikataulusta. Ajansäästö on kenties tärkein asia, miksi etätyötä halutaan tehdä. (Kuntatyönantajat 2020.)

Tutkimuksen mukaan etätyöntekijät pitävät paremmin yhteyttä työtovereihinsa ja esimieheensä kuin lähityöntekijät. Suomessa ei vielä tehdä yleisesti pelkästään etätyötä (vain kolme prosenttia kaikista työntekijöistä). Kokoaikainen etätyö kuitenkin mahdollistaisi asunon myöskin kauempana eikä myöskään tarvitsisi muuttaa kotipaikkakunnaltaan työn takia. Suomessa etätyötä tehdään yleisesti 1–2 päivää viikossa tai kuukausittain. (Kuntatyönantajat 2020.)

Etätyön tekemisen on ennustettu yleistyvän nopeasti, mutta näin ei ole kuitenkaan käynyt lukuun ottamatta toimihenkilöitä ja palvelualoja. Kaikista työntekijöistä vasta noin viidenes tekee säännöllisesti etätyötä, mutta jos mukaan lasketaan satunnaisesti etätyötä tekevät, niin tällöin päästään jo noin kolmannekseen.



Kuvio 5. Etätyössä viikoittain vuosina 2012 ja 2018 (TEM, työolobarometri)

Kunta-alalla on läsnäoloa edellyttäviä palvelutehtäviä ja tämä rajoittaa etätyön säännöllistä käyttöä. Onko tämä syynä, ettei kunta-ala ole laajentanut etätyön käyttöä, koska se on etätyön käytössä selvästi jäljessä yksityisiä palvelualoja ja valtion virastoja. Vuonna 2018 työ- ja elinkeinoministeriön teettämän tutkimuksen (kuviokuva 5) mukaan vain 8 prosenttia kunnan työntekijöistä teki etätyötä, kun valtiolla vastaava luku oli 34 prosenttia ja yksityisellä puolellakin 17 prosenttia. (Kuntatyönantajat 2020.)

On kuitenkin huomioitava se, että mahdollistamalla etätyöskentely voidaan saada avoimiin rekrytointeihin enemmän potentiaalisia hakijoita, jotka eivät muuten hakisi niitä mm. pitkien etäisyyksien, hoitovelvollisuuksien tai esimerkiksi liikuntavammaisuuden vuoksi. Etätyö voi helpottaa myös sisäilmaongelmille herkistyneiden työntekoa. (Kuntatyönantajat 2020.)

Etätyön mahdollisuus auttaa rekrytoinnissa, vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, lisää työhyvinvointia sekä mahdollistaa työn ja muun elämän paremman yhteensovittamisen. Etätyö on myös ekologista, esimerkiksi hiilidioksidipäästöt pienenevät ja työntekijöille taloudellista, kun bensakuluissa tai bussilipuissa säästyy rahaa. Tila- ja energiatehokkuuden

ja yhteisöllisyyden korostaminen on yleistänyt organisaatiot monitilatoimistoiksi. Tämä li-  
säsi mm. Helsingin yliopistolla yhteisöllisyyttä, mutta heikensi työskentelyrauhaa. Haaste  
on saada monitilatoimistot sellaisiksi, että niissä viihdytään ja halutaan tavata asiakkaita,  
halutaan työskennellä yhdessä tai yksin. Kun siirrytään monitilatoimistoihin, niin tällöin  
etätyön tekeminen useimmiten lisääntyy. (Kuntatyönantajat 2020.)

Mahdolliset lähi- ja satelliittitoimistot ovat lähellä kotia tai liikenteen solmukohdassa sijait-  
sevia hyvin varusteltuja toimistopalveluja tarjoavia työskentelytiloja, joissa työntekijät ja  
yksinyrittäjät voivat työskennellä. Näin vältetään ruuhkat ja työmatkat ovat lyhyemmät,  
mutta voidaan kuitenkin lähteä kotoa työpaikalle, joka on rauhallinen työpiste ja näin erot-  
taa työ ja koti selvemmin toisistaan. (Kuntatyönantajat 2020.)

1.1.2020 voimaan tullessa työaikalaissa on mahdollisuus sopia joustotyön mahdollisuu-  
desta. Se on nykyaikaa ja hyödyttää niin työnantajaa kuin työntekijääkin. Joustotyöaika  
soveltuu etenkin vaativiin asiantuntijatoihin. Joustotyöajassa työntekijä voi päättää vähin-  
tään puolet työajastaan missä työskentelee ja miten työaikansa sijoittaa, joten se mahdol-  
listaa myös etätyön tekemisen. (Riipinen 2019, 5, 12.)

Uusi joustotyöaika löytyy työaikalain 3 luvusta, 13 § Joustotyöaika:

Työnantaja ja työntekijä saavat työehtosopimuksen säännöllisen työajan pituutta ja  
sijoittamista koskevista määräyksistä poiketen sopia joustotyöaikaa koskevasta työ-  
aikaehdosta, jonka mukaan vähintään puolet työajasta on sellaista, jonka sijoitte-  
lusta ja työntekopaikasta työntekijä voi itsenäisesti päättää. Joustotyöaikaa koske-  
vassa sopimuksessa on sovittava ainakin:

- 1) päivistä, joille työntekijä saa sijoittaa työaika;
- 2) viikkolevon sijoittamisesta;
- 3) mahdollisesta kiinteästä työajasta, ei kuitenkaan sen sijoittumisesta kello 23:n ja  
06:n väliselle ajalle;
- 4) sovellettavasta työajasta joustotyöaikaa koskevan sopimuksen päättymisen jäl-  
keen.

Viikoittainen säännöllinen työaika saa joustotyöajassa olla keskimäärin enintään  
40 tuntia neljän kuukauden ajanjakson aikana.

Joustotyöaikaa koskeva sopimus on tehtävä kirjallisesti. Joustotyöaikaa koskeva so-  
pimusehto voidaan irtisanoa päättymään kuuluvaa tasoittumisjaksoa seuraavan jak-  
son lopussa. (Laki työaikalasta 5.7.2019/872.)

Helsingin kaupungilla kyseistä joustotyötä ei oteta heti käyttöön ja sen mahdollisuudesta  
sovitaan myöhemmin.

Seuraavassa (taulukko 2) on kuvattuna neljä erilaista tapaa hyödyntää etätyötä, ja ne ovat  
nykyisin käytössä myös kuntaorganisaatioissa. Taulukkoa on mahdollista käyttää myös

arvioinnin ja yhteisen keskustelun välineenä: Millä portaalla ollaan nykyisin ja millä halutaan olla parin vuoden päästä?

Taulukko 2. Etätöön hyödyntämisen neljä tapaa (Kuntatyönantaja 2020)

	Ei ohjeistusta	Ohjeistusta ilman erityistä ajatusta etätöön roolista	Etätöön käyttö organisaatiossa yleistyä	Etätö luonteva osa työntekoa silloin, kun työtehtävät sen mahdollistavat
<b>Kokemukset etätöystä</b>	Etätöitä ei tehdä tai joku jossain yksikössä ja asemassa saattaa sitä tehdä.	Etätöön tekeminen on periaatteessa mahdollista, silloin kun työ ei vaadi läsnäoloa työpaikalla tai asiakkaan luona. Silti epäselväksi voi jäädä, suhtaudutaanko etätööhön myönteisesti vai kielteisesti. Yksiköiden välillä voi olla tässä eroja.	Etätöön tekemiseen suhtaudutaan myönteisesti, silloin kun se työn puolesta on mahdollista. Laukaiseva tekijä yleistymiselle voi olla myös väistötiloissa toimiminen remontin aikana tai toimitilojen uudistaminen monitoimitiloiksi.	Etätö on joustavasti ja laajasti käytössä, silloin kun se työn puolesta on mahdollista. Tarkastelun kohteena ei ole enää se, missä työtä tehdään vaan työn sisältö ja tulokset.
<b>Toimintakulttuuri</b>	Työtä tehdään perinteiseen tapaan omien työpisteiden ja työkohteiden äärellä.	Ei tavoitteita etätöille.	Mahdollisuutta tehdä etätöitä hyödynnetään työn ja muun elämän yhteensovittamisessa ja organisaation vetovoimatekijänä.	Etätöön tekeminen on luonteva ja monissa tehtävissä houkutteleva osa organisaation toimintakulttuuria.
<b>Ohjeistus</b>	Ei ohjeistusta etätöön tekemiseen.	Ohjeissa päähuomio voi olla erilaisten rajoitusten asettamisessa ja kontrolloinnissa. Etätöluvan saaminen voi olla vaikeaa. Melko tavallista on, että ohjeet on laadittu vuosia tai vuosikymmeniä sitten.	Ohjeistus koetaan yleensä toimivaksi ja riittäväksi. Mahdollista on myös, että ohjeistus on vanhentunut, edellyttää työlääksi koettua lupamenettelyä ja raportointia tai asettaa turhiksi koettuja rajoituksia etätöille.	Ohjeet vastaavat tarpeita tai niitä ollaan parhailtaan päivittämässä. Muun muassa perehdytys, tietohallinto ja esimiesten valmennus tukevat etätöön tekemistä.

Kolme tärkeintä periaatetta ovat olleet ennallaan 2000-luvun alusta:

**1. Etätö on tapa organisoida työtä**

”Työ, joka voitaisiin tehdä työnantajan tiloissa, tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella.”

**2. Etätöön tekeminen ei vaikuta työntekijän asemaan**

”Etätööhön sovelletaan samoja työlainsäädännön normeja kuin muihinkin työntekijöihin eräin työsuojelulainsäädännöstä ilmenevin rajoituksin. Etätöntyöntekijällä on oikeus samoihin työ- ja virkaehtosopimusten takaamiin oikeuksiin kuin työnantajan tiloissa työskentelevillä vastaavilla työntekijöillä.”

**3. Etätö on vapaaehtoista**

”Etätö on vapaaehtoista niin työntekijälle kuin työnantajalle. Työnantaja ei voi pakottaa työntekijää etätöihin, vaan tällä on oikeus kieltäytyä. Työnantajalla ei ole velvollisuutta tarjota etätömahdollisuutta, vaikka työ sen mahdollistaisi.”

Työolobarometrin 2018 mukaan päivittäin etätöitä teki kolme prosenttia, viikoittain 11 prosenttia, kuukausittain 7 prosenttia ja satunnaisesti 14 prosenttia kaikista työntekijöistä. Kunta-alalla vastaavat luvut olivat päivittäin 3,5 prosenttia, viikoittain neljä prosenttia, kuukausittain kolme prosenttia ja satunnaisesti 10 prosenttia. Kunnissa 80 prosenttia henkilöstöstä ei tehnyt lainkaan etätöitä. Kaikkien alojen henkilöstöstä 65 prosenttia ei tehnyt lainkaan etätöitä. Yleisimmät etätöön muodot ovat säännöllisesti 1–2 päivää viikossa ja satunnaisesti, silloin kun siihen on mahdollisuus. (Kuntatyönantajat 2020.)

Perinteisesti ajatellaan etätöön sopivan lähinnä asiantuntija- ja esimiestyöhön muttei teollisuustyöhön ja palvelutyöhön, jotka edellyttävät fyysistä läsnäoloa asiakkaan, potilaan,

koululaisen tai työkohteen luona. Etätyössä suorituspaikalla ei ole merkitystä ja työtehtäviä voidaan suorittaa itsenäisesti muista riippumatta. (Kuntatyönantajat 2020.)

Toimintatavat ja teknologian hyödyntäminen ovat murroksessa ja ne ovat oleellisia etätyössä, joten sen mahdollisuus laajenee entisestään. Esimerkiksi kotihoidossa voidaan etäkäynneillä tarkistaa useita kertoja päivässä kaiken olevan kunnossa tai järjestää etäyhteyksin mm. yhteisiä lounas- tai liikuntahetkiä. Etäkäynti ei kuitenkaan ole etätyötä, ellei siitä ole sovittu, että työntekijä voi hoitaa yhteydenotot esimerkiksi kotoa käsin. (Kuntatyönantajat 2020.)

Asiantuntijatyötäkään ei aina ole mahdollista tehdä etänä, etenkin säännöllisesti. Tähän ei vaikuta pelkästään lähiasiakaskontaktit vaan miten paljon työn tekeminen vaatii jatkuvaa työkavereiden panosta ja keskustelemista heidän kanssaan. (Kuntatyönantajat 2020.)

Kokoaikainen etätyö on toistaiseksi melko harvinaista kunta-alalla ja se voi olla mahdollista, mm. erityisasiantuntijoilla, joiden työpanos jakautuu useammalle organisaatiolle tai projektityöntekijöillä, joiden työtehtävät on mahdollista tehdä yksin. (Kuntatyönantajat 2020.)

Voiko esimies tehdä etätyötä? Tässä on tärkeintä se, että miten esimies on läsnä ja työntekijöiden saatavilla tarvittaessa. Etäjohtaminen on myös yleistynyt kuntaorganisaatioissa palvelualueiden kasvaessa ja delegointipäätösten madallettua. Kunnissa, joissa etäisyydet ovat pitkiä, niin etäjohtaminen on ollut jo aikaisemminkin yleisempää. (Kuntatyönantajat 2020.)

Etätyö perustuu molemminpuoliseen luottamukseen, joka luo hyvät edellytykset etätyölle ja vastuunottoon omasta työstään, jolloin työntekijä sitoutuu vahvemmin työhönsä. Perinteisestä ohjauksesta sekä valvonnasta on luovuttava ja on keskityttävä tuloksiin sekä työn sisältöön. Etätyöntekijälle on tärkeää hänen osallistamisensa ja vaikuttamismahdollisuudet päätöksiin, eikä häntä saa unohtaa. (Kuntatyönantajat 2020.)

### **Uskomuksia etätyöstä:**

*Etätyö ei sovi lainkaan meille?*

Jossain yksikössä voidaan ajatella, ettei etätyön tekeminen sovi tämän tyyppiseen työhön. Töiden sisällöt ja toimintatavat kuitenkin muuttuvat ja vaikei monissa asiakaspalvelutehtävissä etätyötä voida tehdä säännöllisesti, niin jotkin tehtävät mahdollistavat sen satunnaisesti.

### *Etätyö on tapa palkita?*

Etätyö voidaan kuvitella virheellisesti etuoikeudeksi tai palkitsemiseksi, vaikka on kyse työn organisoimisesta ja organisaation linjauksista.

### *Tasapuolisinta on, ettei kukaan saa tehdä etätöitä?*

Yhdessä yksikössä pitkän työmatkan omaavan työntekijän kanssa sovittiin yhdestä etätyöpäivästä viikossa, niin sitä ei koettu tasapuoliseksi muita kohtaan. Toisessa yksikössä työ oli asiakaspalvelua paikan päällä ja näin ollen tasapuolisuuden nimissä yksikön asiantuntijoille ja esimiehille ei sallittu etätöitä, vaikka heidän työtehtävänsä olisivat sen mahdollistaneet. Jos tasapuolisuus ymmärretään näin, niin se muodostaa esteen työn järkevälle organisoinnille, mikä ei ole suositeltavaa. Sen sijaan erilaisten työtehtävien ja ihmisten erilaisten tarpeiden ja tavoitteiden huomioon ottaminen on suositeltavaa, kun hyödynnetään etätyötä organisaatiossa.

### *Etätyöpäivää vietetään varmaankin yöpuvussa TV:n äärellä?*

Kokemusten ja tutkimusten mukaan etätyössä ei laiskotella vaan työnteko on tuloksellista ja tuottavuus paranee, koska voidaan rauhassa keskittyä työntekoon. Etätyöstä sovitaan ja sille on oltava pelisäännöt. Etätyön onnistuminen pohjautuu molemminpuoliseen luottamukseen.

### *Etätyö sopii kaikille?*

Etätyö ei sovi kaikille ja työntekijät tietävät tämän itse parhaiten. Toiset haluavat tulla työpaikalle päivittäin ja toiset haluavat tehdä muutaman päivän etätyötä viikossa. Toisille kokona työskenntely on hankalaa, mm. perhejäsenten ja kotieläinten takia. Jos mahdollinen lähityöpiste olisi kodin lähellä, niin tällainen voisikin sopia. Jotkut kokeilevat etätyötä, mutta eivät koe sitä hyväksi ja palaavat työskentelemään työpaikalle. (Kuntatyönantajat 2020.)

Etätyötä ei tule käyttää työyhteisön ristiriitojen peittelyyn tai eristäytymiseen työyhteisöstä. Haasteena voi olla myös se, ettei ajoissa huomata varhaisen tuen tarvetta tai päihdeongelmaa etätyön vuoksi. (Kuntatyönantajat 2020.)

Etätyön esteenä on yleensä puuttuvat pelisäännöt sekä esimiesten huonot tiedot etätyöstä ja sen johtamisen menetelmien hallinta on vajavaista. Työntekijät ovat myös toisilleen kateellisia ja heillä on vääränlaisia oletuksia siitä mitä etätyö on sekä tunne siitä, ettei tee tarpeeksi töitä etäpäivien aikana. (Kuntatyönantajat 2020.)

Työnantajat haluavat edistää etätyötä esimerkiksi näistä syistä: toimitilakustannukset pienenevät, rekrytointi helpottuu, avainhenkilöiden pysyvyys, henkilöstö motivoituu ja tuotta-

vuus sekä tehokkuus lisääntyvät. Etätyö edistää työntekijän työelämän laatua ja se vähentää työmatkaliikennettä, jonka kautta myös ilmansaasteita. Lisäksi sillä on vaikutusta asuntorakentamiseen. (Kuntatyönantajat 2020.)

Etätyön mahdollistamista varten työnantajalla oltava etätyöohjeet, etätyösopimus, virtuaaliset työtilat ja toimiva tietosuojajärjestelmä, jonka näkökulmasta järkevintä olla etätyötä varten erillinen työhuone kotona. Lisäksi panostettava etätyön johtamiseen, kouluttamiseen ja keskusteltava avoimesti siitä, miten etätyötä tehdään. (Kuntatyönantajat 2020.)

Työntekijöiden työmotivaatio kasvaa etätyössä ja he viihtyvät paremmin työssään. Etätyö kasvattaa työtehoa ja sen avulla voidaan yhdistää paremmin perhe- ja työelämä. Kunnissa asiantuntijat voivat tehdä etätyötä ja tällä on suuri vaikutus esimerkiksi harvaan asutuissa kunnissa, kun pitkät työmatkat jäävät pois. (Kuntatyönantajat 2020.)

### **2.3 Etätyön nykytila Helsingin kaupungilla**

Etätyöllä tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan välillä sovittua toimintatapaa, jossa työ tehdään kokonaan tai osittain muualla kuin työnantajan tiloissa. Etätyön avulla voidaan edistää työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Mahdollistamalla työelämän joustoja lisätään työtyytyväisyyttä, henkilöstön sitoutumista työnantajaan sekä näin työn tuottavuutta, kun työ voidaan tehdä siellä, missä se on työntekijän, työnantajan ja tehtävän työn kannalta tehokkainta ja tarkoituksenmukaisinta. Keskittymistä vaativissa tehtäväkokonaisuuksissa etätyö voi mahdollistaa paremman työrauhan ilman keskeytyksiä. Etätyön tekemisellä on myös ympäristöön vaikuttavia tekijöitä työmatkojen vähentyessä. (Helsingin kaupunki 2020a.)

Etätyö edellyttää hyvää työn suunnittelua ja johtamista sekä tärkeimpänä tekijänä molempipuolista luottamusta työntekijän ja esihenkilön välillä. Helsingin kaupungilla etätyötä voidaan tehdä joko osittaisena tai satunnaisena. Osittaisessa etätyössä työntekijä työskentelee osan työajastaan työnantajan tiloissa ja säännöllisesti esimerkiksi yhden tai kaksi päivää viikossa muualla. Osittaisesta etätyöstä sovitaan aina kirjallisesti etätyösopimuksella. Satunnaisessa etätyössä työntekijä sopii esihenkilönsä kanssa silloin tällöin tehtävästä yksittäisestä työstä tai muutamasta työpäivästä työpaikan ulkopuolella. Satunnaisesta etätyöstä voidaan sopia työntekijän kanssa suullisesti. Etätyösopimusta tehtäessä on hyvä käydä läpi, että esihenkilö voi tarvittaessa edellyttää työntekijän läsnäoloa työpaikalla myös etätyöpäiväksi sovittuna päivänä. Jotta etätyön hyödyt mm. työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa saavutettaisiin, on työyksiköissä kuitenkin hyvä pyrkiä siihen, että

etätyöskentely toteutuu pääsääntöisesti sovitun mukaisesti. Tähän voidaan pyrkiä esimerkiksi siten, että etätyöpäivät pyritään sijoittamaan koko yksikössä tietyille viikonpäiville. (Helsingin kaupunki 2020a.)

Esihenkilö päättää etätyön mahdollisuudesta ja etätyöhön soveltuvista työtehtävistä. Työpaikalla tulee olla selkeät pelisäännöt siitä, missä tehtävissä etätyön tekeminen on mahdollista ja kuinka paljon etätyötä on mahdollista tehdä. Etätyössä työn tulosten seuraaminen korostuu, minkä vuoksi työntekijälle asetettavat tavoitteet on määriteltävä siten, että niitä voidaan seurata säännöllisesti. Työntekijä ja esihenkilö sopivat tarkemmin etätyöhön liittyvistä tavoitteista ja siitä, miten tavoitteiden toteutumista seurataan. Työntekijöiden hajautuminen etätöihin haastaa yhteisöllisyyttä ja sosiaalista kanssakäymistä, mitä varten on entistä tärkeämpää, että työpaikalla on sovittu yhteydenpidon tavoista ja muista etätyön tekemisen pelisäännöistä. (Helsingin kaupunki 2020a.)

Etätyö ei vaikuta palvelusuhteen ehtoihin, joten työntekijän palkka määräytyy samoin kuin tehtäessä työtä varsinaisella työpaikalla ja vuosilomat, sairauslomat, perhevapaat sekä muut virka- ja työvapaat määräytyvät etätyössä virka- ja työehtosopimusten sekä kaupungin antamien ohjeiden mukaisesti. Sairastumisesta ilmoitetaan esihenkilölle voimassa olevan sairauslomaohjeistuksen mukaan. (Helsingin kaupunki 2020a.)

Etätyössä noudatetaan työntekijän tavanomaista työaika, jolloin työpäivän pituus määräytyy normaalin työajan mukaan. Jos henkilöllä on käytettävissä mobiilileimaussovellus, käytetään sitä työajan seurannassa. Tällöin noudatetaan työyksikön tavanomaisia liukuvan työajan aamuliukuma- ja iltapäiväliukumarajoja sekä kiinteää työaika, elleivät työnantaja ja työntekijä erikseen sovi muuta työajasta etätyöpäivän aikana. Lisä- tai ylityön tekeminen etätyöpäivän aikana ei ole mahdollista ilman esihenkilön etukäteen antamaa kirjallista ylityömääräystä. Työntekijän tulee olla etätyöpäivän aikana tavoitettavissa etukäteen sovittavalla tavalla, esimerkiksi sähköpostilla, puhelimitse, Teamsilla ja Skypellä. (Helsingin kaupunki 2020a.)

Etätyöstä sovittaessa tulee varmistaa, että etätyöskentely ei muodostu esteeksi pitää tarvittaessa palavereja esimerkiksi sähköisten kokoussovellusten avulla. Jos työntekijällä on tarve poistua hoitamaan etätyöpäivän aikana omia asioita, toimitaan tavanomaisten käytäntöjen mukaisesti. Poissaolosta kiinteäksi työajaksi sattuvalla ajanjaksolle tulee sopia esimiehen kanssa ja mobiilileimaussovellusta käytettäessä leimataan ”oma asia ulos”. Työmatkoja asunnosta työpaikalle ja takaisin ei lueta työajaksi, eikä etätyön tekeminen työmatkojen aikana ole mahdollista. (Helsingin kaupunki 2020a.)

Etätyö edellyttää työntekijältä kykyä itsensä johtamiseen, itsenäiseen työskentelyyn ja ajankäytön hallintaan. Henkilöllä tulee lisäksi olla käytettävissä työtehtävien hoitamiseen soveltuva työtila ja työrauha. Etätyöksi soveltuu työ, joka ei ole paikkaan sidottua ja jossa henkilökohtaiseen läsnäoloon perustuva kanssakäyminen on vähäisempää, esimerkiksi asiantuntija-, suunnittelu- ja projektiluontoiset tehtävät. Etätyö voi soveltua myös sellaisiin asiakaspalvelutehtäviin, joissa yhteydenpito tapahtuu puhelimitse ja tietojärjestelmien avulla. Kuntatyöstä suuri osa on palvelutoimintaa, joten etätyön tekeminen ei kuitenkaan ole mahdollista kaikissa tehtävissä. (Helsingin kaupunki 2020a.)

Etätyössä työntekijällä tulee olla tarvittavat työvälineet ja tietoliikenneyhteydet, jotta työn tekemisestä etänä voidaan sopia. Lisäksi on varmistettava, että työntekijällä on käytettävissä työtehtävien hoitamiseen soveltuva työtila, joka mahdollistaa työskentelyn ilman tietoturvallisuuden ja tietosuojan vaarantumista. Etätyössä tietoturvallisuuden huomioiminen korostuu ja työntekijän on sitouduttava vastaamaan siitä, että hän noudattaa tietosuojaa sekä tietoturvallisuutta koskevia ohjeita ja määräyksiä myös työskennellessään etänä. Luottamuksellisten tietojen osalta on selvitettävä, millaisia toimenpiteitä tarvitaan, että tietojen luottamuksellisuus säilyy. (Helsingin kaupunki 2020a.)

Lakisääteinen tapaturmavakuutus on voimassa myös etätyössä. Työntekijällä on aina selvitysvelvollisuus työtapaturmasta ja niistä olosuhteista, joissa se on tapahtunut. Etätyössä työtapaturmana korvataan vain työntekijän etätyöksi sovittuun työhön välittömästi liittyvän toiminnan yhteydessä sattuneet tapaturmat. Jos tapaturma sattuu esimerkiksi kotiaskareissa tai kaupassa käynnin yhteydessä, kysymyksessä ei ole työtapaturma. (Helsingin kaupunki 2020a.)

## **2.4 Etätyön nykytila Talpassa**

Talpassa noudatetaan Helsingin kaupungin yhteistä etätyöohjetta. Omia linjauksia ovat, mm. osastokokouksiin, palvelualuekokouksiin ja esihenkilöaamuihin on osallistuttava paikan päällä. Poikkeuksen tähän on tehnyt Korona-epidemian aika, jolloin kaikki kokoukset on hoidettu etänä Teamsin tai Skypen välityksellä. (Talpa 2020b.)

Talpassa etätyöstä tehdään sopimus, jonka allekirjoittavat toimitusjohtaja ja työntekijä. Maksimi etätyöpäivien määrä on 10 päivää kuukaudessa ja ne merkitään kalenteriin vähintään 10 päivää aikaisemmin. Etäpäivän voi peruuttaa tai tarvittaessa siirtää saman viikon aikana. Etätyöt tulee merkitä aina omaan kalenteriin. Etätyössä voi tehdä myös ylitoita esimiehen luvalla ylityömääräyksellä. Etätyöntekijä huolehtii itse riittävän nopeasta verkko-yhteydestä joko kiinteän tai matkapuhelinverkon avulla. Etätyösopimuksen allekirjoitta-

essaan henkilö sitoutuu noudattamaan tietosuojaa, esihenkilön kanssa on sovittava esimerkiksi mitä papereita voi viedä työpaikalta etätyöpäivänä käsiteltäväksi. Henkilö vastaa tietosuojasta etätyöpaikallaan. Mahdolliset muut etätyövälineet kuten erillinen näyttö tai sähköpöytä ovat etätyöntekijän itse hankittavia. (Talpa 2020b.)

Talpassa on tehty maaliskuun alkupuolelta elokuun alkuun pääsääntöisesti kaikkien työntekijöiden osalta etätyötä Korona-epidemian takia. Vain muutama prosentti työntekijöistä on käynyt työskentelemässä toimistolla. Elokuussa on aloitettu normaali etätyökäytäntö, mutta Korona-epidemian kasvaessa on jälleen syksyn aikana päädytty tekemään pääsääntöisesti etätyötä.

## 2.5 Etätyö haltuun

Helsingin kaupungin Työterveyshuollon vinkkejä etätyöhön:

- 1 Mikäli mahdollista tee itsellesi kunnan työpiste, johon voit palata uudelleen seuraavana päivänä. Järjestä työpisteen ergonomia siten, että voit työskennellä pöydän äärellä ja saat tuettua kyynärvartesi pöytäpinnalle. Jos istut sohvalla, tue kyynärvartesi tyynyillä niin, ettet joudu kannattelemaan kyynärvarsia ilmassa jännittämällä hartialihaksia.
- 2 Käytä irrallista näyttöä, jos kotoa sellainen löytyy. Voit tarvittaessa käyttää myös television ruutua irrallisena näyttönä. Tarvitset tähän erillisen kaapelin ja tätä voit kysellä omalta IT-vastaavalta. Mikäli sinulla ei ole irrallista näyttöä, nosta kannettava tietokone kirjapinon päälle siten, että näytön yläreuna on hieman silmätason alapuolella ja käytät irrallista näppäimistöä sekä hiirtä pöydällä. Kannettaville on olemassa markkinoilla myös erilaisia tukelineitä.
- 3 Käytä työskennellessäsi sekä palavereissa ja puheluissa tarvittaessa irrallisia kuulokkeita ja mikrofonia, kevytkuulokkeita tai vastamelukuulokkeita.
- 4 Tauota työtäsi vähintään tunnin välein. Nouse ylös, tee taukojumppa ErgoPron avulla tai tee jokin pieni kotityö, esimerkiksi pyykkien ripustaminen tai astianpesukoneen tyhjennys.
- 5 Mikäli työsi ei ole aikataulutettua, tee itsellesi joko edellisenä päivänä tai ennen työpäivää tehtävät tai lista, jotka aiot suorittaa sen päivän aikana. Tee listaan selkeät tauot, kuten ruokailutauko ja kahvitauko.
- 6 Sovi työkavereiden kanssa palavereja ja yhteydenpitoa muutenkin kuin työasioissa, esimerkiksi virtuaalilounas tai kahvihetki. (Tyhe 2020.)

Kohtaamiset työyhteisössä ja eri verkostoissa ovat tärkeitä, mutta miten niitä on mahdollista ylläpitää etätyössä ja miksi se on merkittävää? Työ nojaa pitkälti sosiaaliseen pääomaan. Kohtaamiset työyhteisössä ja verkostoissa ovat tärkeitä asioiden sujumiselle, ja ne auttavat punnitsemaan moniulotteisia ja muuten hankalia asioita ja tilanteita. Kollegiaalisuus auttaa myös hallitsemaan erilaisia työn stressitekijöitä. Näin ollen etätyö haastaa työpaikollakin nimenomaan yhteisöllisyyden – kuinka pitää huolta etätyötä tekevän työyhteisön tiedonkulusta, yhteishengestä ja kuormituksen hallinnasta? (Tyhe 2020.)

Ensimmäinen kysymys on luonnollisesti se, ettei kukaan työyhteisön jäsen unohtuisi ja jäisi syrjään. Työyhteisöön kuuluminen on keskeinen voimavara. Työpaikan yhteisöllisyys

ei ole ainoastaan tiedonkulkua ja asioiden sujumista, vaan erilaiset työpaikan rituaalit ovat keskeinen osa sosiaalista pääomaa. Onkin tärkeä muokata rituaaleja etätyöympäristöön ja luoda uusia ”digirituaaleja”. Lauletaanhan työntekijän syntymäpäivänä Teams-kokouksessa *Paljon onnea vaan?* Miten muuten voitaisiin vaalia yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä? (Tyhe 2020.)

Etätyössä arjen liikkuminen jää helposti vähemmälle ja on tärkeää muistaa hyvä ergonomia ja työn tauotus myös kotona. Kaikilla kaupungin tietokoneilla oleva ErgoPro BreakPro-taukoliikuntasovellus tarjoaa loistavia lyhyitä taukojumppia työpäiviin. Taukoliikuntasovellus on saatavilla myös puhelimeen mobiiliversiona. Sovelluksen Aivot-osiosta pääsee kokeilemaan myös mindfulness- ja hengitysharjoituksia. Mielen ja kehon palautumisen pohjalla lepää riittävä, palauttava uni. Panostettaisiinko uneen esimerkiksi tauottaen työpäivää hengitysharjoituksilla ja menemällä 15 minuuttia aikaisemmin nukkumaan? (Tyhe 2020.)

Lokakuussa 2019 UKK-instituutti julkaisi uudet liikkumisen suositukset työikäisille. Liikunnan muuttuminen liikkumiseksi tuo lempeää ajatusta siitä, että kaikki arjen aktiivisuus työn tauottamista ja porraskävelyä myöten ovat hyvinvointia nostavia tekijöitä. Ajatus siitä, että liikunta ei ole erillinen suoritus voi helpottaa askelia kohti aktiivisempaa arkea. Liike on lääke, myös tässä kohtaa. Minkälainen liike? Sen päättää ihminen itse. Voisiko aamulla ottaa tavaksi kävellä ulkona sen tutun 15 minuuttia, vaikka metromatkaa ei tarvitsekaan kulkea kotoa työskennellessä? Säännöllinen liikkuminen parantaa tutkitusti vireystilaa, helpottaa stressinhallintaa ja parantaa unta. Pienilläkin valinnoilla on merkitystä. Luennoitsija ja kirjailija Harri Virolainen on sanonut, että ”1 % viikossa paremmin on 52 % vuodessa”. (Tyhe 2020.)

Työterveyspsykologi Karri-Pekka Kauppinen tuo esille näkökulmia työntekijöiden ja työnantajan välisestä luottamuksesta etätyössä. Kauppisen mukaan se on aivan asian ytimessä silloin, kun puhutaan etätyöstä. Luottamus on suurin pullonkaula etätyöskentelyssä. Kyse on siitä, tekeekö työntekijä etätyössä oikeita asioita oikeaan aikaan. Maailma ei ole koskaan ollut yhtä sähköinen kuin nyt, eikä välttämättä tule koskaan olemaan yhtään vähemmän sähköisempi. Tämä aika asettaa aidon haasteen vanhan, fyysisen läsnäolon maailman malleille, Kauppinen pohtii. (Tyhe 2020.)

Kauppinen puhuu erityisesti etätyöskentelystä ja siihen liittyvistä ilmiöistä. Koronapoikkeustila on nostanut etätyöskentelyn kertaheitolla koko työelämän valokeilaan - pysyvästi. Ylen huhtikuussa teettämän tutkimuksen mukaan jopa puoli miljoonaa työntekijää haluaa jatkaa etätöissä poikkeustilan jälkeen. (Tyhe 2020.)

Kauppisen mukaan etätyökeskustelussa tuntuu nyt olevan tarjolla kahta ääripäätä: kontrollointia ja vapauttamista. Kauppinen ei kuitenkaan näe tilannetta vastakkainasetteluna, vaan korostaa ääripäiden välissä olevaa yhteistyötä, jossa korostuu vuorovaikutus työntekijän ja työnantajan välillä. Hän painottaa keskustelua ja sopimista ja heittää ilmoille ajatuksen tietynlaisesta kaupankäynnistä. (Tyhe 2020.)

Organisaatiot, esihenkilöt voivat antaa luottamusta, eli luottoa, velaksi työntekijöille. Työntekijä maksaa sen takaisin tekemällä oikeita asioita oikeaan aikaan. Jos ei maksa, niin siihen pitää puuttua. Edellytys on, että luoton ehdot ovat molemminpuolisesti ymmärrettyjä. Ei pankkikaan hääää koko aikaa niskassa, joten miksi esihenkilön pitäisi? (Tyhe 2020.)

Kauppinen ei näe etä- ja lähityöskentelyä joko tai –tilanteena. Etätyöskentelyn lisäksi on edelleen hyvä olla live-tapaamisia ja kohtaamisia tavalla tai toisella. Puhdas etätyö toimii lähinnä mekaanisissa tehtävissä, mutta mikäli toimintaan liittyy yhteistyötä tai uuden luomista, se hyötyy perinteisistä kasvokkain tapaamisista vuorovaikutuksen rikkauden ja luottamuksen varmistamisen vuoksi. (Tyhe 2020.)

Kauppisen kokemuksen mukaan organisaatiot, joissa luottamus on vahvaa, ovat pärjänneet etätyövaiheessa hyvin. Luottamus on helpottanut siirtymää. Vastaavasti niissä organisaatioissa, joissa on aiemminkin ollut haasteita luottamuksessa tai etätöiden annossa, on haasteita myös nyt. Haasteet voivat näkyä mm. ristiriitaisina ohjeistuksina, jotka aiheuttavat kertaantuvaa, turhauttavaa työtä. (Tyhe 2020.)

Kauppinen uskoo, että hallinnan tavoittelu voi olla työnantajalle kuormittavaa. Täydellistä kontrolliahan ei voi koskaan saada. Luottamuksen antaminen voi olla vapauttavaa. Tämä vaatii kuitenkin keskustelua, työnantajan ja työntekijän yhteistä näkemystä. Toiveet ja tavoitteet täytyy saada näkyviksi, jotta näkemyksistä muodostuisi yhteismitallisia. (Tyhe 2020.)

Kauppisen mukaan etätyöskentely voi tuoda lisäpainetta esihenkilötyöhön, koska esihenkilöt joutuvat pohtimaan rooliaan suhteessa työntekijöihin ja työn sisältöön sekä ottamaan vastuuta, miten luottamusta käytetään etätyössä puolin ja toisin. Jos luottamusta annetaan arvostaen, vähenee todennäköisyys epäluotettavalle toiminnalle myös alaisen puolelta. Tässä herää asiantuntijatyöhön ja itseohjautuvuuteen liittyvä ajatus, että työntekijöiden näkemys työn substanssista voi olla tarkempi kuin esihenkilön näkemys. Asiantuntijan ammattitaitoon taas liittyy taito viestiä tekemisestään, tarpeistaan ja tavoitteistaan ylöspäin ymmärrettävällä tavalla. Arvostaminen maksaa Kauppisen mukaan itsensä takaisin ja antaa pontta luottamukselle. Molemminpuolinen arvostus tukee tehtävänantoa, auttaa tehtävän aikaansaamisessa ja siinä, että asiat tehdään sovitusti. (Tyhe 2020.)

### 3 Itseohjautuvuus

Mitä itseohjautuvuus on ja miten siinä ollaan? Yleisesti se tarkoittaa sitä, että ihminen voi toimia ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Frank Martelan mukaan itseohjautuva organisaatio poikkeaa normaalista byrokraattisesta organisaatiosta. Itseohjautuvassa organisaatiossa ihmiset voivat itse asettaa tavoitteet, määritellä työaikansa ja -paikkansa, sopia työtehtävistä työkavereiden kanssa. He voivat tehdä päätökset itse ilman ylintä johtoa ja vaikuttaa aidosti omaan työhönsä. (Savaspuro 2019, 25–27.) Voiko itseohjautuvuus olla mahdollista byrokraattisessa Helsingin kaupungin omistamassa liikelaitoksessa vai pitääkö edelleen kaikesta päättää ylin johto? Delegointipäätökset voitaisiin madaltaa ja päätöksiä tehdä tiimien päämäärien ja tavoitteiden mukaisesti. Etätyössä voidaan pitkälle jo itse määritellä työaika ja työntekopaikka.

Itseohjautuvuus voi olla Clutterbuckin (1994, 13) mukaan myös vallan jakamista sitä eniten tarvitseville, jotta he saavat työnsä tehdyksi. Päätöksenteon vastuu valutetaan niin alas kuin mahdollista ja valtaa siirretään työntekijöille tai luodaan työyhteisö, jossa henkilöstö voi käyttää tietotaitojaan laaja-alaisesti saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Clutterbuckin (1994, 18–19) mukaan itseohjautuvuus on lähtöisin työntekijästä eikä se tästä syystä ole ainoastaan delegointia, joka taas on johtajalähtöistä. Kaikilla ihmisillä ei ole samanlaista kykyä ottaa vastuuta itselleen yhtä paljon kuin toisilla, joten itseohjautuvuus ei ole pelkästään vastuun jakamista. Eikä sen itseisarvo ole myöskään supistaa menoja vaan mm. liiketoiminnan kehittämistä.

Clutterbuckin mukaan (1994, 180–181) itseohjautuva työntekijä pystyy ottamaan vastuuta omasta työstään ja kommunikoidaan erilaiset tarpeet sekä ongelmat ja onnistumiset. Hänen piirteisiinsä kuuluu mm. korkea koulutus ja itsevarmuus, hän on motivoitunut ja innostunut työstään, työskentelee joustavasti ja tehokkaasti sekä ryhmässä tai yksin. Hän on ylpeä työstään, tiimistään, organisaatiostaan ja täysi luottamus kollegoihin. Itseohjautuva työntekijä kykenee myös kyseenalaistamaan nykytilan ja oma-aloitteisesti priorisoimaan sekä tekemään jatkotoimenpiteitä. Hän myös ymmärtää kuka on asiakas ja mitkä ovat asiakkaan odotukset. Hän haluaa kehittää itseänsä jatkuvat ja oppia uutta, itseohjautuva työntekijä on itseohjautuva myös työpaikan ulkopuolella.

Wilkinson (1998, 47–49) mukaan itseohjautuvuudessa on viisi erilaista muotoa. 1. Johto jakaa tietoa ja saa työntekijät ymmärtämään paremmin tehdyt päätökset, jolloin he ovat sitoutuneempia organisaatioon ja työhönsä. Johdon suora kommunikointi luo työntekijöille tunteen, että he voivat vaikuttaa päätöksentekoon. 2. Alhaalta päin nousevalla ongelman-

ratkaisulla henkilöstö etsii kehittämiskohteita ja jakaa tietoa ongelmista johdolle, joka toteuttaa ideoita ja ratkaisee ongelmia. 3. Tehtäväkohtaisessa autonomiassa ei ole tarkastajia vaan toiminnasta ja säännöistä päättäviä itseohjautuvia tiimejä, joissa kommunikoidaan ja hyväksytään muutoksia eikä niissä tarvita hierarkkista valvontaa tai kontrollia. 4. Asenteen kehittäminen on psykologinen prosessi ja siinä työntekijät ohjataan mielentilaan itseohjautuvuudesta. Työntekijän tulee sisäistää itseohjautuvuus arvona ja käyttäytyä myös sen mukaisesti, mutta usein käytöksen muuttaminen johtaa siihen, että asenne muuttuu eikä päinvastoin. 5. Itsensä johtaminen on työyhteisö, jossa työntekijät tekevät päätökset, määrittelevät säännöt ja normit, eivätkä johtajat.

Itseohjautuvassa organisaatiossa ei ole määrättyjä työnkuvia vaan rooleja, joiden mukaan työtehtävät muodostuvat. Työntekijät keskustelevat säännöllisesti työnjaosta, millaisia rooleja tarvitaan ja mitä tulee muokata tai voidaan poistaa. Heillä on oltava riittävä ymmärrys kokonaisuudesta ja jokaisen on tiedettävä mitä ja miten tehtäviä tulee hoitaa, jotta saavutetaan paras yhteinen lopputulos ja organisaation tavoite toteutuu. Tähän tarvitaan tehokasta viestintää työntekijöiden kesken ja resurssien oikein jakamista. (Martela & Jarenko 2017, 140–143.) Martelan ja Jarenkon (2017, 12) mukaan itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus, jossa toimitaan omaehtoisesti ja itseorganisoituminen on ryhmän ominaisuus, jossa toimitaan vuorovaikutteisesti.

Itseohjautuvan organisaation ajatus on, että kaikki toimivat siellä vapaaehtoisesti. Työntekijät ovat sitoutuneet organisaation päämäärään ja haluavat toimia sen eduksi. Ihmiset kokevut, että yhdessä he pääsevät helpommin haluamaansa päämäärään kuin yksin. Itseohjautuvuuden onnistumiseksi tulee varmistaa, että työntekijöillä on aito halu mennä samaan suuntaan kohti yhteistä tavoitetta ja sitoutua siihen. (Martela & Jarenko 2017, 137.)

Itseohjautuva organisaatio perustuu luottamukseen, koska siellä jokainen saa toimia melko vapaasti. Tällöin johto ei välttämättä tiedä miten työntekijät käyttävät aikaansa ja yhteisössä voi olla henkilöitä, jotka eivät aina olekaan luottamuksen arvoisia. Tämän vuoksi jokaisella itseohjautuvallakin organisaatiolla täytyy olla sovittuna konfliktinratkaisumenetelmät, kuinka toimia ongelmatilanteessa, jossa joku pettää luottamuksen tai ei hoida työtehtäviään. Sovitun toimintatavan ei kuitenkaan tarvitse lähteä ylhäältäpäin, vaan se voidaan sopia yhteisesti ja jokainen on velvoitettu tarttumaan ongelman ratkaisuun sovittun mallin mukaisesti. Ongelma ratkaistaan itse työyhteisössä ja tarvittaessa voidaan pyytää esimies avuksi, jos sopua ei synny. (Martela & Jarenko 2017, 138–139.)

Hyvässä itseohjautuvassa organisaatiossa tulee tiimityöskentelyn olla saumatonta yhteistyötä. Mankan (2010, 92) mukaan tiimiläisten on tunnettava toisensa ja heidän on oltava kiinteä ryhmä, pelkkä tavoite ei riitä. Tuottavuutta lisää päätöksenteon mahdollisuus ja tuottavuutta innovatiivinen ilmapiiri. Kilpailukyky on parempi organisaatioille, joissa tehdään paljon tiimityötä.

Miten tiimityö eroaa ryhmätyöstä? Tiimissä on moraalinen vastuu, sitoutuminen ja siinä pyritään yhteisiin tavoitteisiin. Henkilökohtaisten vastuiden lisäksi ovat yhteiset vastuut ja myös johtaminen. Ei ole omia reviirejä vaan työt tehdään prosessien mukaisesti, keskustellaan ja tietoa jaetaan avoimesti. Palkitaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti ja tehokkuutta arvioidaan tuloksista, jotka on yhdessä saavutettu. Tiimityöskentely onnistuu, jos työntekijät voivat vaikuttaa ketä tiimiin kuuluu ja pääsevät vaikuttamaan tavoitteisiin sekä toimintaan, ja siihen miten työt jaetaan sekä tupamittareihin. (Manka 2010, 96.) Tiimityössä on paljon samoja tekijöitä, kuin itseohjautuvuudessa edellisen tietoperustan mukaan.

Manka on kuvannut kirjassaan (kuvio 6) miten työryhmästä kehitytään itseohjautuvaksi huipputiimiksi ja millaiset välivaiheet siinä on.



Kuvio 6. Tiimin kehityskaari työryhmästä tiimiksi (mukaillen Manka 2010, 97)

Otalan (2011, 143) mukaan itseohjautuvuus ei ole työntekijän itsensä vapaasti valitsemaa tekemistä. Itseohjautuvassa tiimissä on tarkat tavoitteet, sovitut pelisäännöt ja yhteinen vastuu tavoitteiden toteutumisesta. Itseohjautuvassa tiimissä kontrolli ja vastuu ovat vaativampia kuin tiimissä, jossa on esimies. Ojala (2011, 144–146) kuvaa itseohjautuvuuteen

pääsyn olevan kehitysmatkan (kuvio 7), jossa ensimmäisessä vaiheessa tiimin asiantuntijajäsenet ovat moniosaajia, joiden osaamista kehitetään. Toisessa vaiheessa tiimin jäsenet ottavat jo osan esimiehen tehtävistä ja vastuusta. Kolmannessa vaiheessa tiimi toimii osittain itseohjautuvasti uusilla toimintatavoilla ja luomalla hyvää tiimihenkeä. Neljännessä vaiheessa tiimi toimii itseohjautuvasti ja kehittää menetelmiänsä sekä saavuttaa yhdessä toistuvasti uutta tietotaitoa.



Kuvio 7. Itseohjautuvuuden aste (Ojala 2018, 146)

Itseohjautuva organisaatio tarvitsee edelleen myös johtajan läsnäoloa. Johtajan tehtävä on vain muuttunut vallan jakautuessa työyhteisöön. Johtajan tehtävänä on ohjata ja sparrata työntekijöitä kohti yhdessä mietittyä tavoitetta, sekä varmistaa että kaikilla on selkeä suunta tiedossa. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa työntekeminen ja keskustelukulttuuri työntekijöille järjestämällä näihin tarvittavat rakenteet. Yhteisen keskustelun merkitystä ei voida liikaa korostaa itseohjautuvassa organisaatiossa. (Martela & Jarenko 2017, 314–315.)

Tietyt perustarpeet vaikuttavat ihmisen sisäiseen motivaatioon. Kun saa positiivista vahvistusta omasta kyvykkyydestä, omaehtoisuudesta ja työyhteisöön kuulumisesta, niin nämä saavat ihmiset motivoitumaan itse. He ovat työssään innokkaita ja määrätietoisia sekä ottavat vastuuta töistään. (Savaspuro 2019, 27–28.)

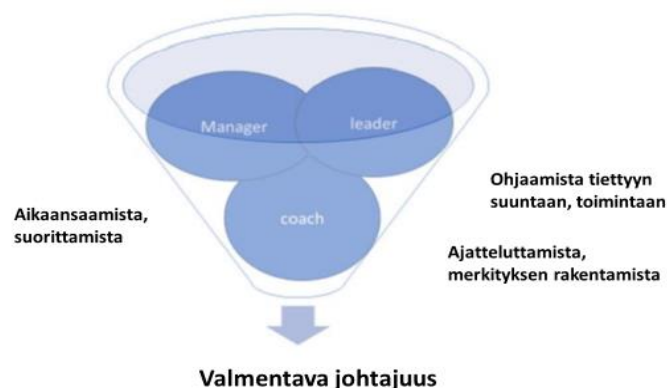
Teal-ajattelutapa on uusi organisoitumisen malli ja itseohjautuvuus on sen peruskivi, jossa ei ole perinteistä kontrollia tai ohjausta esimiesten taholta. Siinä työntekijät voivat itse määrittellä päätöksenteko- ja konfliktinratkaisumallit. Teal-organisaatiossa tavoitellaan eettisesti kestäviä päämääriä ja merkityksellisyyttä. Rahan tienaaminen ei ole pääasia vaan viisaat valinnat ja sitoutuminen yhteiseen päämäärään. Työntekijöillä on sisäinen motivaatio, josta käsin he ohjautuvat eikä heitä tarvitse kärkeä. Teal-organisaatio on alati muuttuva enemmän ekosysteemin kaltainen kuin perinteisen organisaation. Sen metafora on elävä organismi, joka muuttuu ja kehittyy suhteessa ympäristöönsä. (Savaspuro 2019, 30–31.)

## 4 Valmentava johtaminen

Valmentava johtamistyyli sopii hyvin asiantuntijaorganisaatioihin ja niissä työskenteleviin asiantuntijoiden johtamiseen. Asiantuntijoita tulee tukea ja ohjata omissa tehtävissään ja ongelmien ratkaisussa valmiiden ohjeiden ja käskyjen sijasta, koska he ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Pyritään luomaan itseohjautuvia tiimejä ja esimiehen rooli minimoidaan. Tiimiläinen ottaa vastuuta ja sitoutuu, luodaan yhdessä toimivat prosessit ja innostava tekemisen meininki, eikä enää vanhanaikaisia valtasuhteita. Esimies osallistaa ja valtuuttaa, haastaa ja kannustaa. Valmentavan johtamisen keskeinen asia on esimiehen ja alaisten jatkuva kehittyminen sekä osaamisen paras mahdollinen hyödyntäminen ja työhyvinvoinnista huolehditaan yhteistyössä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14–16.)

Valmentava esimies on tunnetietoinen ja hänellä on taito ymmärtää ja hallita omia tunteitaan. Itsensä ymmärtämisen avulla itsensä hillitseminen helpottuu eikä tällöin siirrä omia tunnetilojaan toiselle ja tämä auttaa hoitamaan erilaiset kohtaamiset kunnioittavasti. Valmentava esimies on nöyrä ja haluaa kuulla toisten mielipiteitä sekä on avoin erilaisille ja vastakkaisille ajatuksille. Valmentava esimies osaa nauraa itselleen sekä maailmalle ja näkee esimiestehtävänsä ainutlaatuisena vastuuna, eikä koe olevansa korvaamaton. Nöyrällä johtajalla on hyvä itsetunto ja hänen varmuutensa nousee itsetuntemuksesta, ei ylpeydestä. Hän osaa asettaa organisaation hyödyn ja tavoitteen saavuttamisen omien tarpeidensa edelle. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 52–54.)

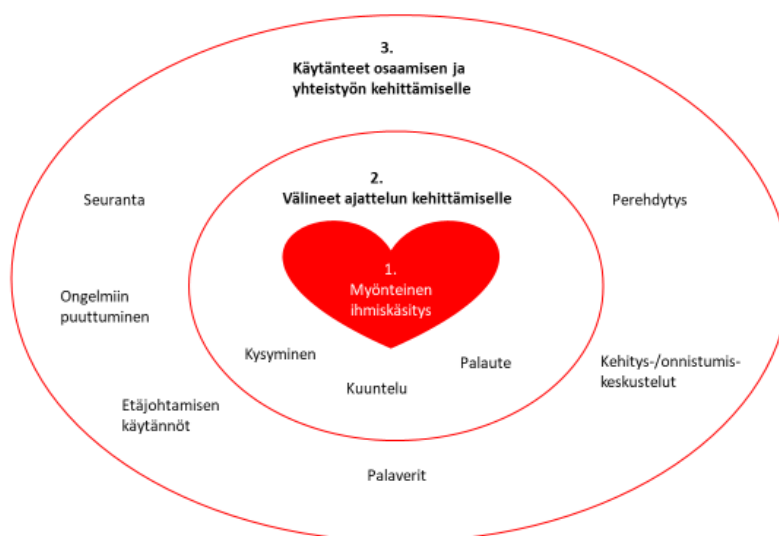
Jotta organisaatiot pääsisivät itseohjautuvuuteen, niin johtamismallien on muututtava ja uudistuttava tulevaisuudessa. Valmentava johtaminen (kuva 8) tuo muutoksen nykyisiin johtamiskäytännöihin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 18.)



Kuvio 8. Valmentavan johtajuuden ydinroolit (Ristikangas & Ristikangas 2017, 38)

Kyseisten johtajien tehtävät eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan suuntaa antavia ja ne voivat sekoittua arjessa toisiinsa (kuvio 8). Manager toteuttaa strategiaa ja rakentaa visiota sekä huolehtii päivittäisistä asioista, mm. lakisääteisistä velvollisuuksista ja laadusta sekä prosessien toimivuudesta. Leader taas näyttää suunnan ja varmistaa, että ihmiset menevät sitä kohti yhteisesti. Hän auttaa ihmiset sitoutumaan ja osallistumaan tähän, on sovitteleva ja empaattinen johtaja. Coach on sparraaja, joka auttaa ihmiset toteuttamaan itseään. Hän on innostava ja tukea antava yksilöihin keskittyvä johtaja, hän tukee heidän unelmiaan ja tavoitteitaan sekä kasvattaa tähtiä organisaatioon. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 39–40.)

Valmentavan esimiehen tavoite on vaikuttaa kaikkien työntekijöittensä työsuorituksiin, auttaa heitä näkemään työn merkityksen ja huolehtia heidän osaamisestaan sekä yhteistyön kehittämisestä (kuvio 9). Esimiehen tulee olla ihmissläheinen ja kiinnostunut aidosti työntekijöittensä halusta kehittyä sekä heidän ongelmanratkaisukyvyistään. Hänellä on oltava taito esittää kysymyksiä, mm. myönteisillä kysymyksillä avataan mahdollisuuksia ja ne ovat tehokkaampia kuin negatiiviset. Hänen on myös osattava kuunnella työntekijöitään, koska se on tärkein viestinnän taito. Jotta hän voi ymmärtää työntekijöitään, niin hänen on kuunneltava heitä aidosti. Valmentavan esimiehen on opittava lisäksi antamaan palautetta, niin positiivista kun korjaavaakin. Myönteisellä palautteella työntekijä saa lisäpönttä työhönsä ja osaamiseensa. Korjaavaan palautteen avulla työntekijä voi korjata sellaiset puutteet työmenetelmässään, joita ei ole itse huomannut tai ollut niistä tietoinen. Korjaava palaute pitää olla työnteosta eikä persoonasta johtuvaa. (Surakka & Laine 2011, 146–151.)



Kuvio 9. Valmentava johtamisote ja sen käytännöt päivittäisjohtamisessa (mukaillen Surakka 2011, 146)

Asiantuntijoiden esimiehenä ei ole helppo olla, koska asiantuntijat ovat vaativia eikä miikään riitä ja asiat näyttävät olevan pääsääntöisesti huonosti. Heillä on tunne, ettei aika riitä, jolloin heistä tulee turhautuneita ja heissä esiintyy uupumista. Tämä ilmentyy mm. väsymyksenä, ärtyneisyytenä, itkuisuutena, toisten työntekijöiden ja esimiehen arvosteluna, valittamisena, vahtimisena. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 21.)

Valmentava esimies voi tehdä töidenhallinnasta kysymyspatteriston, jota hän käyttää apunaan tehdessään asiantuntijoille kysymyksiä, joiden avulla heidän kiireitensä ja uupumusta voitaisiin hallita. Asiantuntijoilla on vahva oman tehtäväkuvansa osaaminen, jota esimiehellä ei ehkä ole. Esimiehen tulee kuunnella ja sparrata asiantuntijoita, jotta he saisivat selkeytettyä ajatuksensa ja työnsä. Esimies saattaa kokea olevansa häiriöksi, mutta hän ei voi koskaan antaa liikaa tukea asiantuntijoilleen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 22.)

#### **4.1 Valmentava johtaminen Helsingin kaupungilla**

Helsingin kaupungilla on otettu käyttöön valmentava johtaminen, koska se on yksi tärkeimmistä jokaisen esihenkilön johtamistyökaluista. Se on tutkimustenkin mukaan vaikuttava johtamisen tapa, jolla pystytään luomaan motivaatiota ja innostusta uudistamiseen niin yksilöihin kuin tiimeihinkin. Valmentava johtaminen auttaakin tukemaan niin yksilöiden, tiimien kuin koko Helsingin kaupungin uudistumista. (Helsingin kaupunki 2020b.)

Valmentava johtaminen ei ole ydinfysiikkaa vaan koostuu muutamasta tärkeästä perusasiasta. Valmentava johtaminen on:

1. Yhteisen ymmärryksen luomista tavoitteista
2. Läsnä olemista, dialogia sekä erilaisten osaajien taitojen ja vahvuuksien tunnistamisen
3. Ryhmän yhdessä onnistumisen tunnetta
4. Sellaisten rakenteiden luomista, jotka tukevat itsenäistä työntekoa, osaamisen hyödyntämistä ja jakamista (luottaminen, mahdollistaminen, itseohjautuvuus).

Käytännön valmentavan johtamisen tilanteita ovat esimerkiksi onnistumis- ja varttikeskustelut. Valmentamisen mallina voi käyttää esimerkiksi GROW-mallia. Tukea valmentamistaitojen kehittämiseen on saatavilla myös kaupunkitason esihenkilövalmennuksista (lisätietoja koulutuskalenterista). (Helsingin kaupunki 2020b.)

Valmentava johtaminen on myös yksi esihenkilöiden tulospalkkiomittareista vuonna 2020. Valmentavaa johtamista mitataan Kunta10-henkilöstökyselyn yhteydessä "Valmentavan johtamisen" indeksin kautta syksyllä 2020. (Helsingin kaupunki 2020b.)

Mittaamisen ja palkitsemisen kautta haluamme motivoida esihenkilöitä oman johtamisosaamisensa kehittämiseen ja näin saavuttamaan parempia johtamistuloksia. Kehittyminen ei välttämättä ole helppoa, mutta sitäkin palkitsevampaa. Tämän takia kehittämisestä halutaan myös palkita tulospalkkion kautta. (Helsingin kaupunki 2020b.)

Valmentavan johtamisen indeksi koostuu seuraavista Kunta10-kysymyksistä:

- **Lähiesimies vahvistaa työntekijöiden kyvykkyyttä**
  1. ...*kannustaa työyhteisöni jäseniä **kehittämään osaamistaan mahdollisimman paljon***
  2. ... ***jakaa tehtäviä ja vastuita** työyhteisöni jäsenille*
  3. ...*kannustaa työyhteisöni jäseniä **käyttämään vahvuuksiaan** työssä*
- **Lähiesimies kannustaa työntekijöitä yhteistyöhön**
  1. ...*kannustaa työyhteisöni jäseniä **yhteistyöhön***
  2. ...*kannustaa aktiivisesti työyhteisöni jäseniä **pyrkimään yhteisiin tavoitteisiin***
  3. ... *luo **yhteishenkeä***
- **Lähiesimies kannustaa työntekijöitä itsenäiseen työskentelyyn**
  1. ...*antaa työyhteisöni jäsenille **riittävästi vapautta ja vastuuta** tehtävien suorittamisessa.*
  2. ...***kannustaa** työyhteisöni jäseniä **kertomaan oman mielipiteensä.***
  3. ... ***antaa tunnustusta** niille työyhteisöni jäsenille, joille se kuuluu*

Kysymykset auttavat myös esihenkilöitä näkemään mitkä ovat ne valmentavan johtamisen osa-alueet, joihin keskittyä. (Helsingin kaupunki 2020b.)

## 4.2 Valmentava johtaminen Talpassa

Valmentava johtaminen on tuttu käsite Talpan esihenkilöille. Lähes kaikki esihenkilöt ovat osallistuneet 1,5 vuoden mittaiseen räätälöityyn koulutukseen, jonka tavoitteena on ollut valmentavan johtamisen käytäntöjen juurruttaminen toimintaan. Vastaparina on itseohjautuvuus, joka toteutuu Talpassa vaihtelevasti. Talpassa on keskusteltu siitä, mitä itseohjautuvuus oikeastaan tarkoittaa ja miten se ymmärretään. (Talpa 2020c.)

Valmentavan johtamisen toteutumista myös mitataan ja Kunta10-kyselyssä on oma osionsa juuri tälle osa-alueelle. Lisäksi Talpassa on tehty kaksi kertaa Party-kysely, joista ensimmäinen kysely tehtiin keväällä 2018 ja sen perusteella tehtiin konkreettisia kehittämistoimenpiteitä esihenkilöille. Toinen kysely tehtiin syksyllä 2019 ja sen mukaan vuoden 2018 kehittämistoimenpiteet tuottivat tulosta, koska kaikissa osa-alueissa oli parannusta.

Tiedonkulku on parantunut, luottamus ja arvostus lisääntynyt, työn hallinnantunne kasvanut ja lähes kaikilla mittareilla ollaan Suomen keskitasolla, joillakin jopa yli. Talpassa ja tiimeissä vuoden mittaan tehdyt Party-kehittämishankkeet ovat tepsineet ja ne ovat osa arkea. Talpassa on tehty vuoden 2019 aikana paljon arjen työhön ja yhteisiin pelisääntöihin liittyviä muutoksia, osa isompia, osa taas hyvinkin pieniä. Tiimeissä yhdessä mietityt kehittämiskohteet näkyivät toisen Party-kyselyn ja myös työterveyskyselyn tuloksissa. (Talpa 2020c.)

## 5 Kehittämistyöprosessi

Tämän kehittämistyön tavoite oli selvittää, miten Talpassa etätyötä tehdään ja miten itseohjautuvia etätyössä ollaan, miten työntekijät sekä esimiehet etätyön kokevat ja millaisia toiveita heillä on etätyölle. Etätyön laajentamismahdollisuutta ja etätyön käytänteitä halutaan tutkimuksen avulla tulevaisuudessa muuttaa. Työntekijöille halutaan saada selkeä etätyöprosessi ja kannustaa heitä itseohjautuvuuteen, jotta esimiesten työmäärää saadaan helpotettua ja mahdollistettua heidän työpanoksensa paremmin strategiatyöhön.

Tutkimusaineistoa kerättiin kyselyillä, jotka laadittiin esihenkilöille (liite 3) ja työntekijöille (liite 4) molemmille omanlaisensa. Kyselyt lähetettiin saatekirjeillä, jotka olivat erilaiset työntekijöille (liite 1) ja esihenkilöille (liite 2). Kyselyt tehtiin Questbackilla ja ne lähetettiin sähköpostilla keskiviikkona 13.5.2020 ja vastausaikaa annettiin perjantaihin 29.5.2020 asti. Muistutusviesti lähetettiin maanantaina 22.5.2020.

Ensimmäinen kysely lähetettiin koko henkilöstölle 375, jossa oli mukana myös esihenkilöt ja vastauksia saatiin 212, joten vastausprosentti oli 57 työntekijöiden osalta. Luku on siihen nähden hyvä, että useisiin kyselyihin Talpan henkilöstö suhtautuu skeptisesti. Lisäksi lähetettiin toinen kysely 36 esihenkilölle, joista 12 vastasi, joten vastaava luku heillä oli 33 prosenttia, joka olisi voinut olla suurempikin.

### 5.1 Tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten etätyöskentely on tutkimuskohteessa onnistunut ja miten itseohjautuvia työntekijät ovat etätyössä. Lisäksi haluttiin tietää millaista tukea henkilöstö, niin työntekijät kuin esimiehetkin tarvitsevat etätyön onnistumiselle.

Kehittämistyön tutkimuskysymykset olivat:

- Miten etätyöskentely ja itseohjautuvuus etätyössä on onnistunut, millaisia kokemuksia ne ovat herättäneet työntekijöissä?
- Millaisia kokemuksia etätyöskentely on herättänyt esimiehissä ja millaista tukea he kokevat itse tarvitsevansa?
- Millaista tukea esimiehet kokevat pystyvänsä antamaan henkilöstölle?

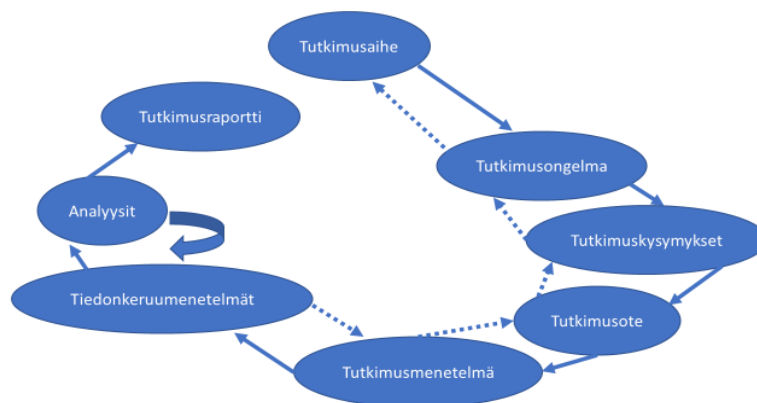
Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa Talpalle etätyön opas, joka palvelee koko Talpan henkilöstöä ja auttaa työntekijöitä onnistumaan etätyössä. Oppaassa on tarkoitus olla selkeä ohjeistus, miten tulee toimia, kun halutaan aloittaa etätyöskentely. Lisäksi se sisältää tietoa ja ohjeistusta mitä etäpäivän aikana tulee ottaa huomioon ja miten etätyöskentelään sekä vinkkejä esimiehille etäjohtamiseen.

## 5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukset jaotellaan kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. Samassa tutkimuksessa voidaan käyttää myös molempia menetelmiä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 21.) Tutkimukseksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen, koska sen avulla Talpan johto halusi selvittää henkilöstönsä kokemuksia etätyöstä ja itseohjautuvuudesta etätyössä sekä esimiesten kykyä valmentavaan etäjohtamiseen.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta ja se toteutettiin yksitapaustutkimuksena. Tutkimus tehtiin sähköisesti ja tutkimustulokset esitettiin anonyymisti. Taustatiedoissa kysyttiin ainoastaan osasto, palvelualue ja tiimi, jos Talpan johto ja esimiehet haluavat tulevaisuudessa hyödyntää tiimiensä vastauksia ja saada vinkkejä niistä omaan esimiestyöhönsä ja valmentavaan johtamiseen. Tutkija työskentelee esimiesten HR-neuvonnassa, jossa etätyöhön liittyvät kysymykset ovat yleisiä ja tästä syystä tutkija on kiinnostunut etätyön ymmärtämisestä lausein ja sanoin (Kananen 2008, 24), johon kvalitatiivinen tutkimus perustuu.

Kvalitatiivinen tutkimus etenee syklimaisesti (kuvio 10) eikä suoraviivaisesti kuten kvantitatiivinen tutkimus ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa voi aina palata edelliseen työvaiheeseen uudelleen, mikäli huomataan tutkimuksen toteutuksessa epäloogisuutta ja osa tutkimusvaiheista toteutuu samanaikaisesti, esimerkiksi aineistonkeruu- ja analysointivaihe toteutetaan yhtä aikaa ja niillä on vaikutusta toisiinsa.



Kuvio 10. Kvalitatiivisen tutkimuksen syklinen etenemismalli (mukaillen Kananen 2008, 50)

Tiedonkeruun osalta määritellään mitä tietoa tarvitaan ja miten sekä mistä kyseinen tieto saadaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruu- ja analysointivaihe kulkevat käsi kädessä eikä tutkimusprosessi ole lineaarinen vaan syklinen. (Kananen 2008, 50, 56.)

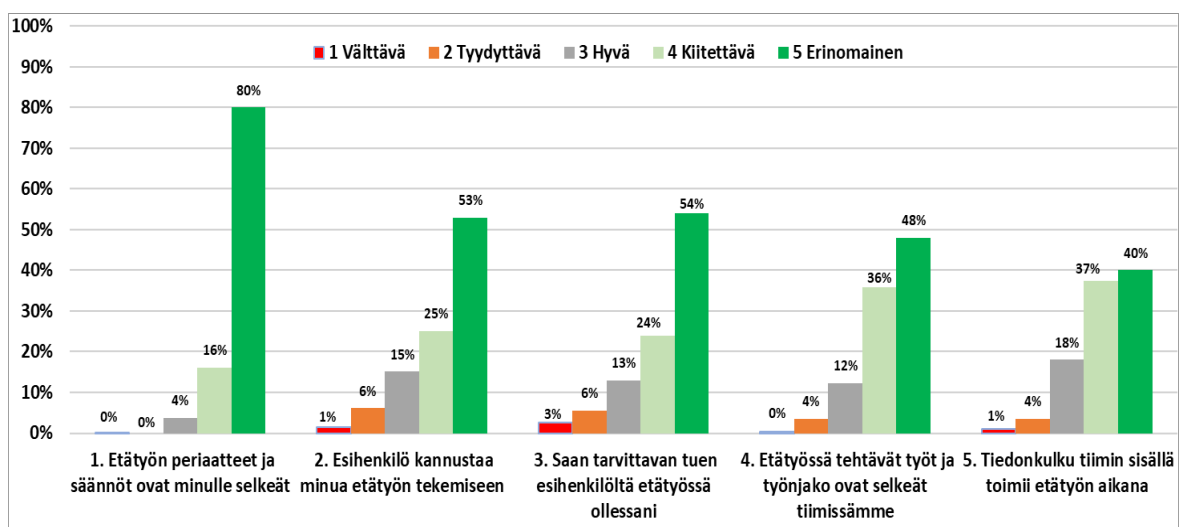
### 5.3 Aineiston analysointi ja tulokset

Aineiston käsittelyyn ja tulkintaan vaikuttavat osittain tutkijan valinnat tutkimusprosessin alussa. Analysoinnilla saadaan tarvittava tieto, josta ilmenee ongelman ydin ja ratkaisut/vastaukset siihen. Aineiston analysointi tulee aloittaa piakkoin tiedon keruun jälkeen. Analyysitavat voidaan jakaa seuraavasti pyrkiviin lähestymistapoihin: selittämiseen (tilastollinen analyysi ja päätelmien teko), jota käytetään usein kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä ja ymmärtämiseen (laadullinen analyysi ja päätelmien teko), jota käytetään kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pyrkiviin lähestymistapoihin. Analysointi on tutkimuksen työläin vaihe, etenkin jos sanallista tutkimusaineistoa on paljon, kuten tässä tutkimustyössä suurin osa kysymyksistä oli. Analysointi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkimustyön tarkoitus ja siihen pyritään tutkimuksen alussa. (Hirsjärvi & ym. 2007, 216, 218–219; Kananen 2008, 62, 88.)

Seuraavissa 5.3.1, 5.3.3 ja 5.3.4 kohdissa tutkija teki analysoinnit kyselyn vastauksista ja 5.3.3 sekä 5.3.4 kohdat muokattiin siten, että samankaltaiset vastaukset yhdistettiin ja työntekijöiden sekä esihenkilöiden laitettiin erikseen. Analysointi perustui vastausten ymmärtämiseen ja niistä tehtiin tässä tutkimuksessa päätelmiä kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän lähestymistapoihin pyrittäessä. Analysoitava materiaali oli laaja ja sen rooli kehittämistyölle merkittävä. 5.3.1 kohdan väittämässä oli poikkeavasti 211 (212) vastaajaa, yksi oli jättänyt vastaamatta ja yksi oli valinnut samanaikaisesti usean kohdan, joten näistä kahdesta laskettiin keskiarvot korrelaatioita (liite 6) ja osastojen keskiarvoja (liite 7) varten.

#### 5.3.1 Työntekijöiden väittämien vastaukset

**Työntekijöiltä kysyttiin väittämiä (kuviot 11–13) asteikolla 1–5 (1 välttävä/täysin eri mieltä – 5 erinomainen/täysin samaa mieltä):**

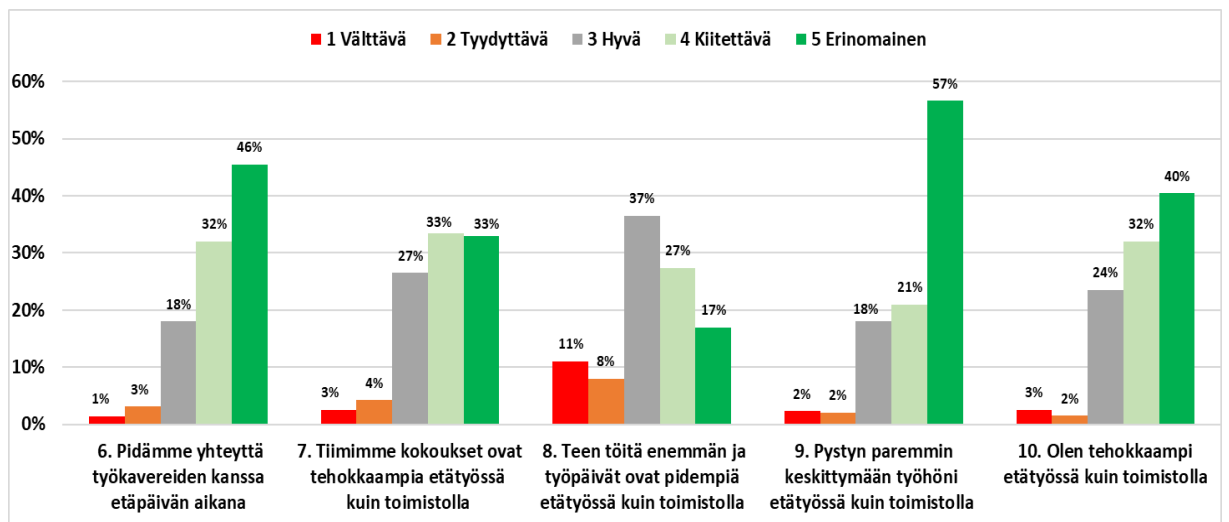


Kuvio 11. Väittämät asteikolla 1–5, kysymykset 1–5

1. Etätyön periaatteet ja säännöt ovat minulle selkeät
2. Esihenkilö kannustaa minua etätyön tekemiseen
3. Saan tarvittavan tuen esihenkilöltä etätyössä ollessani
4. Etätyössä tehtävät työt ja työnjako ovat selkeät tiimissämme
5. Tiedonkulku tiimin sisällä toimii etätyön aikana

Etätyön periaatteet olivat suurimmalle osalle 80 prosenttia selkeät. Runsas puolet työntekijöistä oli sitä mieltä, että esihenkilö kannustaa erinomaisesti etätyöhön ja häneltä saa tarvittavan tuen etätyössä, noin neljänneksen mielestä tämä oli kiitettävällä tasolla.

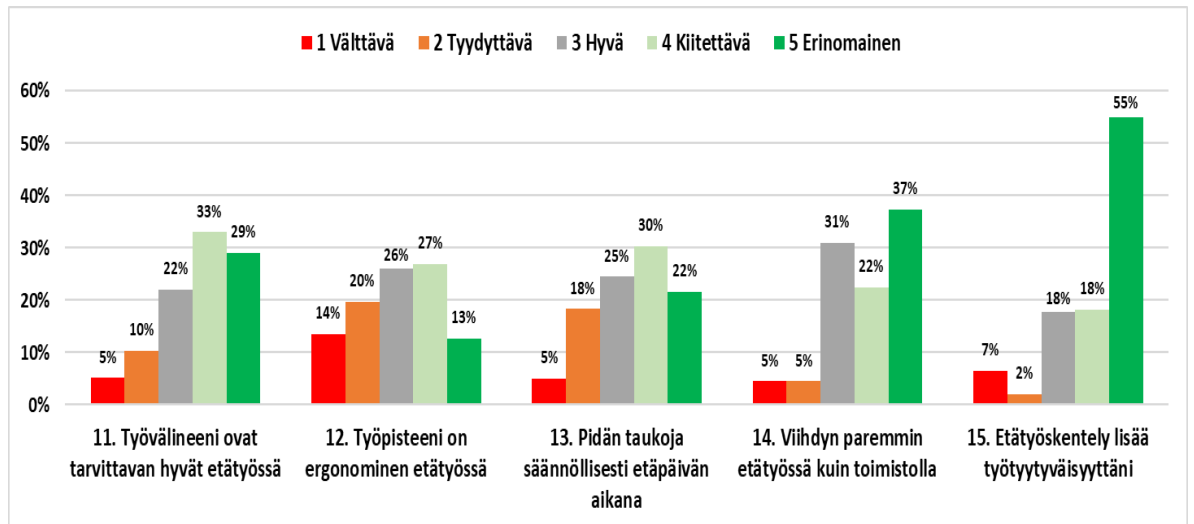
Etätyön aikana tehtävien töiden ja työnjaon selkeys sekä tiedonkulku tiimin sisällä olivat kiitettävällä tasolla runsaan 35 prosentin ja erinomaisella tasolla runsaan 40 prosentin mielestä. Kaikissa em. viidessä kategoriassa välttävän ja tyydyttävän yhteisprosentti oli alle 10.



Kuvio 12. Väittämät asteikolla 1–5, kysymykset 6–10

6. Pidämme yhteyttä työkavereiden kanssa etäpäivän aikana
7. Tiimimme kokoukset ovat tehokkaampia etätyössä kuin toimistolla
8. Teen töitä enemmän ja työpäivät ovat pidempiä etätyössä kuin toimistolla
9. Pystyn paremmin keskittymään työhöni etätyössä kuin toimistolla
10. Olen tehokkaampi etätyössä kuin toimistolla

Yhteydenpito työkavereihin toimi myös etänä. Tiimin kokoukset koettiin etäpäivien aikana myös tehokkaiksi, 67 prosentin mielipide jakautui kiitettävä/erinomainen tasolle. Se, että töitä tehdään enemmän etätyössä, oli peräti runsaat 40 prosenttia vastaajista täysin samaa mieltä ja lähes 40 prosenttia keskitasolla, joten tässä kategoriassa vain 20 prosenttia oli sitä mieltä, ettei töitä tehdä tai työpäivä veny liian pitkäksi etäpäivän aikana kuin toimistollakaan. Moni työntekijöistä tekee näin ollen etänä liian pitkiä päiviä. Keskittyminen ja tehokkuus etätyössä olivat yli puolella parempaa kuin toimistolla. Runsas 70 prosenttia pystyy keskittymään ja työskentelemään kiitettävästi/erinomaisesti etätyössä.



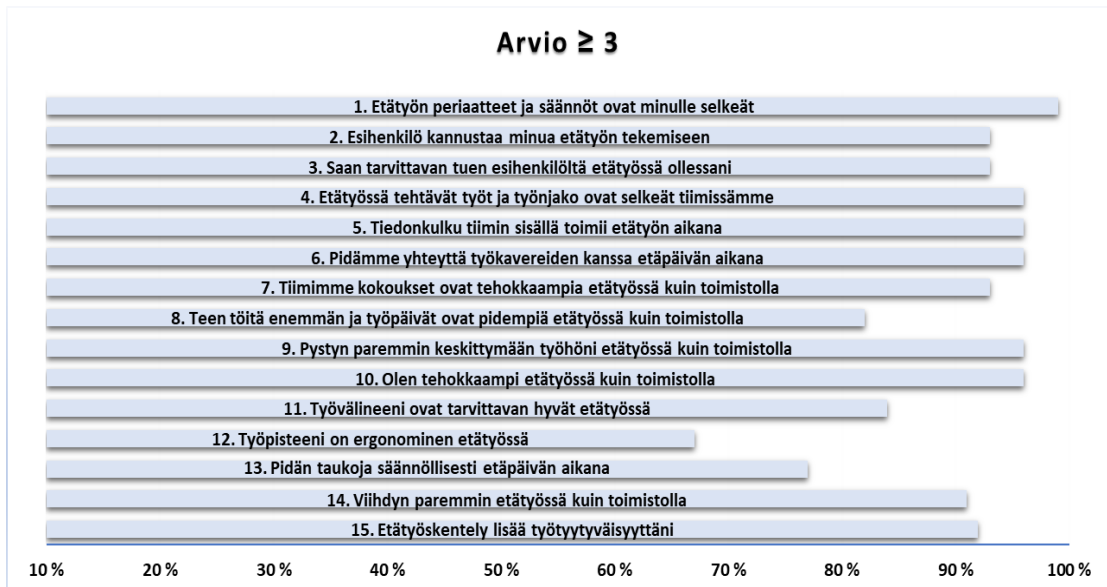
Kuvio 13. Väittämät asteikolla 1–5, kysymykset 11–15

- 11. Työvälineeni ovat tarvittavan hyvät etätyössä
- 12. Työpisteeni on ergonominen etätyössä
- 13. Pidän taukoja säännöllisesti etäpäivän aikana
- 14. Viihdyn paremmin etätyössä kuin toimistolla
- 15. Etätyöskentely lisää työtyytyväisyyttäni

Työvälineet olivat noin 60 prosentilla kiitettävällä tasolla, mutta luvun pitäisi olla 100, joten kaikille tulee mahdollistaa jatkossa kunnolliset työvälineet. Ergonomiaan tulee panostaa enenemissä määrin, koska runsaan 30 prosentin mielestä se oli välttävä/tyydyttävä tasolla. Taukojen pitäminen oli yli puolella hallussa, mutta jokaisen tulisi muistaa tauottaa etäpäivä.

Yli puolet viihtyi paremmin etätyössä ja vain alle 10 prosenttia ei kokenut näin. Peräti runsaan 70 prosentin mukaan etätyö lisäsi erinomaisesti työtyytyväisyyttä ja vain yhdeksän prosentin mielestä etätyö ei lisännyt työtyytyväisyyttä.

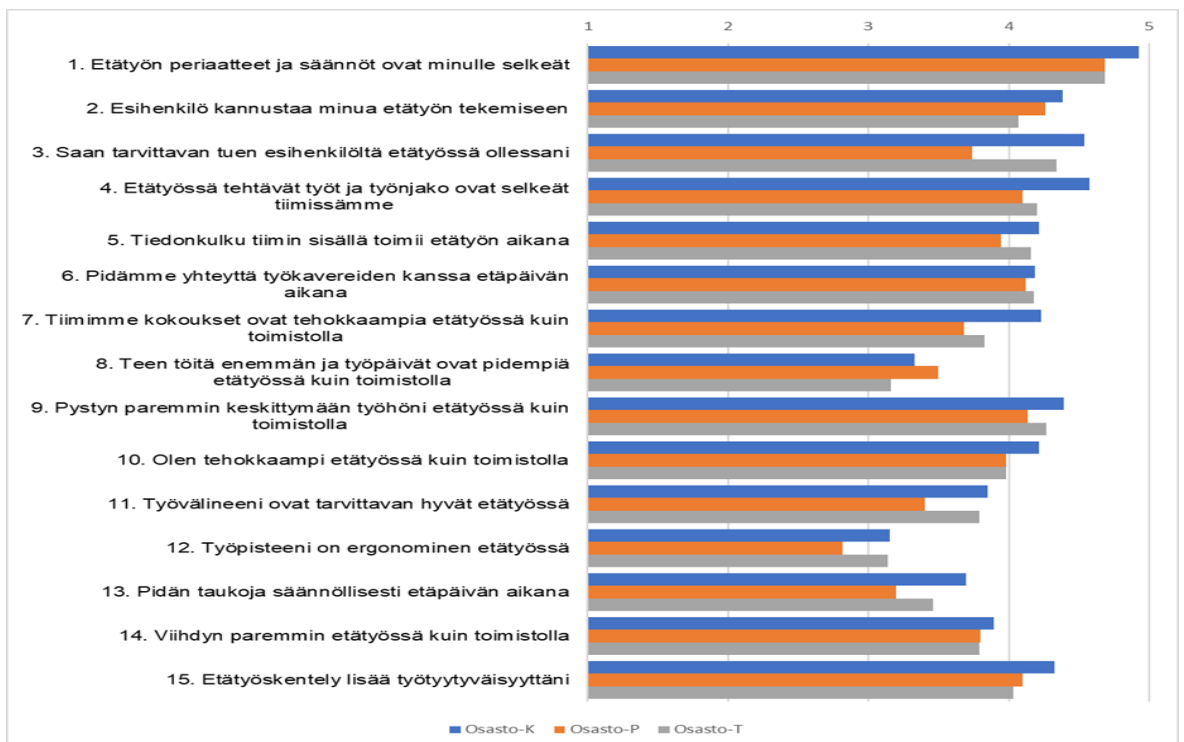
Väittämistä tehtiin myös erillinen arvio  $\geq 3$  (kuvio 14), jonka mukaan 11 kysymyksen osalta vastaajista vähintään 90 prosenttia oli väittämien kanssa tasolla 3–5. Tämänkin kuvion osalta pystyttiin toteamaan, että heikoimmalla tasolla olivat työpisteen ergonomisuus, työpäivien pituus, töiden määrä ja taukojen pitäminen.



Kuvio 14. Väittämien arvio  $\geq 3$

Tämän perusteella työntekijöiden tulee muistaa tauottaa etäpäivät ja kiinnittää huomiota työpäivien pituuksiin. Jos töitä ei ehdi tehdä normaalin työajan puitteissa, niin paras vaihtoehto olisi keskustella tästä esimiehen kanssa ja miettiä niiden mahdollisesta priorisoinnista tai jakamisesta.

Seuraavaksi tarkastellaan kuviossa 15 väittämiä osastoittain, jotta niihin voidaan kohdentaa tarvittavia toimenpiteitä tutkimuksessa ilmenevien epäkohtien osalta.



Kuvio 15. Väittämien erot osastoittain

Suurimmat osastokohtaiset erot (kuvio 15) olivat osaston P osalta väittämässä 3, 11, 12 ja 13, joissa sen keskiarvo jäi huomattavasti pienemmäksi kuin osastojen K ja T. Osaston P osalta työntekijät kokivat, etteivät saaneet yhtä paljon tukea esimiehiltä kuin muilla osastoilla, työvälit ja ergonomiat olivat myös huonommat sekä taukoja pidettiin vähemmän. Osaston K keskiarvo oli suurin jokaisessa väittämässä lukuun ottamatta kohtaa 8, joka kertoo sen, että kyseisellä osastolla ei tehdä yhtä usein pitkiä päiviä tai töitä enemmän kuin muilla osastoilla. Kuviota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa, kun pohditaan mitä asioita Talpassa tulee etätöiden osalta ottaa huomioon ja parantaa osastotasoisesti.

Numeerisella korrelaatiokertoimella mitataan satunnaismuuttujien (yhteyksiä tutkitaan useimmiten pareittain) välistä lineaarista riippuvuutta. Tässä tutkimuksessa käytettiin yleisintä Pearsonin korrelaatiokerrointa. Korrelaatiokerroin voidaan esittää negatiivisena, positiivisena tai nollana. 0 kertoo että lineaarista riippuvuutta ei ole. Mitä enemmän se poikkeaa nolasta, sitä suurempi muuttujien välinen riippuvuus on, toisien sanoen luku 1 tarkoittaa voimakasta lineaarista riippuvuutta ja luku -1 vastaavasti voimakasta negatiivista riippuvuutta. (Heikkilä 2008, 90–91.)

### 5.3.2 Väittämien korrelaatiot

Tutkimuksessa (liite 6) merkittävimmät korrelaatiot löytyivät seuraavien väittämien kohdalla:

**Etätöskentely lisää työtyytyväisyyttä** (kysymys 15), kun

- Kysymys 4: Etätöissä tehtävät työt ja työnjaot ovat selkeät
- Kysymys 7: Tiimin kokoukset ovat tehokkaampia
- Kysymys 9: Pystyn paremmin keskittymään työhöni
- Kysymys 10 Olen tehokkaampi ja
- Kysymys 14: Viihdyn paremmin etätöissä kuin toimistolla.

Tässä oli huomattavissa miten selkeät tehtävät ja työnjako, tehokkuus, keskittymismahdollisuudet ja työympäristön viihtyvyys linkittyvät työtyytyväisyyteen. Organisaatiossa, jossa kyseiset asiat ovat kunnossa, ovat työntekijät tyytyväisempiä ja viihtyvät työssään paremmin.

**Saan tarvittavan tuen esimieheltäni** (kysymys 3), kun

- 2. Esimies kannustaa etätöiden tekemiseen
- 4. Etätöissä tehtävät työt ja työnjako tiimissä selkeät
- 5. Tiedonkulku tiimin sisällä toimii etätöiden aikana
- 6. Pidämme työkavereiden yhteyttä etäpäivän aikana.

Tämä taas osoitti, että kannustava ilmapiiri, selkeät tehtävät ja työnjako, tiedonkulku ja säännöllinen yhteydenpito ovat yhteydessä hyvään esimiestyöhön.

### **5.3.3 Työntekijöiden avointen kysymysten vastaukset**

#### **Jos et tee etätyötä, niin miksi et?**

Syitä sille, etteivät työntekijät tehneet etätyötä olivat mm. hyvän ergonomian puute, toimistolla olevat paremmat työvälineet (mm. kaksi näyttöä) ja nopeampi nettiyhteys, tarvittavien laitteiden sekä kalusteiden hankkimisen hankaluus kotiin, työn ja siviilielämän yhteensovittaminen (pienet lapset tms.) tai asuinpaikka on lähellä työpaikkaa. Haluttiin myös pitää selkeää raja työn ja kodin sekä vapaa-ajan välillä tai tietoturvan takia, koska salassa pidettävää paperimateriaalia ei voi viedä kotiin. Kokouksiin ei pääsääntöisesti ole voitu osallistua etänä vaan on pitänyt tulla työpaikalle (tämä tilanne ennen Koronaa, nyt tehty digiloikka ja kokoukset järjestetty virtuaalisesti). Keskittyminen toisinaan vaikeaa kotona, koska ei ollut rauhalliseen työskentelyyn tarvittavia olosuhteita. Erilaiset rakennustyöt, mm. raidejokeri, aiheuttivat meteliä ja tästä syystä toimistolla rauhallisempaa. Toisinaan haluttiin vaihtelun vuoksi työskennellä toimistolla ja paperiposti piti käydä kuitenkin läpi sekä tulostaa materiaalia, mm. paperilaskut ja hoitaa mapitus, työasioita helpompi käydä läpi ei-virtuaalisesti.

Uudet työntekijät eivät vielä kokeneet voivansa tehdä etätöitä, koska olivat olleet niin lyhyen ajan palvelussuhteessa ja halusivat rauhassa perehtyä sekä oppia paikan päällä ja tutustua uuteen työyhteisöön face-to-face tai etätyösopimusta ei ollut tehty lyhyen palvelussuhteen vuoksi tai työtehtävät eivät olleet vielä vakiintuneet ja perehtyminen tapahtui toimistolla paremmin. Perehdytettäviä uusia työntekijöitä paljon ja tästä syystä ei voinut olla etätyössä, vaikka etätyösopimus olikin tehty.

Talpa oli rajoittanut etätyön tekemistä ja sitä voisi tehdä jatkuvasti, jos se suinkin olisi mahdollista. Etätöissä päivät venyivät projekteissa ylitöiksi eikä niistä saanut mitään korvausta ja tästä syystä ei enää haluttu tehdä etätyötä. Esihenkilö ei ollut suositellut etätyötä.

#### **Työskenteletkö etätyössä itseohjautuvasti vai tarvitsetko tukea esihenkilöltä?**

Työntekijät kokivat pääsääntöisesti työskentelevänsä itseohjautuvasti eikä tukea esihenkilöltä tarvittu muuta kuin satunnaisesti ja sitä sai aina halutessaan. Tarvittaessa käännyttiin usein tiimin muiden jäsenten puoleen, joka koettiin tärkeäksi. Esihenkilö ei välttämättä tiennyt työtehtävien substanssiosaamista, jotta häneltä olisi voinut pyytää tukea siihen. Useat tehtävät edellyttivät oma-aloitteisuutta ja itsenäistä työtötettä.

## **Millaista tukea ja johtamista mahdollisesti tarvitset etätyössä?**

Useissa vastauksissa kävi ilmi, ettei tukea tai johtamista tarvittu etätyössä sen enempää kuin toimistollakaan työskennellessä. Ammatillista tukea tarvittiin lähinnä epäselviin tapauksiin ja työtehtävien ratkomiseen sekä selkeät kirjalliset ohjeet ja satunnaista IT-tukea. Teams-kokouksia toivottiin pidettäväksi yhteisiin tilannekatsauksiin ja sähköisiä muistutuksia määräpäivistä, ajantasaista tietoa ja tasapuolista tiedottamista etätyössä sekä toimistolla oleville. Uusien ja muuttuvien ohjeiden ajantasaista jakoa työntekijöille, ja näihin liittyviin kysymyksiin vastaamista pikaisesti, eikä joskus viikon päästä Skype -palaverissa.

Toiveena oli tehtävien priorisointia sekä yhteistyötä tehtävien läpikäymisiin ja Talpa-tasoihin tekemisiin. Töiden tärkeysjärjestys oltava selkeä silloin kun on paljon tehtäviä, jotka olisi tehtävä mahdollisimman pian. On melko vaikeaa päättää mistä aloittaa, kun kaikkea ei voi tehdä samaan aikaan. Työpäivän/työviikon tavoitteet selkeiksi, jotta voitaisiin sopeuttaa etätyö joustavaksi. Esihenkilön täytyy huomioida myös, että joitakin työtehtäviä tehdään ensimmäistä kertaa, eikä niiden jakamiselle riitä esimerkiksi jollakin excel-taulukolla läpikäyminen ja olettaus, että asia ymmärretään ja osataan tehdä sen perusteella. Ohjeistaminen ei kuulu ainoastaan kollegoille, eikä voi olettaa itseohjautuvuutta näissä tapauksissa. Rajat siitä, kuka tekee mitään työtehtäviä, hämärtyvät helpoiten. Toivottiin, että pidettäisiin paremmin huolta siitä, että työtehtävät tulee hoidettua tasapuolisesti.

Etätyössä esihenkilön olisi pitänyt varmistaa, että tarvittava tieto saavuttaa asianosaiset. Jos esimerkiksi työntekijä oli jätetty kutsumatta palaveriin, niin ei hän voinut kysellä asian perään, kun ei ollut tietoinen siitä. Sama koski työntekijöitä, joiden tulisi muistaa kollegat ja miten mikäkin asia vaikuttaa muiden tekemiseen. Esihenkilön tulee jakaa työtehtävät tasapuolisesti. Jaettava tiimin resursseihin liittyvää tietoa, ja tavoitteet oltava selkeät sekä tiedotettava poikkeustilanteista ja linjaukset niihin. Tiimin resurssipalaverit, joissa käydään läpi sen hetken tärkeimmät asiat ja resurssitilanteen päivittäminen. Joskus ilmaantuu työtehtäviä, jotka tulee priorisoida "ylhäältä" tulevien priorisointien vuoksi ja näistä esihenkilö on oikea taho viestimään tiimeille. Esihenkilön myös oltava "kartalla" mitä töitä työntekijät tekevät ja tukea heitä tarvittaessa töiden edistämiseksi. Asiantuntijatyössä tarvittiin vähemmän esimiehen tukea itse työtehtäviin, mutta jonkinlaista ohjausta siitä mitä töitä haluttiin tehtäväksi.

Työkavereiden tukea/ajatusten vaihtoa kaivattiin face-to-face, koska skype/teams ei kuitenkaan täysin korvannut sitä. Yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun ei oltu tekemisessä kasvotusten ja säännöllistä yhteydenpitoa sekä tiedonvälitystä ja palavereja. Esihenkilö miellettiin tärkeäksi tiimin hengen ylläpitämisessä, siinä että tunnetaan etätöistä huolimatta

olevamme tiimi. Esimiehen oli oltava tavoitettavissa ja hänen oli huolehdittava ajan käytöstä palavereissa. Johtamistyylin kuului olla maltillisen tahdikasta, kykyä nähdä miten ja minkälaisissa olosuhteissa työtä jokainen teki. Etäkokousten pitäminen ja ”kasvoton” tapa kohdata kollegoita jo tulehtuneessa ilmapiirissä oli vierasta ja hankala tapa saada asioita aidosti käsitellyksi. Kokouksissa korostui johtamistyyli ja empatiakyky.

Toivottiin koulutusta etätyöskentelyyn ja palautetta etätyön onnistumisesta sekä oman työn johtamistaitoihin tukea. Lisäksi kaivattiin perehdytykseen tukea ja järjestelmämuutoksista opetusvideoita. Päätöksentekoon liittyvissä asioissa tarvittiin esihenkilöä johtamiseen kuten vuosilomissa tai vastaavissa asioissa. Selkeät ohjeet ja toimintamallit ennen koko etätyöhön siirtymistä. Ei niin, että ensin aletaan kokeilemaan kiireen ja katastrofin alla, mitä pitäisi tehdä. Tehdään ohjeita, jotka eivät edes ole eksakteja.

Kaivattiin pelisääntöjä etäpäiviin, mm. voiko tehdä muita tehtäviä vai pitääkö lähteä toimistolle, jos tulee tietoliikennehäiriöitä ja kannanottoa työvälineiden käyttöön, työpäivän jaksottamiseen sopivaksi. Selkeät ohjeet, mistä tai keneltä saa apua ja vastauksia, jos työtä tehdessä törmää tilanteeseen, jossa tarvitaan lisätietoja tai osaamista, jotta kulloisenkin työn saa omalta osaltaan tehtyä mahdollisimman hyvin.

Esihenkilön oli huomioitava henkilöstön jaksaminen ja annettava tukea siihen, koska työ on hektistä ja aikataulutettua, sekä reagoitava työntekijöiden viesteihin nopeasti. Ymmärrystä, että kaikki tekeminen vaatii aikansa ja välillä työt sujuvat jouhevasti, mutta välillä tilanteet vaativat selvittelyä yms. ja siksi ne vievät enempi aikaa. Virheiden sattuessa niistä kerrottaisiin avoimesti, koska niistä opitaan ja voidaan muuttaa toimintoja sekä työtapoja oikeanlaisiksi. Työnantajan panostettava hyvään ergonomiaan, työvälineisiin ja tietotekniikkaan.

### **Millaiset kokemukset sinulla on etätyöstä?**

Kokemukset etätyöstä olivat pääsääntöisesti hyvät ja positiiviset, koska auttanut jaksamiseen. Ergonomia ei ollut yhtä hyvä kuin toimistolla, mutta taukoja pystyi vastaavasti pitämään paremmin. Etäpäivien aikana pystyi paremmin keskittymään töihin ja näin ollen sai myös enemmän aikaiseksi, työskentely oli tehokasta. Joillakin työmatkoihin menisi normaalisti parikin tuntia päivässä, joten säästyti aikaa. Työpäivän jaksoi aloittaa aikaisemmin ja sen pystyi vastaavasti lopettaa aikaisemmin. Etäyhteydet toimivat hyvin ja kokouksissa keskityttiin olennaiseen, ne koettiin myös mielekkäämpinä etänä kuin toimistolla. Yhteisissä virtuaali-kahvihetkissä vaihdettiin kuulumiset. Töitä on voinut jaksottaa päivän mittaan, jos tarvetta kesken päivän omille asioille, joten tuonut tarvittavaa joustoa elämään.

Nautittu rauhasta, jota ei avokonttorissa ole ollut ja asioita on voinut miettiä ääneen. Avokonttorissa oli ainainen taustahäly ja työt keskeytyivät jatkuvasti.

Etätöiden hyöty näkyi myös terveydessä, kun ei tarvinnut käyttää julkisia kulkuvälineitä. Säästy myös rahaa, kun ei tarvinnut ostaa bussilippua. Elämä ollut laadukkaampaa, kun ei ole mennyt aikaa työmatkoihin ja on voinut paremmin suunnitella työpäivänsä. Pystynyt heräämään ilman herätyskelloa ja tämä on vaikuttanut parempiin yöuniin, eikä väsyttävät työmatkat vienyt energiaa. Olo ollut rauhallisempi, eikä ärsyyntynyt työasioista juuri koskaan. Toimistolla ärsyyntyi välillä aika helpostikin. Oltu sitoutuneempia työntekoon, eikä ole tarvinnut jäädä sairauslomalle pienien flunssien yms. takia.

Etätöiden teko sopinut eikä oloa tunnettu yksinäiseksi, muistettu huolehtia päivittäisestä liikunnasta ja kiinnitetty huomiota ergonomiaan. Eräs kommentoi, että aloittaessaan etätöiden hän jotenkin pääsi pois "oravanpyörästä" ja vointi oli kohentunut paljon, hän on piristynyt ja ollut mukava nähdä taas työkavereita ns. "pitkästä aikaa", kun näkeminen ei ole ollut jokapäiväistä.

Toinen taas totesi, että etätöiden alettua tässä mittakaavassa hankittiin kotiin iso näyttö ja uusi näppäimistö. Työtuoli ja pöytä oli jo aiemmin hankittu mutta nyt tehtiin ns. työtila työntekijälle itselleen, joka lisäsi viihtyvyyttä ja tehokkuutta. Keskittyminen omassa rauhassa vähensi stressiä ja työmatkoihin ei mennyt aikaa.

Työtehtävät hoituivat tosi hyvin tiimissä ja jokainen tiimin jäsen tiesi, mitä työviikon aikana tuli saada tehdyksi. Etätöiden oli jopa parantanut tiimin yhteishenkeä, kun ei oltu liian lähellä toisiamme eikä esiintynyt kyllästymistä toiseen henkilöön.

Ehdottoman hyvänä asiana nähtiin myös, että etätöitä oli mahdollista tehdä kello 6–21 välillä ja viikonloppuisin. Tämä ollut juuri etätöiden idea, kun voitu määrittää (tietyn reunaehdoin tietysti), milloin ja missä työ tehtiin. Pääasia, että työn tavoitteet saavutettiin ja tulos oli sitä, mitä oli sovittu. Kokoukset onnistuivat ryhdikkäästi, jos kaikki osallistujat olivat etänä. Välimuoto eli osa etänä osa livenä ei valitettavasti toiminut ollenkaan. Voinut itse rytmittää työpäivänsä, aamu-unisena nukkua pidempään tai päinvastoin. Riittäväällä levolla oli vaikutusta hyvinvointiin. Etätöissä huomattiin, että ilman toimiston hyllyllä olevia mappejakin pärjättiin.

## **Joitakin ei mieluisia kokemuksiakin vastauksista nousi esille huonon ergonomian lisäksi:**

Ohjeiden ja neuvojen saaminen ei aina sujunut, esimerkiksi esihenkilö ei vastannut yhteenkään lähetettyyn asiakkaaseen liittyvään kysymykseen sähköpostitse (näitä ei ole onneksi ollut kuin muutama). Todella huonot ja nykyisessä etätyömaailmassa ei todellakaan olla oltu yhdenvertaisia työntekijöinä. Pehdytys ja mentorointi oli haasteellista. Pienten lasten vanhempana oli ajoittain haastavaa, muuten kylläkin mukavaa vaihtelua ja perheelle jäi kuitenkin enemmän aikaa.

Työkavereiden live-tapaamisten ja sosiaalisten kanssakäymisten puute oli myös huono puoli. Etätyö voisi olla pidemmän päälle raskasta ilman kunnollisia työvälineitä. Pitäisi panostaa kotitoimistoon, näppäimistöön, työtuoliin, toiseen näyttöön ja työpöytään ja näiden puutteellisuus rajoittaa etätyön tekemistä.

Ainoa asia, johon eräs vastaaja toivoi kehittämistä, olivat postitettavat dokumentit asiakkaalle. Ne voisi joku toimistolla säännöllisesti oleva hoitaa eteenpäin. Siis siten, että se olisi esimiehen taholta niin sovittu. Nykyisin siihen saa kyllä apua, mutta se pitää aina jonkun kanssa sopia itse.

Joillakin saattoi tauotus kuitenkin unohtua. Sähköisten allekirjoitusten puute ja paperina tuleva materiaali tuli vielä kuitenkin skannata toimistolla sähköiseen muotoon. Jotkut kaipasivat jo toimistolle, koska siellä mm. avun/neuvon pyytäminen ja sen antaminen oli liivenä helpompaa. Etänä myös työpäivät venyivät välillä liian pitkiksi. Tietosuojan kanssa sai olla tarkkana.

## **Haluaisitko mahdollisesti tehdä enemmän etätyötä? Jos haluaisit, niin kuinka usein?**

Kun koronatilanne on ohi, muutama vastaaja haluaisi tehdä etätyötä muutamia päiviä kuukaudessa. Eräs vastasi, ettei Koronan jälkeen halua tehdä laisinkaan etätyötä ja jos joutuu tekemään, niin hakeutuu muualle töihin. Etätyössä työ- ja yksityisaikaa aikaa ei voi erottaa, työnteko intensiivisempää ja henkisesti raskaampaa. Yksi ei pitänyt etätöistä, koska yhteyksien takia työ hitaampaa. Ohjeita, joita tarvitsisi on paljon työpaikalla ja tästä syystä haastavampaa työskennellä etänä kuin toimistolla. Koneeseen sidottu, aiheuttaa jatkuvaa stressiä.

Pääsääntöisesti etätyötä haluttiin tehdä enemmän kuin mitä nykyinen organisaation käytäntö mahdollistaa eli 2 etäpäivää/viikko. Noin puolet vastaajista halusi tehdä etätyötä jat-

kuvasti viitenä päivän viikossa ja käydä vain satunnaisesti toimistolla. Toinen puoli jakautuu aika tasan 3 ja 4 etäpäivän kannalle per viikko. Muutaman mielestä nykyinen käytäntö oli tarpeeksi hyvä sekä muutama päivä kuukaudessa ja vuoroviikoin etätyössä/toimistolla ehdotuksia tuli pari. Muutamassa vastauksessa ehdotettiin myös sitä, että toimistolla voitaisiin käydä satunnaisesti esimerkiksi 1/kuukausi, satunnaisissa kokouksissa tai tarpeen mukaan, koska joissakin tehtävissä on pakko käydä välillä toimistolla ja olisi vapaus valita itse, milloin tekee toimistolla töitä, koska välillä kiva nähdä työkavereita livenä.

### **Miten Korona on vaikuttanut normaaliin tilanteeseen, onko ollut suuria muutoksia em. kysymyksiin liittyen ja jos on, niin millaisia?**

Suurimmalla osalla Korona-tilanne ei aiheuttanut suuria muutoksia työskentelyyn etänä, itseohjautuvuuteen tai tuen tarpeeseen esihenkilöltä. Näkyvin muutos oli se, että suurin osa työntekijöistä teki nyt töitä pääsääntöisesti etänä. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen koettiin myös haastavana etätyössä.

Ergonomiaan vaikuttavat muutokset olivat yleisempiä, koska toimistolla ergonomia oli hyvä ja työvälineet olivat paremmat. Toinen merkittävästi vaikuttava tekijä oli työyhteisön puute livenä ja muutamilla myös yksinäisyyden tunne, kaivattiin jo työkavereita. Työn ja oman elämän yhteensovittaminen oli haasteellista myös joillakin työntekijöillä. Koettiin myös, että Korona oli sekoittanut ja pakottanut sellaisiin työn tekemistä koskeviin ratkaisuihin, jotka olivat suurimmaksi osaksi olleet huonoja.

Kokoukset hoidettiin nyt Teamsillä, joka toimi hyvin eikä niissä jauhettu turhista asioista, ja ne etenivät paremmin kuin aikaisemmin. Näissä kokouksissa myös keskityttiin paremmin ja huomattiin myös se, ettei kovinkaan monella ollut mitään kehittävää sanottavaa. Toimiston ulkopuolella järjestettäviin kokouksiin käytetty siirtymäaikakin säästettiin. Aikaisemmin ei pidetty virtuaalokokouksista, mutta nyt nekin osoittautuivat mukaviksi. Toiset taas kokivat, että virtuaalokokouksia oli liikaakin ja jatkuvat sähköpostit sekä Skype-pyynnöt häiritsevät työntekoa.

Työtyytyväisyys lisääntyi ja vireys oli parempi niin työpäivän aikana kuin sen jälkeenkin. Vaikutti myös terveyteen ja hyvinvointiin. Pienessä flunssassa jaksoi tehdä kotona töitä eikä tartuttanut muita kuten toimistolla. Ei ollut enää edellisenä iltana negatiivisia ajatuksia siitä, että joutuu aamulla lähtemään toimistolle, pystyi elämään tässä hetkessä. Koronaan sairastumista myös pelättiin eikä haluttu mennä takaisin työskentelemään avokonttoriin. Oman ajan säästö, ei mennyt aikaa työmatkoihin. Toimialoilta tuli jopa vähemmän puheluita, joten jäänyt turhia puheluita pois.

Ennen Koronaa ei saanut tehdä etätöitä kuin satunnaisesti, onneksi nyt sai. Toisaalta oli löydetty myös hyviä uusia toimintatapoja, mm. paperiarkistointia vähennettiin ja lisättiin S- aseman käyttöä. Lisäksi sovittiin viikoittaiset käyntivuorot toimistolla (kuten saapuneen manuaalipostin käsittelyvuorot). Digivalmiudet organisaatiossa paranivat.

Työn määrä lisääntyi palkanlaskennassa ainakin koronan alkuaikana uusien poissaolotyyppien ja ohjeistusten epäselvyyksien vuoksi, mutta tehtävien varsinaisessa suorittamisessa muutokset olivat lähinnä kosmeettisia. Myös ylitöiden laskenta lisääntyi palkkahallinnossa ja ansionmenetysten laskenta manuaalisesti Kelaan. Huomasi, että ohjeet ja vastuunjako kentällä olivat isolle osalle asiakkaista todella epäselviä. Palkanlaskennasta oli pyydetty paljon ohjeistuksia ja kannanottoja sellaisiin asioihin, jotka kuuluisivat HR-neuvonnan tai Kaupunginkanslian vastuulle.

Eräessä kommentissa näkyi asiakkaiden lisääntynyt negatiivisuus: Eräs työskentelee "pi-lotti aspassa" palkkahallinnossa ja asiakkaat söivät energiat aivan nolliin, kun yhteydenotot olivat alentavia, ilkeitä ja pelkkää negatiivisuutta. Näitä oli todella paljon enemmän verrattuna normaaliin tilanteeseen.

Tietotekniikka oli haastavaa, saada laitteet toimintakuntoon ja päästä ulkoverkon kautta kaupungin verkkoon. Tähän olisi kaivattu apuja etukäteen ja tekniikka ei välttämättä aina toimi moitteettomasti, joten IT:n tulisi panostaa tähän resursseja. IT-tuen ja muiden laitteiden tuki (puhelimet) oltava nopeasti saatavilla, jos tulee ongelmatilanteita. IT-tukea ei aina saanut tavoitettua, kun tukea olisi tarvinnut. IT-tuen vastausten tulee myös olla selkeitä ja viestintä on tärkeää.

#### **5.3.4 Esihenkilöiden vastaukset**

Alaisia tiimeissä on pääsääntöisesti 10–20. Etätöitä heistä tekee joissakin tiimeissä vain muutama ja joissakin lähes tulkoon kaikki, muutamassa tiimissä peräti jokainen työntekijä työskentelee etänä.

#### **Onko kaikilla mahdollisuus tehdä etätöitä? Jos ei ole, niin mikä siihen on syynä?**

12 vastaajasta 10 totesi, että kaikilla tiimin työntekijöillä ollut mahdollisuus tehdä etätöitä ja yhdessä tiimissä voitiin etätöitä tehdä tietyin rajoituksin. Kaikki eivät suinkaan halunneet tehdä etätöitä, mm. huonon ergonomian tai puutteellisten työvälineiden vuoksi, vaikka siihen olisikin mahdollisuus. Ainoastaan yhden tiimin kaikilla työntekijöillä ei etätöitä

ole ollut mahdollista, koska työt vaativat postin lajittelua ja skannausta sekä joillakin työntekijöillä työn suunnittelu ja osaaminen ollut heikkoa, joten tarvitsevat erittäin paljon jatkuvaa tukea etätyössä esihenkilöltä ja työkavereilta.

### **Kuinka usein itse teet etätyötä?**

Ennen Koronaa muutama esihenkilö oli pyrkinyt tekemään Talpan maksimi määrän 2 kertaa/viikko ja käytännössä se oli toteutunut noin 4–8 kertaa/kuukausi. Yksi esihenkilö oli merkinnyt etäpäivän kalenteriin keskimäärin kerran viikossa, mikä ei ollut kuitenkaan aina toteutunut, joten etätyöskentely oli ollut satunnaista. Suurin osa vastaajista oli tehnyt keskimäärin 1–4 päivää kuukaudessa. Muutama ei ollut tehnyt lainkaan säännöllisesti etätyötä, ainoastaan satunnaisesti yksittäisiä päiviä silloin tällöin.

### **Ovatko kaikki työntekijät halukkaita tekemään etätyötä? Jos eivät, niin mikä siihen on syynä?**

Tiimien kaikki työntekijät eivät olleet halukkaita tekemään etätyötä, koska halusivat pitää työn ja vapaa-ajan erillään, eikä kotona ollut välttämättä rauhallista työpistettä tai suurempaa näyttöä. Työpaikalla oli huomioitu myös ergonomia paremmin kuin kotona, mm. sähköpöytä, työtuolit jne. Haluttiin olla työpaikalla, kun siellä oli työkaverit ja heidän läsnäoloon kaivattiin sekä heidän tukeaan. Työntekijät eivät välttämättä halunneet kanniskella läppäriä edes takaisin ja toiset kokivat etätyön vaatimat laitteiden tai netin virittelyt liian hankalina.

Korona-aika oli kuitenkin lisännyt halukuutta etätyöhön. Jos ennen koronaa ei haluttu tehdä etätyötä, niin sen jälkeen etätyön halukkuus tulee lisääntymään. Yksilöllisiä eroja oli, osa tekee tai pyrkii tekemään säännöllisesti 8 pv kuussa ja osa tekee vähemmän. Suurin syy etätyön haluttomuudelle saattoi olla koettu tarve läsnäololle työpaikalla ja kokoukset (ennen koronaa kaikki kokoukset eivät olleet Teams/Skype kokouksia ja erityisesti asiakaskokouksissa haluttiin ehkä olla läsnä ja välttää pätkivien linjojen haasteet). Eräessä tiimissä peräti 19/20 työntekijää halusi tehdä etätyötä ja yhden mielestä työrauha toimistolla oli parempi ja tästä syystä ei halunnut tehdä etätyötä.

### **Miten oma-aloitteisuus, vastuunotto ja itseohjautuvuus näkyvät henkilöstön etätyössä? Miten niitä voitaisiin edistää?**

Korona aikaan henkilöstöstä osa oli oma-aloitteisia, mutta muutamia sai neuvoa useasti. Aika moni olisi kaivannut kotiin jonkun asentamaan mm. suuremman näytön. Ne, jotka olivat vastuullisia ja itseohjautuvia toimistolla olivat sitä myös etätyössä, eli tekivät työnsä ja osasivat katsoa missä apua tarvitaan.

Etätyössä ne, jotka eivät osanneet tarttua oma-aloitteisesti töihin ja suunnitella työpäivää hyvin, tarvitsivat enemmän ohjausta. Toimistolla päivän kulku rytmittää työtä ja työkaluista ja esihenkilöltä pystyy kysymään ohimennen, mitä seuraavaksi. Etätyössä resurssipalaverit ovat todella hyvät ja työt käydään niissä yhdessä läpi. Lähiesihenkilön rooli korostuu etätyössä. Esihenkilö pystyy edelleen antamaan puitteet työviikolle, ohjata valmentavalla otteella kohti itseohjautumista ja vastuunkantoa esimerkiksi kysymällä mitä työntekijästä olisi seuraavaksi hyvä tehdä. Riittävä yhteydenpito pitää myös varmistaa niihin huippuihin, jotka pärjäävät loistavasti etätyössä, jotta saadaan yllä pidettyä yhteen hiileen puhaltamista.

Erään tiimin/palvelualueen työn luonteen vuoksi kokonaan etätöihin siirtyminen ei juurikaan näkynyt muussa, kuin sosiaalisten kontaktien puutteena. Itseohjautuvuuden ja vastuunoton vahvistamista esihenkilö ohjasi etäkuulumisina viikko- ja resurssipalaverien lisäksi. Kuulumisiin hän teki Teams-kutsuja jokaiselle työntekijälle ja kannusti myös tiimin jäseniä tekemään samoin hänelle, jotta keskusteluyhteys säilyi etänäkin.

Itseohjautuvuus näkyi siten, että työt tulee tehtyä. Työntekijöillä täytyy olla selkeä kuva tehtävästään ja mitkä ovat sen tavoitteet. Tiimin jäsenet ovat jatkaneet jo konttorilla osoittamaansa oma-aloitteisuutta, vastuunottoa ja itseohjautuvuutta myös etätöissä. Etätyö sujuu kaikkien osalta erinomaisesti ja jokainen kantaa vastuun tekemisistään.

Näkyivät ihan kuin toimistollakin, eli työt tehdään aikataulussa ja keskusteluita käydään kuten toimistollakin mutta Teamsin/Skypen välityksellä. Edistäminen tapahtuu olemalla kiinnostunut työntekijän tehtävistä, kyselemällä ja antamalla vastuuta.

Palvelupäälliköt olivat pääsääntöisesti melko itseohjautuvia. Esihenkilöiden säännölliset Skype/Teams palaverit, lyhyetkin pitävät kaikilla tilannekuvan samana ja niissä tulee puhuttua mihin asioihin tulee tarttua.

Nämä kaikki osa-alueet ovat parantuneet huomasti etätyön myötä. Päivittäin pidetään ainakin lyhyt palaveri työnjakoihin ja tilanteeseen liittyen. Yhteinen keskustelu ja asioista sopiminen yhdessä ovat lisääntyneet huomattavasti tämän myötä, samoin tiimin ja esihenkilön vuorovaikutus. Pikainen etäpalaveri on paljon helpompi järjestää kiireisen kokouspäivänkin keskelle kuin fyysinen tapaaminen.

Tiimin jäsenet kantavat vastuun ja ovat oma-aloitteisia niin lähityössä kuin etätyössäkin, viestintä toimii Teamsin, Skypen, sähköpostin ja puhelimen avulla ja ne ovat jatkuvassa

käytössä. Tiimissä suunnitellaan yhdessä päivän/viikon työt. Jokaisella tiimin jäsenellä on omat asiakkaat, joten jokainen tietää, kuinka tärkeää on tehdä työt hyvin ja tarkasti. Ohjeiden löytäminen edelleen haaste, koska ne on hajautettu eri paikkoihin, mm. y-ase-malle tiimien ja palvelualueiden ohjeisiin, Talpan sekä kaupungin Helmeen. Osa ohjeista on jaettu sähköpostitse, jolloin niitä ei edes voi löytää mistään.

### **Mikä innostaa henkilöstön oma-aloitteiseen työskentelytapojen luomiseen ja itse-näiseen vastuunottamiseen etätyössä?**

Samat asiat, kuin lähityössäkin eli onnistumiset, palaute ja kannustaminen. Selkeät työn-jaot, ohjeistus ja vastuun antaminen. Hyvä ja avoin keskustelu resurssipalavereissa töistä ja niiden jakamisesta. Vastuun rinnalla on hyvä antaa valtaa päättää työstä ja työtehtävien tekemisen järjestyksestä, työn kehittämisestä jne. Valmentavajohtaminen tulee ottaa kai-kille oikeasti käyttöön.

Työaikojen joustavuus ja se, että voi itse mahdollisimman paljon rytmittää omaa päi-väänsä. Työn sujuvuus ja tiimiläisten vastuullisuus sekä yhteisöllisyys, lisäksi Korona-ti-lanteessa on ollut pakkokin kehittää uusia toimintatapoja siirryttäessä pääosin etätöihin.

Avokonttorissa työskentelyn vastapainoksi etätöitä tehtiin rauhallisemmissa oloissa. Yhteiset keskustelut koettiin tärkeiksi, luottamus, työrauha ja vapaus itse organisoida omia töitään. Esihenkilön tai kollegan pitää tarvittaessa kuitenkin olla saatavilla ja auttamassa, mutta työntekijän pitää ensin saada yrittää itse.

### **Mikä vähentää henkilöstön intoa oma-aloitteeseen työskentelytapojen luomiseen ja itsenäiseen vastuunottamiseen etätyössä? Miten tätä voitaisiin parantaa?**

Liiallinen ohjeistus ja ohjaaminen vähentää oma-aloitteisuutta. Sitä voitaisiin parantaa an-tamalla tilaa ja kannustamalla, palkitsemalla onnistumisista ja hyvistä työsuorituksista, esi-merkiksi tiimipalavereissa käytäisiin läpi viikon onnistumiset. Palkitseminen ei aina tarkoita rahaa, kiitos on paras palkitsemisen keino.

Mikrojohtaminen, pieniin yksityiskohtiin puuttuminen ja ”kyttääminen”, mutta toisaalta myös epäselvä ohjeistus ja työnjako. Ohjeiden tulisi olla helposti löydettävissä ja niiden oltava kaikille selkeät. Jos työ ei ole mielekästä, aika vaikea näitä asioita on parantaa.

Intoa vähensi tottuneisuus vanhoihin toimintatapoihin, mutta tämä koski vain pientä osaa tiimiläisistä. Korona-tilanteen nyt jatkuessa pidempään ja etätöiden vallitessa myös asenteet ovat muuttuneet, ja parempaan suuntaan ollaan koko ajan menossa, toisaalta on myös

väsymystä tilanteeseen ja ""pakkoetätyöhön"", eli etätyö on hyvä, kun sille on oma halu ja tarve.

Jos esihenkilö ei ole yhteydessä eikä ole kiinnostunut työntekijöistään. Sairaudet tai ongelmat jaksamisen kanssa vähentävät työntoia. Esihenkilön rooli korostuu ja hänen tulee havaita asioita, joista voidaan keskustella yhdessä.

Joillekin tiimiläiselle toimistolla työskentely ja sosiaaliset kontaktit ovat tärkeitä. Mutta ehkä päivittäiset Skype/Teams kokoukset parantavat yhteisöllisyyttä ja etätyöskentelyn lisäämistä. Liian monet pakolliset kalenteroidut tehtävät taas vähentävät.

Työnteon pitää tuntua kohtuulliselta niin ohjeistuksen kuin työmäärän suhteen. Stressi lisää ns. tyhmyyttä ja kun on kiireen tuntu, niin ei 'keretä' etsiä ohjeita. Annettujen työtehtävien (mm. listausten ja raporttien käsittelyn) yhteydessä tulisi olla selkokieliset ohjeet ja toimintatavat. Tiimissä pitää käsitellä yhteisesti työn tekemisen toteuttamistapoja käytännön tasolla.

### **Millaiset tiimisi toimintatavat voisivat tukea henkilöstön oma-aloitteista toimintatapojen luomista ja itsenäistä vastuunottoa etätyössä? Miksi?**

Tiivis yhteistyö etänäkin eikä tehdä liian suurta eroa lähi- ja etätöihin, kun kuitenkin suurimman osan työpäivistä ollaan luurit päässä lähitöissäkin.

Työt ja vastuu jaetaan avoimesti ja selkeästi. Pidetään säännölliset resurssipalaverit, joissa käydään läpi työtehtävät, jotta työntekijät tietävät mitä tehdään ja mitä myös muut tekevät. Eräässä tiimissä on tapaamisvarit päivittäin Skypen kautta, jolloin saadaan vertaistukea. Riittävät yhteiset tapaamiset ja hyvä tiedonkulku luovat pohjan itsenäiselle työskentelylle, samoin selkeä ja helposti löydettävissä oleva ohjeistus. Palkkasihteereiden on myös tärkeä tietää kenen puoleen minkäkin ongelman kanssa kannattaa kääntyä.

Kannustus ja kiittäminen, kun työ sujuu oma-aloitteisesti. Ongelmien ratkominen yhdessä ja sitä kautta osaamisen lisääminen. Prosessien selkeyttäminen ja yhteisten toimintatapojen vahvistaminen, joka myös helpottaa sijaistusta sekä rutiinien ylläpitäminen.

Johtoryhmän ja esihenkilöiden yhteiset tilannepalaverit ovat tärkeitä. Kaikki tietävät missä mennään, vaihdetaan kuulumiset ja sovitaan saman tien kuka ja miten kulloinkin esiin nousseet kysymykset ja tehtävät hoidetaan.

**Millaiset tiimisi toimintatavat saattavat estää henkilöstön oma-aloitteista toimintatapojen luomista ja itsenäistä vastuunottoa etätyössä? Miksi?**

Joillekin etätyö oli täysin uutta ja vaatii hetken aikaa opettelua. Vanhoista toimintatavoista luopuminen on osittain kesken. Esimerkiksi tiimin ohjeet voivat sinällään olla sähköisenä, mutta on totuttu tulostamaan ja arkistoimaan ohjeet mappiin.

Isoin ongelma oli osaaminen ja työtehtävien hoitamatta jättäminen tai kaikki eivät hoitaneet omaa osuuttaan. Näistä ongelmista tulee puhua tiimikeskusteluissa. Osaamisen puute, tunne että jää yksin tai ettei omaan työskentelyyn luoteta esihenkilön taholta.

Ehkä välillä tulee väsymys vastuun otosta ja herkästi kysytään vahvistusta päätöksiin. Oma-aloitteisuus ja itsenäisyys ovat kyllä kannatettavia, mutta toisaalta toimitaan osana isompaa ryhmää ja toimintatavat on yhdessä määritelty prosesseittain. Lisäksi on toki asiakkaiden kanssa erikseen sovittuja asiakaskohtaisia poikkeuksia.

Yksin ei kukaan voi muuttaa mitään (isompaa) ja muutoksista tulisi sopia yhdessä osastotasolla, koska esimerkiksi ostolasku- tai myyntilaskuprosessia tulisi hoitaa yhdessä sovitulla tehokkaimmilla ja parhailla toimintatavoilla.

**Miten voidaan varmistaa, että etätyön työskentelytavat ja säännöt ovat yhteneväisiä ja kaikkien tiedossa tiimissäsi?**

Yhdessä kertaamalla säännöllisin väliajoin ja keskustelemalla, perussäännöillä ja luottamuksella. Nykyinen henkilöstöinfo koetaan hyvänä tapana. Organisaation ylemmältä taholta tulevat yhtenäiset ja yhteisesti tiedotetut ohjeistukset tukevat sekä jatkuva kommunikointi ja yhteydenpito tiimissä, vaikei voi olla aivan varma, miten kukin näitä sääntöjä/ohjeita oikeasti noudattaa.

Kiertävä töiden jako, jolloin huomataan virheelliset toimintatavat ja niistä keskustellaan mm. päivävarteissa. Varmistettava, että kaikki tietävät sovitut prosessit ja tässä apuna ovat esimerkiksi kontrollipistetaulukot ja laadunseurantatyökalu.

Näitä asioita käytävä läpi, jotta jokainen tietää työnsä merkityksen kokonaisuudessa ja omien tehtävien kannalta. Esihenkilöt seuraavat kellokortista leimauksia eikä niihin puututa, jos ei tule ongelmia eli tiimiin luotetaan.

Päivittäiset virtuaalitapaamiset toimivat hyvin ja niissä pystytään vahvistamaan osaamista ja tiedottamista.

## **Minkälaisia kykyjä esihenkilönä tarvitset edistääksesi henkilöstön itsenäistä organisoitumista ja oma-aloitteista etätyöskentelyä tiimissänne?**

Valmentavaa johtamista, valmentavan johtamisen taitoja, suunnitelmallisuutta, uudenlaisia seurantatapoja, palaverikäytäntöjä, vuorovaikutustaitoja, kommunikointia, vertaistukea, seurantaa ja luottamusta sekä organisointi-, motivointi- ja viestintäkykyjä.

Kykyä kuunnella ja kuulla, mitä on sanojen välissä ja ymmärrystä siitä, miten eri tavalla ihmiset saattavat käsitellä kriisitilannetta. Työntekijöiden ja heidän työskentelytapojensa tunteminen on myös erittäin tärkeää. Antaa tukea ja kannustaa sekä tsemptaa ja tarvittaessa auttaa työtehtävissä.

Tämä koettu haastavaksi ja luottamus on oltava suuri. Entä jos työntekijät eivät tuokaan esille työssä tai työskentelyssä esiintyviä ongelmia. Ryhmäytyminen etänäkin tärkeää ja yhteiset tapaamiset sekä kontrollit pitävät rutiineja yllä, koska kaikkien kanssa ei riitä aika kahdenkeskisille keskusteluille. Työntekijöiden välistä vuorovaikutusta pitää myös kannustaa.

## **Millaiset valmiudet sinulla on johtaa etätyötä? Millaista tukea ja koulutusta tarvitset siihen?**

Saatu hyvät valmiudet omalta esimieheltä ja kollegoilta. Lisäksi on Talpan yhteiset pelisäännöt etätyöhön ja oma kokemus etätyöstä. Valmiudet ok, normaalia esimiestukea tarvitsen itsekkin. Etätyö on koettu ihanaksi uudeksi haasteeksi. Innokkuutta on ja luotetaan siihen, että taidot kertyvät. Lähijohtamisen taidot toimivat onneksi etänäkin ja Talpa työnantajana on tarjonnut hyvin koulutuksia sekä Helsingin kaupunki tarjoaa verkkojohtamisen koulutusta.

Tukea tarvitaan mm. siihen miten palavereita on hyvä pitää etänä ja miten varmistetaan, että hiljaisimmat työntekijät eivät unohdu kokonaan ja kaikkien ääni tulee kuultua. Tiimi oli kaivannut esihenkilöltä enemmän läsnäoloa. Tällä hetkellä kokemusten jakaminen ja vertaistuki kollegoiden kanssa ja ajoittaiset lyhyet koulutukset, joissa voi muistutella mieleen hyviä käytäntöjä, olisivat varmasti hyödyllisiä. Palavereihin toivotaan enemmän osallistavaa tekemistä. Tiedotuslinjaa tulisi hioa, koska nyt ohjeistusta tulee joka puolelta ja sen pitäisi olla kaikille työntekijöille yhtä laadukasta ja yhtenäistä. Nyt tuntuu vähän villiltä länneltä toisinaan.

Osa esihenkilöistä ei koe tarvitsevansa tukea tai koulutusta. Kollegoiden kanssa keskustelu ja tiimin avoin henki oli riittävää sekä oman aktiivisuuden ylläpitäminen. Lisäksi hyvät

vinkit, neuvot ja kokemukset kannattaa hyödyntää. Yksi tosi tärkeä oli työntekijöiltä saava palaute omasta työstä.

### **Minkälaisia tietoja, taitoja ja kykyjä pitää henkilöstöllä olla etätyön onnistumiseksi?**

Tunnettava Talpan yhteiset etätyön pelisäännöt ja oltava toimivat etäyhteydet. Riittävä oman työn osaaminen ja suunnittelutaidot, kyky ja halu ottaa vastuu omasta työstään sekä työajoista ja työpäivän organisoinnista. Hyvät tietotekniset taidot, kykyä itsenäiseen ja oma-aloitteiseen työskentelyyn sekä selkeät työn tavoitteet.

Pystyttävä tukemaan muita tiimiläisiä ja tarvittaessa sijaistamaan heitä sekä auttamaan muita. Hyvät viestintätaidot korostuvat etätyössä. Itsensä johtamisen taitoa, mm. työpäivien pituus ja tauottaminen. Perehdytys etätyöhön pitää olla riittävää.

### **Millaista tukea tiiminne henkilöstö tarvitsee etätyön onnistumiseksi?**

Tietoteknistä osaamista, esihenkilön ja kollegoiden riittävää yhteydenpitoa, vertaistukea. Henkistä tukea, tsemppausta, kannustamista ja yhdessä tekemisen meininkiä. Perustehävän säännöllistä kirkastamista ja osaamisen lisäämistä, jotta itsenäinen työskentely sujuisi entistä paremmin. Ergonomia kuntoon, mm. kunnan työpiste, työtuoli ja isommat näytöt ovat tarpeellisia työn teon sujumiseksi. ***Minkä verran työnantaja voi näissä tulla vastaan?*** Yllättäen tullut Korona-tilanne ei ollut ihanteellinen aika aloittaa etätöitä ja tämän jälkeen tiimiläisten pitää miettiä itse tarkemmin, minkälaiset välineet pystyvät hankkimaan, jotta tehokas etätyö ylipäättään on mahdollista. Teams-palaverit ja rennot kahvihetket työkavereiden virtuaalitapaamisiin.

Yhteisten toimintatapojen noudattaminen, esimerkiksi sähköinen arkistointi pitäisi olla jo itsestään selvää, mutta joillekin yksittäisille on edelleen vaikeaa noudattaa yhteisiä toimintatapoja ja tämä sotkee muiden työskentelyä mm. asiakaspalvelussa. Uusien toimintatapojen vakiinnuttamista työhön.

Pitää muistaa myös se, ettei kaikkia töitä pysty tekemään etänä, esimerkiksi palvelustodistusten ja erilaisten allekirjoitettavien todistusten lähettämistä asiakkaille tai paperisen postin jakoa. Käytännön ongelma on mm. suojattu sähköposti, jossa postia ei saada auki tai sitä katoaa. Ensin pitäisi varmistaa, että tällaiset tekniset ongelmat on ratkaistu.

**Onko nykyinen ohjeistus riittävä? Jos ei, niin mitä siitä puuttuu ja mitä siinä tulisi olla lisää?**

Nykyistä ohjeistusta pidetään riittävänä. Muutama uusi idea heräsi koulutuksiin ja toimintatapoihin liittyen, esimerkiksi Teamsiin ja outlook-kalenteriin liittyviä lyhyitä koulutuksia voisi olla tarjolla enemmän, samoin osaston/palvelualueen/tiimin omia sähköiseen arkistointiin liittyviä pikakoulutuksia. Nyt on oiva mahdollisuus luoda uusia toimintatapoja tai juurruttaa niitä toimintatapoja, joita on suunniteltu aiemmin esimerkiksi tehokas S-aseman käyttö päätösten väliaikaiseen arkistointiin ja asiakkaan ohjeistaminen toimittamaan paperit vain yhteen kertaan. Tällä hetkellä turhautumista luo se, että asiakas toimittaa 'varmuuden vuoksi' paperit sekä yhteissähköpostiin, palkkasihteerin henkilökohtaiseen sähköpostiin ja lisäksi vielä paperillakin.

**Onko sairauspoissaolot vähentyneet niiden työntekijöiden osalta, jotka tekevät etätyötä?**

Puolet vastaajista (6) kertoi sairauspoissaolojen vähentyneen etätyössä olevien työntekijöiden osalta. Neljän mukaan etätyöllä ei ole ollut vaikutusta sairauspoissaoloihin ja kaksi vastasi, että jonkin verran ollut vaikutusta.

Esihenkilöillä oli pidemmän päälle huoli henkilöstön huonommasta ergonomiasta ja näköongelmista pienien näyttöjen kanssa kotitoimistoilla. Toivottiin, että pienet nuhat sairastetaan kotona eikä lähdetä töihin tartuttamaan muita, kuten nyt Korona-aikana on tehty ja toivottavasti tätä käytäntöä jatketaan myös tulevaisuudessa.

## 6 Kehittämistyö

Kehittämistyön toimeksisaaja on kyselyn vastausten ja toiveiden sekä toimeksiantajan esityksen perusteella tehnyt etätyön oppaan (liite 5), jossa etätyöprosessin osalta on otettu huomioon Helsingin kaupungin yhteiset etätyöohjeet. Tutkimustuloksen osalta esimiesten vastauksissa ilmenevien haasteiden perusteella järjestettiin esimiehille etäjohtamisesta koulutus syyskuussa.

### 6.1 Etätyön opas

Opas sisältää etätyöprosessin: miten etätyön tekeminen aloitetaan ja etätyösopimus tehdään, kenelle se lähetetään ja kuka siitä päättää, etätyövälineet, miten etätyötä seurataan ja keneen tulee olla yhteydessä etäyhteyksien ongelmatilanteissa.

Oppaassa kerrotaan, miten etätyötä tehdään itseohjautuvasti työhyvinvointi huomioiden. Oppaassa on kuvattu mitä itseohjautuvuus on sekä miten työtehtäviä voidaan priorisoida, ajankäyttöä hallita, muuttaa rutiineja, huolehtia työhyvinvoinnista ja ergonomiasta. Näihin jokaiseen kohtaan on tehty vinkit, joita työntekijät voivat hyödyntää etätyössään. Lisäksi esimiehille on oma osionsa, jossa on tietoa mitä heidän tulee ottaa omassa etäjohtamisessaan huomioon ja vinkkejä siihen, jotta henkilöstön etätyöskentely ja työhyvinvointi onnistuvat mahdollisimman hyvin, mm. vastuista, velvollisuuksista ja näin saadaan Talpan johtamiskulttuuria yhtenäistettyä.

Oppaan tarkoitus on helpottaa etätyötä aloittavia työntekijöitä löytämään ohjeistus yhdestä paikkaa Talpan intrasta ja infota heitä etätyöprosessissa huomioitavista asioista. Opas on koottu hyödyntäen opinnäytetyön teoriaosuutta ja kyselyn vastauksia mitä työnantajan tulisi ottaa huomioon etätyön osalta, jotta työntekijät kokisivat sen omakseen ja onnistuisivat siinä mahdollisimman hyvin. Opas on otettu käyttöön ja sitä tullaan päivittämään siinä vaiheessa, kun kaupunki on tehnyt uudet etätyöohjeet. Tämä tapahtuu aikaisintaan Korona-epidemian jälkeen.

### 6.2 Koulutus esimiehille

Tutkimuksen olennainen hyöty tuli esiin jo syyskuun alussa, kun esimiehille järjestettiin ensimmäinen verkkokoulutus etäjohtamisesta. Koulutus järjestettiin, koska tutkimuksesta ilmeni, että esimiehillä on selkeästi puutteita etäjohtamisessa ja he tarvitsevat sekä toivoivat tukea ja koulutusta siihen. Koulutuksia tullaan jatkamaan ja laajennetaan koskemaan koko henkilöstöä.

Koulutukset olivat kahden tunnin mittaisia ja sisältö oli seuraavanlainen:

**Kun johtaminen siirtyy verkkoon - etäjohtamisen parhaat käytännöt**

- Verkkajohtamisen parhaat käytännöt – mitä tästä on opittu?
- Valmentava johtajuus verkossa
- Yhteisöllisyys, empatia ja läsnäolo
- Ylläpidä luottamusta ja rakenna turvallisuutta
- Anna tiimille tilaa – poikkeustilanteissa jokaisella on halu kertoa, missä mennään

**Kuinka tästä eteenpäin**

- Tue paluuta hybridityöhön (lähityöhön?)
- Tiimin selviytymistarina näkyväksi

**Verkkopalaveri haltuun – monologeista keskusteluun ja työpajoihin**

- Verkkopalaverin tavoite määrittää työskentelytapaa
- Verkko on vain paikka – pidä kiinni hyvistä työskentelytavoista
- Etäpalaverin vetäjän muistilista

Koulutuksessa kysyttiin esimiehiltä, että millaiset johtamiseen liittyvät asiat askarruttavat juuri nyt ja niitä käsiteltiin ryhmissä. Ajan varaaminen kalenterista, parhaiden käytäntöjen jakaminen, kuulumisten vaihtaminen ja esimiesten omasta jaksamisesta huolehtiminen olivat ajatuksissa. Näiden vieminen käytäntöön tulee kuitenkin olemaan haasteena.

## 7 Johtopäätökset

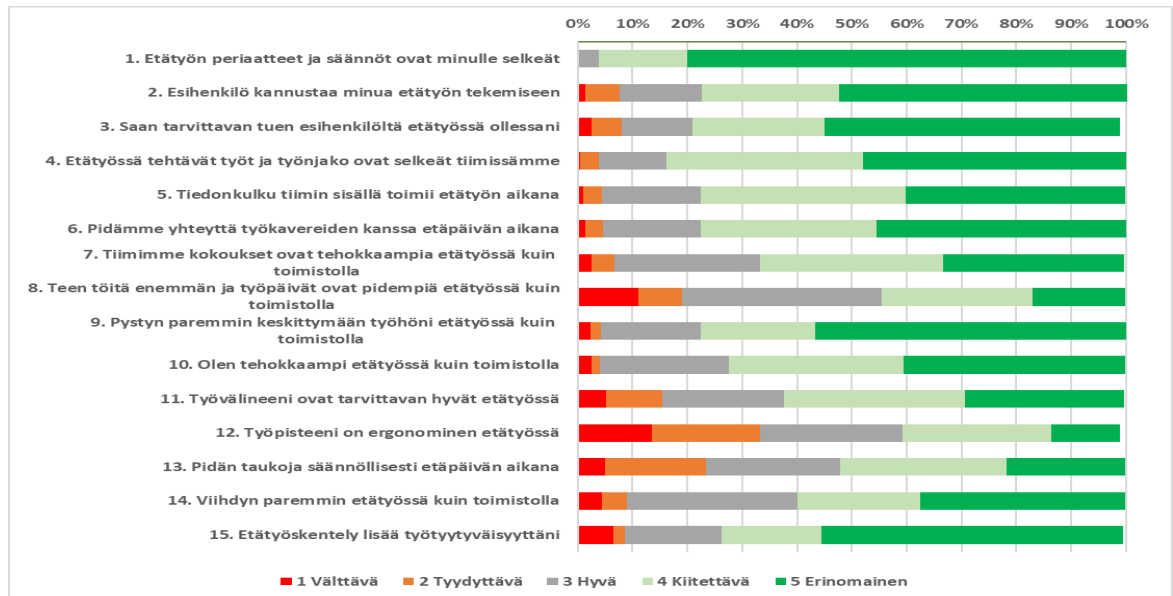
Tässä luvussa esitellään tutkimuksesta ilmenneet toiveet etätöön jatkamiselle ja etätöön haasteet sekä miten itseohjautuvia työntekijät ovat etätöössä ja onko esimiehillä valmentavaa otetta johtamisessaan. Johtopäätökset perustuvat vastauksista ilmeneviin seikkoihin sekä teoreettisen viitekehyksen hyödyntämiseen ja niiden perusteella tullaan Talpan johdoryhmässä, mm. päättämään etätöön laajentamisesta tulevaisuudessa. Kyselyn vastauksia hyödyntäen tehtiin kehittämistyön tavoitteena ollut opas etätöön tekemiseen ja siinä huomioitiin etenkin työntekijöiden hyvinvointi sekä jaksaminen. Lisäksi esimiehille järjestettiin tutkimuksessa nousseiden haasteiden perusteella syyskuussa verkkokoulutus etäjohtamisesta. Luvussa on myös käsitelty tutkimuksen luotettavuutta ja tutkijan omaa pohdintaa.

Tutkimus on merkittävä toimeksiantajalle, koska työntekijöiden etätööskenkelyä halutaan edistää ja tukea. Tutkimuksen vastausten avulla voidaan työntekijöitä auttaa mahdollisimman hyvään etätööskenkelyyn myös Korona-epidemian aikana, kun suurin osa työntekijöistä työskentelee etänä. Lisäksi esimiesten etäjohtamiseen saadaan tutkimuksella hyvää faktaa, mm. millaista tukea he tarvitsevat onnistuakseen siinä.

Työntekijöiden vastauksista käy ilmi, että suurin osa haluaa tehdä etätöötä 3–4 päivää viikossa ja osa jopa päivittäin. Työntekijät haluavat itsenäisesti päättää siitä, että kuinka paljon etätöötä haluavat tai eivät halua tehdä. Niille, jotka eivät halua tehdä etätöötä ollenkaan, ovat syyt sille huono ergonomia ja puutteelliset työvälineet, sosiaalisten kontaktien puute, työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan. Useimmissa vastauksissa kuitenkin toivotaan tulevaisuudessa mahdollisuutta tehdä etätöötä enemmän. Ei välttämättä kokoaikaisesti, mutta enemmän kuin kaksi päivää viikossa. Ensimmäinen askel tässä on jo otettu, kun etäpäivien määrää lisättiin elokuun alussa 10 päivää/kuukausi. Samalla muutettiin aikataulua neljästä viikosta 10 päivään sen osalta missä vaiheessa etäpäivät on merkittävä kalenteriin, joten tässäkin tehtiin jo toinen merkittävä muutos etätööskenkelyprosessiin.

Työntekijät kokevat olevansa itseohjautuvia (kuvio 16), eikä esimiehen puoleen tarvitse kääntyä kuin satunnaisesti ja tarvittaessa heiltä saakin apua. Esimiehiltä toivotaan kuitenkin selkeää tehtävien priorisointia ja niiden läpikäyntiä yhteistyössä. Ohjeistukset ja tavoitteet tulee olla myös selkeät sekä resurssipalavereja on pidettävä tarpeeksi usein ja työt jaettava tasapuolisesti. Tiedon jakaminen ja sen saatavuus on varmistettava koko henkilöstölle. Työkavereiden tapaaminen aika-ajoin eli sosiaalinen kanssakäyminen on tärkeää useimmille vastaajalle. Ergonomiaan, työvälineisiin ja tietotekniikkaan toivotaan työntekijän panostusta, mm. isompi näyttö ja työpöytä sekä -tuoli. Tietoteknistä tukea tulee lisätä ja it-





Kuvio 17. Väittämien yhteenveto

Luvussa 5 olevat työntekijöiltä kysytyt väittämät ovat yhteenvedoksi kiteytettynä kuviossa 17. Työntekijöiltä kysyttiin väittämiä asteikolla 1–5 (1 välttävä/täysin eri mieltä – 5 erinomainen/täysin samaa mieltä). Yhteenvedon perusteella voidaan todeta, että 15 kysymyksestä 12:ssa vähintään 60 prosenttia vastaajista on hyvin samaa mieltä väittämien tasoilla kiitettävä ja erinomainen. Työpisteen ergonomisuus on väittämistä heikoimmalla tasolla, joten tässä on parantamisen varaa niin työntekijöiden kuin työnantajankin puolella. Seuraavaksi heikoimmat väittämät kertovat, että töitä tehdään enemmän, työpäivät ovat pidemmät ja taukojen pitäminen unohdetaan.

Esimiesten vastausten perusteella lähestulkoon kaikki työntekijät tekevät etätyötä ja pääsääntöisesti kaikilla on siihen mahdollisuus tietyn rajoituksen, mm. asiakaspalvelun kiinteä päivystysaika. Korona-aika on lisännyt työntekijöiden halukkuutta etätyöhön. Esimiehet eivät itse ole kuitenkaan pystyneet tekemään etätyötä, kuin satunnaisesti, vaikka ovat pyrkineet tekemään sitä Talpan maksimimäärän. Työntekijöiden itseohjautuvuus on hyvin työntekijäkohtaista ja ne, jotka ovat lähityössä itseohjautuvia, niin ovat sitä myös etätyössä. Ei-itseohjautuvia joutuu usein auttamaan ja neuvomaan.

Esimiesten vastauksista ilmeni, että suurin haaste työntekijöiden etätyöskentelyn onnistumiselle on osaamisen puute ja oman tehtäväalueen hoitamatta jättäminen. Ei haluta irrottautua vanhoista toimintatavoista, jotka ovat aikansa eläneitä ja huonoksi havaittuja. Ojalan (2018, 20–21) mukaan työntekijöitä tulisi kannustaa itse selvittämään ongelmatilanteita ja testaamaan uutta, koska tietotyö on nykyisin monimutkaista eikä kaikkea voi ratkaista nykyisillä ohjeilla tai kokemuksilla. Näin työntekijät oppivat ratkomaan ongelmia ja

taito tähän karttuu kokemuksen myötä. Kokemus ei kuitenkaan yksin riitä vaan tarvitaan myös nopeaa ja ketterää oppimiskykyä.

Henkilöstöä innostaa oma-aloitteiseen työskentelyyn itseohjautuvuuteen kannustaminen, vastuuttaminen ja palkitseminen sekä välittäminen heidän hyvinvoinnistaan. Mikrojohtaminen, kontrollointi ja välinpitämättömyys taas vähentävät sitä. Surakka & Laine (2011, 194) mainitsevat, että esimiehen tulee kuitenkin seurata työntekijöitensä työpanosta ja kun seuranta tapahtuu myönteisellä arjen läsnäololla, niin sitä ei koeta negatiiviseksi vaan välittämisenä ja kiinnostuksena työntekijää kohtaan.

Esimiehet itse toivovat valmentavan johtamisen taitoja (kuvio 18) ja lisäkoulutusta siihen. Valmentava johtaminen tulee olla kaikkien esimiesten käytössä. Kykyä kuunnella, kannustaa ja tukea henkilöstöään sekä luottaa heihin, hyviä vuorovaikutustaitoja ja työntekijöiden toimintatapojen tuntemusta. Myös kollegoiden ja oman esimiehen tukea pidetään erittäin tärkeänä asiana sekä riittävää yhteydenpitoa työntekijöihin ja kollegoihin ja hyvää tiedonkulkua. Virolaisen (2010, 278) mukaan valmentavaa johtamista on säännölliset yhteydenotot henkilöstöön. Tämä ilmaisee, että heistä välitetään sekä ollaan kiinnostuneita mitä he tekevät ja myös innostaa sekä haastaa heitä työssään.



Kuvio 18. Minkälaisia kykyjä tarvitset edistääksesi henkilöstön itsenäistä organisoitumista ja oma-aloitteisuutta tiimissänne?

Esimiesten vastauksista nousi myös esille, että Korona aikana pääsääntöinen päivittäinen etätyöskentely on vähentänyt henkilöstön sairauspoissaoloja eikä pienten nuhaflunssien takia ole jääty sairastamaan vaan etänä on jaksanut tehdä tärkeimmät ja akuutimmat työt.

## 7.1 Jatkokehitysehdotukset

Jatkokehityksenä tulisi miettiä valmentavan johtamisen räätälöidyn 1,5 vuotta kestävä koulutuksen järjestämistä automaattisesti uusille esimiehille ja sen pitäisi olla pakollinen. Talpa on asiantuntijaorganisaatio, joten sen henkilöstö tarvitsee valmentavaa johtamista päästäkseen itseohjautuvuuteen. Toinen kehitysehdotus on oma esimiesopas etäjohtamisesta valmentavan johtamisen näkökulmasta. Tämän avulla saataisiin osaamista sille, miten esimiesten tulisi johtaa tiimensä onnistumaan etätyössä ja itseohjautuvuudessa.

Henkilöstölle kehittämistyönä tehdyn etätyön oppaan lisäksi esimerkiksi lyhyitä infovideoita etätyöhön perehdyttämisestä, mm. ergonomiasta ja tautuksista. Lisäksi etäpäivien määrän lisäämistä ja työvälineiden, mm. toinen näyttö, työpöytä ja -tuoli edullisemmalla hinnalla, jos työnantaja ei niitä pysty täysin kustantamaan. Etätyöpäivien lisäämisestä on jo johtoryhmässä keskusteltu, mutta lopullista päätöstä niiden määrästä ei ole tehty.

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen koettiin etänä myös hankalaksi ja tähän toivottiin koulutusta tai ohjetta, joten tämän näen myös yhdeksi tulevaisuuden kehittämistavoitteeksi.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tarkoitus on saada luotettavaa tietoa ja sen arvioinnissa käytetään käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti, joilla tutkitaan totuudenmukaista tietoa (Kananen 2008, 123). Kananen (2008, 121) mukaan määrällinen tutkimus on objektiivisempää, mutta siinä on virheiden mahdollisuus suurempi kuin laadullisessa tutkimuksessa. Tämä tutkimus oli laadullinen, joten sen virhemarginaali on huomattavasti pienempi ja tämä lisää sen luotettavuutta. Kvalitatiivisella tutkimuksella saatiin selkeät vastaukset mitä etätyöltä halutaan ja miten se tulisi toteuttaa organisaatiossa jatkossa. Vastaajat joutuivat miettimään sanallisia kysymyksiä, joten pidän siitäkin syystä tutkimusta luotettavana. Jos kaikki kysymykset olisivat olleet valinnaisia, esimerkiksi asteikolla 1–5, niin todennäköisesti emme olisi saaneet yhtä luotettavaa ja käyttökelpoista materiaalia.

Tutkimuksen työntekijäkysymyksen 13 väittämien keskiarvot muutettiin yhden desimaalin tarkkuudeksi (liite 7), jolloin saatiin samat luvut molempien taulukoiden osalta ja näin ollen keskiarvoissa ei ollut tilastollisia eroja. Kyseisen kysymyksen osalta ei ollut myöskään merkittävyytasolla eroavaisuuksia, joka ilmenee hypoteesitestistä (liite 8).

### 7.3 Oma pohdinta

Etätyö on tullut jäädäkseen, joten kunta-alan organisaatioissa on myös pysyttävä mukana kehityksessä, jos se haluaa olla kilpailemassa erinomaisista työntekijöistä. Rekrytointitilanteissa parhaimmat työntekijät saavat ne organisaatiot, jossa etätyö on mahdollista ja työntekijä pystyy itse vaikuttamaan siihen, milloin ja missä hän työskentelee. Myös kunnolliset työvälineet etätyössä kertovat organisaation kiinnostuksesta panostaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja työviihtyvyyteen.

Talpassa on asiakaspalvelutiimejä, joissa pitää olla tavoitettavissa puhelimitse päivystysaikana klo 9–15. Vaikka näissäkin tiimeissä voidaan tehdä etätyötä, niin liukuvan työajan toteuttaminen puhelinringissä on hankalaa. Jotta etätyön hyödyt, mm. päivän aloittaminen liukuman puitteissa klo 10 tai lopettaminen klo 14 toteutuisivat tasapuolisemmin, niin voiko olla mahdollista vuoroviikoin osa työntekijöistä olla päivystyspuhelimessa klo 10–14? Tämä on mielestäni ainakin kokeilun arvoinen idea johtoryhmän mietittäväksi.

Tutkimusta pystytään hyödyntämään jatkossa, kun etätyöopas päivitetään myöhemmin Helsingin kaupungin uuden etätyöohjeen perusteella, joka tehdään Korona-epidemian jälkeen. Tutkimustuloksia voivat käyttää myös tiimien ja palvelualueiden esimiehet omaa valmentavaa johtamista arvioidessaan ja toimintatapojensa kehittämässä. Työtyytyväisyys on selkeästi parantunut, kun työntekijät ovat pystyneet työskentelemään pääsääntöisesti etänä ja tätä tulosta kannattaa hyödyntää, kun mietitään kehittämiskohteita jatkossa.

Koronaepidemian vuoksi tutkimuksen aikana suurin osa työntekijöistä teki kokoaikaisesti etätyötä. Jos tilanne olisi ollut ns. normaali, niin tutkimuksen vastaukset olisivat olleet erilaiset, mm. sen suhteen kuinka paljon etätyötä tehdään ja haluttaisiin tehdä. Etätyön oppaan käyttöönoton jälkeen olisi mielenkiintoista tutkia sitä, että miten sitä on käytetty ja onko sitä pystytty hyödyntämään? Ovatko henkilöstön etätyöskentelytavat muuttuneet? Vaikuttaako etätyöskentely edelleen pääsääntöisesti positiivisesti ja elämän laatu on sen myötä parantunut? Onko etätyöskentely mennyt enemmän itseohjautuvuuteen koko henkilöstön osalta? Kokevatko esimiehet pystyvänsä parempaan valmentavaan johtamiseen kuin aikaisemmin? Tämä olisi hyvä toteuttaa runsaan vuoden päästä eli 2022 vuoden alussa. Se voitaisiin tehdä työpajamallisena alkuperäisiä kysymyksiä hyödyntäen.

Olen itse tehnyt säännöllisesti etätyötä kaksi vuotta Talpan ohjeistuksen mukaiset 2 päivää/viikko ja Korona aikaan kokoaikaisesti. Oma kokemukseni on, että etätyöskentely lisää työhyvinvointia ja poistaa stressiä, kuten työntekijöiden vastauksista ilmenee. Jos olisi mahdollista tehdä kokoaikaisesti etätyötä ja ihan satunnaisesti tarvitsisi käydä toimistolla,

niin tämä mahdollistaisi muuton myös maantieteellisesti edullisemmalle asuinalueelle kuin Helsinki. Tällä on vaikutusta taloudellisesti parempaan elämään, jolla taas heijastuu kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Olisin siis valmis muuttamaan kauemmaksikin pääkaupunkiseudulta, jos ei tarvitsisi käydä kuin esimerkiksi pari kertaa kuukaudessa toimistolla.

Opinnäytetyötä oli mielenkiintoista ja innostavaa tehdä. Teoriaosuutta kirjoittaessa sain etätyöstä omaa osaamistani kehittävää tietoa ja uusia näkökulmia, joita pystyn tulevaisuudessa hyödyntämään omassa HR-asiantuntijan työssäni. Opinnäytetyöni arvioitu palautusaika oli marras-joulukuussa ja palautin sen marraskuun alussa arvioitavaksi, joten aikataulussa pysyin hyvin ja sain sen valmiiksi jopa hieman aikaisemmin kuin olin ennakoinut.

## Lähteet

Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja Coaching. Oivaltava Coaching johtamisen työkaluna. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Clutterbuck, D. 1995. The power of empowerment: release the hidden talents of your employees. Kogan Page. London.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11.

Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä - toimistoa ei tarvita. Kauppakamari. Helsinki.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Helle, M. 2004. Etätyö. Edita Prima Oy. Helsinki.

Helsingin kaupunki 2020a. Henkilöstö. Työaika. Intranet. Etätyöohjeet. Luettu 17.5.2020.

Helsingin kaupunki 2020b. Henkilöstö. Johtaminen ja esimiestyö. Intranet. Valmentava johtaminen. Luettu 24.5.2020.

Helsingin kaupunki 2020c. Henkilöstö. Monimuotoisuus työelämässä. Intranet. Henkilöstön tasa-arvosuunnitelma vuosille 2019–2021. Luettu 23.9.2020.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Julkunen, R. 2008: Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Vastapaino. Tampere.

Kananen, J. 2008. Kvali - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.

Kankainen, S. 26.3.2018. Miksi valmentava johtaminen kannattaa? Helsingin yliopiston blogit. Luettavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>. Luettu 21.8.2020.

Kuntatyönantajat 2020. Raportti etätyöstä ja sen hyödyntämisestä kunta-alalla. Luettavissa: <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2020/raportti-etatyosta-ja-sen-hyodyntamisesta-kunta-alalla>. Luettu 23.6.2020.

Laki työaikalain 5.7.2019/872. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872#L4P13>. Luettu 20.8.2020.

Martela, F. 15.5.2017. Itseohjautuvuus – Mistä siinä on pohjimmiltaan kyse? Filosofianakatemia blogit. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-mista-siina-pohshyimmiltaan-on-kyse/>. Luettu 20.8.2020.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki.

Moksi, K. 2016. Menesty esimiehenä nykyajassa. Pikaopas valmentavaan esimiestyöhön. Kirjapaino Bookcover. Seinäjoki.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari. Helsinki.

Pantsu, P. 2020. Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>. Luettu 24.8.2020.

Pekkola, J. 2002. Etätö Suomessa. Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätöympäristöinä. Yliopistopaino. Helsinki.

Riipinen, N. 2019. Joustotyöaika. Alma Talent. Helsinki.

Ristikangas, M.-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Talentum. Helsinki.

Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Alma Talent Oy. Helsinki.

Roine, J. & Anttila, J. 2017. Työ ei ole paikka. Kokemuksia tuottavasta etätyöstä.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent Oy. Helsinki.

Sennett, R. 2002. Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Sennett, R. 2007. Uuden kapitalismin kulttuuri. Vastapaino. Tampere.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus. Luettavissa: [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf?\\_ga=2.180252455.202272827.1575965627-1809327973.1574686842](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf?_ga=2.180252455.202272827.1575965627-1809327973.1574686842). Luettu 8.9.2020.

Talouhallintopalvelu 2020a. Talpan etusivu. Intranet. Talpan yleisesitys. Luettu 15.5.2020.

Talouhallintopalvelu 2020b. Henkilöstö. Työaika. Intranet. Etätyöohjeet. Luettu 20.5.2020.

Talouhallintopalvelu 2020c. Henkilöstö. Johtaminen ja esihenkilötyö. Intranet. Valmentava johtaminen. Luettu 2.6.2020.

Työterveyshuolto 2020. Yhteiset palvelut. Intranet. Työhyvinvointia & etätyötä. Luettu 6.8.2020.

Työterveyslaitos 2020. Joustava työaika. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyo-aika/joustava-tyoaika/>. Luettu 25.8.2020.

Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J. & Blom, R. 2005. Joustaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö. Helsinki.

Valtioneuvoston tiedote 2020. Hallitus teki periaatepäätökset maskisuosituksesta ja etätyöstä. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-teki-periaatepaatokset-maskisuosituksesta-ja-etatyosta>. Luettu 24.8.2020.

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

Vilkman, U. 16.2.2016. Etätyön hyödyt ja haasteet johtamisen näkökulmasta. Etäjohtaminen.fi. Luettavissa: <https://etajohtaminen.fi/etatyohon-siirtyminen-johtamisen-nakokulmasta/>. Luettu 24.9.2020.

Virolainen, H. 2010. "Kai sitä ihminen on vaan sellainen laumaeläin" – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Uniprint. Turku. Luettavissa: [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8\\_2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Luettu 7.9.2020.

Wilkinson, A. 1998. Empowerment: theory and practice. Personnel Review, Vol. 27 No. 1, pp. 40-56.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Saatekirje työntekijöille**

HEI KAIKKI TALPALAISET

Olisitko ystävällinen ja vastaisit kyselyyn, jonka tarkoituksena on tutkia Talpan etätyön nykytilaa ja mahdollista etätyön käytön laajentamista tulevaisuudessa sekä luoda tarvittavat työkalut etätyön tekemiselle. Kyselyn tulokset julkaistaan syksyllä lomien jälkeen.

Kaikkien vastaukset ovat tärkeitä ja hyödyttävät tätä tutkimusta ja etätyön kehittämistä Talpassa. Tästä syystä toivomme myös sinun vastaavaan tähän kyselyyn. Kysely tehdään Haaga-Helian ylemmän ammattikorkeakoulun Master-tutkinnon opinnäytetyönä. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Tämän vastauslinkin <https://response.questback.com/helsinginkaupunki/kzg2llbnsx> kautta pääset suoraan kyselyyn. Vastaa kyselyyn huomioiden normaalitilanne, joka oli ennen Koronaa. Vastaathan kyselyyn mieluiten heti, mutta viimeistään perjantaina 29.5.2020.

Lisätietoja kyselystä antaa Pia Signell, p. 040 709 6019 tai s-postilla [pia.signell@hel.fi](mailto:pia.signell@hel.fi)

KIITOS VASTAUKSESTASI

Ystävällisin terveisin Pia Signell

## **Liite 2. Saatekirje esihenkilöille**

HEI KAIKKI ESIHENKILÖT

Esihenkilöille on lisäksi tämä toinen kysely, johon toivoisin teidän ehtivän myös vastaavan. Tämän kyselyn tarkoitus on tutkia henkilöstönne käyttäytymistä, toimintatapoja ja itseohjautuvuutta etätyössä.

Kaikkien vastaukset ovat tärkeitä ja hyödyttävät tätä tutkimusta ja etätyön kehittämistä Talpassa. Kysely tehdään Haaga-Helian ylemmän ammattikorkeakoulun Master-tutkinnon opinnäytetyönä. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Tämän vastauslinkin <https://response.questback.com/helsinginkaupunki/unr7bxlsfw> kautta pääset suoraan kyselyyn. Vastaa kyselyyn huomioiden normaalitilanne, joka oli ennen Koronaa. Vastaathan kyselyyn mieluiten heti, mutta viimeistään perjantaina 29.5.2020.

Lisätietoja kyselystä antaa Pia Signell, p. 040 709 6019 tai s-postilla [pia.signell@hel.fi](mailto:pia.signell@hel.fi)

KIITOS VASTAUKSESTASI

Ystävällisin terveisin Pia Signell

### **Liite 3. Kyselyrunko esihenkilöille**

#### **Etätyökysely esihenkilöille 2020**

Kyselyn tarkoitus on kartoittaa Talpan etätyön nykytilaa ja mahdollista etätyön käytön laajentamista tulevaisuudessa.

**1) \* Valitse hierakiataso, jonka esimiehenä toimit**

Osasto

Palvelualue

Tiimi

**2) \* Kuinka monta työntekijää tiimissäsi on? Kuinka moni tekee säännöllisesti etätyötä?**

**3) \* Onko kaikilla mahdollisuus tehdä etätyötä? Jos ei ole, niin mikä siihen on syynä?**

**4) \* Kuinka usein itse teet etätyötä?**

**5) \* Ovatko kaikki työntekijät halukkaita tekemään etätyötä? Jos eivät, niin mikä siihen on syynä?**

**6) \* Miten oma-aloitteisuus, vastuunotto ja itseohjautuvuus näkyvät henkilöstön etätyössä? Miten niitä voitaisiin edistää?**

**7) \* Mikä innostaa henkilöstön oma-aloitteiseen työskentelytapojen luomiseen ja itsenäiseen vastuunottamiseen etätyössä?**

**8) \* Mikä vähentää henkilöstön intoa oma-aloitteeseen työskentelytapojen luomiseen ja itsenäiseen vastuunottamiseen etätyössä? Miten tätä voitaisiin parantaa?**

**9) \* Millaiset tiimisi toimintatavat voisivat tukea henkilöstön oma-aloitteista toimintatapojen luomista ja itsenäistä vastuunottoa etätyössä? Miksi?**

**10) \* Millaiset tiimisi toimintatavat saattavat estää henkilöstön oma-aloitteista toimintatapojen luomista ja itsenäistä vastuunottoa etätyössä? Miksi?**

11) \* Miten voidaan varmistaa, että etätyön työskentelytavat ja säännöt ovat yhteneväisiä ja kaikkien tiedossa tiimissäsi?

12) \* Minkälaisia kykyjä esihenkilönä tarvitset edistääksesi henkilöstön itsestä organisoitumista ja oma-aloitteista etätyöskentelyä tiimissänne?

13) \* Millaiset valmiudet sinulla on johtaa etätyötä? Millaista tukea ja koulutusta tarvitset siihen?

14) \* Minkälaisia tietoja, taitoja ja kykyjä pitää henkilöstöllä olla etätyön onnistumiseksi?

15) \* Millaista tukea tiiminne henkilöstö tarvitsee etätyön onnistumiseksi?

16) \* Onko nykyinen ohjeistus riittävä? Jos ei, niin mitä siitä puuttuu ja mitä siinä tulisi olla lisää?

17) \* Onko sairauspoissaolot vähentyneet niiden työntekijöiden osalta, jotka tekevät etätyötä?

## **Liite 4. Kyselyrunko työntekijöille**

### **Etätyökysely työntekijöille 2020**

Kyselyn tarkoitus on kartoittaa Talpan etätyön nykytilaa ja mahdollista etätyön käytön laajentamista tulevaisuudessa.

#### **1) \* Valitse hierakiataso, jolla työskentelet**

Osasto

Palvelualue

Tiimi

#### **2) \* Teetkö etätyötä?**

Kyllä

En

#### **3) Jos teet, niin kuinka usein?**

Säännöllisesti viikoittain

Satunnaisesti muutaman kerran kuukaudessa

Harvemmin muutaman kerran vuodessa

#### **4) Jos et tee etätyötä, niin miksi et?**

#### **5) \* Työskenteletkö etätyössä itseohjautuvasti vai tarvitsetko tukea esihenkilöltä?**

#### **6) \* Millaista tukea ja johtamista mahdollisesti tarvitset etätyössä?**

#### **7) \* Millaiset kokemukset sinulla on etätyöstä?**

#### **8) \* Haluaisitko mahdollisesti tehdä enemmän etätyötä? Jos haluaisit, niin kuinka usein?**

#### **9) \* Miten Korona on vaikuttanut normaaliin tilanteeseen, onko ollut suuria muutoksia em. kysymyksiin liittyen ja jos on, niin millaisia?**

#### **10) Sana on vapaa: ajatuksia etätyöstä, ideoita etätyöskentelyyn.**

11) \* Arvioi väittämät asteikolla 1–5 (välttävä 1–5 erinomainen)

	1	2	3	4	5
1. Etätöiden periaatteet ja säännöt ovat minulle selkeät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Esihenkilö kannustaa minua etätöiden tekemiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Saan tarvittavan tuen esihenkilöltä etätöissä ollessani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Etätöissä tehtävät työt ja työnjako ovat selkeät tiimissämme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Tiedonkulku tiimin sisällä toimii etätöiden aikana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Pidämme yhteyttä työkavereiden kanssa etäpäivän aikana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Tiimimme kokoukset ovat tehokkaampia etätöissä kuin toimistolla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Teen töitä enemmän ja työpäivät ovat pidempiä etätöissä kuin toimistolla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Pystyn paremmin keskittymään työhöni etätöissä kuin toimistolla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Olen tehokkaampi etätöissä kuin toimistolla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Työvälineeni ovat tarvittavan hyvät etätöissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Työpisteeni on ergonominen etätöissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Pidän taukoja säännöllisesti etäpäivän aikana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Viihdyn paremmin etätöissä kuin toimistolla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Etätöskentely lisää työtyytyväisyyttäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ETÄTYÖN OPAS

### *Talpan etätyöprosessi*

Talpassa noudatetaan Helsingin kaupungin yhteistä etätyöohjetta. Omia linjauksia ovat, mm. osastokokouksiin, palvelualuekokouksiin ja esihenkilöamuihin osallistuminen paikan päällä. Talpassa etätyöstä tehdään sopimus, jonka allekirjoittavat toimitusjohtaja ja työntekijä. Maksimi etätyöpäivien määrä on 10 päivää kuukaudessa ja ne merkitään kalenteriin vähintään 10 päivää aikaisemmin. Etäpäivän voi peruuttaa tai tarvittaessa siirtää saman viikon aikana. Etätyöt tulee aina merkitä omaan kalenteriin. Etätyösopimuksen allekirjoittessaan henkilö sitoutuu noudattamaan tietosuojaa, esihenkilön kanssa on sovittava esim. mitä papereita voi viedä työpaikalta etätyöpäivänä käsiteltäväksi. Henkilö vastaa tietosuojasta etätyöpaikallaan.

1. Sovi etätyöstä esihenkilön kanssa
2. Tee etätyösopimus kahtena kappaleena, lomake löytyy kaupungin yhteisestä lomakevalikosta: <http://helmi.hel.fi/Sivut/Lomakkeetjaasiointi.aspx>
3. Täytä lomake huolella, **Kohta 3. Etätyö**, rasti kohtaan **osa-aikainen**, jos etäpäiviä tehdään 1–2 pv/viikko ja kohtaan **satunnainen**, jos päiviä tehdään vain silloin tällöin. Talpassa on sovittu, että etätyösopimuksen kohtaan **4. Työtehtävät**, kirjaan tehtävänimikkeen mukaiset tehtävät, esim. "Taloussihteerin tehtävät" ja lisäksi seuraava teksti: "**Etäpäiviä voi olla enintään 10 pv/kk. Etäpäivät merkitään kalenteriin vähintään 10 päivää aikaisemmin. Etäpäivän voi peruuttaa tai tarvittaessa siirtää saman viikon aikana. Jos työt edellyttävät kokouksen, koulutuksen tms. takia työskentelyä työpaikalla, menee tämä etätyöpäivän edelle.**"
4. Alkuperäiset sopimukset toimitetaan 2 kappaleena allekirjoitettuna, henkilöstösuunnittelija X:lle, PL XX, 2 krs.
5. Sopimus tulee olla toimitusjohtajan hyväksymä ennen kuin aloitat etätyöt.
6. Esihenkilö tilaa työvälineet, mm. telakka, läppäri. Mahdolliset muut etätyövälineet kuten erillinen näyttö tai sähköpöytä ovat etätyöntekijän itse hankittavia.
7. Kirjautu ensimmäisellä kerralla Putki-VPN:ään: [Ohje](#)
8. Kello-Kalle ja liukuva työaika ovat käytössä etätyössä, joten muista aina laittaa Kello-Kalleen etätyömerkintä. Etätyö alkaa, kun työasema ja etäyhteys on avattu ja Kello-Kalle käynnistetty ja päättyy, kun Kello-Kalle suljetaan.
9. Etätyö tulee merkitä omaan kalenteriin merkinnällä "Töissä muualla"(Outlook kalenterin puolella välilehti Tapaaminen>Näytä muodossa>oletuksena Varattu, vaihda ao. päivälle etätyön teon varauksen ajalle "Töissä muualla").
10. Muista huolehtia, että Helsinki1 verkon salasanasi ei vanhennu, koska etätyössä et pääse vaihtamaan salasanaa.
11. **Jos etätyössä VPN-yhteydet ei toimi, niin etätyössä olevan tulee olla yhteydessä IT-tukeen. Jos vika ei korjaannu, niin sitten yhteys esihenkilöön, jonka kanssa sovitaan menettelytavoista.**
12. Etätyöntekijä huolehtii itse riittävän nopeasta verkkoyhteydestä joko kiinteän tai matkapuhelinverkon 3 G tai 4 G avulla.
13. Etätyösopimuksen allekirjoittaessaan henkilö sitoutuu noudattamaan tietosuojaa, esihenkilön kanssa on sovittava esim. mitä papereita voi viedä työpaikalta etätyöpäivänä käsiteltäväksi. Henkilö vastaa tietosuojasta etätyöpaikallaan.

## ***Itseohjautuvuus etätyössä***

Etätyö on hyvin vaativaa ja tästä syystä työntekijän tulee ottaa huomioon omat vahvuudet ja heikkoudet etätyössä sekä kiinnittää huomiota ajankäytön ja stressin sekä tunteiden hallintaan. Kyky johtaa ja suunnitella omaa toimintaa vaihtelee yksilöittäin, mutta etätyötä tekevällä on oltava selkeät työnkuvat ja tavoitteet tehtävillensä, hänen tulee pystyä priorisoimaan työnsä ja luoda niille järkevä aikataulus.

### **Vinkkejä itseohjautuvuuteen:**

- mieti miten seuraat työsi tavoitteita, edistymistä ja kuormittavuutta (liian suuret tavoitteet ja 100 prosentin onnistumistavoite lisäävät myös stressiä)
- aseta työillesi tavoitteet yhdessä esihenkilösi kanssa
- suunnittele työsi huolella → tämä mahdollistaa sujuvamman työskentelyn
- tee itsellesi muistilista, kirjaa kaikki muistettavat tehtävät ja asiat ylös
- muista myös, ettei ”moka” ole häpeä vaan yksi oppimisen muoto ja sitä tapahtuu kaikille

## ***Priorisoi työtehtäviä***

Priorisoi työtehtäviäsi kiireellisyyden ja aikataulujen mukaisesti. Työtehtävien priorisointi on kyky asettaa työtehtävät tärkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen tärkeimpien tavoitteiden saavuttamiseksi. Priorisointi luetaan myös osaksi ajankäytön hallintaa, vaikka kiireellisin työtehtävä ei ole tavoitteiden kannalta prioriteeteista aina se tärkein. Työtehtävän tärkeyteen vaikuttaa enemmän se, missä määrin sen suorittaminen palvelee haluttua lopputulosta ja tavoitteita. Työtehtäviä ja tavoitteita olisi hyvä oppia arvioimaan kriittisesti ja pyrkiä ymmärtämään sitä, kuinka paljon erilaisia resursseja kunkin työtehtävän tai tavoitteen saavuttaminen vaatii.

### **Vinkkejä priorisointiin:**

- keskity yhteen asiaan kerrallaan, älä ”multitaskaa”
- taltuta kiire ja hahmota oma työnkuvasi, kiireelliset ja vähemmän kiireelliset työt
- mieti mistä asioista ja kenelle pitäisi omasta työstäsi viestiä, onko kaikki tarpeellista
- onko mahdollista delegoida joitakin tehtäviä

## ***Hallitse ajankäyttöäsi***

Kiinnitä huomiota ajankäyttöösi. Ajankäytön hallinta lähtee työtehtävien oikeasta priorisoinnista. Suunnitelmallisuus on yksi tehokkaan ajankäytön avaintekijä. Suunnitelmallisuus helpottaa tavoitteeseen keskittymistä ja mahdollistaa täten paremman toteutuksen juuri tällä hetkellä olevaan tehtävään. Hyvin toteutettu suunnittelu mahdollistaa usein myös lopulta kokonaisuudessa katsottuna nopeamman suorituksen, jos vertaa lopputulokseen kulunutta aikaa suunnittelemattoman toteutuksen kanssa. Suunnitelmallisuus säästää aikaa ja lopulta vapauttaa sitä myös johonkin muuhun.

### **Vinkkejä ajankäytön hallintaan:**

- pidä puhelujen kesto kohtuullisena
- varaa sähköpostien lukemiseen tietty aika päivästä, jos työn luonne sen sallii eivätkä ne ole akuutteja, mm. päivystysluonteisia
- arvosta toisten töitä ja anna keskittymisrauha

## ***Muuta rutiinejasi***

Työnkuvan puitteissa omia rutiineja muuttamalla työstään voi tehdä itselleen mielekkäämpää ja merkityksellisempää. Tämä voi vähentää tylsistymistä ja parantaa tehtävien aikaansaamista. Oma-aloitteiset muutokset lisäävät työntekijän työiihtyvyyttä, joten muista tehdä muutoksia, esim. hyödyntämällä omia taitoja ja vahvuuksia monipuolisesti, oman työn toimintatapoja kehittämällä.

Tapojen muuttaminen ja uusien tapojen omaksuminen eivät ole aina helppoja, mutta suunnitelmallisuus sekä säännöllisyys helpottavat niitä ja näin voit valmistautua haastaviin tilanteisiin. Haastavissa tilanteissa voi olla houkuttelevaa turvautua vanhoihin toimintatapoihin. Säännöllisyys auttaa tapojen juurtumisessa ja tavoitteiden muistamisessa.

Etätyössä voi olla haasteellista saada työpäivä käyntiin ja näin ollen se saattaa venyä iltaan asti. Kotona on erilaisia virikkeitä ja ne saattavat viedä ajatukset pois työtehtävistä. Jos kotona on vaikeaa saada työpäivä käyntiin, niin kehitä itsellesi erilaisia rutiineja työpäivän aloittamiseksi.

### **Vinkkejä etäpäivän rutiineihin:**

- käy pienellä happihyppelyllä ennen etäpäivän alkua
- suunnittele työviikkosi etukäteen ja varaa tietyille päiville tietyt tehtävät
- tee tiettyinä päivinä eri tehtäviä ja vaihda niitä ajoittain
- työskentele välillä toimistolla ja välillä etänä
- käytä taitojasi monipuolisesti ja kehitä toimintatapojesi
- jaa päiväsi lohkoihin, esim. aamupäivällä intensiivistä ajatustyötä ja iltapäivällä helpompia rutiininomaisia tehtäviä, aamupäivällä mielenkiintoisia ja iltapäivällä ns. epämiellyttävämpiä tehtäviä, jos työtehtäväsi tämän mahdollistaa

## ***Huolehdi työhyvinvoinnistasasi***

Työhyvinvointi lähtee työntekijästä itsestään, ja organisaation lisäksi työntekijällä on vastuu itsensä ja oman työhyvinvointinsa johtamisesta. Työhyvinvointia edistävät osaamisen ajantasaisuus ja sen jatkuva kehittäminen, myönteinen asenne työntekoon ja muutoksiin. Merkitystä on myös elämäntapatekijöillä sekä työn ja vapaa-ajan tasapainolla.

Työntekijät, jotka kokevat voivansa työssään hyvin tuntevat myös, että työt sujuvat ja he ovat aikaansaavia sekä hallitsevat työnsä. Heillä on positiiviset kokemukset työn mielekkyydestä ja työilmapiiristä. Työhyvinvointia tulee edistää työntekijän ja työyhteisön yhteistyöllä, koska tämä edistää sitä parhaiten.

Stressi syntyy tilanteista, joissa työntekijällä on liikaa haasteita eikä hänellä ole tarpeeksi voimavaroja käytettävissä niiden purkamiselle, mm. tiukka aikataulu, huonot olosuhteet, työn huono organisointi, esihenkilön tai työyhteisön tuen puute, riittämätön osaamisen taso. Stressin sietokyky on hyvin yksilöllistä eikä lyhytaikainen stressi ole haitallista kuten pitkäaikainen stressi, joka voi olla jopa vaarallista. Lyhytaikainen stressi nostaa vireystilaa ja työntekijät tekevät tällöin parhaansa.

Stressin oireet ovat hyvin yksilöllisiä ja niitä on myös hankala mitata. Jos huomaat itselläsi seuraavanlaisia oireita, niin olisi hyvä miettiä muutoksia: unohdat usein pieniä käytännön asioita, keskittymiskyky on vaikeutunut, sinun on vaikeaa rauhoittua, et jaksa avata postiasi etkä lukea niitä, huomaat toistuvasti ettet ehdi tekemään töitäsi kunnolla tai ajoissa tai niitä voi jäädä kokonaan tekemättä, energiaa ei riitä enää vapaa-aikaan, mitkään asiat eivät kiinnosta etkä jaksa olla aktiivinen työyhteisössä etkä vapaa-ajalla, et saa unta ja heräilet öisin, töiden aloittaminen/töihin lähteminen tuntuu jatkuvasti epämiellyttävältä.

### **Vinkkejä työhyvinvointiin ja stressin ehkäisemiseen:**

- tunnista rajasi ja aseta realistiset tavoitteet, jottet ylikuormitu ja pala loppuun
- huolehdi riittävästä palautumisesta ja terveellisistä elämäntavoista
- aseta aikarajat, milloin aloitat ja lopetat työsi, jotta sinulle jää aikaa mm. työstä palautumiselle, perheelle, ystäville, harrastuksille ja rentoutumiselle
- ylläpidä tärkeitä ihmissuhteita
- jaa työhön liittyvät huolesi esimerkiksi työkaverisi kanssa (tämä keventää taakkaa ja voitte yhdessä miettiä mitä voisit tehdä tilanteessasi), mutta älä jää turhaan vatvomaan negatiivisiksi kokemiasi asioita (tämä lisää usein negatiivista ajattelua)
- keskity vapaa-ajalla lepoon ja irrota ajatuksesi työstä ja elä tässä hetkessä esimerkiksi mindfulnessin avulla
- tee sellaisia asioita, joista nautit ja sinulle tulee hyvä olo ja saat ladattua ”akkusi”
- harrasta mieleistäsi liikuntaa, sillä se auttaa sietämään stressiä
- tarkkaile myös alkoholin kulutustasi, koska sen avulla stressi ei suinkaan lievytä vaan päinvastoin se saattaa edistää sinut uupumiskierteelle, koska alkoholi estää syvään univaiheeseen pääsyn etkä näin ollen palaudu riittävästi
- työhön liittyvästä stressistä keskustele esihenkilösi kanssa ja pyydä apua kiireellisissä työasioissa
- aseta työtehtävät kiireellisyysjärjestykseen ja muista erottaa työ- ja vapaa-aika
- tärkeintä on se, että elämässäsi on muutakin sisältöä kuin työ
- sulje työpäivän jälkeen työpuhelin tai ainakin laita se äänettömälle äläkä lue sähköposteja enää sen jälkeen, kun olet työkoneen sulkenut
- muista tämä myös vuosilomalla, joka on tarkoitettu työstä palautumiseen eikä työntekoon
- joustavan työajan myötä voit innostua tekemään pitkiä päiviä, mutta näin ei tule tehdä muuta kuin hyvin satunnaisesti, väsyneenä työnteko ei luonnistu ja suorituskyky on heikko.

### ***Työergonomia ja työpäivän tauotus***

Hyvällä työergonomialla edistetään terveyttä ja hyvinvointia. Se onnistuu, kun esimerkiksi työ, työvälineet ja -ympäristö sopeutetaan vastaamaan henkilökohtaisia ominaisuuksia ja tarpeita.

#### **Vinkkejä:**

- valitse sopivan rauhallinen työtila
- säädä työvälineet: työtuoli ja -pöytä, näyttöruutu ja näppäimistö itsellesi sopivaksi
- kiinnitä huomiota työasentoosi ja muista vaihtaa työasentoja
- pidä vähintään puolen tunnin ruokatauko ja 10 minuutin kahvitauko
- tunnin välein on hyvä pitää muutaman minuutin jaloittelu- ja venytystauko

### ***Esihenkilöille:***

Työn imu on positiivinen ja pitkäkestoinen tunnetila, jossa työntekijällä on korkea työmotivaatio. Mahdollista työntekijöillesi tarpeeksi haastavat sekä vastuulliset työtehtävät, joissa pystyy käyttämään monipuolisesti osaamista sekä taitoja ja vaikuttamaan omaan työhönsä. Tällöin syntyy parhaiten innostus työhön sekä työn imua, ja nämä ovat keskeisessä osassa työhyvinvointia määriteltäessä. Kehitä monitaitoisuutta, työnkuvia ja mahdollista eri näkökulmat, joilla saadaan työhön uusia ideoita. Arvosta työntekijäsi työpanosta ja muista antaa palautetta, rohkaise oma-aloitteisuuteen ja anna mahdollisuudet osoittaa kyvykkyyttä.

Kun työt organisoidaan hyvin ja niiden tekemiselle annetaan tarvittava tuki, työntekijät pääsevät loistamaan työssään ja kokemaan onnistumisen tunteen, nämä näkyvät työn tuottavuudessa ja työhyvinvoinnissa. Työhyvinvointi perustuu hyvään johtamiseen, joten

muista oikeudenmukainen kohtelu ja ota kaikki työntekijät täysvaltaiseksi jäseneksi mukaan työyhteisöön sekä arvosta heidän työpanostaan.

Työhyvinvointia voidaan lisätä työn määrän ja vaativuuden vaihtelulla, keskeneräisille tölle mahdollistetaan rauhoittumisajanjakso, ajatustyötä vaativat tehtävät päästävä välillä katkaisemaan rutiinitehtävillä. Muista Helsingin kaupungin vatu- ja patu-keskustelut sekä Tyhen neuvottelumahdollisuudet. Työntekijä ei saa työskennellä sairaana.

Työhyvinvoinnin ongelmista voivat kertoa, mm. sairaana työskentely, työn ja vapaa-ajan erottamisen vaikeus, vuorovaikutusongelmat ja muutokset työyhteisössä käyttäytymisessä, vaikeudet työssä suoriutumisessa, aggressiot tai syrjään vetäytyneisyys. Jos huomaat kyseisiä ongelmia, niin keskustele niistä työntekijäsi kanssa tai mahdollista se, että hän voi keskustella niistä esimerkiksi luotettavan tukihenkilön tai työterveyshuollon kanssa. Mahdollista hyvä työergonomia sekä työvälineet ja osaamisen kehittäminen.

Organisaatiossa tulee suosia kulttuuria, jossa työpäivät ovat kohtuullisen pituisia ja huolehditaan tauoista. Näin vältetään ylirasituksilta ja sairauslomien lisääntymisiltä, tämä lisää tuottavuutta hyvän työhyvinvoinnin kautta.

Tiimien, joilla on selkeä tavoite, on helpompi itseohjautua. **Varmista, että tiimisi tavoitteet ovat ymmärrettäviä ja luo tiimillesi selkeät säännöt.** Itseohjautuvuudelle tulee asettaa rajat, koska rajat määrittelevät mitä saa ja pitää tehdä sekä miten yhteistyö tulee varmistaa.

Itseohjautuvien työntekijöiden tulee tietää tarkasti ne rajat, joiden sisällä he saavat toimia. Tämä määrittely antaa itseohjautuville henkilöille ja tiimeille turvaa ja se edesauttaa myös itseohjautuvuutta.

Itseohjautuvuudessa läpinäkyvyys luo kontrollin ja sen pitää olla kokonaisvaltaista ja toimia molempiin suuntiin. Johdon täytyy olla läpinäkyvä, jotta samaa voidaan olettaa myös henkilöstöltä. Kontrollin lisäksi läpinäkyvyys mahdollistaa myös paremman päätöksen, kun tietoa on enemmän saatavilla.

Itseohjautuvaa organisaatiota ei voi johtaa perinteisin menetelmin. Johtaminen muuttuu entistä enemmän valmentamisen suuntaan, ja tässä tarvitaan paljon luottamusta, esimerkiksi näyttämistä ja mahdollisuuksien luomista. Vaikka johtaminen muuttuu, niin työnjohto-oikeus on edelleen esihenkilön oikeus ja velvollisuus. Vallan käyttö syö itseohjautuvuutta ja luottamusta, ja siksi itseohjautuvuuden johtaminen on ennemminkin suunnan näyttämistä ja ihmisiin vaikuttamista.

### **Vinkit onnistuneeseen ja menestyksekkääseen etäjohtamiseen:**

1. Rakenna avoin kommunikaatiokulttuuri, luo yhteiset toimintaprosessit ja ohjausmallit.
2. Anna työntekijöille palautetta säännöllisesti.
3. Käytä aikaa vision välittämiseen ja tee tavoitteista läpinäkyvät.
4. Rakenna luottamus ja tue ryhmän yhteishengen onnistumista.
5. Tiedosta ja huomioi eripaikkaisten työntekijöiden erilaiset tarpeet.
6. Ota käyttöön valmentava johtaminen ja kysy hyviä kysymyksiä valmiiden vastausten sijaan.
7. Jaa johtajuutta työntekijöillesi, koska vapaus tuo myös vastuuta ja selvänä missä asioissa he voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä.
8. Ota itsellesi avoin, positiivinen ja ratkaisukeskeinen asenne.
9. Ole empaattinen, jämäkkä, tavoitteellinen ja keskity tuloksiin.
10. Huolehdi tiimisi toiminnasta ja viestinnästä riittävästi.
11. Edistä tiimin toimintaa löytämällä menetelmiä viestinnän lisäämiseen, inhimillisyyden huomioimiseen ja sosiaalisten suhteiden lisäämiseen.



## Liite 7. Keskiarvot

Report																		
Mean																		
Osasto	1. Etätöyön periaatteet ja säännöt ovat minulle selkeät	2. Esihenkilö kannustaa minua etätöyön tekemiseen	3. Saan tarvittavan tuen esihenkilöiltä ollessani	4. Etätöyössä tehtävät työt ja työnjako ovat selkeät tiimissämme	5. Tiedonkulku tiimin sisällä toimii etätöyön aikana	6. Pidämme yhteyttä työkavereiden kanssa etäpäivän aikana	7. Tiimimme kokoukset ovat tehokkaampia etätöyössä kuin toimistolla	8. Teen töitä enemmän ja työpäivät ovat pidempiä etätöyössä kuin toimistolla	9. Pystyn paremmin keskittymään työhöni etätöyössä kuin toimistolla	10. Olen tehokkaampi etätöyössä kuin toimistolla	11. Työvälineeni ovat tarvittavan hyvät etätöyössä	12. Työpisteeni on ergonominen etätöyössä	13. Pidän taukoja säännöllisesti etäpäivän aikana	14. Viihdyn paremmin etätöyössä kuin toimistolla	15. Etätöyöskentely lisää työttyväisyyttäni			
Osasto-K	4,9	4,4	4,5	4,6	4,2	4,2	4,2	3,3	4,4	4,2	3,8	3,2	3,7	3,9	4,3			
Osasto-P	4,7	4,3	3,7	4,1	3,9	4,1	3,7	3,5	4,1	4,0	3,4	2,8	3,2	3,8	4,1			
Osasto-T	4,7	4,1	4,3	4,2	4,2	4,2	3,8	3,2	4,3	4,0	3,8	3,1	3,5	3,8	4,0			
Total	4,7	4,2	4,2	4,3	4,1	4,2	3,9	3,3	4,3	4,0	3,7	3,1	3,4	3,8	4,1			

Osasto	1. Etätöyön periaatteet ja säännöt ovat minulle selkeät	2. Esihenkilö kannustaa minua etätöyön tekemiseen	3. Saan tarvittavan tuen esihenkilöiltä ollessani	4. Etätöyössä tehtävät työt ja työnjako ovat selkeät tiimissämme	5. Tiedonkulku tiimin sisällä toimii etätöyön aikana	6. Pidämme yhteyttä työkavereiden kanssa etäpäivän aikana	7. Tiimimme kokoukset ovat tehokkaampia etätöyössä kuin toimistolla	8. Teen töitä enemmän ja työpäivät ovat pidempiä etätöyössä kuin toimistolla	9. Pystyn paremmin keskittymään työhöni etätöyössä kuin toimistolla	10. Olen tehokkaampi etätöyössä kuin toimistolla	11. Työvälineeni ovat tarvittavan hyvät etätöyössä	12. Työpisteeni on ergonominen etätöyössä	13. Pidän taukoja säännöllisesti etäpäivän aikana	14. Viihdyn paremmin etätöyössä kuin toimistolla	15. Etätöyöskentely lisää työttyväisyyttäni	
Osasto-K	Mean	4,923	4,385	4,538	4,577	4,212	4,183	4,231	3,327	4,394	4,212	3,846	3,154	3,692	3,894	4,327
	Median	5,000	5,000	5,000	5,000	4,250	4,500	4,000	3,000	5,000	5,000	4,000	3,000	4,000	4,000	5,000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Std. Deviation	0,3341	0,8438	0,7266	0,6670	0,9307	0,9343	0,8991	1,1153	0,9617	0,9566	1,0735	1,2269	1,2133	1,2019	1,0237
Osasto-P	Mean	4,683	4,258	3,742	4,100	3,942	4,117	3,683	3,500	4,133	3,983	3,400	2,817	3,200	3,800	4,100
	Median	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	4,000	3,500	3,000	3,000	4,000	5,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Std. Deviation	0,5672	0,9500	1,2838	0,9514	0,9833	0,9223	1,1716	1,2003	1,1270	1,0655	1,1818	1,1716	1,2323	1,1169	1,2582
Osasto-T	Mean	4,682	4,071	4,338	4,197	4,157	4,177	3,828	3,162	4,268	3,980	3,793	3,141	3,460	3,793	4,030
	Median	5,000	4,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	3,000	5,000	4,000	4,000	3,000	3,000	4,000	5,000
	N	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Std. Deviation	0,6447	1,0880	0,9390	0,8416	0,8501	0,9484	0,9068	1,1841	0,9212	0,9447	1,1562	1,2718	1,0849	1,1020	1,2223
Total	Mean	4,742	4,201	4,218	4,263	4,109	4,161	3,886	3,299	4,261	4,038	3,694	3,052	3,443	3,820	4,123
	Median	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	3,000	5,000	4,000	4,000	3,000	4,000	4,000	5,000
	N	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211
	Std. Deviation	0,5677	0,9981	1,0487	0,8526	0,9115	0,9336	1,0042	1,1755	0,9932	0,9837	1,1537	1,2362	1,1687	1,1269	1,1878

## Liite 8. Hypoteesit

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of 1. Etätöyön periaatteet ja säännöt ovat minulle selkeät is the same across categories of Osasto.	Independen t-Samples Kruskal-Wallis Test	0,008	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of 2. Esihenkilö kannustaa minua etätöyön tekemiseen is the same across categories of Osasto.	Independen t-Samples Kruskal-Wallis Test	0,246	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of 3. Saan tarvittavan tuen esihenkilöltä etätöyössä ollessani is the same across categories of Osasto.	Independen t-Samples Kruskal-Wallis Test	0,001	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of 4. Etätöyössä tehtävät työt ja työnjako ovat selkeät tiimissämme is the same across categories of Osasto.	Independen t-Samples Kruskal-Wallis Test	0,005	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of 5. Tiedonkukku tiimin sisällä toimii etätöyön aikana is the same across categories of Osasto.	Independen t-Samples Kruskal-Wallis Test	0,235	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of 6. Pidämme yhteyttä työkavereiden kanssa etäpäivän aikana is the same across categories of Osasto.	Independen t-Samples Kruskal-Wallis Test	0,863	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of 7. Tiimimme kokoukset ovat tehokkaampia etätöyössä kuin toimistolla is the same across categories of Osasto.	Independen t-Samples Kruskal-Wallis Test	0,012	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of 8. Teen töitä enemmän ja työpäivät ovat pidempiä etätöyössä kuin toimistolla is the same across categories of Osasto.	Independen t-Samples Kruskal-Wallis Test	0,181	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of 9. Pystyn paremmin keskittymään työhöni etätöyössä kuin toimistolla is the same across categories of Osasto.	Independen t-Samples Kruskal-Wallis Test	0,348	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of 10. Olen tehokkaampi etätöyössä kuin toimistolla is the same across categories of Osasto.	Independen t-Samples Kruskal-Wallis Test	0,272	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of 11. Työvälineeni ovat tarvittavan hyvät etätöyössä is the same across categories of Osasto.	Independen t-Samples Kruskal-Wallis Test	0,055	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of 12. Työpisteeni on ergonominen etätöyössä is the same across categories of Osasto.	Independen t-Samples Kruskal-Wallis Test	0,204	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of 13. Pidän taukoja säännöllisesti etäpäivän aikana is the same across categories of Osasto.	Independen t-Samples Kruskal-Wallis Test	0,089	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of 14. Viinän paremmin etätöyössä kuin toimistolla is the same across categories of Osasto.	Independen t-Samples Kruskal-Wallis Test	0,738	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of 15. Etätöyöskentely lisää työtyytyväisyyttäni is the same across categories of Osasto.	Independen t-Samples Kruskal-Wallis Test	0,379	Retain the null hypothesis.